

## Les cartes réflexives : un outil autonomisant pour développer la réflexivité chez l'intervenant en analyse de pratiques

**Anne Chimchirian**

Psychologue clinicienne et systémicienne,  
spécialisée dans l'analyse de pratiques,  
formatrice et superviseure, Région Rhône Alpes  
[anne.chimchirian@gmail.com](mailto:anne.chimchirian@gmail.com)

**Marc Thiébaud**

Psychologue, animateur, formateur,  
Suisse  
[thiebaud@formation.ch](mailto:thiebaud@formation.ch)

### Résumé

Ce texte porte sur les Cartes Réflexives que nous avons conçues dans le but de soutenir les animateurs de groupes d'analyse de pratiques (ou de démarches apparentées) dans un travail d'introspection en lien avec leurs propres interventions durant les séances. Ces cartes visent à stimuler leur attention à leur posture d'animation, aider le développement de leur réflexivité et faciliter des échanges sur l'animation de séance. L'article décrit le jeu de cartes et en présente différentes utilisations. Il développe par ailleurs une réflexion sur les contributions de ces cartes au développement continu des compétences d'animation ainsi que sur les atouts spécifiques d'un tel type d'outil. Des témoignages d'utilisateurs complètent l'écrit.

### Mots-clés

apprentissage, animation, réflexivité, autonomisation, coopération

### Catégorie d'article

Texte de réflexion sur les pratiques ; techniques et outils au service de l'analyse de pratiques professionnelles

### Référencement

Chimchirian, A. et Thiébaud, M. (2025). Les cartes réflexives : un outil autonomisant pour développer la réflexivité chez l'intervenant en analyse de pratiques. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 27, 48-64. <https://www.analysedepratique.org/?p=6096>.

*Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le site internet [www.analysedepratique.org](http://www.analysedepratique.org). Ils sont sous licence Creative Common 3.0 « Paternité – pas de modification », ce qui signifie qu'ils peuvent être imprimés ou transmis librement à condition qu'ils ne soient pas modifiés et que soient mentionnés le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.*

## 1. Introduction

Développer la réflexivité de l'intervenant en analyse de pratiques professionnelles (APP) est une exigence souvent affirmée, mais rarement outillée de manière concrète. Si le travail réflexif fait partie intégrante du dispositif d'APP pour les participants, qu'en est-il de celles et ceux qui animent ces espaces ? Comment, en tant qu'intervenants, soutenir notre propre capacité d'analyse, ajuster notre posture et continuer à interroger nos pratiques avec précision, exigence et autonomie ?

C'est à partir de ce questionnement que nous avons co-conçu les Cartes Réflexives, un outil spécifiquement pensé pour les professionnels qui animent des séances d'APP, ainsi que pour ceux qui interviennent dans des démarches apparentées (supervision, co-développement, intervision, etc.). Ces cartes ne sont pas destinées aux participants des groupes, mais bien aux animateurs eux-mêmes, dans une visée de travail sur soi, de clarification professionnelle, de progression continue. Elles invitent à ouvrir un espace de réflexion sur les conditions d'une analyse des pratiques plus fine, plus autonome pour les intervenants eux-mêmes.

Dans cet article, nous partageons la genèse de cet outil, ses buts, principes et caractéristiques ainsi que différentes utilisations possibles. Nous y parlons donc d'expérience – la nôtre, et celle des utilisateurs ainsi que de méthode, d'intention éthique et de développement des compétences d'animation. Car si la réflexivité est un pilier de l'APP, elle mérite elle aussi d'être développée avec soin par les animateurs.

## 2. Genèse des Cartes Réflexives

Les Cartes Réflexives sont nées d'une rencontre entre deux praticiens de l'analyse de pratiques, engagés depuis de nombreuses années dans le développement d'une posture professionnelle ajustée : Anne Chimchirian, spécialiste de l'APP et fondatrice de la méthode APEOS® (Analyse de la Pratique par l'Éthique et l'Opératoire des Systèmes) et Marc Thiébaud, formateur, facilitateur de démarches d'analyses de pratique et de processus de coopération. D'une part, nous intervenons tous deux régulièrement auprès de professionnels de terrain en accompagnant des groupes dans l'exploration de leurs pratiques et d'autre part, nous formons les intervenants à l'animation. C'est cette proximité constante avec les réalités du travail relationnel, combinée à une exigence partagée en matière de réflexivité, qui a conduit à la création de cet outil.

Au fil de nos échanges, nous avons observé que, si les séances d'APP permettent souvent un travail collectif de grande qualité, les intervenants eux-mêmes disposent de peu de ressources structurantes pour analyser leur propre posture et interventions. Or, l'enjeu de la professionnalisation ne s'arrête pas à la maîtrise d'un cadre ou d'une méthode : il touche aussi à la manière dont chaque intervenant se relie à sa pratique, dans la durée, en séance, et au-delà, entre les séances.

Nous partageons une intuition commune : pour que la réflexivité de l'intervenant gagne en profondeur et en autonomie, il fallait concevoir un support qui ne dise pas quoi penser, mais qui aide à mieux voir ce qui est en jeu. Un outil qui ouvre l'attention, sans enfermer dans une grille. Un support qui puisse accompagner l'auto-analyse ou les échanges entre animateurs pairs, et s'adapter à différents contextes d'usage.

L'idée des Cartes Réflexives proprement dites s'inscrit dans cette perspective et dans la continuité de ce que nous avons développé depuis près de 20 ans, chacun de notre côté. Ainsi, Marc Thiébaud a élaboré, avec Jürg Bichsel, un ensemble de questions utilisées dans les temps « Méta » mobilisés pour l'analyse des APP menées dans le cadre des formations (voir Thiébaud & Bichsel, 2019). Il a aussi conçu sur cette base un jeu de 20 cartes expérimentées depuis 2015 en lien avec le référentiel du modèle de la coopération ([www.cooperer.org](http://www.cooperer.org)). Anne Chimchirian a quant à elle développé des pauses réflexives dans le cadre de ses formations et dans l'ouvrage qu'elle a récemment fait paraître (Chimchirian, 2024). Ces pauses réflexives sont soutenues également par des questions. Ces réalisations ont nourri la création des Cartes Réflexives.

Leur conception a été lente et volontairement itérative : nous avons croisé nos cadres de référence, nos façons d'écouter, nos langages d'analyse, pour construire un outil simple d'apparence, mais exigeant dans son contenu. Chaque carte a été pensée comme un point d'appui réflexif, une invitation à l'attention, une proposition de mise en perspective. L'objectif n'était pas de modéliser la posture idéale de l'animateur, mais d'aider avec des repères chacun à explorer sa posture et ses interventions avec plus de discernement.

Ce processus de création s'est nourri d'expérimentations progressives, de mises à l'épreuve sur le terrain et de nombreux ajustements. Nous avons vu émerger de multiples possibilités d'utilisation. Ces potentialités ont confirmé la pertinence de notre démarche initiale : proposer un outil souple, respectueux des singularités professionnelles, mais suffisamment structurant pour soutenir un travail réflexif approfondi.

### 3. Description du set de cartes réflexives

Le set comprend 58 cartes réflexives, toutes centrées sur l'animation d'une séance d'APP. Les 58 cartes sont regroupées par thématiques.

- 8 cartes (1 à 8) : éléments généraux en lien avec la séance
- 8 cartes (9 à 16) : éléments liés à la facilitation globale de la séance
- 36 cartes (17 à 52) : éléments concernant la manière dont l'animation prend soin d'aspects spécifiques de la séance
- 4 cartes « Méta » pour réfléchir aux choix opérés dans l'animation de la séance

- 2 cartes de prise de recul en lien avec les aspects de bienveillance envers soi et de gratitude

Chaque carte (1 à 52) présente l'énoncé d'un thème au recto et des questions pour un approfondissement au verso (voir trois exemples ci-après). Les utilisateurs sont invités à choisir une carte et à réfléchir dans un premier temps au sujet proposé sur le recto, puis à élaborer davantage, dans un deuxième temps, l'analyse en lien avec les questions du verso. Les cartes « Méta » sont utilisées dans un troisième temps en lien avec chaque carte 1 à 52 choisie.



Figure 1. Exemples de cartes réflexives

Les cartes 1 à 16 portent sur des éléments généraux et les cartes 17 à 52 sont regroupées en sept thématiques sur la base des principales dimensions de processus à faciliter, en référence au modèle développé par Thiébaud et Bichsel (2015 ; 2019) :

- *Le sens partagé de l'APP* : les buts, les priorités pour la séance, la façon dont le groupe est centré sur l'analyse de la pratique exposée (cartes 17 à 22) ;
- *Les aspects d'organisation* : les rôles, le cadre, la démarche et les méthodes de travail mobilisées (cartes 23 à 28) ;
- *L'implication de chacun* : les vécus exprimés, les émotions, la place et la contribution de chaque personne durant la séance (cartes 29 à 34) ;
- *Les relations collectives* : la manière dont les participants interviennent et communiquent entre eux, la circulation de la parole (cartes 35 à 40) ;
- *La production* : les analyses développées, les fruits de la séance (cartes 41 à 46) ;
- *L'environnement* : les influences du contexte susceptibles d'affecter le travail effectué, les conditions réunies pour la séance (cartes 47 à 48) ;
- *La métaréflexion* : ce qui permet de prendre du recul sur les analyses et les processus développés durant la séance (cartes 49 à 52).

Les cartes « Méta » invitent à une réflexion supplémentaire. Elles s'utilisent en complémentarité avec le verso des différentes autres cartes (voir les trois illustrations ci-dessus).

Exemples de questions « Méta » :

« *Dans mon animation, quand j'interviens :*

- *sur quels éléments est-ce que je m'appuie (observations, indices, messages, etc.) ?*
- *qu'est-ce qui m'aide à prendre mes décisions (critères, repères, références, savoirs, intuition, etc.) ?* »

Le set de 58 cartes comprend par ailleurs des explications concernant leur utilisation.<sup>1</sup>

Avant de développer cet aspect, nous évoquerons les buts de ces cartes ainsi que leurs principaux atouts.

---

<sup>1</sup> Les cartes peuvent être commandées via la page [www.cooperer.org/cartes-reflexives](http://www.cooperer.org/cartes-reflexives) pour la Suisse ou la page [www.anne-chimchirian.com/cartes-reflexives-app](http://www.anne-chimchirian.com/cartes-reflexives-app) pour la France.

#### **4. Buts et principes généraux : des cartes réflexives en soutien de la formation et du développement continu des animateurs**

Les Cartes Réflexives visent à stimuler le développement des capacités de prise de recul des animateurs en les aidant à réfléchir à la manière dont ils facilitent une séance d'APP. Elles sont conçues comme un outil qui peut être intégré dans les formations à l'animation et elles contribuent au perfectionnement continu dont les animateurs ont besoin.

##### **4.1. En lien avec la formation à l'animation de groupes d'APP**

La nécessité de se former à l'animation de groupes d'APP est reconnue depuis de nombreuses années (voir entre autres Faingold, 2006 ; Blanchard-Laville, 2008 ; Thiébaud, 2015 ; Chocat, 2016 ; Chimchirian, 2024). Il est réjouissant de constater que des formations de longue durée ont été mises sur pied à cet effet en France, en Suisse et en Belgique. Des études et mises en perspective sur huit de ces formations ont fait l'objet de publications (voir les 20 articles parus dans Thiébaud, 2019 ; 2021). Elles mettent en évidence notamment que ces formations reposent sur une logique expérientielle : se former à l'animation de groupes d'APP implique de se former par l'APP, et en particulier dans les différentes positions de personne animatrice, participante, exposante et observatrice. Les apprentissages se développent à partir de l'expérience et avec l'expérience, elle-même objet d'analyses. Les cartes peuvent soutenir ce travail réflexif avec les questions qu'elles proposent. Elles peuvent aussi faciliter les observations des séances et stimuler des échanges en lien avec les APP vécues dans les divers espaces d'entraînement prévus.

Par ailleurs, dans ces formations à l'animation, l'élaboration d'un journal de bord dédié à l'apprentissage personnel est souvent recommandée pour favoriser la prise de recul sur soi, ses pratiques d'animation et les processus d'APP (elle est parfois même demandée comme support de réflexion par exemple pour un travail à produire à des fins d'évaluation). Cette pratique d'écriture propice à l'introspection gagne à être étayée par des consignes et des outils d'analyse. Les Cartes Réflexives avec leurs questions constituent une ressource à cet effet.

##### **4.2. En lien avec le développement continu des compétences d'animation d'APP**

L'animation d'un groupe d'APP requiert des compétences complexes d'observation des dynamiques d'interaction, d'accueil des ambiguïtés et dilemmes rencontrés, d'ajustement des interventions en fonction des situations, et un travail sur soi de mise et remise en question permanente de ses pratiques. De telles compétences ne peuvent s'acquérir en quelques semaines ou quelques mois. Elles se développent dans la durée.

Une étude portant sur la manière dont 20 animateurs de groupes d'APP ont poursuivi leurs apprentissages suite à leur formation en APP a mis en évidence plusieurs moyens mobilisés (Thiébaud, 2016). Les quatre éléments les plus mentionnés sont :

- les expériences, les échanges et les feed-back entre pairs : échanges informels ou sous forme d'intervisions formalisées (voir par exemple von Wyss & Bruchez Ischi, 2024) ;
- les expérimentations pratiques (qui nécessitent d'avoir suffisamment d'occasions d'animer des groupes d'APP pour pouvoir multiplier les expériences formatives) ;
- la réflexion sur l'expérience et les analyses « méta » des processus d'APP ;
- les difficultés rencontrées, moteurs d'apprentissages : avec la pratique, les animateurs sont confrontés à des difficultés qui remettent parfois en question leurs acquis et les conduisent à ajuster leur posture et à rechercher notamment de nouvelles modalités d'animation à même de répondre à des besoins qui peuvent varier selon les groupes et les contextes.

Les Cartes Réflexives viennent directement soutenir la mobilisation de ces quatre éléments (qui sont d'ailleurs largement complémentaires). En effet, elles renforcent la capacité à mobiliser le cycle d'apprentissage expérientiel (Kolb, 1984), en particulier en amplifiant la réflexion sur les vécus.

On notera aussi que l'étude susmentionnée met en évidence que les séminaires de perfectionnement ou les moments de supervision sont beaucoup moins utilisés, entre autres parce qu'ils sont rarement présents ou qu'ils sont peu accessibles en raison de l'éloignement géographique (les possibilités offertes par les supervisions à distance comblent actuellement en partie ce manque).

## 5. Atouts des Cartes Réflexives

### 5.1. Les cartes peuvent être utilisées de manière autonome (réflexion pour soi)

Les cartes servent à revisiter le déroulement d'une séance, à se remémorer les interventions réalisées en animation et à dialoguer en quelque sorte avec soi à partir des questions proposées, telles que, par exemple :

- *quelles formes les interactions développées durant la séance ont-elles prises : discussion ou dialogue ?*
- *comment les échanges ont-ils favorisé un dialogue et une synergie des contributions ?*
- *comment est-ce que je suis intervenu.e le cas échéant s'il y a eu des obstacles au dialogue ?*

Ces questions proposent des objets de réflexion ancrés dans le concret de ce qui a été vécu. Elles sont précises tout en restant ouvertes, laissant place au cheminement propre de la



réflexion. Les animateurs peuvent les utiliser seuls en introspection. Lorsqu'ils prennent des notes pendant et après une séance, ils peuvent la revisiter en se servant des cartes. Elles offrent une forme de guidage souple qui facilite la poursuite d'un développement de compétences en autonomie, sans le cadre structuré que la formation initiale peut assurer ou lorsque les possibilités d'intervision font défaut par exemple.

## 5.2. Les cartes viennent soutenir et stimuler la réflexivité

Le développement de la réflexivité est au cœur des APP comme des formations à l'animation. Il s'agit d'un apprentissage au long cours qui est notamment favorisé par les temps de méta-analyse durant lesquels les apprenants entraînent leurs capacités à analyser leurs propres pratiques d'animation (voir Clerc & Agogué, 2019 ; Thiébaud & Bichsel, 2019). Il est également nourri par le temps que l'on prend, seul, à deux, en groupe pour exercer cette posture réflexive en commençant par refaire et interroger le film des événements après une séance. En référence au modèle d'analyse multi réfléchié proposé par Vacher (2014 ; 2015/2022), ce temps commence par un *réfléchissement* (voir figure ci-dessous extraite de Vacher, 2014). Il peut arriver par exemple que l'animateur de la rencontre d'APP se souvienne qu'il n'a pas rappelé au début de l'étape de partage des hypothèses de compréhension qu'il s'agit de mettre en commun de multiples regards et non d'en débattre. Pourtant il l'avait fait lors de la séance précédente. Il s'en rend compte au moment où un des participants donne son avis sur l'hypothèse émise par un autre membre du groupe (*réfléchissement*).

Puis la réflexion peut s'approfondir. Ainsi, l'animateur peut s'interroger sur des raisons qui l'ont conduit à ne pas faire un rappel des modalités de mise en commun des analyses, par exemple sa confiance dans les compétences du groupe et/ou le fait que la transition vers le partage des hypothèses s'est opérée de manière progressive sans qu'il ne la marque clairement (*réflexivité*). Il peut aussi mettre en lien ce moment vécu avec d'autres et repérer des tendances dans sa façon d'animer comme dans la manière dont il analyse ces éléments.

Processus global	Réactivité verbalisée face à et sur la situation	Réflexivité	
Sous processus	Réfléchissement = mise en mot réactive	Réflexion = Analyse du contenu mis en mot et de la situation	Méta-réflexion = Analyse de la réflexion
Contenu et ou matière analysée	Mise en mot de la perception réactive de la situation	Réfléchissement et situation	Réflexion

Figure 2. Analyse multiréfléchie (extraite de Vacher, 2014)



Développer la réflexivité en tant qu'animateur est un travail exigeant. Cela nécessite un apprentissage dans la durée et un investissement humble. Les questions proposées dans les Cartes Réflexives le soutiennent. Elles aident aussi à le structurer, avec le temps de *réfléchissement* (cartes 1 à 52) et le temps de *réflexivité* proprement dite (cartes « Méta »).

### **5.3. Les cartes peuvent servir de support d'analyse et d'échange autour des pratiques d'animation**

Que ce soit pour un temps d'analyse « méta » des processus vécus durant une APP ou lors d'un partage d'expériences en lien avec les pratiques d'animation, les cartes peuvent faciliter une forme d'intervision. Les questions peuvent servir par exemple à interroger l'animateur sur ses interventions et ses vécus suite à une séance d'APP ou à lui donner un feed-back sur la base des observations effectuées. Elles peuvent aussi aider à structurer des échanges dans le groupe par exemple au moment du bilan de la séance.

Les thèmes et les questions figurant sur les cartes peuvent donner lieu à des réflexions et des échanges se référant à des moments très spécifiques d'une séance ou se prêter à des analyses et des partages d'expériences plus larges. Par exemple, en lien avec le sujet évoqué plus haut (voir 5.1.), la question « *comment les échanges ont-ils favorisé un dialogue et une synergie des contributions ?* » se rapportera à un temps d'APP vécu. Reformulée en « *comment les échanges peuvent-ils favoriser un dialogue et une synergie des contributions ?* », elle invitera à une réflexion plus générale.

### **5.4. Les cartes peuvent servir de repères pour penser son animation et préparer de futures séances**

Les cartes peuvent également être utilisées en préparation d'une séance d'APP avec un groupe donné pour réfléchir par exemple à des points de vigilance en lien avec les expériences vécues lors des rencontres antérieures. La catégorisation des cartes en différentes thématiques facilite une telle réflexion avec la référence au modèle de facilitation de la coopération que nous avons déjà évoquée. En reprenant l'exemple ci-dessus (voir 5.1.), la question « *comment est-ce que je suis intervenu.e cas échéant s'il y a eu des obstacles au dialogue ?* » invitera l'animateur à s'interroger dans une perspective orientée vers le futur : « *comment est-ce que j'interviendrai cas échéant s'il y a des obstacles au dialogue ?* »

### **5.5. Les cartes peuvent aider à structurer une réflexion sur ses habiletés d'animation**

Chaque carte 17 à 52 portant sur l'animation aborde un aspect spécifique et comporte une ou plusieurs questions en lien avec des interventions réalisées au niveau des processus de la séance d'APP. Celles-ci peuvent être reliées à des habiletés d'animation et être utilisées par les animateurs pour observer et apprécier l'évolution de leurs capacités à animer une séance

d'APP. On peut relever à ce propos que les cartes ont été conçues et organisées notamment à partir des expériences faites dans les formations construites autour d'un ensemble d'habiletés à développer par les participants (voir Thiébaud 2001 ; Bichsel, Petignat & Thiébaud, 2019 ; Chimchirian, 2024).

## 5.6. Le format « cartes » offre de nombreux autres avantages liés à sa modularité

Comparé à une liste de questions réflexives présentées dans un livre ou un article, ce format offre d'innombrables possibilités. Ricaud & Lacayrouze (2025) le considèrent même comme « *le nouveau livre* ». Les cartes peuvent notamment être facilement :

- manipulées pour relier, différencier, classer des éléments d'un ensemble ;
- placées dans un certain ordre pour mettre des priorités ;
- organisées selon différentes configurations pour faciliter la réflexion ;
- mélangées, distribuées, tirées au sort ;
- sélectionnées selon différents critères ;
- associées à des post-it ou des objets ;
- utilisées comme un objet de médiation (= tiers) pour structurer un échange ;
- transmises de main en main, lors d'un partage à plusieurs ;
- placées et déplacées dans un tableau ou un schéma élaboré pour analyser et mettre en perspective une séance d'APP ;
- disposées dans un plan préparé pour l'animation d'une future séance ;
- etc.

En résumé, le format « cartes » offre une souplesse incomparable et favorise une réflexion dynamique.

## 6. Utilisation des Cartes Réflexives

### 6.1. Enjeux liés à l'utilisation des Cartes Réflexives

Les usages que nous décrivons ici sont issus de notre propre pratique ainsi que des retours d'intervenants qui ont intégré ces cartes dans leur démarche réflexive. Ces usages ne sont pas figés, ils peuvent varier et être ajustés selon besoin.

L'un des points forts des Cartes Réflexives réside dans leur souplesse d'utilisation. Par exemple, elles peuvent être choisies ou tirées de manière aléatoire. Elles peuvent être mobilisées pour une réflexion en individuel et/ou dans des échanges en binôme ou en groupe.

Les thèmes et les questions peuvent être associés à volonté en mettant ensemble deux ou plusieurs cartes. Elles peuvent être utilisées ainsi pour réfléchir à la manière dont un élément vécu dans une séance d'APP peut en entraîner un autre et développer une vision systémique des processus à l'œuvre dans une séance d'APP<sup>2</sup>. Elles peuvent être organisées pour réfléchir à l'évolution des APP sur plusieurs séances. Etc.

Avant de décrire quelques exemples d'utilisation des cartes, il importe aussi de mentionner ce que les cartes n'apportent pas, ce pour quoi elles n'ont pas été prévues.

Tout d'abord, le format réduit des cartes (carré d'environ 8 cm de côté) impose des textes courts, synthétiques. Il n'est pas possible dans ce format de détailler ni de multiplier les questions (même si des compléments pourraient être fournis via un lien Internet ou un QR code). Nous avons dû en conséquence opérer des choix en nous limitant à ce qui nous paraissait essentiel. Les cartes ne proposent donc pas des explications ou des modélisations articulées comme peut le faire un article ou un livre. Leur but est davantage d'inviter les utilisateurs à développer leur propres représentations et réflexions sur la base des thèmes et questions proposés.

Elles ne proposent pas davantage d'étayage conceptuel et elles n'invitent pas directement à une prise de recul en lien avec des références théoriques. Les cartes ont été plutôt pensées pour stimuler une introspection indépendamment de celles-ci. D'ailleurs, la formulation des questions et le choix des mots ont été voulus pour être facilement compréhensibles sans connaissances théoriques. Par ailleurs, si les questions réflexives ont été construites en prenant appui sur les méthodes et notions que nous avons élaborées dans notre pratique et dans nos formations, elles ne sont pas développées dans le set de cartes. Leur connaissance et les références théoriques ne sont pas requises pour l'utilisation des cartes.

## 6.2. Exemples d'utilisation

### 6.2.1. Utilisation en individuel : un support pour l'auto-analyse

Dans leur usage le plus simple, les Cartes Réflexives constituent un outil personnel d'introspection. Après une séance d'APP, ou plus tard, l'intervenant peut s'appuyer sur les cartes pour revenir sur sa posture, ses choix d'animation, ses observations, ses sensations, ses hésitations, etc. Il peut à cet effet choisir des cartes selon ses intérêts ou piocher une ou l'autre carte de manière aléatoire.

Certaines cartes orientent l'attention vers des micro-événements relationnels : « *À quoi ai-je prêté attention en priorité ?* », « *Quel silence ai-je laissé s'installer — ou interrompu ?* ».

---

<sup>2</sup> Dans le modèle de la coopération sur lequel est notamment construit le set de cartes, chaque dimension est en interaction avec toutes les autres.

D'autres ouvrent sur des questions plus systémiques : « *Comment ai-je accompagné le groupe dans la construction du cadre ?* », « *Sur quels repères ai-je fondé mes interventions ?* ».

Les cartes, dans une utilisation en individuel, sont mobilisées pour préparer une séance d'APP. Par exemple, elles peuvent être passées en revue pour identifier des intentions ou des points de vigilance. Elles aident aussi à revisiter des moments-clés d'animation, servant ainsi de tiers (même s'il ne s'agit pas d'un tiers réel) avec un choix de questions qui invitent à dialoguer avec soi. Par ailleurs, dans une perspective d'auto-formation, elles apportent un cadre structurant, tout en respectant le rythme et les besoins de chacun.

En complément d'une utilisation en individuel, les cartes gagnent à être utilisées dans des échanges favorisant des regards croisés et une prise de recul enrichie.

### **6.2.2. Utilisation en duo : la mise en dialogue de la réflexion**

Les Cartes Réflexives prennent également tout leur sens dans un travail d'analyse en duo. Deux intervenants travaillant ensemble (en co-animation par exemple) peuvent ainsi s'appuyer sur les cartes pour partager leurs lectures d'une séance et de son animation, confronter leurs ressentis, ou identifier des angles morts dans leur vision.

Dans des démarches d'accompagnement entre pairs, certaines cartes peuvent servir de leviers pour entrer dans la complexité d'une posture. Elles facilitent une discussion centrée, posée, sans glisser vers l'échange d'opinions ou le conseil spontané.

Utilisées dans le cadre d'un accompagnement par un formateur ou un superviseur, les cartes offrent un support de médiation : elles permettent d'ouvrir une réflexion sans imposer une direction, en remplissant une fonction que l'on peut qualifier de tiers.

### **6.2.3. Utilisation en groupe : enrichir la réflexion collective**

Au sein d'un collectif (interview entre intervenants, formation, supervision en groupe), les Cartes Réflexives peuvent être mobilisées de différentes manières. Par exemple, elles peuvent aider à thématiser un échange à partir du choix d'une ou plusieurs cartes. Les questions peuvent servir de support pour partager des expériences et prises de conscience. La réflexion collective peut également servir à des apprentissages en mode plus ludique, par exemple en tirant au sort une ou plusieurs cartes.

Les cartes sont aussi souvent mobilisées en formation d'intervenants APP : elles offrent un terrain d'exercices réflexifs concrets, tout en soutenant l'acquisition d'une posture autonome. Ainsi, elles permettent de structurer le partage de réflexions « méta » pour analyser le déroulement d'un APP vécue. Dans un premier temps, des aspects prioritaires à analyser sont identifiés. Puis les cartes correspondantes sont extraites (à partir des catégories concernées)

et utilisées pour soutenir le travail réflexif sur les processus de la séance et son animation. Les cartes « méta » viennent ensuite prolonger l'analyse des choix d'intervention.

### 6.3. S'approprier et explorer le potentiel des Cartes Réflexives

Leur maniabilité matérielle (format papier, cartes de taille réduite, épaisses avec pelliculage) facilite une appropriation intuitive, qui peut s'adapter au style de chaque professionnel.

Les retours que nous avons reçus montrent que l'appropriation de ces cartes passe souvent par une expérimentation active : les manipuler, les associer, les faire circuler, les classer... C'est en jouant avec elles que leur potentiel se révèle. Les utilisateurs commencent souvent par sélectionner les cartes qui leur parlent le plus, afin de les tester, puis élargissent l'exploration de différents aspects de leur animation. Parfois, ils constituent un jeu personnalisé de cartes correspondant à leur projet de développement ou ils forment des regroupements de cartes autour de thématiques choisies (cadre, posture, etc.). Ils peuvent aussi sélectionner des cartes en différenciant des utilisations selon les moments (préparation d'une séance, animation, retour réflexif après la séance).

Pour accompagner cette prise en main, nous proposons régulièrement des rencontres en visio, dans lesquelles nous présentons différentes modalités d'usage, répondons aux questions, et faisons expérimenter les participants. Ces espaces permettent aux professionnels de mieux cerner l'esprit dans lequel ces cartes ont été créées, de percevoir les possibilités d'utilisation et d'obtenir des réponses claires à leurs questions.

## 7. Témoignages d'utilisateurs

Les professionnels témoignent notamment d'une valeur de prise de recul et de recentrage : face à la tentation du pilotage automatique ou de l'autojustification, les cartes ramènent à l'essentiel, sans jugement, mais avec exigence. Voici quelques témoignages reçus d'utilisateurs.

### 7.1. Témoignages en lien avec une utilisation personnelle des cartes :

*« Formée aux deux approches complémentaires que sont la méthode APEOS et le modèle COOPERER, j'utilise les cartes réflexives dans le cadre de ma pratique professionnelle d'intervenante APP, de facilitatrice en intelligence collective et de formatrice.*

*La pratique de travailleur indépendant dans le secteur de l'accompagnement des collectifs conduit à un exercice en solitaire la grande majorité du temps.*

*Si au départ cela me paraissait être un effort de consulter les cartes après une séance de travail avec un collectif, j'ai vite pris la mesure de leur potentiel de réflexion et d'action.*

*Elles me permettent de prendre de la hauteur en m'interrogeant directement sur ma posture, ma pratique, ma réflexion, m'aidant à comprendre ce qui s'est joué dans les interactions grâce à un questionnement à la fois précis et multidimensionnel.*

*Ces cartes réflexives représentent pour moi un ticket gagnant pour me poser les questions qui me permettent d'être au plus juste dans mes interventions. »*

\*

*« Ces cartes m'accompagnent tel un superviseur bienveillant et exigeant. Elles me permettent de me tenir à l'œil. Elles viennent me confronter à mes axes d'amélioration, tout comme elles donnent des pistes concrètes pour animer mes séances de travail avec les collectifs.*

*Utiliser les cartes réflexives, c'est pour moi faciliter une métaréflexion sur mon travail, ce qui garantit à minima un cadre de travail rigoureux et sécurisant pour les participants. »*

\*

*Dans mon usage personnel des cartes, à chaque fois que je m'y suis mis, j'ai été emporté par l'enthousiasme de prendre en compte mes ressentis et les moments saillants de la séance. Cela participe à revisiter et amener à ma conscience ce qui s'est déroulé. Les questions des cartes rendent possible l'assimilation de mon vécu et contribuent à toutes les maturations que l'analyse de pratique peut apporter.*

*Quelques exemples :*

- *« Mon ressenti dans mon rôle de facilitation... » (carte n°9) me stimule à identifier les émotions qui m'ont habité durant la séance.*
- *« Au de-là de la séance... » (carte n°16) me renforce dans ma poursuite du processus personnel d'être apprenant parmi des apprenants.*
- *« le défi de la problématisation... » (carte n°21) m'aide à repérer comment j'ai participé à la problématisation*
- *« La gestion du temps... » (carte n°27) contribue à me faire prendre conscience de la manière dont je me suis débrouillé, avec le collectif, en lien avec la gestion des différentes étapes.*
- *« Les méta-analyses... » (carte n°50) m'encourage à discerner comment j'ai soutenu la réflexivité dans le groupe*

*Je constate que cet outil offre un grand potentiel, je souhaite avec la connaissance plus approfondie des différentes cartes systématiser ce temps de retour et de maturation sur chaque séance que facilite. »*

\*

*« Immédiatement après une séance dont la charge émotionnelle était relativement élevée, j'ai procédé à un tirage aléatoire de cartes et j'ai pris des notes. Les cartes m'ont permis de prendre rapidement de la distance avec ce qui venait d'être vécu. Elles ont été un point d'appui*

*pour m'extraire de la bulle relationnelle constituée en séance, grâce à des questions simples et concrètes. La manière dont les questions sont rédigées m'a évité l'écueil de la sur-analyse ou de la sur-interprétation des faits, compte-tenu des émotions engendrées par la séance. Dès lors, il m'est devenu possible de développer une vision d'ensemble avec un regard nuancé, apprenant et bienveillant.*

*Puis, la charge émotionnelle ayant été libérée par la mise en réflexion, j'ai pu me concentrer sur les faits : les temps forts de la séance, la manière dont le collectif est entré dans le processus, les résistances observées, et leur potentielle relation avec ma posture. Cela m'a donné un aperçu des thématiques que je souhaite davantage investiguer dans ma pratique et des points de vigilance pour de prochaines séances. J'ai pu transformer les difficultés perçues en axes d'évolution pour ma pratique. Cela m'a aussi facilité la rédaction d'un compte-rendu attendu par l'institution.*

*En somme, par une dynamique de "zoom-dézoom", l'utilisation des cartes réflexives m'a permis un gain de temps, tout en prenant soin de la professionnelle que je suis et du développement de mes compétences. En regroupant mes réponses aux cartes dans un tableau de suivi après chaque tirage, je peux observer les différences de vécu d'une séance à l'autre et renforcer ma connaissance des conditions qui facilitent l'adoption d'une posture juste et sereine. Ce tableau devient un de mes supports de réflexivité post-séance, au service d'une posture vivante. »*

## **7.2. Témoignage en lien avec une utilisation des cartes dans le cadre d'une formation**

*« J'ai utilisé les cartes au cours d'une formation d'intervenants en analyse. J'ai proposé de prendre une carte au hasard. Les questions posées concernaient la personne ayant joué le rôle d'intervenant. Un temps de réflexion individuelle était nécessaire pour formuler une observation, une remarque ou une autre question dans l'échange au sein de l'ensemble du groupe des stagiaires.*

*J'ai constaté que les questions indiquées sur les cartes tirées étaient l'occasion d'aller plus loin dans l'analyse de la mise en situation. Une certaine jubilation du mouvement de pensée initié par elles a été partagé par les stagiaires.*

*Parmi les stagiaires, certains avaient déjà une expérience d'intervenant en analyse de pratiques et ils ont exprimé qu'après une séance qu'ils avaient animée, ils repartaient sans avoir les moyens de revenir sur le déroulement de leurs interventions. Ils ont tous souhaité se doter des cartes réflexives qui représentent pour eux un support qui leur permet de faire un retour sur leurs prises de parole, leur participation à la dynamique du groupe et de développer leur réflexion sur les interactions et la coopération qui y ont prévalu. »*



## 8. Conclusion

Dans cet article, nous avons voulu présenter les Cartes Réflexives et mettre en évidence les potentialités et différentes utilisations d'un tel outil. Il fonctionne comme stimulateur d'introspection et un déclencheur de verbalisation. Il peut aussi servir de révélateur de représentations ou de styles d'intervention.

Les Cartes Réflexives ne livrent pas des vérités toutes faites sur les mécanismes profonds de l'agir professionnel. Et c'est tant mieux. Leur puissance réside ailleurs : dans leur capacité à développer la réflexivité sur les interventions en animation et à faire émerger, au fil du temps, la conscience de récurrences, d'indicateurs personnels, de signaux faibles souvent passés sous silence. Ce travail d'explicitation qui comporte un aspect plus ou moins ludique devient alors un levier d'émancipation, en permettant à chaque intervenant de perfectionner de manière autonome sa posture et sa pratique.

Plutôt que de proposer une vision statique, voire d'inciter à des jugements hâtifs du type « *je n'ai pas été bon* », ces cartes invitent à développer une perspective dynamique et évolutive et elles réhabilitent la finesse, le tâtonnement, l'analyse située. Elles rappellent, enfin, une évidence trop souvent oubliée : que la réflexivité véritable demande de l'humilité. On n'en finit jamais d'apprendre.

## Références bibliographiques

- Bichsel, J., Petignat, P. et Thiébaud, M. (2019). Apprendre à animer des groupes d'analyse de pratiques selon une approche expérientielle. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 15, 117-137. <https://www.analysedepratique.org/?p=3371>.
- Blanchard-Laville, C. (2008). Vers une professionnalisation des analystes de la pratique professionnelle. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 41, 135-144.
- Clerc, N. & Agogué, M. (2019). Un dispositif d'analyse de pratiques en formation universitaire de formateurs et ses effets sur leur professionnalisation. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 15, 60-77. <https://www.analysedepratique.org/?p=3363>.
- Chimchirian, A. (2024). *Devenir intervenant en Analyse des Pratiques avec une approche systémique : guide pratique et technique*. Édition : BoD. <https://librairie.bod.fr/devenir-intervenant-en-analyse-des-pratiques-avec-une-approche-systemique-anne-chimchirian-9782322538959>.
- Chocat, J. (2016). La place de l'animateur comme chef d'orchestre du groupe d'analyse de pratiques professionnelles. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 7, 54-65. <https://www.analysedepratique.org/?p=2054>.

- Faingold, N. (2006). Formation de formateurs à l'analyse des pratiques. *Recherche et formation*, 151, 89–104.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Ricaud, I. & Lacayrouze, M. (2025). *Les cartes sont le nouveau livre. Discuter et apprendre collectivement à l'ère de la complexité*. Éditions Utopie concrètes – Ozon.
- Thiébaud, M. (2001). Action-formation. *Revue Interactions*, Vol. 5, n° 2, 173–189. [http://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue\\_Interactions/Volume\\_5\\_no\\_2/V5N2\\_THIEBAUD\\_Marc\\_p163-178.pdf](http://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_5_no_2/V5N2_THIEBAUD_Marc_p163-178.pdf).
- Thiébaud, M. (2015). Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui mais comment ? Retour sur les formations et l'expérience développées en Suisse. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 5, 31–47. <http://www.analysedepratique.org/?p=1681>.
- Thiébaud, M. & al. (2016). Devenir compétent dans l'animation de groupe d'APP. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 7, 28–53. <https://www.analysedepratique.org/?p=2051>.
- Thiébaud, M. (coord.) (2019). Se former à l'animation de groupes d'APP : processus et expériences. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*. 15. 154 pages. <https://www.analysedepratique.org/?p=3333>.
- Thiébaud, M. (coord.) (2021). Se former à l'animation de groupes d'APP : processus et expériences (2ème partie). *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*. 19. 167 pages. <https://www.analysedepratique.org/?p=4359>.
- Thiébaud, M. & Bichsel, J. (2015). *Faciliter la coopération au sein de groupes et d'équipes professionnelles*. Communication présentée à la Biennale de l'éducation au CNAM à Paris. <https://www.cooperer.org/wp-content/uploads/faciliter-cooperation-thiebaud-bichsel.pdf>.
- Thiébaud, M. et Bichsel, J. (2019). Temps « méta » dans les groupes d'analyse de pratique. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 14, 97–112. <https://www.analysedepratique.org/?p=3190>.
- Vacher, Y. (2014). Phase méta en APP... quels contenus, quelles fonctions ? *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, 23–34. <https://www.analysedepratique.org/?p=1379>.
- Vacher, Y. (2015/2022). *Construire une pratique réflexive*. Bruxelles : De Boeck.
- von Wyss, A. & Bruchez Ischi, R. (2024). Cadre déontologique et éthique pour un dispositif d'intervision d'analyse de pratique professionnelle. *Sociographe*, 85, 99–110.