



REVUE DE L'ANALYSE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES

## Premiers pas dans la mise en place d'une analyse de pratiques

**Céline Calmejane–Gauzins**

Professeur de lettres, psychologue, coordonnatrice pour le Réseau Canopé, Poitiers  
[celine.calmejane@laposte.net](mailto:celine.calmejane@laposte.net)

### *Résumé*

Ce récit est le témoignage d'une première tentative de mise en œuvre d'un groupe d'analyse des pratiques professionnelles dans une structure de la Protection judiciaire de la Jeunesse. Revenant d'abord sur mon parcours personnel, de la découverte de l'APP comme participante jusqu'à la décision de devenir animatrice, il met le focus sur la longue période d'élaboration du projet lui-même, de la proposition de départ à la contractualisation avec le commanditaire, en passant par la recherche d'un co-animateur. Puis il relate la première rencontre avec les participants et la première séance proprement dite. Le récit, réalisé à l'appui du journal de bord que j'ai tenu en tant qu'animatrice, présente l'ensemble des questionnements, essais, écueils et limites qui ont égrené chaque étape de cette expérience.

### *Mots-clés*

demande, contractualisation, co-animation, première séance, représentations, équipe, offre de service, obligation de participer, protection judiciaire, directeur de structure

### *Catégorie d'article*

Témoignage

### *Référencement*

Calmejane–Gauzins, C. (2017). Premiers pas dans la mise en place d'une analyse de pratiques. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp 42–52.  
<http://www.analysedepratique.org/?p=2435>.

*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.*

Ayant débuté depuis peu comme animatrice de groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP), il m'a paru pertinent de revenir, dans un récit réflexif, sur la mise en place d'un groupe d'analyse des pratiques dans une structure institutionnelle. Avec le recul, je mesure combien cette phase de préparation, de négociation et de démarrage est essentielle et influence l'ensemble de son déroulement : il me semble donc nécessaire d'y consacrer du temps, du soin, et de l'énergie.

Le texte qui suit est le témoignage de ma première expérience, et rend compte des interrogations, doutes et difficultés rencontrés aux commencements. Loin d'être un modèle, il vise à attirer l'attention des futurs animateurs de groupes d'APP sur un certain nombre d'éléments comme autant de points de vigilance.

## **1. Ma rencontre avec l'Analyse de Pratiques Professionnelles**

J'ai découvert l'analyse de pratiques professionnelles en tant que démarche générale et dispositif particulier assez tard dans mon parcours, et relativement par hasard. Je l'ai d'abord expérimenté comme participante, et très vite j'ai souhaité devenir animatrice.

### **1.1 L'objet d'une quête qui ne connaissait pas son objet**

Enseignante en Lettres et Français Langue Etrangère dans différents collèges et lycées, j'ai toujours été en quête de ressources, formations, accompagnements... qui me permettent d'adapter et de faire progresser ma pratique professionnelle. C'est au Centre de Ressources pour la Non-violence en Midi Pyrénées<sup>1</sup> que j'ai eu pour la première fois l'occasion de participer à un groupe d'analyse des pratiques professionnelles et de goûter à ce qui m'est apparu très vite comme un dispositif très puissant en matière de changement. En quelques séances en effet, j'en constatais les effets sur moi : je prenais conscience que le choix des postures et gestes professionnels que j'avais installés avaient des effets sur les élèves, sur la dynamique du groupe..., et surtout, que j'avais le pouvoir et la liberté d'en changer, d'expérimenter d'autres possibles. Quelques années plus tard, au détour de nouvelles recherches, j'ai découvert l'existence du réseau du « Groupe de Formation à l'Analyse de Pratiques Professionnelles » (GFAPP) et participé à un premier séminaire pour animateurs, extrêmement riche d'enseignements<sup>2</sup>. A mon tour, je me suis formée à l'animation à la fois de Groupes de Formation à l'Analyse de Pratiques Professionnelles (GFAPP) et de Groupes

---

<sup>1</sup> Le Centre de Ressources pour le Non-violence en Midi Pyrénées se situe à Colomiers et dispose d'un site internet très riche à l'adresse suivante : <http://www.non-violence-mp.org/category/accueil/>.

<sup>2</sup> Les informations sur les séminaires sont disponibles sur le site du réseau du GFAPP ; voir : <http://www.gfapp.org>.

d'Entraînement à l'Analyse de Situations Éducatives (GEASE)<sup>3</sup> lors d'un stage basé sur l'alternance d'apports théoriques et de mises en situation. Convaincue que ce dispositif et cette démarche étaient des leviers efficaces de formation et de changement, par le savoir analyser qu'ils permettent de développer chez les participants, et souhaitant en faire bénéficier d'autres professionnels, j'ai donc décidé de proposer la mise en place d'un groupe d'analyse des pratiques dans une structure que je connaissais.

## 1.2. Au début du commencement...

Lors d'un stage de professionnalisation en tant que psychologue que j'avais effectué à la Protection judiciaire de la Jeunesse (PJJ), j'avais eu l'occasion d'échanger avec le directeur de la structure sur les différentes possibilités de soutenir l'analyse réflexive des professionnels. Soucieux de soutenir les collectifs de travail, de développer les capacités de réflexion et d'action des différents professionnels qui les composaient tout en étayant leur identité professionnelle, il était en quête d'un accompagnement pour les équipes des deux unités qu'il encadrait. Il m'avait paru à l'époque relativement convaincu de l'intérêt des démarches d'APP pour faire progresser la qualité des réponses éducatives dans les situations complexes de l'accueil et de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. C'est donc spontanément et logiquement que je suis allée vers lui pour lui proposer de mettre en place de l'APP dans son service.

## 2. En amont de la mise en œuvre

L'un des enseignements que j'ai tirés de ma participation aux séminaires d'animateurs de groupes d'analyse des pratiques et des différents témoignages entendus au cours de ma formation, c'est que la mise en place d'un dispositif d'APP est un processus long et relativement délicat. Cette première étape, lorsqu'elle est insuffisamment travaillée, ou mal négociée, peut générer par la suite des difficultés qui auraient pu être anticipées ou évitées. C'est pour cette raison que j'ai souhaité faire porter mon témoignage sur ce processus.

### 2.1 La rencontre de l'offre et de la demande

Une première rencontre autour du projet avec le Directeur a eu lieu quelques jours après ma formation, en juillet 2015. Forte de tout ce que je venais d'acquérir, je lui ai présenté l'analyse des pratiques professionnelles, quelques-uns de ses dispositifs et j'ai envisagé dans les grandes lignes, avec lui, les possibilités de mise en œuvre dans son service. Avec le recul, je me rends compte combien cette phase, primordiale, mérite d'être extrêmement réfléchie et de faire l'objet d'exigence, de précision et de rigueur. Ces premiers échanges

---

<sup>3</sup> On trouvera les informations sur le dispositif du GFAPP sur le site de Patrick Robo ([www.gfapp.fr/](http://www.gfapp.fr/)), et celles sur le GEASE dans l'ouvrage de Étienne et Fumat (2004).

doivent en effet viser à modifier, le cas échéant, les représentations sur l'APP. J'ai donc mis en avant ce qu'elle est selon moi : un espace où la parole est entendue sans jugement et un lieu de prise de recul, de conscientisation réflexive de ses pratiques et de celle des autres ; j'ai également attiré l'attention sur ce qu'elle n'est pas : un lieu d'évaluation, de diagnostic ou de contrôle, de conseil d'experts, de thérapie, de management ; j'ai enfin indiqué dans quelle mesure elle peut répondre, ou pas, aux besoins des professionnels au sein de la structure, dans quelle mesure elle peut aussi, pour le plus grand bien des participants et à leur insu, répondre à côté de ce qu'ils peuvent identifier et exprimer d'emblée comme leurs besoins (celui notamment des « bonnes pratiques » ou des « recettes » à appliquer).

Il me semble aussi indispensable de rappeler à cette occasion ses fondements, ses principes, et les valeurs qu'elle véhicule (intérêt de l'intelligence collective, foi dans l'autonomisation et la responsabilisation de chaque professionnel, valorisation de son propre pouvoir d'agir dans l'engagement qu'il met dans l'évolution des pratiques...). Cette première rencontre est aussi un moment où il est nécessaire d'être extrêmement à l'écoute, pour ne pas courir le risque de « plaquer » un dispositif sur une demande plus ou moins formalisée et explicite.

Dans la structure concernée, la demande, formulée par son directeur, était très forte. Elle était à la fois celle d'un cadre soucieux de permettre le développement professionnel et d'accompagner les pratiques de son équipe, et celle de l'équipe elle-même, qui avait durant plusieurs années consécutives exprimé le besoin d'un accompagnement, sans aller plus loin dans la forme précise que celui-ci devait prendre. Si une note de la PJJ de 2000 sur l'action éducative dans le cadre du placement judiciaire<sup>4</sup> précise que « *l'analyse des pratiques doit être développée et systématisée dans tous les foyers [car elle] permet de créer un lieu de réflexion sur sa propre pratique, sur le travail en équipe pluridisciplinaire et de créer une dynamique par la confrontation des savoir-faire* », aucun moyen n'est alloué spécifiquement pour sa mise en œuvre dans les services d'éducation et d'insertion. Le directeur de la structure a donc proposé que celle-ci fasse l'objet d'une mise en place à titre expérimental et rendez-vous a été pris après les congés d'été afin de formaliser le projet.

La perspective de concrétisation de ma proposition a évidemment fait émerger un certain nombre de questions et tout autant d'inquiétudes. Je me suis bien évidemment interrogée sur l'influence que pouvait avoir mon passé dans la structure : j'y avais en effet passé six mois comme psychologue stagiaire trois ans auparavant, et le fait que plusieurs professionnels me connaissent pouvait bien évidemment avoir un impact en termes de projections. Je savais donc qu'il faudrait être très attentive, lors de la première rencontre avec les participants, à clarifier et expliciter le cadre de mon intervention, mon statut et la posture afférente.

---

<sup>4</sup> « L'action éducative dans le cadre du placement judiciaire », NOTE PJJ 2000-15 K1/03-11-2000 ; voir : <http://www.justice.gouv.fr/bulletin-officiel/dpjj81c.htm>.

## 2.2 L'évidence de la co-animation

Récemment formée à l'animation des deux dispositifs différents mais proches que sont le GEASE et le GFAPP, je devais choisir lequel mettre en œuvre pour répondre au plus près des attentes, et donc, décider des meilleurs critères de choix : quel dispositif serait le plus adapté aux besoins des participants ? Comment les recueillir, autrement dit sur quels indicateurs se baser ? Quel dispositif serais-je moi-même le plus à l'aise à animer ? Étais-je d'ailleurs capable d'animer seule un dispositif ?

A cette dernière question, probablement la plus prégnante et la plus angoissante aussi, la réponse évidente pour moi à l'époque était négative. Malgré plusieurs mises en situation au cours de la formation que j'avais suivie, je me sentais manquer encore de confiance en moi pour animer seule et mettre à l'épreuve d'un groupe des compétences qui ne me semblaient pas encore suffisamment assises. La co-animation s'est donc imposée comme une évidence : permettant une complémentarité sur le plan des interventions et étayant l'expérience du groupe, elle serait également un excellent catalyseur pour ma formation et mon développement professionnel. Restait à trouver une personne qui accepterait de co-animer le dispositif avec moi. Mais comment chercher, et comment choisir ?

Plusieurs personnes dans mon entourage professionnel étaient susceptibles de répondre à une telle sollicitation, et le choix s'est fait en fonction de plusieurs critères : la disponibilité, le niveau d'expertise - il fallait trouver quelqu'un d'expérimenté dans l'APP - étaient des éléments essentiels. Mais il était tout aussi important pour moi de trouver quelqu'un avec qui j'imaginai former un véritable binôme. Sacrée gageure quand on sait que la co-animation exige une confiance et un respect réciproques, une reconnaissance mutuelle de l'expertise qui prémunissent contre tout enjeu de pouvoir entre les partenaires de l'animation, tout en garantissant une sécurité accrue et un soutien mutuel.

C'est à un ancien collègue que j'ai songé assez rapidement : formé comme moi à l'animation de GFAPP, je le savais rompu à l'animation de groupes et relativement expérimenté dans l'analyse des pratiques. Outre ses compétences, le fait qu'il soit un homme plus âgé et son statut de cadre de l'Éducation nationale me semblaient permettre une belle complémentarité pour la co-animation<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> L'ayant expérimenté dans un autre contexte, je savais que le binôme d'intervenants de sexe différent ainsi formé représentant symboliquement le père et la mère et proposant l'image de rapports hommes-femmes fondés sur un partage égalitaire du pouvoir offrait un support de projections des participants sur lequel il serait possible de s'appuyer dans l'animation.

## 2.3 Vers la contractualisation

Une fois la proposition de co-animation entérinée par mon collègue, j'ai contacté le directeur de la structure afin de m'assurer de son accord sur ce fonctionnement à deux intervenants et lui ai proposé que la rencontre suivante permette d'élaborer une base contractuelle : il s'agissait donc pour nous de faire des propositions plus concrètes et opérationnelles relativement au cadre spatio-temporel (le nombre des séances, la fréquence et la durée de chacune, l'endroit où elles auraient lieu...), mais aussi au nombre et au mode d'engagement des participants, aux modalités de tarification et de rémunération de l'intervention...

Une première étape, condition nécessaire à la co-animation, a consisté à échanger entre nous, animateurs, sur tous ces aspects et à nous mettre d'accord. Cela peut sembler évident, mais c'est déjà une première occasion de voir non seulement si le binôme fonctionne, mais aussi si chacun est prêt à construire sur une base commune et à faire des concessions le cas échéant. Pour moi, il était, à partir de ce moment-là, essentiel que chaque proposition, chaque décision soit le fruit d'un accord préalable de notre binôme.

Nous nous sommes donc interrogés ensemble et avons tenté de trouver un consensus autour de propositions à soumettre au commanditaire. Notre emploi du temps respectif étant très contraint, la plage horaire du vendredi après-midi, où nous pouvions plus facilement être l'un et l'autre disponibles et où il était d'usage de positionner les réunions de service dans l'une des deux structures, a été retenue. Nous nous sommes facilement entendus pour proposer une séance par mois : entre janvier et juin, six dates ont été posées, la dernière étant conservée pour réaliser le bilan et l'évaluation du dispositif expérimental. Il fallait ensuite envisager un espace où chacune des deux équipes puisse venir facilement et se sentir suffisamment à l'aise pour pratiquer l'APP, car on sait combien le cadre conditionne le déroulement des séances de travail. Si les deux unités avaient chacune une salle de réunion, l'une d'elles semblait plus appropriée : son volume adapté à la taille du groupe, sa luminosité, son aménagement accueillant, ouvert sur l'extérieur et le fait qu'elle permette un isolement physique et sonore du reste du service faisaient d'elle un espace enveloppant, contenant et lui donnaient une dimension protectrice rassurante. L'agencement possible des tables en ovale correspondait également au dispositif du GFAPP que nous souhaitions proposer.

Restait encore à discuter entre nous des conditions tarifaires. Sujet pour moi épineux et relativement tabou que celui de l'argent, sur lequel il me paraissait difficile de me positionner, et dont je savais pourtant qu'il cristallisait de nombreux enjeux. Différentes questions se posaient : quelle rémunération demander ? Comment faire reconnaître autrement que sur un plan financier les compétences dans l'animation en APP ? Et dans quel cadre réglementaire ? Comment trouver la somme juste, sachant que nous étions deux intervenants sur ma proposition et non sur la demande du commanditaire ? Quelle

légitimité avais-je à demander en tant que débutante la même rémunération qu'un animateur expérimenté : comment valoriser l'expérience de mon co-animateur ou au contraire comment soutenir un écart de salaire avec lui et à quelle proportion du sien prétendre ? Surtout, à qui demander des éclairages ?

Les recherches sur les tarifs pratiqués sur différents sites consacrés à l'APP m'ont apporté peu de réponses : les différences de rémunération y sont substantielles et il n'est pas toujours aisé de comprendre sur quels critères elles se fondent. Mieux qu'Internet, j'ai donc fait appel à l'aide de mon formateur qui m'a aidée à trouver des réponses à chacune de mes questions et ainsi permis d'établir une fourchette de tarifs. En tant que fonctionnaires, nous devons également trouver un cadre réglementaire nous permettant d'être rémunérés légalement. L'autorisation de cumul d'activité par l'institution, via une demande au supérieur hiérarchique, était une solution possible. Quant à la rémunération, nous avons suggéré qu'elle puisse s'adosser à celle des heures supplémentaires effectives telles que proposées dans l'Éducation nationale qui était notre institution d'appartenance.

Une fois ces choix arrêtés, nous avons donc rencontré le directeur du service pour lui soumettre toutes ces propositions et négocier sur ces bases les conditions de notre intervention en vue de la contractualisation.

Si elles furent bien accueillies dans l'ensemble, un point de frottement émergea rapidement : celui de l'obligation de présence des participants. En effet, les séances d'APP ayant lieu sur le temps de travail, elles figuraient dans les obligations de service, et le directeur m'a très vite indiqué qu'il refuserait par principe les demandes de congés qui seraient faites sur ces temps-là. Il est dit que l'un des principes de base essentiels de l'APP est celui du volontariat : comment le préserver ou le faire advenir, sachant qu'il conditionne l'engagement des participants dans la dynamique de groupe et dans travail d'analyse ? Comment déjouer les effets induits de cette obligation de participation, qui pouvait être vécue comme une injonction hiérarchique ? Quel regard, au mieux méfiant ou suspicieux, au pire hostile, pourraient en effet porter les participants sur les animateurs et avec quelles conséquences sur le travail ? Qui contrôlerait la présence et de quelle manière (émargement, liste des présents...) ? Quelles sanctions pourraient être prises en cas d'absence ? Quelles stratégies d'évitement risquaient d'être mises en œuvre ? Comment créer l'alliance avec les participants dans de telles conditions ?

Autre point de débat : le périmètre du groupe. La difficulté résidait déjà dans le fait qu'il fallait travailler à former un seul groupe avec deux équipes distinctes (celles des deux unités formant le service), dont les modes de fonctionnement et d'intervention étaient propres, et dont les histoires respectives, que nous connaissions en partie parce qu'elles nous avaient été communiquées de manière très transparente, étaient relativement douloureuses et chaotiques. Les départs et arrivées au sein de chacune des deux équipes rendaient leur cohésion respective encore fragile ; les professionnels se connaissaient parfois peu, ou mal,

et les différences de statuts, les controverses professionnelles occasionnaient des conflits plus ou moins ouverts et des clivages relativement importants qui pourraient rendre la constitution d'un groupe délicate.

A cette réalité, relativement fréquente dans les équipes, sont venues s'ajouter deux difficultés pour la mise en place du groupe. Au regard du principe d'équité qu'il défendait, le directeur du service a d'emblée exprimé le souhait d'inclure les cadres dans le dispositif, à savoir les deux responsables d'unité éducative et lui-même, ce qui contrevient foncièrement au principe d'absence de toute position hiérarchique au sein du groupe d'APP. En effet, quelle liberté de parole des participants était-il possible d'espérer si un supérieur était présent dans le groupe ? Ce fut probablement le point le plus âprement discuté.

Sa position était en revanche plus nuancée pour le personnel administratif (les secrétaires) et les stagiaires éducateurs et les jeunes en service civique, de passage sur le service et dont la participation pourrait n'être qu'intermittente et aléatoire : nous savions que ces conditions pouvaient nuire à la dynamique de groupe, au sentiment de continuité dans le groupe, de construction de son histoire commune et de la confiance entre ses membres. Mais s'ils se voyaient refuser l'inclusion dans le groupe, quels effets cette décision pourrait-elle avoir sur leur sentiment d'appartenance et leur collaboration à l'équipe, leur adhésion au collectif de travail ? Quel serait le regard des autres participants sur un dispositif présenté comme un vecteur de cohésion, et qui exclut de fait certains membres de l'équipe.

Ces deux problématiques ont fait l'objet de débats et il a été difficile de trancher, les arguments du chef de service étant légitimes et recevables au regard de ses préoccupations et de ses logiques propres. J'ai même craint à un moment que nous ne puissions pas trouver de terrain d'entente et que ces points d'achoppement viennent remettre en question la mise en place du dispositif. Au terme des échanges, nous avons finalement fait chacun des compromis, acceptant de céder sur certains points. Ainsi, nous avons convenu que l'ensemble des professionnels du service participeraient à ces séances, ainsi que tous les professionnels mis à disposition par les partenaires (Éducation nationale) ou concourant à la prise en charge des jeunes (volontaires services civiques, stagiaires PJJ à la condition que leur présence sur plusieurs séances au moins soit garantie...). En revanche, les directeurs d'unités et le directeur de service ne seraient pas présents, afin de permettre une liberté de parole maximum de la part des participants.

Concernant la présence obligatoire des professionnels, nous avons demandé à préciser aux participants lors de la séance de présentation que cette exigence n'était pas liée au dispositif mais bien aux obligations de service, et que, ne souscrivant pas nous-mêmes à ce principe, il incomberait aux supérieurs et non aux animateurs de contrôler la présence.

Dernière question que nous avons relativement peu discutée, celle de l'évaluation du dispositif, de ses modalités, et de sa formalisation et de sa diffusion. La démarche entrant



dans un cadre « expérimental »<sup>6</sup>, il semblait en effet logique de pouvoir en dresser un bilan. Demande du commanditaire, l'évaluation est aussi utile pour les animateurs puisqu'elle leur permet de procéder à un retour réflexif sur leur pratique d'animation. Il nous a semblé à tous évident de mener cette réflexion avant la mise en place de l'APP : il peut paraître incongru d'anticiper l'appréciation a posteriori d'un dispositif que l'on n'a jamais mené jusqu'au bout, mais je prévoyais que ce serait là aussi un objet de débat qu'il ne fallait pas attendre pour poser. Il est évidemment difficile de rendre compte autrement que qualitativement du travail proposé dans les séances, hormis à poser quelques éléments factuels comme le nombre de séances, leur durée, le nombre de participants à chaque séance. Comment bénéficier d'un retour d'expérience des participants ?

Faute d'éléments de réponses tangibles à ce stade, ces questions sont restées en suspens, et il a simplement été acté qu'une évaluation qualitative et collective serait réalisée par les intervenants et les participants en présence de la direction lors de la dernière séance, et qu'un bilan plus large de l'action globale serait réalisé ensuite. Avec le recul dont je dispose aujourd'hui, je peux affirmer que ma propre crainte de ce retour et mon propre rapport à l'erreur et à l'évaluation ont probablement joué dans le fait de ne pas pousser plus avant cette réflexion et de différer la construction de l'évaluation à la fin du dispositif. C'est pourtant un élément incontournable, qu'il vaut mieux, à mon sens, fixer dès le départ pour travailler sereinement.

Une fois l'ensemble des termes de la contractualisation fixé, l'écriture de la convention n'a été qu'une formalité. Nous l'avons donc formalisée par un texte d'une dizaine d'articles mentionnant clairement les objectifs généraux, l'identité des parties contractantes et leurs engagements respectifs, le lieu et les modalités de déroulement et la durée, le public concerné, le contenu, les éléments de financement de l'action, le suivi et l'évaluation de la convention et les conditions de résiliation de la convention. La date d'une réunion de présentation du dispositif aux deux équipes a été fixée à mi-décembre, sachant que la première séance effective devait se dérouler en janvier.

Le plus dur restait donc à faire !!!

### **3. Le baptême du feu**

La première rencontre avec les participants est peut-être le moment qui pour moi a suscité le plus d'appréhension : si c'est la concrétisation d'un travail d'élaboration et de contractualisation, c'est aussi et surtout le début de l'aventure humaine.

---

<sup>6</sup> Rappelons que l'APP n'est pas obligatoire dans les Services d'Éducation et d'Insertion.

### 3.1 Débats sur les rôles de co-animateurs

Cette première réunion de présentation allait être pour nous, co-animateurs, l'occasion de vérifier si notre attelage fonctionnait ! Nous n'avions pas encore abordé le sujet, mais nous savions qu'il était essentiel de clarifier nos rôles respectifs, à savoir ceux qui relevaient d'une fonction commune et fixe et les autres, dont les contours étaient à définir ensemble et qui pouvaient solliciter nos habiletés particulières, ou faire l'objet d'un roulement. J'avais, au cours de ma formation, expérimenté ou vu fonctionner différentes modalités de co-animation. J'avais beaucoup apprécié l'alternance du rôle d'animateur (au sens notamment de facilitateur des interactions et de l'implication des participants, de régulateur des échanges...) et celui d'observateur / organisateur (gestion du temps et des prises de parole, observation de la multi-dimensionnalité et de la multi-référentialité), au cours d'une même séance, base d'une forme d'équité entre les animateurs. Forte de cette expérience positive, je proposais donc à mon collègue cette modalité d'animation : il la refusa d'emblée, préférant se répartir une fois pour toute chacun de ces deux rôles pour chaque séance. L'idée d'expérimenter un nouveau fonctionnement m'a semblé tout aussi inconfortable que potentiellement formateur : c'est donc cette modalité que j'ai acceptée, à condition que ces rôles soient intervertis d'une séance sur l'autre.

### 3.2 La rencontre avec les participants

La présentation de l'APP s'est donc déroulée au cours d'une réunion institutionnelle regroupant les équipes des deux unités en décembre. Le directeur avait veillé à ménager un temps d'exposé et un temps d'échanges suffisamment longs pour permettre de faire connaissance et de poser les bases essentielles du dispositif. La présentation a pris la forme d'un exposé à deux voix, relativement magistral et formel et les questions ont été plutôt rares. Nous avons tenté d'explicitier ce qu'est une analyse des pratiques professionnelles afin que les participants ne se méprennent pas sur le cadre associé, les intentions et les modalités. Dès cette première rencontre, j'ai senti une certaine forme de froideur dans les échanges et de circonspection à notre égard qui n'ont pas manqué de m'interroger. Je savais d'ores et déjà qu'il faudrait mettre en place l'alliance avec beaucoup de patience et de soin pour installer la confiance.

Aujourd'hui je peux dire que cette première réunion n'a pas été suffisamment efficace pour permettre de dissiper les représentations erronées. En effet, malgré un exposé que nous pensions clair et intelligible, beaucoup ont entendu l'analyse des pratiques comme la résolution des problèmes professionnels, l'apport d'outils et de méthodes, voire de conseils, confondant groupe d'APP avec étude de cas ou échange de pratiques ou résolution de problèmes. Cela m'incite à envisager à l'avenir cette présentation d'une toute autre manière, et si je dois me prêter à nouveau à cet exercice, je partirai de la représentation qu'en ont les participants pour construire collectivement une définition commune qui permette à chacun de se l'approprier et de rectifier les interprétations erronées qu'il en a.

#### 4. Conclusion

Cette courte première expérience m'aura appris beaucoup de choses. Tout d'abord, j'ai appris que cette première étape est celle du deuil d'une certaine forme d'idéal de l'APP : les représentations que l'on en a en tant qu'animateur et avant de se frotter au réel de sa mise en place ne cadrent pas nécessairement avec celles d'un chef de service qui, aussi ouvert et bienveillant soit-il, est pris dans des enjeux institutionnels qui peuvent contrevenir à la mise en œuvre de l'APP. Dès lors, il est possible, utile, nécessaire de négocier, de faire des compromis jusqu'à atteindre un accord acceptable pour les uns et pour les autres. Seule son exigence éthique doit guider l'animateur et lui indiquer ce qu'il peut accepter sans compromission.

Ensuite, et malgré mon naturel souvent enthousiaste et impatient, j'ai acquis la conviction qu'il faut prendre son temps, respecter le temps de chacune des parties, ce temps nécessaire pour observer et écouter, y compris les silences, pour comprendre les enjeux individuels et collectifs, pour échanger, contractualiser, et installer le dispositif : la majorité de ce qui va se dérouler au cours des séances se joue en amont de celles-ci.

L'autre enseignement, c'est qu'il faut respecter toutes les étapes une à une, et analyser les besoins, les attentes, pour y répondre avec le plus de pertinence possible : bref, travailler à chaque étape, à chaque niveau, et avec chacun dans la congruence.

Enfin, et c'est peut-être le plus difficile et le plus exigeant, il me paraît essentiel de toujours chercher à questionner, à faire expliciter et formaliser le maximum d'éléments : c'est dans les non-dits et les évidences que vont se nicher les représentations et les malentendus et que s'alimentent les futures frustrations et désillusions.

Mais finalement, je peux dire qu'avec cette première expérience de mise en place d'un groupe d'analyse des pratiques, j'ai eu beaucoup de chance : une opportunité très rapide de trouver un terrain de mise en œuvre de l'APP, un commanditaire particulièrement à l'écoute, soucieux de l'accompagnement de son équipe, avec des convictions très marquées et une éthique par bien des côtés exemplaire, un co-animateur respectueux et bienveillant et un accompagnement très étayant et rassurant de mon formateur. J'ai fait mes premiers pas sur ce chemin qui je l'espère sera long et riche, mais quelques pas qui, quoique balbutiants, ont laissé de belles empreintes.

#### Référence bibliographique

Étienne, R. et Fumat, Y. (2014). *Comment analyser les pratiques éducatives pour se former et agir*. Bruxelles : de Boeck, collection guides pratiques.