

ANALYSE DES SITUATIONS PROFESSIONNELLES

Grille d'analyse

Avertissement

La méthode d'étude des situations professionnelles, ainsi que la grille d'analyse décrite ci-dessous ont été mises 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. Elles ont été exposées 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 les approfondir pourra s'y reporter avec profit.

Il existe de nombreuses méthodes de formation utilisant comme support des études de cas, le plus souvent dans une perspective d'élucidation et d'analyse ; encore faut-il préciser ce qu'on analyse et comment on le fait, ce qui reste parfois implicite.

Ce qu'on analyse : des situations ou des pratiques ?

L'analyse de pratiques

Analyser une pratique c'est se pencher sur un événement déjà accompli, dans une perspective d'évaluation, puis éventuellement d'amélioration. Qu'on le veuille ou non, qu'on l'exprime ou non, l'analyse est forcément normative ; elle nécessite donc l'explicitation d'un modèle référentiel, celui des pratiques attendues ; c'est une première difficulté. Une seconde est la question de l'évaluation de l'action d'une personne dans et par un groupe de formation. Enfin une troisième est liée au transfert éventuel sur le terrain (par un seul, englué dans la complexité d'une situation réelle) de normes élaborées dans une situation épurée, par des participants sans responsabilités effectives, du moins par rapport à la situation.

L'analyse de situations

Analyser une situation c'est étudier un événement inachevé, ou dont l'achèvement est suspendu afin de servir de support projectif au groupe de formation. Ce qui est visé n'est pas la " bonne " solution du cas pour celui qui l'apporte, mais l'entraînement de tous les membres du groupe à *l'intelligence des situations* qu'ils peuvent rencontrer. L'animateur a alors deux préoccupations : apporter ou conforter des connaissances, permettre de comprendre les déterminants d'une situation complexe.

Analyser signifie séparer un tout en ses éléments. Toute analyse nécessite donc l'explicitation d'une *grille d'analyse* qui permet cette opération. Le choix de cette grille a donc également et forcément un certain caractère normatif.

Parce qu'elle est attachée à une formation professionnelle, qui plus est à diriger un établissement scolaire, une grille d'analyse pertinente pour des personnels de direction doit être centrée sur l'action ; ou plutôt être capable de traduire la connaissance et la compréhension d'une situation en termes d'action. Elle doit être opératoire pour

l'acteur pour agir. La grille mise au point et décrite succinctement ci-dessous a précisément été élaborée dans cette perspective : comment passer de la connaissance à l'action (cf. document 1 : "[De la connaissance à l'action](#)").

Comment on analyse : la morale, le droit, l'éthique

Les grilles d'analyse le plus souvent utilisées – psychologiques, psychanalytiques, sociologiques ou psychosociologiques – sont extérieures à la sphère professionnelle des personnels de direction. Leur utilisation permet souvent d'éclairer une situation, mais rarement de mieux agir : le chef d'établissement n'est ni un thérapeute ni un travailleur social. La grille d'analyse proposée ici est fondée à l'inverse sur les normes d'action *internes* des situations professionnelles scolaires : le droit, norme interne de l'institution ; la morale et l'éthique, normes d'action intériorisées des acteurs. Ce n'est bien entendu pas la seule possible, elle peut être complétée (cf. document 2 : "[Technique, éthique et esthétique dans la direction des établissements scolaires](#)").

La morale

On désigne ici par *morale* l'ensemble des normes impératives, des devoirs, des conduites obligatoires que se fixe un individu. La morale est historiquement d'origine religieuse, et reste encore fortement influencée par cet héritage, mais elle est devenue, dans les sociétés modernes, le plus souvent une question de conscience personnelle.

Hier les sociétés tenaient leur cohésion du partage impératif de normes collectives. La question est aujourd'hui de savoir comment vivre ensemble dans une infinie pluralité de conceptions morales individuelles. Trois réponses au moins ont été proposées : Nietzsche et le renoncement définitif à toute transcendance morale ; John Rawls et l'abandon de tout consensus moral au profit d'un accord minimal sur le droit ; Marcel Conche et son plaidoyer pour une morale commune fondée sur les Droits et Devoirs universels de l'Homme. De manière concrète, la question est de savoir si l'on peut vivre ensemble dans un établissement scolaire sans morale commune. Les réponses à cette question, bien entendu, varient.

Personnellement, et en me fondant sur mon expérience, je trouve cela vraiment difficile et propose, dans la lignée de Marcel Conche, une morale scolaire minimale fondée sur le respect de la dignité, *et de l'égale dignité*, de tous ceux qui travaillent dans l'établissement ; ce qui a l'avantage, en termes d'action, de pouvoir condamner toutes les atteintes à la dignité (violences, insultes, racisme, bizutage...), de situer la relation adulte-élève à la fois dans un cadre inégalitaire (le droit) et égalitaire (l'égale dignité), enfin de rendre possible une éducation morale des élèves.

En pratique, l'étude de cas commence par l'examen des éventuels éléments moraux présents dans la situation, autour de deux questions bien distinctes :

- certains comportements peuvent-ils se comprendre par les impératifs moraux de certains protagonistes ?
- l'égale dignité de tous a-t-elle été respectée ?

Le droit

Comme la morale, le droit est un système de normes impératives se donnant pour but les rapports à autrui et la vie en commun. Il en diffère cependant par plusieurs aspects : sa source est publique, sa formalisation écrite, sa structuration cohérente et hiérarchisée, un système de sanctions est attaché à son éventuel non-respect. Le droit est organisé en blocs fonctionnels (public, pénal, civil, du travail, etc.) et en niveaux hiérarchisés (constitutionnel, international, législatif, réglementaire.) Dans ce cadre public strictement organisé, les sources de l'élaboration du droit sont multiples. Le pouvoir législatif (lois, ratification des traités), le pouvoir exécutif (décrets, arrêtés), le pouvoir judiciaire (jurisprudence), les collectivités territoriales et les établissements publics concourent à l'élaboration des normes juridiques.

Dans l'établissement scolaire tout le droit s'applique, le droit " extérieur " (pénal, civil...), le droit " institutionnel " (public, de l'éducation) comme le droit " interne " (le règlement intérieur.) En particulier, les relations entre les individus sont régies par leurs " statuts ", ensembles de droits et d'obligations. Contrairement au statut de citoyen, égalitaire, ces statuts internes (principal, professeur, élève...) sont fortement inégalitaires. L'ensemble des obligations relatives à une profession est appelé déontologie et parfois codifié, ce qui n'est pas le cas des métiers de l'enseignement (cf. document 3 : "[Éthiques et déontologie des métiers de l'éducation](#)").

En pratique, l'étude de cas se poursuit donc par la recherche des éléments et des aspects juridiques présents (ou qui devraient l'être) dans la situation. Les questions le plus souvent posées par l'animateur pour lancer ou relancer cet examen sont :

- que doit-on faire (ou surtout ne pas faire) dans cette situation ?
- que devrait faire (ou surtout ne pas faire) tel protagoniste dans la situation ?
- que disent les textes (le décret de 1985, le règlement intérieur...) à ce propos ?
- d'autres parties du droit ne sont-elles pas concernées ?

L'éthique

A l'inverse des commandements de la morale et du droit, les normes éthiques ne présentent aucun caractère impératif, ce sont des choix, des préférences, des recommandations, jamais des obligations. Le vaste domaine de l'éthique est celui où le choix est ouvert à la délibération, qu'elle soit intime ou collective, et donc à l'hésitation et au doute. L'éthique c'est la recherche de la meilleure (ou de la moins mauvaise) façon d'agir dans un contexte ouvert, non déterminé (ou non totalement déterminé) par les impératifs moraux et juridiques.

La délibération éthique est toujours structurée par deux pôles : celui, universel, des valeurs (cf. document 4 : "[Les valeurs et l'école](#)") et celui, contingent, des circonstances. Autrement dit, la recherche de la " bonne " façon d'agir dépend ici à la fois de principes invariables, ceux *au nom desquels* on agit en général (les valeurs de l'institution, les siennes propres...) et de la connaissance du contexte (telle solution dans un collège ne sera pas forcément bonne dans tel autre...).

En pratique, après avoir balisé le cas par les obligations morales et juridiques, l'étude se poursuit par l'abord de la dimension éthique, autour de deux recherches successives bien distinctes :

- l'élucidation des conduites d'acteurs, en particulier des valeurs au nom desquelles ils agissent ou proposent d'agir ;
- la recherche de la meilleure (ou moins mauvaise) manière d'agir si l'on était à la place de... (du chef, de l'adjoint...).

Dans cette toute dernière partie de l'étude, directement centrée sur les perspectives d'action, les questions le plus souvent posées aux membres du groupe par l'animateur sont :

- au nom de quoi proposez-vous cette solution ?
- comment, selon vous, agir au mieux pour...(l'élève, le professeur, la famille, vous-même, l'établissement...)?
- quelles tensions percevez-vous entre ces choix possibles et les dimensions juridiques et morales (cf. document 5 : "[Morale, droit et éthique : des dimensions en tension](#)") ?
- en fin de compte, que choisissez-vous de faire et pourquoi ?