



REVUE DE L'ANALYSE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES

La place de l'animateur comme chef d'orchestre du groupe d'analyse de pratiques professionnelles

Jean Chocat

Cadre de santé – Formateur en soins infirmiers en IFSI

jean.chocat@orange.fr

Résumé

Quand nous nous projetons dans un dispositif d'analyse de pratiques, nous centrons essentiellement notre attention sur l'aspect méthodologique de la démarche et notamment sur les différentes étapes à respecter. Cependant, sans occulter l'importance de ces étapes, il est capital de prendre en considération et d'explorer l'influence de la dynamique de groupe sur le processus d'analyse et le rôle de l'animateur comme chef d'orchestre de la séance d'analyse de pratiques professionnelles (APP). Cet article, partant de l'expérience de l'animation de groupes d'APP, éclairé par différentes approches théoriques, propose des réflexions pour la compréhension de cette dynamique de groupe et sa conduite et il apporte des points de repère pratiques pour l'animateur.

Mots-clés

animateur, dynamique de groupe, rôle, posture

Catégorie d'article

Texte de réflexion en lien avec des pratiques

Référencement

Chocat, J. (2016). La place de l'animateur comme chef d'orchestre du groupe d'analyse de pratiques professionnelles. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 7, pp 54–65. <http://www.analysedepratique.org/?p=2054>.

Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le 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.

Qui n'a pas rêvé une fois dans sa vie d'animateur¹ de groupe d'analyse de pratiques avec des étudiants en formation d'avoir le groupe idéal ! Un groupe dans lequel les étudiants arriveraient en avance, s'installeraient rapidement conformément aux attentes de l'animateur, en prenant soin d'éteindre leur téléphone portable ou tout autre objet connecté, prêts à débiter le travail, avec une situation à proposer immédiatement sans laisser un temps de silence parfois pesant amenant un riche partage de réflexions au service de l'analyse en groupe ! Sans oublier en fin de séance ou lors de bilans, un retour de la part des étudiants plus que positif sur le dispositif d'analyse de pratiques et sur la qualité de la prestation de l'animateur ! Donc, en quelque sorte pour l'animateur, un sentiment de plénitude et de satisfaction quasi indescriptibles ! Mais, la réalité dans cette dynamique de groupe est bien différente et mérite qu'on l'interroge afin de la repositionner dans un certain rapport au réel et la rendre plus efficiente.

Dans cet article, différents points vont être abordés. Ma volonté n'est pas de proposer des approches théoriques en matière de dynamique de groupe², largement abordées par de nombreux auteurs, mais des réflexions et repères liées à mon expérience en tant qu'animateur de groupes d'analyse afin de susciter chez le lecteur, un retour sur sa propre expérience en tant qu'animateur et peut-être l'amener à approfondir la perception qu'il a en matière de conduite de groupes d'APP.

1. Quelques questions introductives issues de mon expérience d'animateur

Au terme de plusieurs années durant lesquelles des groupes d'analyse de pratiques de type « groupe d'entraînement à l'analyse de situations éducatives » (GEASE) ont été conduits auprès d'étudiants³ en formation en soins infirmiers, et après de nombreux échanges avec d'autres animateurs⁴, l'expérience du rapport au groupe paraît être ce qui interroge le plus

¹ Dans cet article j'évoquerai l'animateur qui est aussi formateur en Institut de Formation en Soins Infirmiers. Je n'évoquerai pas les animateurs qui seraient extérieurs à l'institution et de formation en psychologie. Ainsi, mes propos s'intéressent davantage à ceux qui n'ont pas bénéficié d'une formation approfondie en matière de dynamique de groupe avec des temps de supervision.

² Voir notamment le texte de Bernard Gouze (2005) qui dégage trois approches dans la prise en compte de la dimension groupale : humaniste, psychosociologique et psychanalytique.

³ Cette réflexion concerne des analyses de pratiques auprès d'étudiants des trois années de formation initiale.

⁴ Après chaque séance d'analyse, les formateurs en soins infirmiers échangent sur le déroulement de la séance, avec des points portant sur l'engagement, le comportement des étudiants et la portée du travail d'analyse, tout en respectant la confidentialité sur la situation exposée, sur les échanges au sein du groupe. Il faut noter que ce retour d'expérience « à chaud » est généralement positif, ce qui amène à s'interroger si ce n'est pas la dynamique instituée au sein du groupe qui crée cette qualité d'analyse.

les animateurs, sans pour autant se situer dans un ressenti négatif. Revenons ainsi à ce qui peut être vécu ou observé en tant qu'animateur de séance d'analyse de pratiques. Quelques points de réflexion ressortent de ces échanges.

La confrontation au réel du groupe dans son fonctionnement, peut pousser l'animateur dans ses incertitudes et dans une zone d'inconfort. En maîtrisant l'ensemble des étapes (par exemple celles du GEASE), on pourrait penser que cela peut être suffisant pour être performant. Il est effectivement important de les respecter, mais très rapidement j'assiste à l'émergence d'un autre facteur, à savoir, la puissance potentielle du groupe avec plusieurs modes d'engagement de la part des étudiants dans le travail d'analyse. J'ai pu observer différents fonctionnements, par exemple : soit un groupe dynamique (qui produit un travail d'analyse), soit un groupe « destructeur⁵ » (apathique, sur la défensive, absent, accaparé par d'autres préoccupations...). Dans le cours d'une même séance, le fonctionnement d'un groupe peut changer, passant d'un groupe apathique à celui qui se dynamise ou inversement. En outre, les étudiants peuvent ne pas être à l'endroit où nous souhaiterions qu'ils soient, c'est-à-dire présents physiquement et psychiquement durant le temps de l'analyse de pratiques ; certains arrivent un peu en retard, ont oublié le travail demandé, montrent clairement l'envie d'être ailleurs, gardent leur manteau sur eux...

Ces attitudes prennent valeur de sens pour l'animateur, et lui renvoient que les deux heures trente à venir risquent d'être longues et « pesantes » ou bien « agréables » ! À bien y réfléchir, les termes « destructeur », « agréable » et « pesant » montrent la dimension émotionnelle, peut-être induite par ma propre manière d'entrer en relation avec le groupe, mes attentes et les phénomènes intra et inter-psychiques qui s'y déroulent. C'est une question qui peut être travaillée lors de temps de supervision.

Cependant, l'animateur ne vit pas que des moments difficiles. Au contraire, cette réalité perçue laisse place à d'incroyables souvenirs de temps d'analyse. Je suis toujours stupéfait par les capacités des étudiants à analyser, à poser des questions pertinentes et proposer à l'exposant des hypothèses compréhensives. Bien souvent, ces temps d'analyse m'ont permis de les percevoir sous un autre « jour ».

Cependant, la dynamique instaurée par le groupe d'étudiants questionne nos limites et, au final, en y réfléchissant bien, nous aide à progresser dans cette fonction d'animateur. Comment peut-on penser autrement le groupe pour le conduire vers un haut degré de performance et quelle est la place et le rôle de l'animateur dans cette dynamique de groupe ?

⁵ Au sens de groupe qui retarde le travail attendu, met en difficulté l'animateur peu habitué à gérer ce genre de situation. Cela relève ainsi plutôt d'un ressenti de la part de l'animateur.

2. Repères théoriques et pratiques sur la « vie » du groupe en analyse de pratiques et sur la place de l'animateur

Cette réflexion se situe dans le cadre d'APP en formation initiale auprès d'étudiants infirmiers, et non auprès de professionnels. Les groupes sont constitués de quinze étudiants avec un animateur de séance. Les groupes demeurent les mêmes durant les trois années de formation, et les temps d'analyse sont systématiquement réalisés au retour de chaque stage clinique soit environ 3 à 4 séances par année de formation. Ce qui en soi est peu mais tient compte des contraintes institutionnelles. Au cours de chaque séance, chaque étudiant rapporte une situation qu'il a vécue au cours de son stage et qu'il souhaite proposer au groupe pour analyse.

Pour faciliter l'émergence de repères pour la pratique d'animateur, je vais emprunter à différents courants théoriques des éléments conceptuels relevant de la psycho-sociologie clinique, de l'approche humaniste relative à la dynamique des groupes avec un petit détour vers la psychanalyse. Certes, il n'est pas toujours judicieux de combiner des approches différentes, mais voyons plutôt cette démarche en termes de complémentarité de grilles de lecture.

2.1 La spécificité du groupe d'analyse de pratiques, sa naissance et son développement

2.1.1 La spécificité du groupe d'analyse de pratiques : un dispositif à part ?

Existe-t-il dans les Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI), en dehors du temps d'analyse de pratiques, un groupe qui serait semblable ? Si oui, à quel(s) moment(s) ? L'animateur peut-il avoir vécu, ailleurs, avec les mêmes étudiants, un moment de formation similaire ? En considérant les différents temps de travail en groupe (travaux dirigés, retour de stage, guidance collective pour les travaux de fin d'études...), il semble que la dynamique et l'animation du groupe en APP ne présentent pas les mêmes caractéristiques, hormis, peut-être, sur des temps de suivi pédagogique où l'équipe pédagogique aide l'étudiant à explorer certaines problématiques vécues et au cours desquels nous mettons en place une approche à dimension réflexive. Ainsi, nous pourrions citer comme caractéristiques principales du groupe d'APP :

- la place toute particulière accordée à la dimension réflexive où la recherche d'une solution à une situation vécue n'est pas le but poursuivi,
- le rôle du groupe dans le travail d'analyse et ce qui est attendu par l'animateur⁶.

⁶ Pour aller plus loin dans les caractéristiques du groupe d'APP, voir l'ouvrage de Etienne & Fumat (2014).

Faut-il pour autant en faire un dispositif à part ? J'ai quand même l'impression d'être lors des séances d'APP dans un lieu et dans un moment particuliers, singuliers, en dehors des temps de formation habituels. Il y a plus que dans tout autre type de travail en groupe un certain ressenti avec un avant, un pendant, et un après pour chaque séance d'analyse de pratiques. L'une des premières hypothèses à ce ressenti, est peut-être la rareté relative de ces temps d'analyse. En effet, et malheureusement compte tenu des contraintes (de temps, d'effectifs en tant qu'animateurs, de quota d'étudiants des différentes promotions, de programme de formation), le groupe d'APP ne se retrouve réuni qu'épisodiquement sur 3 à 4 séances annuelles. Il existe aussi l'effet novateur de ces approches en formation (au même titre que l'apprentissage par simulation actuellement). Mais je pourrais aussi mentionner que durant et par ce travail d'analyse, ce rapport particulier accordé à la pratique réelle, son articulation avec des approches théoriques, la volonté d'ouverture vers de multiples compréhension d'une situation vécue.

Ce qui est intéressant, pour l'animateur, du fait de son expérience acquise durant les temps d'analyse, c'est de pouvoir transposer sur d'autres approches en formation (par exemple lors de travaux dirigés) certains principes qui guident notre pratique d'animateur lors d'APP : favoriser la démarche réflexive, le questionnement, la mobilisation de différents savoirs professionnels, les articuler avec la pratique réelle, en apprécier leur efficacité, accorder à l'étudiant une place qui le positionne non pas en tant que « receveur » d'un savoir mais capable de le co-construire, la dynamique du groupe.

2.1.2 Sa naissance et son développement

Un groupe d'analyse évolue dans le temps. En effet, de nombreux facteurs coexistent : les compétences de l'animateur, des participants et du groupe, le rythme des séances, le lien avec le projet pédagogique qui donne sens à ce genre de travail, etc. Le groupe naît, se transforme et se sépare (du moins physiquement) au terme de la formation initiale en soins infirmiers. Quel temps faut-il donner pour cette naissance, ce développement, et pour le travail de séparation ? La première année⁷, le groupe découvre ce travail, s'installe, expérimente les différentes étapes. Une étudiante interrogée à ce sujet, explique que, lors des premières séances, le questionnement est celui du sens de ce dispositif. La seconde année, le groupe devient progressivement producteur d'un objet analysé et la troisième année, il prend son autonomie en devenant de plus en plus acteur. Je garde le souvenir positif de ce moment où, en troisième année, une étudiante, lors du tour de table en début de séance, demande spontanément au groupe de l'aider à mieux comprendre et à appréhender une situation vécue lors d'un stage clinique⁸ ! L'animateur s'efface

⁷ Il faut aussi tenir compte du nombre de séances, de la répétition dans le temps.

⁸ La formation en soins infirmiers se déroule par alternance : temps de formation en IFSI, temps de formation sur des terrains professionnels sous la forme de stages cliniques où l'étudiant va être confronté à la réalité du métier.

« doucement » (mais ne disparaît pas pour autant) et ne se situe plus dans un rapport « de force⁹ » pour faire émerger la situation qui sera analysée.

Il me paraît ainsi important que la constitution d'un groupe reste identique. Le facteur stabilité dans le temps est essentiel à prendre en compte. En pratique, le groupe de formateurs conserve le même groupe sur les trois années de formation. Nous voyons ainsi que le rôle et la place de l'animateur évoluent au fil de ces différentes années. D'un guide au début, il va progressivement laisser une place de plus en plus grande aux membres du groupe. C'est presque en fin de troisième année, quand la séparation devient officielle du fait de l'obtention du diplôme d'État, que le groupe atteint une certaine maturité. Ceci est à mettre en parallèle avec le fait que, l'étudiant à lui-même progressé, a acquis des connaissances et de l'expérience clinique et entre bientôt dans la vie professionnelle. On observe ainsi au cours de la formation, un double mouvement qui se nourrit mutuellement : par le biais du processus de formation, l'étudiant développe des compétences, acquiert une certaine maturité pour la démarche d'analyse de pratiques et cette dernière influence en retour les acquisitions professionnelles.

Ce que je peux relever, c'est que l'animateur va devoir s'adapter au niveau d'évolution et de maturation de chaque groupe qu'il anime¹⁰. Il doit prendre en compte ce paramètre dans son travail, c'est-à-dire moduler son animation suivant la spécificité de chaque groupe dans l'optique de son développement. De plus, l'animateur doit par son attitude, par ses capacités à questionner, à mobiliser différents savoirs, les articuler, montrer au groupe les compétences à développer en matière d'APP. En outre, un travail de supervision aide l'animateur à s'interroger sur ce qu'il projette sur le groupe en termes d'attentes, à apprécier l'efficacité de ses interventions et à prendre conscience que ses capacités à écouter le groupe sont déterminantes.

2.2 Les phénomènes de groupe et les processus de construction-régulation

Le second point de réflexion pose un postulat : les phénomènes de groupe observés et présentés précédemment (l'absence spontanée de situations, le retard de certains étudiants, la place aujourd'hui des objets connectés parasitant le travail en cours, la non-évolution du travail d'analyse, l'absence de participation de certains étudiants, les silences...) et vécus par l'animateur parfois de façon négative, ne sont pas à rejeter comme étant des phénomènes déviants. Ils témoignent d'un fonctionnement de certains groupes. De ce fait, en comprenant

⁹ Dans le sens d'adopter une attitude insistante auprès des étudiants pour qu'ils proposent des situations à analyser. Face à un groupe peu participant, la non-présentation d'une situation, si elle est répétitive, peut par ailleurs devenir un objet d'analyse pour le groupe et l'animateur.

¹⁰ Dans notre cas, le même formateur suit en APP plusieurs groupes d'étudiants en parallèle, chaque groupe étant dans une autre année de la formation.

ces phénomènes, l'animateur ne se situe plus dans une position de rejet, de défense ou de réaction négative, mais il les intègre dans ce qu'il doit normalement gérer, pour que le groupe passe d'un désordre apparent à une implication propice au travail d'analyse. Ces phénomènes observés et vécus interrogent alors la manière dont se structure le groupe et la dynamique qui s'y développe. Comment faire évoluer le groupe vers une plus grande maîtrise de cette dynamique, qui doit être au service du travail d'analyse ? Différents repères sont présentés ici.

Tout d'abord, j'aborderai la question du contenant groupal, souvent mentionnée dans les phénomènes de groupe. Comme l'évoque Christian Michelot (2015, p 20) citant Balint : « *la dynamique du groupe est à chaque moment essentielle : elle constitue la condition de la progression de chacun, permettant de supporter les inévitables tensions et crises ; celles-ci peuvent être traversées, car elles constituent également des phénomènes de groupe et ne concernent pas uniquement l'individu* ». Claudine Blanchard Laville (citée par Danielle Hans, 2015, p 61-62) explique quant à elle que : « *lorsqu'il est posé de manière assez souple et non rigide, le cadre offre une sécurité pour penser, il assure une fonction de contenance où la fluidité et la mobilité des représentations faciliteront la circulation intrapsychique et intersubjective des objets mis en travail dans tout dispositif* ». Nous voyons ainsi l'importance à accorder au contenant groupal, pour le travail d'analyse. Danielle Hans (2015) considère ce contenant groupal comme étant la délimitation d'un dedans et d'un dehors, ce qui rejoint ce que j'évoquais plus haut, dans le ressenti de l'animateur et des participants, d'un avant, d'un pendant, et d'un après la séance d'analyse.

Mais comment l'animateur peut-il travailler ce contenant groupal ? Avant tout, le point basique mais primordial et qui relève de la psychologie humaniste¹¹, porte sur la conviction que doit avoir tout animateur sur les potentialités du groupe (et de chaque étudiant). Le groupe n'est pas la somme des individus, mais un tout différent de cette somme¹². Il n'y a pas de bons ou de mauvais groupes (ni de bons ou de mauvais étudiants). Ils sont certainement différents, et le travail d'analyse doit pouvoir normalement se réaliser.

Selon Chantal Humbert (2012), différents éléments engagent la dynamique du groupe ; notamment son histoire, la succession des situations présentées et son cadre d'application. Nous allons les préciser.

¹¹ En référence à l'approche humaniste de Carl Rogers, psychologue nord-américain. Selon son approche, l'individu possède suffisamment de ressources pour se comprendre, se percevoir différemment, prendre des décisions qui lui conviennent. Un climat facilitateur doit l'accompagner dans cette démarche ; voir à ce sujet son ouvrage portant sur les groupes de rencontres (Rogers, 2006).

¹² Élément théorique relevant de l'approche de la Gestalt développée par Fritz Perls, psychiatre et psychanalyste allemand ; voir Perls (2005).

2.2.1 Créer l'histoire du groupe et la succession des situations présentées

Le contenant est issu d'un sentiment d'unicité et de permanence dans le temps des trois années de formation. Le travail d'analyse crée une histoire qui se construit et s'enrichit au fil du temps, avec des récits possibles sur la vie du groupe. Pour ma part, j'ai pris l'habitude de retracer chaque séance par écrit sur un carnet personnel et confidentiel. Je relate la date, le contexte, sa durée, la situation analysée, les éléments de compréhension qui ont émergé et pour finir, mon ressenti sur ce travail en m'autorisant une note sur mon vécu. Au fil du temps, grâce à des relectures épisodiques, je crée mon histoire d'animateur en parallèle de celle du groupe. En outre, à la fin de chaque atelier d'analyse avec le groupe, une dernière phase méta¹³ peut créer ce sentiment d'existence, par un retour sur le vécu du groupe et le travail accompli. En effet, il semble essentiel de développer en son sein ce sentiment et cette réalité du travail produit. De cette prise de conscience, un ressenti positif (et parfois négatif si le groupe est insatisfait) peut naître et amorcer la création d'une empreinte mnésique. Même après plusieurs années, en tant qu'animateur, mes souvenirs des différents groupes persistent comme étant une présence permanente.

Quand commence cette histoire ? Pour le groupe d'APP, elle débute certainement lors de la présentation du dispositif au semestre 1 du programme de formation¹⁴ en première année. En effet, avant cette période, les étudiants ont rarement expérimenté ce type de dispositif d'analyse, voire même ils ne savent pas que cela existe ! Une première représentation cognitive, conative¹⁵ et opératoire apparaît alors. Il est important de soigner la présentation du dispositif, que cela soit le plus concret possible, de présenter le programme tel qu'il va se dérouler, sans l'enfermer dans un cadre trop rigide et répondre à des questionnements. Pour ma part, je prévois aussi lors de cette étape de présentation quelques exercices d'apprentissage permettant de travailler le rapport à sa pratique (« le savoir capter une situation vécue »), revisiter à distance la situation, la mettre en récit, la questionner, apprendre à mobiliser des cadres d'analyse de la pratique et des savoirs et en apprécier le résultat obtenu pour son propre apprentissage. Puis au fil de chaque séance d'APP, un rappel du dispositif peut être nécessaire suivant les points à améliorer au sein du groupe.

C'est aussi la succession des situations analysées qui crée un fil d'attache des différentes séances, dans le sens d'une projection dans une séance d'analyse à venir, chargée d'un potentiel de formation pour l'étudiant. J'incite ainsi les étudiants, notamment lors des stages cliniques, à anticiper les situations à présenter, en les invitant à réfléchir à une situation actuelle, à la manière dont ils la vivent et dont ils aimeraient, le cas échéant, la présenter au groupe dans le but de mieux la comprendre. Cependant cette anticipation s'acquiert grâce à l'évolution du groupe, à sa maturité et à l'évolution des étudiants dans leur parcours de

¹³ Phase méta qui consiste en fin de séance à analyser le fonctionnement du groupe.

¹⁴ Formation proposée lors de l'Unité d'Enseignement 6.1.S1. : méthodes de travail.

¹⁵ C'est-à-dire : de l'effort à fournir.

formation. De plus, au début de chaque séance, je reviens sur la séance précédente et sur l'inter-séance, en demandant à l'étudiant qui a exposé une situation d'exprimer, s'il le souhaite, comment il a cheminé depuis la dernière rencontre. J'invite également le groupe à exprimer un « quoi de neuf pour eux-mêmes ? », sans revenir sur l'analyse réalisée sur la situation présentée.

2.2.2 La question du cadre : « un cadre pour dire et s'entendre dire »

Par définition, en analyse de pratiques, l'étudiant qui expose est obligé de se découvrir pour faire part de son vécu, de ses défaillances éventuelles, de ses doutes, d'où l'importance d'apporter au groupe une sécurité. Ce qui est primordial, c'est justement de pouvoir faire l'expérience d'une groupalité positive. Selon C. Humbert (2012), il s'agit de développer l'ouverture à « *un fonctionnement de groupe où la conflictualité est possible sans courir le risque de la destruction : une conflictualité positive et source de créativité* ». Ceci est rendu possible si plusieurs conditions sont présentes : un dispositif d'analyse bien identifié par rapport aux autres moments de formation, avec des principes qui régissent les échanges et les positions de chacun. En tout premier lieu importe le respect des principes de fonctionnement du groupe, que nous ne développerons pas dans cet article, à savoir : le non-jugement, la confidentialité, le respect de chacun, une bienveillance et le souci d'accompagner l'autre dans sa propre compréhension. Les règles sont à énoncer en tout début de chaque séance, mais surtout les étudiants doivent les sentir appliquées et respectées. C'est à l'animateur que revient la tâche d'en être le garant, pour ne pas courir le risque de faire perdre au groupe la confiance et de créer un manque de lisibilité. Il m'est arrivé lors d'une APP d'arrêter la séance en cours et exprimer les observations relatives à un manque de présence psychique de la part du groupe (non-écoute, attitude qui démontre un manque d'intérêt...) envers l'exposant ainsi que de recadrer des échanges ou prises de position ne respectant plus l'exposant.

2.3 La question de l'écoute de l'animateur au sein du groupe d'analyse

Pour ma part, au-delà des principes qui guident la vie du groupe et des échanges, je m'attache à développer simultanément trois écoutes au sein du groupe :

- une écoute du groupe, dans sa globalité, dans la plus ou moins grande fluidité de la parole et des mouvements psychiques, dans ses silences (qui peuvent aussi traduire un temps de réflexion et pas forcément un désintérêt pour le travail en cours),
- une écoute de l'exposant dans sa manière d'investir cet espace qui lui est dédié et
- une écoute de moi-même en tant qu'animateur : quelle résonance en moi produit la vie du groupe, sa dynamique, ce qui est proposé et échangé. Par exemple, lors d'une séance d'analyse, une étudiante présente une situation vécue lors d'un stage. Je ressens un inconfort à garder cette situation, une envie de la changer. Qu'allons-

nous pouvoir en dire ? Je ressens un doute. Cependant, je m'autorise un arrêt dans ma réflexion qui, me semble-t-il, ne respecte pas le fait que, ce qui est important, c'est ce qui l'est pour l'étudiant et non pour moi-même en tant qu'animateur. Je me rends compte en direct que je censure l'exposant. Au final, je laisse le travail se faire autour de cette situation, en étant convaincu que le chemin à parcourir durant cette séance n'est pas encore inscrit, mais qu'il va l'être au fur et à mesure. Il faut accepter l'incertitude et croire dans les potentialités de l'exposant et du groupe. Je retrouve là une sensibilité rogérienne.

Ce travail nécessaire d'écoute m'apporte des renseignements sur cette dynamique groupale en cours et m'aide dans des prises de décisions. Il inscrit le travail de l'animateur dans de la souplesse d'action et non dans des attitudes stéréotypées face au groupe. Dans le cadre des groupes de parole, M. Ruzniewski (1999) précise que « *le leader¹⁶ doit en permanence réinventer. Ses interventions, pour être efficaces, doivent avoir le goût de la nouveauté... On est leader dans l'action, dans le présent du groupe de parole, quand, au sein du groupe, on occupe, on tient, on protège, on assure la place de leader* ». (1999, p 97).

2.4 La question du transfert du groupe sur l'animateur et sa zone d'activité

Dans l'étude des groupes de parole à l'hôpital, J. Ruzniewski (1999) aborde la place du leader. Nous allons nous en inspirer. Elle explique, avec un regard psychanalytique, que le groupe va investir en son sein un leader ayant une mission, et que pour que le groupe soit fécond, il faut « *qu'une relation transférentielle se tisse entre les membres et le leader* » (1999, p 112). Point important, le leader est investi d'un supposé savoir professionnel et pouvoir, ce qui est protecteur pour le groupe. Nous voyons ainsi que la position octroyée à l'animateur n'est pas une position neutre. De ce fait, cette position lui confère une certaine solitude au sein du groupe (pas au sens d'être seul, car il fait aussi partie du groupe d'analyse). En partie, c'est à ce prix que le groupe se sent en sécurité et suffisamment à l'aise pour le travail demandé.

Cependant, selon l'approche de J. Ruzniewski, cette position demande que l'animateur ne montre pas ce savoir professionnel qui lui est attribué. En effet, exposer un savoir sur la situation, c'est forcément démontrer au groupe qu'au final, il a aussi des doutes, des incertitudes. Dans ce cas, l'animateur perd en partie la position qui lui est attribuée. Ce qui pose alors comme question, de quelle nature est cette attribution ? Comment le groupe d'étudiants perçoit-il l'animateur ? En tant qu'animateur, formateur ou autre ? Quelle figure

¹⁶ En APP, le terme leader est très rarement utilisé. Il est plutôt présenté comme étant un animateur de séance. Cependant, ces deux appellations sont complémentaires. Celui qui donne une direction, qui dynamise un groupe et celui qui régule la vie du groupe. Pour autant, nous garderons le terme animateur qui peut regrouper ces deux notions.

d'autorité représente-t-il ? En effet, il n'est pas rare lors de séances d'APP, que l'animateur intervienne sur le fond, avec le risque de revenir en partie sur la posture habituelle du formateur. A titre personnel, j'ai pu le ressentir et y réfléchir en étant moi-même participant d'un groupe d'analyse. Quelle figure représentait pour moi l'animateur, en quoi cela a pu influencer ma place au sein du groupe ? Il est utile de pouvoir la travailler lors de temps de supervision afin de la clarifier.

Par contre, l'animateur est celui qui permet de clarifier les échanges entre les participants ; il stimule l'intelligence collective (reformule sur ce qui est échangé, réalise des synthèses, suscite des questions d'éclaircissement, engage une exploration de la situation exposée sur des axes de compréhension non abordés). Il favorise des relations authentiques entre les membres du groupe et il accompagne la croissance du groupe, à partir des phénomènes de résistance que l'on peut observer jusqu'à la phase de travail où les mécanismes de désintringement¹⁷ sont à l'œuvre et où chacun peut parler de sa propre place.

3. Pour conclure : l'importance de la formation de l'animateur à l'APP en groupe et l'ouverture vers la supervision

Au terme de cet article, il est essentiel de retenir qu'il ne suffit pas de respecter une succession d'étapes d'une modalité d'APP (ici le GEASE) pour que « cela marche ». Il faut aussi intégrer la vie du groupe en tant que telle. Un double travail attend l'animateur, un travail portant sur la place de l'APP dans le dispositif global de formation et un travail sur le processus d'analyse, notamment en l'interrogeant du côté de la dynamique du groupe. Prendre conscience de ce qui se « joue », c'est repositionner notre place d'animateur, notre vécu, dans un certain rapport à la réalité, et passer d'un idéal à une sensation de vivre réellement et pleinement une histoire de formation qui se construit.

Cependant, cela pose différentes questions, notamment celles relatives à la formation initiale des animateurs¹⁸ et au travail nécessaire en supervision. Ce travail pouvant être engagé suivant différents dispositifs. Pour ma part, cela passe par être soi-même impliqué comme participant à un groupe d'APP, expérimenter cette dynamique de groupe et pouvoir analyser à distance mes propres séances d'analyse en tant qu'animateur. En effet, il faut s'inscrire dans cette nécessité de pouvoir travailler à distance autour de différentes problématiques. Par exemple, ce que l'animateur projette sur la finalité attendue, sur le groupe, la portée de ses interventions au sein du groupe ainsi que ses propres mécanismes intrapsychiques qui influencent son accompagnement du groupe.

Je termine ici en souhaitant que cette réflexion sur la dynamique du groupe et la place de l'animateur puisse se poursuivre sous forme de compléments, d'échanges et de débats dans

¹⁷ Phase qui consiste à explorer la situation, la démêler.

¹⁸ Au sujet de la formation, lire l'article de Marc Thiébaud (2015).

l'espace des commentaires sur le site de la revue. Tout n'a pas été dit, aucune vérité immuable n'est prononcée.

Références bibliographiques

- Etienne, R. & Fumat, Y. (2014). *Comment analyser les pratiques éducatives pour se former et agir ?* Bruxelles : De Boeck.
- Gouze, B. (2005). La prise en compte de la dimension groupale dans l'animation d'un groupe d'Analyse de Pratiques Professionnelles. In Robo, P. & Thiébaud, M. (dir.). (Se) former à l'analyse de pratiques professionnelles. *(In)novatio : revue de l'innovation pédagogique à Paris*. Hors-série No 3.
- Hans, D. (2015). Déplacements et immobilisations dans un groupe d'analyse des pratiques. In Giust-Ollivier, A.-M. & Oualid, F. (sous la direction de). *Les groupes d'analyse des pratiques* (pp. 53 - 76). Toulouse : Éditions Erès.
- Michelot, C. (2015). Analyse de pratiques et étude de problèmes In Giust-Ollivier, A.-M. & Oualid, F. (sous la direction de). *Les groupes d'analyse des pratiques* (pp. 14 - 29). Toulouse : Éditions Erès.
- Perls, F. (2005). *Manuel de Gestalt-thérapie*. Paris : ESF.
- Rogers, C. (2006). *Les groupes de rencontres : Animation et conduite de groupes*. Paris : InterEditions.
- Ruszniewski, M. (1999). *Le groupe de parole à l'hôpital*. Paris : Dunod.
- Thiébaud, M. (2015). Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui mais comment ? Retour sur des formations et l'expérience développées en Suisse. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 5, pp. 31-47.
<http://www.analysedepratique.org/?p=1681>.