



## Note de lecture : une éthique professionnelle qui vise le développement du pouvoir d'agir dans les démarches d'APP

**Denis Loizon**

Enseignant chercheur HDR émérite  
Université de Bourgogne  
[denis.loizon@u-bourgogne.fr](mailto:denis.loizon@u-bourgogne.fr)

### Résumé

Cette note de lecture s'attache surtout à mettre en évidence quelques points forts de l'ouvrage *Comment accompagner avec l'analyse de pratiques professionnelles* ? qui décrit avec précision ce qui constitue le noyau dur, le cœur de la pratique réflexive tel qu'il est partagé par ses trois auteurs, à savoir « *une vision commune de l'accompagnement par l'AP inscrite dans une éthique et des stratégies* » (p.7). C'est bien au travers de cette éthique à la fois professionnelle et personnelle que se situe l'une des originalités de leur ouvrage qui montre comment il est possible de développer le pouvoir d'agir individuel et collectif des personnes.

### Mots-clés

accompagnement, éthique, pouvoir d'agir, réflexivité

### Catégorie d'article

Compte-rendu de lecture

### Référencement

Loizon, D. (2022). Note de lecture : une éthique professionnelle qui vise le développement du pouvoir d'agir dans les démarches d'APP. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 23, 141–148. <https://www.analysedepratique.org/?p=5486>.

*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. 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.*

Dans la collection *Guides pratiques/Former et se former* chez De Boeck Supérieur, trois auteurs bien connus de la Revue de l'analyse de pratiques professionnelles, Sephora Boucenna, Marc Thiébaud et Yann Vacher, ont co-écrit en 2022 un ouvrage intitulé *Comment accompagner avec l'analyse de pratiques professionnelles ?* (Boucenna, Thiébaud & Vacher, 2022). Il vient compléter le livre de Yann Vacher (2022) présenté par Jean Chocat dans ce même numéro de la Revue.

Ces trois auteurs nous proposent un ouvrage très riche et conséquent de 272 pages structurées en trois parties d'inégales longueurs. Conséquent parce que les livres de cette collection, destinée en priorité aux formateurs, animateurs et enseignants, sont plutôt moins fournis, avec en moyenne 150 pages. Très riche également parce qu'il aborde un aspect moins connu, peut-être moins visible, souvent situé en arrière-plan de la pensée des auteurs qui présentent des dispositifs d'analyse de pratiques professionnelles (APP), celui de l'éthique professionnelle avec une vision porteuse de valeurs fortes sur lesquelles nous reviendrons. Mais au-delà de la vision éthique et peut-être grâce à elle, les auteurs détaillent et expliquent un savoir-faire particulier construit à partir de leur expérience professionnelle et de leur conception du rôle de l'animateur : l'adaptation à un contexte car il s'agit toujours pour l'animateur, d'ajuster sa posture et son dispositif à un contexte à chaque fois singulier. Cette adaptation s'appuie sur la contractualisation d'une approche sur mesure résumée par le sigle « APPPA<sup>1</sup> ».

Cet ouvrage présente une première originalité : les trois auteurs se livrent à un regard réflexif sur leur pratique d'animateur de groupe d'APP, sur ce qui fait ressource pour eux. Je dirai que l'écriture du livre les a obligés à mettre au clair leur expérience d'animateur (leur « déjà-là expérientiel »<sup>2</sup>) en essayant de rechercher les valeurs qui fondent leur travail, notamment dans la première partie de l'ouvrage, avant de relater des mises en œuvre plus spécifiques dans la deuxième partie. La troisième partie cherche à approfondir les deux parties précédentes en axant la réflexion sur la formation des animateurs et le lien très fort entre pouvoir d'agir et APP.

Dans cette note de lecture, je m'attacherai à présenter d'abord la structure et la spécificité du livre, puis je détaillerai plus largement la première partie qui est pour moi, la plus originale. Enfin, en conclusion, je reviendrai sur quelques points qui font encore l'originalité, voire la force de cet ouvrage collectif.

---

<sup>1</sup> APPPA : *Analyse des Pratiques Professionnelles visant le Pouvoir d'Agir*. Ce concept sera développé plus loin dans le texte.

<sup>2</sup> Dans le champ scientifique de la didactique clinique, nous mobilisons le concept de « déjà-là » à plusieurs niveaux pour rendre compte de ce qui existe et agit comme ressource chez le sujet avant une activité donnée (Carnus, Terrisse, 2013).

## 1. La structure de l'ouvrage et sa spécificité

Après une introduction de cinq pages, le lecteur pourra découvrir trois grandes parties qui organisent cet ouvrage à la fois dense et très clair, ce qui constitue déjà un pari réussi. La première partie intitulée *Visées et principes structurants de l'approche APPPA* précise largement ce que nous pourrions appeler les *déterminants de l'activité* de l'animateur de dispositifs d'APP. Elle se concrétise par le dévoilement d'un cheminement : de l'APP vers l'APPPA.

Les auteurs nous invitent à explorer avec eux leur passage de la démarche réflexive (la démarche d'APP) à l'approche APPPA. J'imagine qu'il leur a fallu du temps avant de se résoudre à utiliser ce nouveau sigle spécifique : « *Analyse des Pratiques Professionnelles visant le Pouvoir d'Agir* ». La visée prioritaire, voire fondamentale ou principale, est ainsi énoncée dans le sigle : développer le pouvoir d'agir des acteurs. Après une définition rapide du sigle, ils s'empressent de nous expliquer comment s'effectue ce passage, par quel(s) moyen(s) ils tentent de développer ce pouvoir d'agir, en ajoutant : « dans, par, avec et pour le collectif » (p.9).

Double originalité présentée d'emblée : une nouvelle approche qui s'inscrit dans un développement du collectif. On est loin, voire très loin de l'individualisme revendiqué par les termes de *développement professionnel* qui s'intéresse principalement à l'individu car tout dispositif d'APP repose avant tout sur un collectif que l'animateur essaiera de créer, de sécuriser, de sauvegarder et de faire évoluer. Chacun sait que le collectif est beaucoup plus efficace que la somme de ses acteurs quand ceux-ci se connaissent bien et que le dispositif est rôdé. Cette approche spécifique de l'APPPA se fonde « *sur une vision complexe, dynamique et située de l'APP en groupe* » (p. 9). Tout est écrit, tout est dit dans cette petite phrase qui servira de fil conducteur aux auteurs. Chacun des termes sera explicité et décliné sous forme d'exemples dans chacun des chapitres et dans chacune des parties.

La deuxième partie intitulée *Mises en œuvre spécifiques* est très pragmatique et revient sur différents dispositifs parfois largement présentés dans la revue APP dont le dernier numéro était consacré au dispositif ARPPEGE (Chapitre 5). Dans les trois chapitres de cette partie, chacun des auteurs détaille à sa manière, les protocoles, les dispositifs et la démarche qu'il a largement mis en œuvre au cours de son expérience professionnelle. Ainsi Sephora Boucenna présente *Huit protocoles à utiliser dans des dispositifs d'APP* (Chapitre 4). On perçoit dans le développement de ces différents dispositifs comment l'auteure, qui a conçu un protocole particulier pour répondre à une commande spécifique, le réutilise dans un autre contexte en le modifiant à la marge. Elle entre ainsi dans un processus que nous qualifions de *réflexion/généralisation/adaptation*. Réflexion au sens de réflexivité mobilisée pour mieux clarifier les objectifs visés et la démarche dans l'après-coup ; généralisation car le protocole

dépasse le contexte pour lequel il a été conçu ; enfin, adaptation pour le reconfigurer avec de petites variations pour l'ajuster à un nouveau contexte.

De son côté, Yann Vacher revient sur son dispositif ARPPEGE (Chapitre 5) en essayant de bien mettre en évidence les liens entre protocole et dispositif. Là encore, tout comme pour Sephora Boucenna, on retrouve le processus de réflexion/généralisation/adaptation : «*la genèse d'ARPPEGE est singulière : le protocole a été conçu pour répondre à des intentions dans un contexte particulier*» (p. 174). On voit ici comment «*le vécu se transforme en expérience*» selon Bourgeois et Nizet (1997) grâce à l'activité constructive du sujet qui analyse sa pratique professionnelle pour la généraliser en dépassant le contexte originel.

Marc Thiébaud nous montre (Chapitre 6) comment une démarche d'APP peut devenir dynamique et évolutive. À la différence de Sephora Boucenna et de Yann Vacher, d'emblée, « le déroulé de référence » de Marc Thiébaud est conçu pour être mis en œuvre dans la flexibilité. Fort de son expérience, il propose au lecteur quatre type de variations possibles pour une même démarche d'APP : variations dans les différentes phases, variations en prolongement ou en complément d'un déroulé de référence, variations dans les processus de chaque séance, variations dans les objectifs et déroulés de séance selon les étapes d'évolution. Cette flexibilité de la démarche d'APP s'appuie donc sur de nombreuses variations à adopter selon les besoins, les attentes ou les objectifs spécifiques à chaque contexte. C'est un travail énorme d'anticipation auquel se livre Marc Thiébaud.

Finalement, quels que soient les auteurs, et pour rejoindre ce qui est écrit dans la première partie de leur ouvrage, le concepteur/animateur de dispositif d'APP devrait être capable d'ajuster la démarche, le dispositif et le protocole au contexte à chaque fois singulier, contrairement à l'animateur débutant qui reste souvent prisonnier d'un protocole donné sans s'autoriser à le faire varier.

Dans la troisième partie, ce que je qualifie de « déjà-là expérientiel » des auteurs est largement convoqué pour décrire les compétences nécessaires que doit mobiliser l'animateur pour faire fonctionner un groupe d'APP (*chapitre 7 : L'approche APPPA et la formation des animateurs*) tandis que le dernier chapitre (*chapitre 8 : Le développement du pouvoir d'agir par l'analyse des pratiques professionnelles*) insiste sur le lien très fort entre pouvoirs d'agir individuel et collectif, largement développé au début de l'ouvrage. Ce dernier chapitre se termine par l'énumération d'un certain nombre de facteurs facilitants l'approche APPPA ainsi que des indicateurs visibles attestant du développement du pouvoir d'agir des sujets. C'est ce dernier aspect qui sert pratiquement de conclusion à l'ouvrage.

Pour aller dans le sens des auteurs, j'ai par ailleurs témoigné des effets de l'APP (Loizon, 2021) à partir de trois éléments observés au fil des deux années de formation : la solidarité au sein

du collectif des formés, une confiance en soi accrue ainsi qu'une envie d'expérimenter de nouvelles choses (méthodes, démarches, outils...) dans leur contexte professionnel.

Pour clore le premier chapitre de cette note de lecture, je tiens à souligner la spécificité de cet ouvrage passionnant en trois mots : **progressivité, synthèses et perspectives**. Car les auteurs ont pensé au lecteur. Dès l'introduction, ils précisent leur « *logique de progressivité favorisant de multiples niveaux de lecture et ce pour chaque chapitre et partie* » (p.10). Progressivité pour passer du général au particulier, tant dans les principes que dans les mises en œuvre. Résumés et synthèses pour favoriser la mémorisation des points importants de chaque chapitre ou partie. Enfin, perspectives car la lecture de chaque partie ouvre à la fois sur des questions et des évolutions possibles. Jamais le lecteur ne se sent enfermé dans un cadre sclérosant. Bien au contraire, tout le pousse à remettre en question sa pratique pour mieux la comprendre et la dépasser afin que l'animateur soit encore plus au service de l'individu et du collectif.

## 2. La première partie de l'ouvrage : 4, 5 et 7

Après avoir balayé de manière rapide le contenu de cet ouvrage, je souhaite m'arrêter plus longuement sur la première partie (*Visées et principes structurants de l'approche APPPA*) car c'est dans celle-ci que j'ai trouvé le plus d'originalité avec une grande profondeur de la réflexion qui représente la synthèse des convergences à la fois conceptuelles et pratiques des trois auteurs. Originalité déjà soulignée avec le cheminement de l'APP pour aller vers l'APPPA. Je souhaiterais développer maintenant une autre originalité avec ces trois chiffres : 4, 5 et 7 que je vais expliciter.

Ces trois chiffres correspondent à la structure de la première partie de l'ouvrage.

4 : quatre piliers de l'APPPA pour une vision et une approche de l'APP au service de l'accompagnement (chapitre 1).

5 : cinq processus centraux pour la mise en œuvre de l'APPPA (chapitre 2).

7 : sept composantes de l'APPPA pour développer le pouvoir d'agir (chapitre 3).

Le premier chapitre, très dense, montre l'inscription de l'approche APPPA dans la démarche d'APP tout en faisant ressortir sa spécificité qui relève avant tout de la volonté d'accompagner le collectif au moyen de l'APP. On comprend alors tout le travail des auteurs qui a consisté à mettre au jour leurs valeurs à partir de leurs expériences professionnelles : « *ce ne sont plus nos actes qui révèlent nos valeurs ; pas celles qui sont énoncées, mais celles qui sont vécues, celles qui sont incarnées* » (p.15). Saluons ce travail de recul réflexif pour remonter aux valeurs qui guident de manières plus ou moins conscientes l'activité de tout sujet engagé dans une relation à l'autre, car si beaucoup d'animateurs encadrent des dispositifs d'APP, les intentions

ne sont pas toujours aussi claires ; il existe parfois un décalage entre ce qui est annoncé aux participants (le déclaratif) et le ressenti de ces mêmes participants.

Le développement du pouvoir d'agir du collectif de travail, visée principale des auteurs, est ainsi largement explicité dans son rapport au collectif (« *dans, par, pour et avec le collectif* »). Ce développement est résolu parmi les nombreuses visées traditionnelles de l'APP ainsi que dans les rôles des acteurs au sein de ce collectif (animateur, exposant, analyseur, observateur). Quatre piliers fondamentaux structurent cette approche APPPA et en constituent le noyau dur : a) des processus d'exploration et d'accompagnement au sein du groupe, b) la réflexivité, c) une dynamique collective, d) des capacités d'analyse et d'appréhension de la complexité.

Au-delà de ces quatre piliers de l'approche APPPA, et des objets d'analyse variés, je retiendrai principalement deux choses de ce chapitre. La première concerne l'ambition affichée des auteurs (leur visée) : « *l'émancipation des acteurs et la réappropriation de l'intervention professionnelle pour former des collectifs de travail* » (p.24) ; on voit ici toute la place accordée au collectif. La seconde s'attache en fin de chapitre, à mettre en évidence les clés de la réussite de l'approche APPPA que sont la cohérence des visées, la congruence des postures en insistant bien sur celle de l'animateur qui joue un rôle clé, un environnement favorable et des conditions matérielles compatibles.

Le deuxième chapitre présente les cinq processus centraux de l'approche APPPA. Autrement dit, ce chapitre montre comment s'opère l'accompagnement du collectif en s'appuyant sur deux grands principes énoncés par Maela Paul (2016) : **s'accorder et être avec**.

La question des contractualisations est au centre de ce chapitre et se décline selon plusieurs dimensions qui ont chacune leur importance pour atteindre le but de l'APPPA : les contenus, les processus et moyens mobilisés, la communication souhaitée entre bénéficiaires et animateur, et la temporalité de l'action. Les auteurs notent que des recontractualisations peuvent avoir lieu en fonction des besoins. Autrement dit, le projet initial peut être reconfiguré au fil du temps, ce qui traduit sa dynamique et son adaptation. De nombreuses questions et des autres exemples viennent illustrer ce contrat d'accompagnement. Après avoir largement développé la notion de régulation et celle de co-élaboration du sens au sein du dispositif, les auteurs s'arrêtent plus longuement sur la sécurisation de l'espace d'interaction car « *analyser sa pratique professionnelle invite chacun à s'exposer à soi* » (p. 78) et aux autres. Enfin, même si cela traverse les pages antérieures, ce chapitre se termine avec la construction du dispositif avec les acteurs qui constitue la charpente du sur-mesure prôné par les auteurs dans l'approche APPPA. Il constitue selon moi, le cœur du « être avec » le groupe.

Dans le troisième et dernier chapitre de cette première grande partie, les auteurs détaillent sept composantes de l'APP qui leur permettent de développer le pouvoir d'agir des acteurs.

Sept composantes qui renvoient à sept compétences que doivent progressivement construire les membres du groupe d'APP. Sept composantes qui reprennent les cinq déjà énoncées par Charlier *et al.* (2013) en rajoutant *Constituer le matériau* et *Méta-réfléchir*. Personnellement je les regrouperai en seulement trois grandes compétences qui définissent « le savoir analyser sa pratique » (Altet, 1998) : décrire, expliquer et réajuster (Loizon, 2009).

À la lecture de ce troisième chapitre, le lecteur perçoit peut-être moins la co-élaboration du dispositif avec les acteurs car on lit dans le résumé : « *le concepteur définit l'objectif... identifie les caractéristiques du public..., configure les phases..., sélectionne les critères...* » (p.122), à moins que le terme de « concepteur » ne renvoie à la fois à l'animateur et au groupe ?

### 3. Pour conclure

En premier lieu, j'aimerais dire tout le plaisir que j'ai eu à lire cet ouvrage collectif.

Plaisir lié à l'originalité de la première partie qui montre combien l'analyse des pratiques professionnelles relève d'un accompagnement toujours singulier en fonction des animateurs ; peut-être est-il moins développé ou moins conscient pour la plupart des animateurs que chez nos trois auteurs qui rendent comptent avec force de cette dimension éthique de l'APP au travers des rapports à soi, aux autres et au contexte. Le « *Comment accompagner* » est bien détaillé avec le « *s'accorder* », le « *être avec* » le groupe, de même que le « *aller vers* » pour développer le pouvoir d'agir, quelles que soient ses formes. Cet accompagnement par l'APPPA peut ainsi se réaliser pour faire face à toutes les évolutions dans tous les milieux.

Plaisir de lire une méta-réflexion qui porte à la fois sur l'accompagnement et l'APP, tous deux finalement indissociables dans l'approche APPPA. J'imagine que cette réflexion et cette écriture à trois n'a pas été simple ; seul, l'écriture est déjà difficile, mais à trois, c'est quasiment impossible ! Alors bravo aux auteurs qui se sont engagés « *dans un processus de théorisation de manière consciente et réfléchie* » (p.113) pour nous livrer moultes règles d'action afin de développer le pouvoir d'agir des animateurs de groupe APP.

En second lieu, je dirai que cet ouvrage vient compléter fort justement l'ouvrage de Charlier et al. (2013) intitulé *Comment soutenir la démarche réflexive ?* paru dans la même collection chez De Boeck. Pour un animateur débutant, il serait sans doute préférable de commencer par l'ouvrage de Charlier et al. avant de se lancer dans la lecture du livre de Sephora Boucenna, Marc Thiébaud et Yann Vacher car celui-ci s'adresse plus à un animateur qui a déjà une certaine expérience professionnelle.

En troisième lieu, je terminerai par cette inquiétude ressentie à la lecture de la première partie : suis-je suffisamment compétent pour animer un groupe d'APP ? Au fil des pages, je me suis longuement questionné : où en suis-je par rapport à ce que je lis ? Au travers de cette métaphysique

réflexion incessante, j'ai mesuré l'écart, voire l'abîme qui existait entre la théorisation de l'action de ces trois experts et ma propre réflexion sur ma pratique d'animateur de groupe d'APP... Merci à tous les trois de m'avoir (de nous avoir) montré la voie !!!

## Références bibliographiques

- Altet, M. (1998), Les compétences de l'enseignant-professionnel : entre savoirs, schèmes d'action et adaptation, le savoir analyser, in L. Paquay, M. Altet, E. Charlier, P. Perrenoud, *Former des enseignants professionnels, quelles stratégies ? Quelles compétences ?* (pp. 27–40). Bruxelles : De Boeck Université.
- Boucenna, S., Thiébaud, M. & Vacher, Y (2022). *Comment accompagner avec l'analyse de pratiques professionnelles ?* Bruxelles : De Boeck Supérieur. Collection Guides pratiques. 272 pages.
- Bourgeois E. & Nizet J. (1997). *Apprentissage et formation des adultes.* Paris : PUF.
- Charlier É., Beckers J., Boucenna S., Biemar S., François N., Leroy C. (2013). *Comment soutenir la démarche réflexive ? Outils et grilles d'analyse des pratiques.* Bruxelles : De Boeck.
- Cifali, M., André, A. (2007). *Écrire l'expérience. Vers la reconnaissance des pratiques professionnelles.* Paris : PUF.
- Loizon, D. (2009). Le « savoir analyser » sa pratique professionnelle des enseignants débutants. In R. Goigoux, L. Ria, M.-C. Toczek-Capelle, *Les parcours de formation des enseignants débutants* (pp. 303–322). Clermont-Ferrand : Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Loizon, D. (2021). Former à l'animation de groupe d'APP en master. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 19, 19–39.
- Paul, M. (2016) *La démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques.* Bruxelles : De Boeck.
- Vacher, Y. (2015/2022). *Construire une pratique réflexive. Comprendre et agir.* Bruxelles : De Boeck.