

Expliciter 101

La pratique réflexive dans un collectif, du type analyse de pratique ou débriefing d'équipe.

Armelle Balas-Chanel,
armelle.balas@orange.fr

Cet article reprend partiellement le 8ème chapitre de mon livre paru dernièrement¹. Il revisite les étapes du processus réflexif étudié dans les sept premiers chapitres, dans le cas particulier d'une Pratique Réflexive en collectif (groupe ou équipe). Mon objectif est de clarifier ce qui est attendu des différents protagonistes tout au long du processus, tant mentalement que verbalement². La première partie étudie la mise en oeuvre de la Pratique Réflexive au sein d'un groupe. La deuxième partie s'intéresse à la Pratique Réflexive auprès d'une équipe. La dernière partie se centre sur les points de vigilance de l'Accompagnant durant chaque étape du processus.

C'est une question récurrente dans les formations d'approfondissement que j'anime à propos de la pratique réflexive : "Maintenant que je sais accompagner une personne dans la Pratique Réflexive, comment faire avec un collectif ?" Les interrogations des participants concernent ce qu'ils appellent à tort la "mise à nue" de la personne qui décrit son expérience devant ses pairs. Ils s'interrogent aussi sur la gestion du temps et l'animation des prises de paroles.

Il faut distinguer deux types de collectifs de travail, en Pratique Réflexive : le groupe, pour un travail du type analyse de pratique, retour de stage, séances d'aide à l'apprentissage, et l'équipe, pour un travail du type débriefing d'un travail réalisé en commun : les team building, retours d'expérience, débriefings formatifs, débriefing comportemental (à ne pas confondre avec le débriefing psychologique, plus centré sur la gestion des émotions provoquées par un traumatisme psychologique).

Ce qui fait la spécificité de la Pratique Réflexive au coeur d'un groupe, c'est la présence de tierces personnes en plus de l'Accompagnant et de l'Accompagné. Quel est l'intérêt de la présence de ces tierces personnes ? Que sont-elles censées faire ? Quelle vigilance l'Accompagnant doit-il apporter à ces situations ?

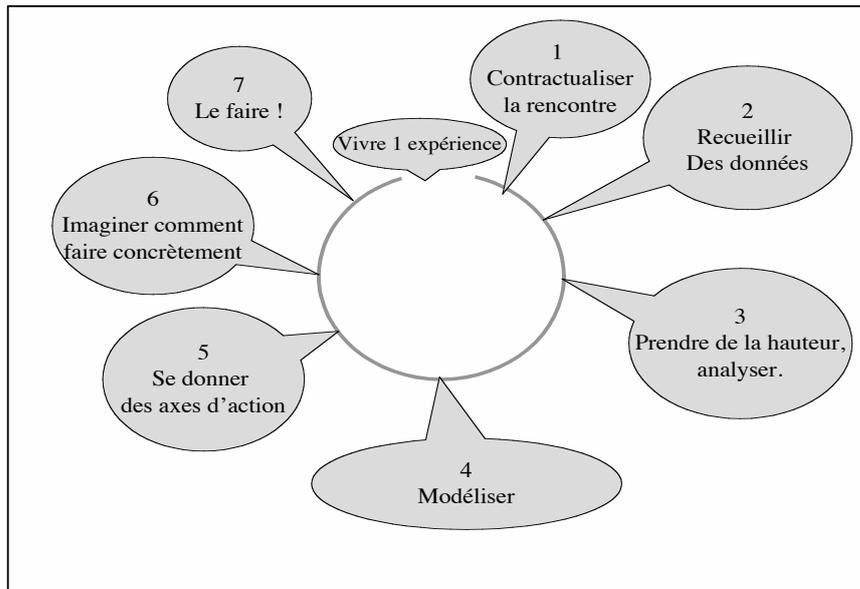
Pour un débriefing d'équipe, la présence de tous les protagonistes d'une action menée ensemble donne un caractère particulier à la Pratique Réflexive. Quel protagoniste décrit quoi ? Comment distribuer la parole ? Comment favoriser une parole authentique, sans jugements ni commentaires, mais sans faux-semblants ni non-dits ? Comment éviter le phénomène de bouc-émissaire ?

C'est étape par étape que nous allons pouvoir prendre en compte ce qui fait la spécificité de la Pratique Réflexive en groupe ou en équipe, car la richesse de la Pratique Réflexive dans un collectif tient justement à la présence de ces tierces personnes : elles vont attirer l'attention des participants vers des zones de l'activité ou de la tâche réalisée, elles vont apporter leurs propres grilles de lecture et leurs angles d'analyse, elles vont mutualiser leurs connaissances nouvelles et leurs futures manières de faire.

¹ La Pratique Réflexive, un outil de développement des compétences infirmières, 2013, Elsevier-Masson.

² Il fait écho à l'article de Joëlle Crozier (n°99, juin 2013) où elle avait évoqué en troisième partie et en annexe le débriefing d'équipe proposé dans une formation que j'ai animée.

Les sept étapes du processus de Pratique Réflexive, pour apprendre de son expérience.



1. La pratique réflexive avec un groupe

Quand il s'agit d'un groupe, chacun a vécu des expériences propres et plus ou moins similaires, mais séparément : par exemple les pairs en analyse de pratique ou des personnes accompagnées en Validation des Acquis de leurs Expériences pour un même diplôme. En retour de stage, les étudiants sont allés dans entreprises ou des services différents, mais ils ont tous eu à effectuer des tâches en lien avec leur formation, se sont trouvés en situation de communication avec les collègues, les clients, les familles, Le travail de Pratique Réflexive va donc consister à témoigner de pratiques professionnelles réelles et singulières séparées, à les analyser ensemble pour que chacun en tire des enseignements pour sa propre pratique.

1.1 Contractualiser, une succession de contrats emboîtés

1.1.1 L'adhésion du groupe au processus de la Pratique Réflexive

Lors du contrat initial, pour adhérer et favoriser ce travail, chacun doit comprendre le but visé par la séance collective, le bénéfice que chacun va ou peut en tirer et le rôle de chacun à chaque étape. Il est important que chacun se représente les conditions nécessaires pour que la Pratique Réflexive soit confortable et riche pour tous.

Comme pour l'accompagnement d'une seule personne, il va donc falloir présenter la séance (et/ou le déroulement des séances à venir) et demander au groupe si chacun est d'accord ou s'il y a des points à éclaircir avant de commencer. Le but de ce premier contrat est de créer les conditions d'adhésions optimales.

Un support écrit peut utilement faciliter l'appropriation du processus et l'adhésion à la Pratique Réflexive :

- Il peut être écrit sur le tableau, au fur et à mesure que l'Accompagnant explique comment la séance va se dérouler, en interactions avec les participants ("Quelles questions cette organisation vous pose-t-elle ?")
- Cela peut être un document pré-établi, que l'Accompagnant relit et commente avec les participants, laissant place à toutes les questions qu'ils souhaiteraient poser et y apportant ses réponses. L'avantage d'un tel document est de pouvoir y revenir à la séance suivante pour rappeler le mode

de fonctionnement de la Pratique Réflexive et de permettre à chacun de l'utiliser pour soi-même lors d'un travail individuel qui nécessiterait un processus réflexif.

Quand j'anime pour la première fois une séance d'analyse de la pratique auprès d'un collectif, je passe une bonne partie de la séance à présenter comment je conçois la manière de travailler ensemble, les étapes d'une séance, mon rôle et celui des participants, les modalités de fonctionnement pendant et après les séances (j'y consacre environ une heure). Je demande aux personnes si elles ont des questions avant de poursuivre par l'analyse d'une pratique professionnelle concrète, proposée par un participant.

Il existe de nombreux types d'analyse de pratiques qui se différencient notamment par les théories que l'animateur et les participants mobilisent pour analyser les pratiques : approches psychanalytiques, psychologiques, psycho-sociologiques, etc... La Pratique Réflexive que j'accompagne vise à construire des compétences professionnelles et non à accompagner les personnes dans un processus thérapeutique. Dans d'autres cadres, des professionnels peuvent accompagner des groupes dans une analyse plus psychologique. Il est donc important, dans ce contrat initial, de préciser aux participants quel type d'Accompagnement leur est proposé ici. Dans un cadre professionnel il se caractérise généralement par le fait de se centrer sur la pratique singulière et le vécu subjectif de la personne³. Il s'agit en priorité d'utiliser une méthodologie pour aider l'Accompagné à s'informer de sa manière d'observer, de penser, de décider et d'agir ou d'apprendre, par une description fine faite en évocation de son expérience passée⁴. La finalité de ce travail collectif est de permettre à chacun d'apprendre d'expériences réelles et concrètes pour développer ses compétences. Il est important de souligner que ce temps de pratique Réflexive est l'occasion de parler avec confiance et bienveillance de ses pratiques réelles, de ses difficultés, de ses interrogations. C'est l'espace privilégié pour cela puisque chacun est là pour écouter avec bienveillance, aider à comprendre ce qui s'est passé et pour trouver des manières d'agir en professionnels, quelles que soient les situations complexes et toujours singulières qui se présentent.

La seconde partie de la première séance est une sorte de "galop d'essai". Il s'agit de permettre à chacun de s'appropriier les "règles du jeu", de les comprendre, éventuellement de les aménager pour ce groupe spécifique.

A la fin de la première séance, je demande, comme convenu auparavant, qui souhaite participer aux séances suivantes et qui souhaite en rester là. La plupart des personnes s'étant inscrites volontairement, je n'ai encore jamais rencontré de désistement. C'était bien différent, à l'époque où j'accompagnais en IUFM des groupes d'analyse de pratique pour les futurs enseignants qui étaient tenus de participer à ces séances ; dans ce contexte, je devais respecter le dispositif de formation, tout en respectant la manière de s'impliquer de chacun.

1.1.2 L'adhésion au choix de l'objet sur lequel portera la Pratique Réflexive, en groupe.

Dans le cas d'un retour de stage, par exemple, la question se pose de savoir sur quelle(s) situation(s) proposée(s) par les participants le groupe va travailler. Pour faire un choix, il est nécessaire que l'ensemble des situations possibles soit présenté, mais il ne faut pas que cette présentation grignote le temps de la séance de Pratique Réflexive. Pour gagner du temps dans ce tour de table, je demande d'abord à chacun de prendre un temps silencieux pour laisser revenir une situation sur laquelle il aimerait travailler avec ses collègues. Il est important que chacun ait une situation à proposer, pour que tous s'impliquent. Je demande par exemple "Une question, un thème ou une situation sur laquelle vous aimeriez réfléchir en collectif ou avec l'aide du collectif, parce qu'elle vous a interpellé, parce que vous l'avez trouvée difficile, parce que vous n'êtes pas satisfait du résultat auquel vous êtes arrivé, ou au contraire parce que vous aimeriez partager avec vos collègues une situation dont vous vous êtes plutôt bien sorti".

Les participants peuvent ensuite proposer tour à tour la situation qui les a interpellés, intéressés, déroutés ou qu'ils ont plutôt bien réussis. Ils peuvent éventuellement proposer un thème "la relation avec les familles", charge à l'animateur d'amener la personne qui propose ce thème à évoquer une situation vécue qui est à l'origine de cette demande. Ici, la prise de parole doit être très brève, pour ne pas empiéter trop largement sur le processus réflexif lui-même. Elle se fait sur un canevas proposé à l'avance

³ En un mot, la psychophénoménologie : c'est à dire qui s'intéresse à ce qui apparaît au sujet, d'un point de vu subjectif. Cf. P. Vermersch (2008), pour une psychophénoménologie, in *Expliciter*, n° 13, et M. Maurel (2008), in *Expliciter* n° 77.

⁴ La PPI, Position de Parole Incarnée, de Pierre Vermersch.

: Succinctement, c'était quand, où, avec qui (selon l'intérêt de ces informations) ?

I. A quel résultat suis-je arrivé ?

II. Ce dont je suis satisfait ou insatisfait.

III. La question que je me pose est : "Qu'est-ce que j'aurais pu faire pour ?" ou "Comment j'aurais pu faire pour ... ?", s'il s'agit d'une situation dont la personne n'est pas satisfaite ; ou "Comment j'ai réussi à ... ?", s'il s'agit d'une situation dont la personne est satisfaite (il est possible d'intégrer dans la question ce qui a pu empêcher la réussite "... malgré ..." par exemple "Comment j'ai réussi à aider ce monsieur à se déplacer jusqu'à son fauteuil, alors qu'il pèse 90 kg et moi 50 ?").

Pendant le tour de table, qui se déroule suivant les demandes de prises de paroles, les tierces personnes (condisciples, collègues, tuteurs, formateur, ...) écoutent pour comprendre avec empathie la problématique de chacun.

Si personne ne propose de situation concrète, le travail réflexif est impossible. Mais il est impensable que les Accompagnés n'aient aucune situation à travailler. Il faut donc plutôt envisager une régulation pour comprendre ce qui freine l'apport de cas concrets à travailler et d'évacuer, d'une manière ou d'une autre, ces freins. Si une ou deux personnes n'ont pas de situation à proposer, il est important à la fois de les encourager à en trouver et de les rassurer, sans les forcer à témoigner immédiatement de leur expérience. Un groupe de Pratique Réflexif apprend et acquiert petit à petit de la maturité. Les premières séances sont l'occasion pour chacun de s'approprier le processus et d'installer la confiance dans le groupe. L'Accompagnant aide à installer ce climat en acceptant que les personnes s'impliquent tranquillement à leur rythme et il veille au respect de la parole de chacun, pour que tous se sentent respectés, écoutés, entendus, accueillis. Petit à petit, les témoignages viendront au cours des séances suivantes.

Dans une séance collective, qui peut durer entre une et trois heures, il n'est pas possible de travailler de manière approfondie toutes les situations proposées dans ce tour de table. Il est donc nécessaire de choisir celles qui feront l'objet de travail de la séance. Je préfère a priori être le garant du choix et le faire moi-même. Plusieurs critères me guident, selon cet ordre de priorités :

1. Une demande urgente ou que je perçois comme telle (forte émotion, inquiétude, ...)
2. Une situation ou un thème qui semble récurrent dans le tour de table
3. Une situation proposée par un participant qui n'a pas encore eu l'occasion de travailler à propos de sa propre pratique
4. En dernier ressort, je sollicite l'avis des participants.
- 5.

Une fois la situation choisie, la question initiale est écrite au tableau pour que tous gardent en tête l'objectif de cette séance de Pratique Réflexive : trouver des réponses à cette question à l'issue du processus.

1.1.3 L'adhésion des participants à jouer un rôle dans le processus de Pratique Réflexive.

Le contrat avec les participants peut se décliner de nombreuses manières, selon que l'on est deux, plusieurs, avec un groupe d'analyse de pratique. En effet, quel est le rôle des participants à un travail de Pratique Réflexive, dans une séance d'analyse de pratique ou de retour de stage ? Quelle posture leur proposer d'adopter quand ils vont contribuer à faire décrire et aider à analyser une pratique professionnelle ? Ce point-là est traditionnellement abordé en termes de respect d'autrui et de confidentialité (il s'agit là d'une posture absolument nécessaire que la réciprocité favorise, chacun pouvant se trouver dans la situation de proposer une situation) mais il est rarement abordé en termes d'activité mentale et de questionnement. Pourtant, il est essentiel que les participants sachent ce qu'ils ont à faire dans leur tête et pour leurs interventions, au cours de ce travail collectif :

- écouter la personne qui témoigne de son expérience
- se représenter son vécu, avec empathie
- écouter comment cette expérience fait écho à leurs propres expériences.

Cette manière d'écouter permettra ensuite à chacun de contribuer à l'analyse de la pratique exposée, à la construction de connaissances et d'enrichir sa propre pratique de solutions possibles face à des situations similaires. Il est donc demandé à chacun d'adhérer à cette manière de travailler, pour partici-

per à ces groupes de travail. Il appartient à l'animateur de faire ensuite respecter, avec fermeté, douceur et bienveillance, ces modalités de travail. Chacun prendra la parole, s'il le souhaite, grâce à l'animation et la distribution de la parole.

Dans un groupe important (20 personnes, par exemple), où il est difficile de faire de la Pratique Réflexive en donnant la parole à tous ceux qui voudraient la prendre, l'animateur peut proposer que quelques participants soient observateurs de ce qui se joue pendant la séance (le déroulement du processus, l'orientation des questions posées, les domaines de verbalisation visités, les types de grilles d'analyse proposées, les types de connaissances énoncées, les pistes de transfert, ...), de façon à construire collectivement, à la fin de la séance, de la connaissance sur le processus de Pratique Réflexive, ce qui la favorise, ce qui la freine, C'est une bonne manière de répartir des tâches différentes (participer à la Pratique Réflexive proprement dite ou observer son déroulement) pour travailler à et sur la pratique Réflexive à des niveaux différents (contribuer à la pratique Réflexive ou construire de la connaissance sur la Pratique Réflexive).

On le voit, dans un travail de Pratique réflexive dans un collectif, le rôle de l'Accompagnant se double de celui d'animateur. Etre clair sur les objectifs, les modalités, les rôles de chacun. Les règles de respect, d'écoute, de prise de parole doivent être énoncées de manière concise et précise. L'Accompagnant doit être attentif aux mimiques des personnes présentes, car elles témoignent souvent d'une incompréhension, d'une interrogation, d'une crainte ... ou d'une adhésion évidente. S'il lui semble que tout le monde est au clair sur ce qu'il a à faire et y adhère, il peut alors engager la seconde partie du processus.

1.1.4 L'adhésion de l'Accompagné à décrire devant le collectif son vécu subjectif et l'adhésion des participants

Dans un travail collectif comme celui-ci, il est important que chacun s'engage dans la description de son vécu subjectif en se sentant en sécurité. Le contrat initial, passé auprès de la personne qui va témoigner de son expérience devant un groupe, ne diffère pas de celui passé en tête-à-tête : " X, est-ce que vous êtes d'accord pour revenir plus en détails sur la situations que vous avez proposée et pour nous décrire ce que vous avez fait dans cette situation ?"

Rassurez-vous, le déroulement de cette étape est plus court que le temps qu'il m'a fallu pour vous le décrire. L'important est que chacun se représente ce qui est attendu de lui et y adhère.

1.2 Recueillir de données du vécu d'une personne dans un groupe

1.2.1 Analyse de pratique, retour de stage, etc ...

La verbalisation de la personne qui décrit son expérience est similaire à celle qui le fait dans un accompagnement individuel⁵. La différence vient de la présence d'auditeurs. Selon le contexte, ces personnes peuvent être dans une attitude d'écoute attentive et bienveillante, sans intervenir. Elles peuvent être invitées à formuler des questions qui aideront l'Accompagné à décrire son vécu subjectif. Il est alors important que les questions soient toujours orientées vers la description, ce qui nécessite qu'il n'y ait aucun mots ou intonations qui puissent laisser transparaître le moindre jugement, le moindre commentaire, le moindre point de vue sur ce qui est décrit. Cela nécessitera de la part de l'animateur une grande vigilance pour refuser (avec douceur et bienveillance, mais fermeté) toute question inductive, tout commentaire.

Pendant le recueil de données, les participants ne pourront pas faire autrement que d'en penser mentalement quelque chose. Il est important de leur préciser que ces commentaires n'ont pas à être verbalisés, ils sont à garder pour soi, pour développer une véritable empathie.

Peut-être que ce qui sera décrit fera écho à leur propre expérience. L'animateur peut proposer que ces témoignages soient apportés au moment de l'analyse, pour faire apparaître les points communs et les différences des ces expériences et pour contribuer à leur analyse.

Pendant ce temps de recueil, les participants ont à la fois un rôle d'écoute, mais aussi de repérage des

⁵ Se reporter au 2ème chapitre de La pratique Réflexive, un outil de développement des compétences infirmières, Elsevier-Masson, (2013).

moments cruciaux par rapport à la problématique initiale, des actions clés du déroulement de la situation, de façon à les évoquer au moment de l'analyse.

1.2.2 Aide à l'apprentissage

J'ai longtemps animé des séances d'aide à l'apprentissage pour des jeunes et des adultes dans un Atelier Pédagogique Personnalisé, pour des étudiants à l'Université Joseph Fourier de Grenoble et pour des élèves en grande difficulté à l'EREA de Cognin⁶. Ces séances reposaient sur le principe de la Pratique Réflexive, mais portaient principalement sur la manière d'apprendre des participants. Selon le thème de travail fixé (comment repérer l'essentiel du secondaire dans un cours, comment mémoriser quelque chose, comment comprendre un énoncé, comment se concentrer, ...) je proposais une mise en situation que chacun réalisait à sa manière. La suite de la séance consistait à permettre à chacun de décrire comment il avait fait pour réaliser la tâche demandée. Les descriptions se succédaient et duraient quelques minutes chacune. La proximité de la tâche facilitait l'évocation de l'activité et j'utilisais les techniques d'explicitation conjuguées au modèle de Jean Berbaum⁷ pour aider les participants à expliciter leurs stratégies réelles et singulières. Un temps d'analyse collective permettait de repérer les méthodes qui avaient été les plus efficaces et ce qui les rendait efficaces, mais aussi de repérer les styles d'apprentissage des participants. La séance se terminait par la formulation par chacun de ce qu'il allait faire de nouveau dans ses apprentissages "qui aurait le meilleur rapport qualité/prix", condition qui facilite l'adoption de nouvelles procédures.

Ce dispositif peut être utilisé auprès tout groupe d'élèves ou d'étudiants, soit à partir de tâches fictives et courtes pendant la séance, soit à partir de tâches d'apprentissage réelles : préparation d'un partiel, réalisation d'une recherche, réalisation d'un geste professionnel, ...

1.3 Prendre de la hauteur, analyser

C'est le moment, pour l'Accompagné,

- de mettre à distance son expérience, de la regarder "de l'extérieur" pour en comprendre les rouages,
- de prêter attention à la manière dont ses pairs comprennent sa situation et sa pratique. C'est un temps pour lui de mise à distance, d'ouverture à de nouveaux points de vue, à de nouvelles "perspectives" et à de nouvelles hypothèses. C'est le moment où ses pairs vont peut-être attirer son attention vers d'autres paramètres de la situation qu'il n'avait pas pris en compte. Cela lui demande d'être à l'écoute de ces différentes lectures, de les goûter, sans les rejeter a priori.

Quand j'anime des séances d'analyse de pratique collective, je demande à l'Accompagné de proposer en priorité ses propres clés de lecture, avant d'entendre celles de ses collègues ou les miennes. En effet, l'explicitation de sa pratique dans la situation évoquée lui a certainement apporté de nouveaux éclairages et il n'y a rien de plus juste pour quelqu'un que sa propre lecture de son vécu.

Mais il est ensuite très riche de permettre à chacun de proposer ses grilles de lecture pour explorer l'expérience de points de vue très variés. Je propose donc ensuite, à ceux qui ont écouté, de proposer leur compréhension de la situation avec beaucoup de précaution, car nous nous sommes fait des représentations de ce qui a été décrit en y projetant probablement nos propres expériences et notre propre vision du monde.

La consigne est de repartir des mots, tels qu'ils ont été dits dans la description avant de proposer une compréhension de la situation et une analyse. Ceci afin de partir de l'expérience subjective de la personne. Car nous (les auditeurs) connaissons finalement très peu de choses de l'expérience réelle de la personne, malgré sa description ; de plus, nous remplissons spontanément les vides de sa description

⁶ Balas, A. (1993) Une aide à l'apprentissage, le PADéCA, *Cahiers Pédagogiques* n° 311, pp. 58-60

Balas, A. (1996) Mieux apprendre par la prise de conscience de sa démarche : témoignages, Nancy : CRDP de Lorraine n°12, *Clés à venir*, pp. 77-84.

Balas, A., Boudant, M.-J., Gineste, C. (1993) Compte-rendu d'une expérience : un PADéCA avec des élèves en grande difficulté. Beaumont, *Cahiers de Beaumont*, numéro spécial, pp. 113-118.

Balas, A., Mey, M., Plouin, D. (1994) Essai sur la maîtrise de l'équation-bilan à l'entrée de l'université, Paris : *Bulletin de l'union des physiciens*, n° 766, vol 88, pp. 1131-1150.

⁷ Berbaum, J. Développer la capacité d'apprendre, ESF (1994, épuisé). Se reporter éventuellement au chapitre 1 de ma thèse (www.balaschanel-developpement.com, onglet "productions théoriques")

par notre propre expérience et par nos connaissances qui ne correspondent pas obligatoirement à son vécu subjectif ni à ses connaissances. C'est pourquoi j'invite les participants à utiliser des formules prudentes "Si j'ai bien compris ce qu'a dit X", "Quand X a dit telle chose, j'ai pensé que peut-être", "Si je suis X et que je me trouve dans cette situation, je crois que je pourrais peut-être faire telle chose", "Il m'est arrivé quelque chose d'assez similaire, et voilà comment j'ai agi ou réagi". Dire "Si je suis X" signifie qu'il faut appréhender la situation décrite avec empathie, comme X l'appréhende, la perçoit, avec ses émotions, ses craintes, ses valeurs, ou du moins ce que nous en avons perçu et compris. Répondre à la question "Et moi, dans ce contexte-là, en étant X, comment je me sentirais capable d'agir ou de réagir ?" L'important est que les personnes qui prennent la parole ne se posent pas en donneur de leçon, mais ébauchent des pistes de compréhension.

Je propose aux participants de parler de la personne qui a présenté sa situation à la troisième personne (il ou elle). En effet, j'ai constaté que lui parler directement à la seconde personne (tu) engage le dialogue. Or il est important que l'Accompagné goûte la compréhension de ses collègues, sans les interrompre, sans les commenter, sans même corriger des faits mal compris de la part de l'auditoire.

En tant qu'Accompagnante, si le groupe peine à analyser la pratique décrite ou s'il y a un angle de lecture important resté de côté, je m'autorise à proposer mes propres clés de lecture. Je les propose comme étant une manière de comprendre la situation comme une autre, ni plus juste, ni plus vraie. Il ne s'agit pas là de se positionner en tant qu'expert, mais en tant que participant à ce temps d'analyse. Durant cette étape, il n'est pas question de débattre. Il s'agit de permettre à chacun de regarder la situation avec différents points de vue, et chaque éclairage doit être pris pour ce qu'il est : un point de vue, une manière de comprendre les choses.

Les clés de lectures et les hypothèses sont proposées parce qu'elles semblent être en lien avec la problématique initiale. Lors de séances collectives, quand je ne perçois pas ce lien, je demande à la personne qui a la parole de préciser quel lien elle fait, de façon à rendre explicite sa lecture de la situation. Ces précisions ont pour effets de clarifier l'apport de l'intervention (ou de faire apparaître le fait qu'il n'y en a pas), même si je ne l'ai pas perçu immédiatement.

1.4 Modéliser, conceptualiser

Une fois l'étape de l'analyse terminée, l'Accompagné va pouvoir exprimer ce qu'il sait de nouveau, ce qu'il a compris, par ce travail d'explicitation et d'analyse, et qui va pouvoir l'aider à répondre à sa question initiale.

L'Accompagnant l'aide à aller au bout de cette compréhension en lui posant des questions, chaque fois qu'il perçoit quelque chose de flou, de non abouti. Là aussi, cela demande à l'Accompagnant de ne pas penser à la place de l'Accompagné, mais de lui faire préciser ce qui semble peu précis, lui faire compléter ce qui semble peu complet, lui faire concrétiser ce qui semble trop abstrait ou global.

Les autres participants sont ensuite invités à formuler leurs propres connaissances nouvelles ou consolidées. Ce temps de partage de nouvelle compréhension et de nouvelles connaissances de chacun est très important car il permet un enrichissement mutuel. Je vois souvent des personnes prendre des notes en écoutant leurs collègues à cette étape du processus. C'est une sorte de fertilisation cognitive mutuelle, qui se renouvellera au cours des étapes suivantes.

Ici, l'important est que chacun ait à l'esprit "J'ai quelque chose à faire de ce que les autres disent, décrivent, analysent, construisent comme connaissances. J'ai à laisser ce qui est dit faire écho avec mon expérience, à faire des liens avec des situations que j'ai pu rencontrer, à me demander si je comprends comme eux, si ce qui est dit pourrait m'être utile".

1.5 Se donner des axes d'action

L'Accompagné exprime en premier les pistes d'action qu'il lui semblent pouvoir mettre en place ou les actions qu'il a déjà mises en oeuvre mais qu'il mobilisera consciemment dans des situations similaires. A cette étape il s'agit de se donner de grandes pistes d'action, sans les développer et d'en lister plusieurs (une par nouvelle connaissance, par exemple). L'idée est qu'il n'y ait pas qu'une seule solution pour agir, pas une seule bonne manière d'agir.

Les autres participants peuvent ensuite ajouter les pistes d'action qu'ils imaginent pour la situation décrite ou pour des situations similaires. Il arrive aussi qu'ils indiquent des pistes d'action pour d'autres

situations, d'autres difficultés, auxquels ce travail leur a fait penser. C'est ce qu'il y a de remarquable, dans cette Pratique Réflexive collective : une situation concrète apporte quelquefois des éclairages à des situations qui n'ont qu'en partie à voir avec elle. L'Accompagnant peut éventuellement enrichir ces pistes d'action. Là encore, il veille à ce que son apport n'étouffe pas les propositions des participants.

1.6 Imaginer concrètement comment faire

Comme dans un accompagnement individuel, l'Accompagnant aide l'Accompagné à décrire comment il s'imagine concrètement rejouer sa partition, s'il avait à la rejouer ou comment il va la jouer dans une situation similaire à venir. Comme pour l'accompagnement individuel, et selon les éléments recueillis dans l'étape descriptive, il s'appuie sur les schémas des satellites de l'action de Vermersch et sur des niveaux logiques de Dilts⁸ pour confronter l'Accompagné aux éléments contextuels et personnels qui ont pu être des freins dans l'expérience décrite, de façon à aider l'Accompagné à formuler des actions qui contournent ou dépassent ces freins.

Les autres participants et l'Accompagnant peuvent éventuellement faire des propositions d'actions précises et concrètes, qui n'auraient pas été proposées par l'Accompagné. En dernier ressort, c'est l'Accompagné qui décidera, pour lui-même, s'il "prend" ou non ces propositions complémentaires, sans qu'elle ait à le dire ni à le justifier.

L'Accompagnant conclut la séance en demandant à chacun de formuler, s'il le souhaite, ce que cette séance lui a apporté, pour sa propre pratique. Le contenu de cette prise de parole peut aussi bien concerner la pratique professionnelle que la pratique apprenante ou la Pratique Réflexive. La difficulté ici est d'éviter les commentaires "c'était bien, c'était intéressant, c'était trop long" et de rester dans la construction de compétences "ça me conforte dans l'idée que je fais bien de prendre le temps de préciser au jeune pourquoi je suis là" ou "je me dis que la prochaine fois que je rencontrerai ce type de situation je serai attentif à ...".

Si le travail réflexif a porté sur la manière d'apprendre, l'étape précédente a souvent donné l'occasion aux Apprenants de découvrir qu'il existe plusieurs manières de faire pour comprendre, mémoriser, contrairement à ce qu'ils croyaient. Il ont compris que leur manière d'apprendre a un impact sur leurs résultats, sur leur pratique. Ils peuvent donc maintenant inventer ou choisir une manière d'apprendre qui sera du "meilleur rapport qualité/prix", c'est-à-dire le meilleur rapport entre l'effort demandé et le progrès potentiel. En effet, il est plus facile de mettre en oeuvre ce qui coûte le moins en termes d'effort et de changement dans ses habitudes et qui aura le plus d'effets bénéfiques sur les résultats.

C'est aussi le moment où les personnes qui ont éventuellement adopté une position d'observateurs vont pouvoir dire ce que cette observation leur a permis de comprendre ou d'apprendre à propos de la Pratique Réflexive (et seulement cette pratique). Il ne s'agit pas de revenir sur le contenu de ce qui a été travaillé, mais sur la méthode utilisée. Il ne s'agit pas de critiquer cette méthode, mais de dire en quoi chacun sort enrichi, ce qu'il a mieux compris, ce qu'il a appris, à propos de la Pratique Réflexive.

Il est intéressant, dans un but d'évaluer le confort des participants et d'améliorer sa pratique d'Accompagnant de garder un petit quart d'heure pour avoir leur retour sur leur appréciation de la séance, en terme de déroulement et non plus de contenu.

1.7 Le faire

Comme pour l'accompagnement individuel et selon le contrat passé entre l'Accompagnant et les Accompagnés, la mise en oeuvre de ce qui a été imaginé comme des actions possibles appartient à l'Accompagné. L'Accompagnant peut éventuellement assurer le suivi avec un calendrier de rencontres pour faire le point sur l'efficacité de ces nouvelles stratégies si c'est dans sa mission pédagogique ou si l'Accompagné le lui demande.

2 Avec une équipe

Le débriefing d'équipe, ce type de débriefing se rencontre rarement dans les formations, pourtant il a toute sa place dans le travail d'équipe professionnelle ensuite (de soignants, de pompiers, d'éducateurs,

⁸ Voir chapitre 2 du livre La Pratique Réflexive, déjà cité.

...). Il est donc utile que les étudiants apprennent à pratiquer ce genre de Pratique Réflexive, pour en être capables quand ils seront devenus professionnels.

L'équipe, selon Mucchielli, se caractérise par une "convergence des efforts pour l'exécution d'une tâche qui sera l'œuvre commune"⁹. L'ensemble de l'équipe a vécu un moment commun (souvent -mais pas toujours- dans un même lieu et au même moment, toujours vers même but). Mais chacun l'a vécu de son point de vue, subjectif. C'est la somme de ces vécus subjectifs qui a contribué au résultat collectif. Par exemple l'intervention des pompiers, la prise en charge d'un patient par une équipe mobile, le travail en collaboration de plusieurs éducateurs,

Le débriefing d'équipe porte sur cette unique tâche collective, qui est décrite d'après les différents points de vue (vécus subjectifs, tous aussi respectables et utiles les uns que les autres), afin que l'équipe puisse analyser comment elle en est arrivée collectivement à ce résultat. Elle pourra ensuite en tirer les enseignements nécessaires pour améliorer ses pratiques professionnelles, notamment en matière d'organisation et de communication, et construire des compétences collectives.

2.1 Contractualiser

Le principal enjeu, dans l'ouverture des séances de débriefing d'une équipe est que chacun comprenne l'intérêt que l'équipe a à travailler avec cette méthode. Le danger est que chacun se focalise sur les erreurs de ses collègues. Or, toute situation comporte des actions réussies et d'autres moins bien réalisées. Il importe donc d'aider l'équipe à aborder le débriefing avec cet état d'esprit : apprendre de cette expérience singulière, grâce à ce qui a été réussi et à ce qui l'a moins été.

Dans le cas d'un travail d'équipe, de nombreux moments peuvent être sources d'enseignements. Il va donc falloir faire des choix, car une tâche collective ne peut pas être décrite et analysée dans sa totalité, par tous les protagonistes dans le temps habituellement consacré à la Pratique Réflexive.

Pour favoriser les choix des participants, ma méthode consiste à

45. noter sur un tableau la chronologie des grandes étapes (éventuellement repérées par l'équipe elle-même), et à les placer sur une ligne horizontale,
46. demander ensuite à chaque coéquipier de choisir deux moments (un moment où il estime que l'équipe a plutôt bien fonctionné et un moment où il n'a pas été satisfait de la manière dont l'équipe a travaillé ou par le résultat atteint) et de situer ces deux moments sur la ligne chronologique au tableau
47. à faire choisir par l'équipe, parmi tous ces moments, celui (ou ceux) sur lesquels elle aimerait travailler en priorité (le moment choisi par le plus grand nombre sera le plus motivant pour l'équipe). Si la durée de la séance le permet, il est intéressant de travailler sur un moment réussi et sur un moment à améliorer. Cela a un effet bénéfique pour la cohésion de l'équipe de repérer comment elle fonctionne bien.

Une fois ce choix réalisé, l'étape 2 peut commencer.

2.2 Recueillir des données

L'intérêt du recueil de données à plusieurs voix, dans le débriefing d'équipe, permet d'avoir une connaissance de la situation et du déroulement des événements, vus sous plusieurs angles : qui faisait quoi, comprenait quoi, visait quoi, pensait quoi, à un moment donné ? Et comment chacun le faisait-il ?

Avec les techniques d'explicitation, non seulement la personne qui décrit son vécu s'informe de toute la part pré-réfléchie de son expérience, mais en même temps elle informe les autres protagonistes de son vécu : ce qu'elle a perçu, ce qu'elle a compris, ce qu'elle a pensé, ce qu'elle a voulu, ce qu'elle a attribué comme pensées ou comme intentions à ses collègues. Ces regards croisés donnent une vision complète des actions mais aussi des interactions, des inter-relations de la situation. Ce partage de vécus subjectifs donne déjà une belle lisibilité des événements et de leur enchaînement.

C'est toujours fascinant d'accompagner une équipe dans ce descriptif à plusieurs voix, car les incompréhensions se dissipent, les interprétations s'effacent et chacun comprend mieux l'enchaînement des

⁹ Mucchielli Le travail en équipe ESF, formation permanente en SH, 1984.

actions et des interactions.

Cette étape demande de la vigilance de la part de l'Accompagnant pour que :

- les personnes parlent en "JE", exprime leur propre vécu, leur propre compréhension de la situation sur le coup, sans s'adresser à un collègue en "TU", en "Vous" ou en il(s) (par exemple "J'ai eu l'impression que X hésitait" et non "Tu as hésité" ni "Il a hésité", car seul X peut dire ce qui se passait pour lui, à ce moment-là et s'il hésitait ou se concentrait, ou attendait un signe de quelqu'un, ...).
- la verbalisation est descriptive et neutre, sans interprétation a posteriori. Mais les interprétations, faites sur le coup, dans la situation évoquée, peuvent être décrites (par exemple "J'ai pensé qu'elle préférerait que je le fasse", "J'ai pensé qu'elle était en colère car je la voyais qui criait très fort en me montrant du doigt" mais pas "Elle était en colère contre moi" car seule la personne concernée pourra nommer ce qui se passait pour elle, à ce moment-là).
- chaque personne actrice d'un moment décrit peut demander à insérer la description de son propre vécu. Cela demande de très bons indicateurs temporels ("Au moment où nous avons ouvert la porte de l'appartement" ou "Au moment où je l'ai aidée à se tourner sur le côté") et c'est l'animateur qui distribue la parole.
- chaque participant peut éventuellement questionner une autre personne de l'équipe pour lui faire décrire son action ou les satellites de l'action ("Quand tu as fait telle chose, ou dit telle chose, qu'est-ce que tu visais ? Ou comment tu savais que ... ?")

Le rôle de l'animateur est ici de permettre à chacun de décrire son vécu et à tous d'entendre la description de chacun, pour se représenter l'activité collective, non seulement dans les gestes mais aussi dans toute la part non visible de l'action collective, la pensée, le raisonnement, les intentions, la compréhension subjective de la situation sur le moment Tous, animateurs et membres de l'équipe, repèrent les moments clés du déroulement de la situation, pour les proposer comme axes de lecture et d'intelligibilité, au moment de l'analyse.

L'une des difficultés, dans ce genre de débriefing, tient au fait qu'une personne semble souvent responsable du résultat atteint : "celle qui a fait la faute" ou "celui qui a mis le but". La pratique réflexive en équipe vise à comprendre comment une équipe a permis que cette personne-là fasse cette faute-là ou réussisse ce but-là, à comprendre comment chacun a contribué à ce que cette personne fasse la faute ou marque un but : problème de communication, mauvaise évaluation des capacités ou des compétences, non prise en compte du niveau de formation d'un étudiant, ou bonne organisation, bonnes communications, bonnes prises de repères,

2.3 Prendre de la hauteur, analyser

Une fois les éléments descriptifs recueillis, chaque membre de l'équipe peut proposer sa propre analyse, sa propre compréhension du processus collectif qui a conduit au résultat. J'encourage l'encadrement à proposer ses propres grilles de lecture au milieu des autres, comme je le fais pour les miennes, de façon à ne pas leur donner une valeur plus importante qu'à celles des autres participants.

Il arrive que ce temps d'analyse déplace l'appréciation initiale d'une action collective. Par exemple, plusieurs personnes n'étaient pas satisfaites de telle action (parce qu'elles avaient eu l'impression de perdre du temps) mais après analyse, elles prennent conscience que cette perte de temps a été bénéfique pour la suite du travail collectif.

Il arrive que je propose à l'équipe de lister les grilles de lectures possibles et de les hiérarchiser en fonction de la question initiale, avant d'analyser l'expérience dans l'ordre qui aura été établi par l'équipe (par exemple : la communication, la collaboration, l'organisation, les gestes techniques, ...).

Cette étape se termine quand toutes les propositions d'analyse ont pu être exprimées, certaines en faisant naître d'autres.

2.4 Modéliser, conceptualiser

L'équipe est ensuite appelée à définir ce qu'elle sait de nouveau. Chacun va contribuer à cette formalisation. Il n'y a pas d'ordre pré-établi à cette prise de parole, la formulation par l'un provoquant souvent la formulation d'un autre. L'Accompagnant veille à ce que ces connaissances soient énoncées de manières positives, pour qu'elles deviennent des ressources pour agir (Par exemple, "Dans ce cas, définir

l'objectif commun est prioritaire pour la rapidité de la réalisation" et non "L'important pour être rapide n'est pas d'agir tout de suite"). Car dire ce qui n'est pas ne dit pas ce qui est. Ici aussi, l'Accompagnant encourage à développer tout ce qui lui semble flou, incomplet, trop abstrait. Les autres participants peuvent aussi demander des clarifications quand le sens de ce qui est énoncé leur échappe.

2.5 Se donner des axes d'action.

Ici, l'équipe construit ensemble les pistes d'action correctives, si la situation a plutôt mal fonctionné ou établit les points clés de "bonnes pratiques", si la situation a été bien gérée. Cette formulation énonce des actions, de manière chronologique, en précisant qui fait quoi quand.

2.6 Imaginer comment faire concrètement

Guidée par l'Accompagnant, l'équipe revient sur les moments clés de son action collective pour définir de manière fine, concrète et coordonnée la façon dont elle aurait pu réaliser la tâche ou de la manière dont elle la gèrera une fois prochaine, chacun reprenant à son tour ce à quoi il fera(it) attention, la manière dont il communiquera(it), etc ..

La réussite de cette étape se perçoit si chacun visualise sa propre action en coordination avec ses collègues et perçoit mentalement que c'est possible et efficace de le faire. S'il y a encore un sentiment de hiatus, chacun peut apporter les freins qu'il pressent, pour qu'ensemble l'équipe trouve des solutions concrètes et réalistes pour dépasser ces freins.

La conclusion de ce temps est l'occasion d'échanger sur ce que ce travail a permis de comprendre ou d'apprendre sur la Pratique Réflexive d'une équipe (que certains appellent team building) et sur la manière de la mettre éventuellement en oeuvre sur le terrain.

Ici aussi, un temps d'échange sur le déroulement de la séance peut permettre à l'Accompagnant de recevoir des informations sur le vécu des participants au cours de cette séance qui l'aideront à améliorer sa pratique lors de séances ultérieures.

2.7 Le faire

Comme pour les individus dans un groupe, le faire appartient à l'équipe. C'est elle qui va, en principe, mettre en oeuvre ce qu'elle s'est fixé comme axes d'action et manière d'agir et qui va réguler cette nouvelle manière d'agir en collectif. Selon les cas, l'Accompagnant assurera ou non le suivi de cette nouvelle pratique et ces nouvelles compétences collectives.

3. L'action et la vigilance de l'Accompagnant dans ce type de pratique Réflexive (groupes et équipes)

Le premier point sur le quel je souhaite insister est l'importance d'avoir confiance dans le processus et dans ce qu'il va produire. Je suis souvent saisie d'inquiétude, dans les premières minutes de retours d'expériences et de témoignages de situations professionnelles. Ce qui est décrit me paraît en effet tellement insoluble. Mais je sais que le processus, mis en oeuvre dans son intégralité, apportera de nouveaux éclairages qui conduiront à trouver des réponses nouvelles. Et le déroulement de la séance le confirme toujours. Plusieurs participants à des séances d'analyse de pratique m'ont même dit que le travail à propos d'une première situation leur avait déjà apporté des éclairages nouveaux sur la situation, d'un tout autre registre, qu'ils avaient présentée dans le tour de table initial.

Voici les points de vigilance pour l'Accompagnant et ce qu'il fait à chaque étape.

3.1 L'Accompagnant contractualise la rencontre

- Est explicite sur les objectifs, la méthodologie, les étapes et la durée de chaque étape, le rôle de chacun (Accompagné, Accompagnant, Tierces personnes).
- Est attentif aux signes d'adhésion ou de décrochage.
- Prévoit une progression dans ses attentes en matière de qualité de la Pratique Réflexive, au fil des séances et n'est pas trop ambitieux pour les premières séances.
- Se positionne comme animateur, plus que comme formateur ou comme enseignant.
- Note la question initiale au tableau, pour chaque cas travaillé et s'assure que la réponse qui est à construire "appartient" à celui qui la pose.
- Veille impérativement à ce que toutes les étapes du processus soient réalisées (donc gère le temps et

les prises de paroles, canalise la parole des trop bavards, sollicite la parole des silencieux et décide des moments opportuns pour passer à chaque étape suivante).

Exemple de contrat que j'ai passé avec une équipe de formateurs en formation, après une intersession d'un mois et demi où ils étaient censés expérimenter le processus de Pratique Réflexive auprès de leurs étudiants¹⁰ :

"L'intérêt de pratiquer un retour d'expérience après l'intersession est double : vous permettre de 1) revenir sur vos expériences dans l'intersession, 2) et d'observer comment j'anime un retour d'expériences en collectif."

Introduction de ce temps de Pratique Réflexive : "Ce que je vous propose c'est de laisser revenir une situation où vous avez mis en oeuvre le processus de Pratique Réflexive avec vos étudiants et sur laquelle vous aimeriez travailler avec l'équipe (soit parce que vous avez rencontré des difficultés, soit parce que vous trouvez que vous l'avez plutôt réussie, soit parce que vous avez des interrogations à propos de cette situation) Je vous propose d'y réfléchir individuellement 5 minutes. Quand vous l'aurez en tête, vous pourrez décrire succinctement cette situation et formuler la question qui guidera notre travail. Je vous propose que cette question commence par "Comment je ...". Le "comment" oriente sur l'agir, le "je" oriente vers votre pratique. Ça peut être "comment je pourrais ... pour ..." ou "Comment j'aurais pu...pour ..." ou même "comment j'ai fait pour réussir telle chose". Le "pour" indique l'objectif visé (atteint ou non) de l'action. Avez-vous des questions ? Non. Je vous laisse donc un petit moment pour retrouver tranquillement une situation."

3.2 L'Accompagnant recueille les données

- Introduit cette étape en rappelant ses objectifs et sa méthodologie.
- Pose des questions et laisse poser des questions. Le dosage de cette répartition est subtile ; il est important que le recueil de données soit pertinent, si on veut que les étapes suivantes soient riches. C'est la raison pour laquelle il m'arrive de commencer par mon questionnement pour proposer ensuite aux participants de questionner d'autres éléments que je n'aurais pas fait décrire.
- Prend ou non quelques notes. Les participants à mes formations me demandent souvent s'il est pertinent de prendre des notes. Personnellement j'en prends quelques-unes, ponctuellement, ce sont les mots de la personnes, pour pouvoir m'appuyer dessus au moment de l'analyse. Ce sont donc les éléments qui me semblent saillants et en lien avec la problématique. Je veille cependant à garder mon regard sur la personne pour l'encourager à poursuivre et pour percevoir certaines informations non verbales qui pourraient être utiles à ma représentation de la situation (gestes, mimiques, grimaces, ...).
- Gère les prises de paroles.
- Veille au respect des règles énoncées.
- Fait reformuler une question fermée pour qu'elle soit ouverte.
- S'assure que le questionnement d'une personne est allé au bout de ce qu'elle voulait recueillir.
- Veille au calage temporel des descriptions individuelles (chacun parle-il bien du moment T ?)

3.3 L'Accompagnant aide à prendre de la hauteur, à analyser.

- Introduit cette étape en rappelant les objectifs et la méthodologie (la formulation des phrases d'introduction aux prises de parole, notamment).
- Distribue la parole.
- Insère ses propres propositions au milieu des propositions des participants, en rappelant que c'est une manière de comprendre, parmi d'autres.
- Encourage l'Accompagné et les participants à la précision.
- Questionne l'Accompagné et les participants pour leur faire préciser à quel contenu, recueilli dans l'étape 2, ils font référence.
- Questionne l'Accompagné et les participants pour les aider à aller au bout de ce qu'ils souhaitent exprimer, jusqu'à une énonciation claire et compréhensible.

Etapes 4, 5, 6 : L'Accompagnant aide à modéliser, à conceptualiser + à définir des axes d'action + à imaginer comment faire concrètement.

- Introduit ces étapes en rappelant les objectifs et la méthodologie : il est préférable, ici, pour percevoir la logique des actions qui vont se dessiner, de laisser la personne qui prend la parole développer son propos au fil des trois étapes, c'est-à-dire des connaissances nouvelles jusqu'aux actions concrètes

¹⁰ Ce contrat est transposable pour un groupe d'étudiants, seule l'activité mise en oeuvre dans l'intersession aura été différente

qui vont en découler.

- Questionne l'Accompagné et les participants pour les aider à être concrets dans la description des actions nouvelles et à mettre en oeuvre
- "Oppose" aux actions nouvelles proposées ce qui avait éventuellement été un frein à la mise en oeuvre dans l'expérience passée, pour faire valider par celui qui propose ces actions nouvelles qu'elles prennent bien en compte ces obstacles concrets et réels.
- Encourage l'Accompagné à écouter son sens corporel (venir en contact avec une sensation particulière à l'intérieur de soi)¹¹ pour valider la faisabilité des conseils qu'il se donne à lui-même.

Pour conclure

- Demande à chacun d'exprimer ce que la Pratique Réflexive sur l'expérience traitée
 1. lui a appris, ou ce qu'il a compris de nouveau ou de différent
 2. ce que cela va apporter de nouveau dans sa pratique personnelle.

3.7 Au moment du "faire"

L'Accompagnant assure le suivi des nouvelles pratiques, de manière plus ou moins rapprochée selon les besoins et la capacité réelle d'autonomie de l'Accompagné ou de l'équipe et selon le mandat qu'il a reçu.

Conclusion

Quelques points fondamentaux de ce processus nécessitent un réel apprentissage de la part des Accompagnants et sont parfois de véritables revirements dans la pratique des formateurs, des tuteurs et des cadres de proximité

Par exemple,

1. ne pas apporter de réponses immédiates aux Accompagnés, mais leur poser des questions sur leur expérience,
2. ne pas déverser de la connaissance, mais proposer un processus qui génère de l'intelligence des situations et des pratiques.

Pour que la pratique réflexive soit efficace, il importe :

- de partir de situations réelles et concrètes ;
- de passer par toutes les étapes ;
- d'objectiver le subjectif;
- de garder le cap donné par la question initiale ;
- de donner toute sa place au dialogue et à la collaboration entre Accompagné, Accompagnant et autres participants, chacun dans son rôle ;
- d'être attentif aux gestes mentaux que chaque étape nécessite.

¹¹ Selon Eugène Gendlin. Cf. <http://www.focusing.org/focusing-francais.html>