

## Devenir compétent dans l'animation d'un groupe d'APP

**Marc Thiébaud**

Psychologue, spécialiste de l'accompagnement et de l'animation de groupe, Suisse  
[thiebaud@formation.ch](mailto:thiebaud@formation.ch)

### *Résumé*

Les compétences d'animation d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP) s'acquièrent dans la durée. Qu'est-ce qui est susceptible de faciliter leur développement ? ou de le freiner ? Qu'est-ce qui peut déclencher des apprentissages ? ou y faire obstacle ? Quels défis rencontrent les animateurs – apprenants et comment ces défis sont-ils relevés ? Pour cette étude, 20 personnes ont été interrogées et ont témoigné de la manière dont elles ont développé leurs compétences d'animation sur une période variant entre 5 et 12 ans. L'analyse de leurs réponses met en évidence, au-delà des différences individuelles, six points saillants qui présentent des similitudes dans leurs vécus en ce qui concerne les processus d'apprentissage mobilisés. Quelques implications pour le développement des compétences d'animation de groupe d'APP sont discutées.

### *Mots-clés*

compétences d'animation, facteurs facilitants, freins, formation, supervision

### *Catégorie d'article*

Travail de recherche ; texte de réflexion en lien avec des pratiques

### *Référencement*

Thiébaud, M. & al. (2016). Devenir compétent dans l'animation de groupe d'APP. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 7, pp 28-53.  
<http://www.analysedepratique.org/?p=2051>.

*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.*

Dans un article récent publié dans cette même revue concernant le développement des compétences d'animation de groupes d'analyse de pratiques professionnelles (APP), j'ai eu l'occasion d'aborder différents types de formations mises en œuvre à cet effet (Thiébaud, 2015). J'y ai également présenté leurs buts, leurs cadres de référence, leurs logiques ainsi que les dispositifs et les moyens qu'elles mobilisent.

Le présent texte vise à documenter les processus d'apprentissage tels que vécus par les personnes dans leur parcours de développement de leurs compétences d'animation. S'il est complémentaire à l'article précité, il peut être lu indépendamment de celui-ci. Les témoignages recueillis pour cette étude montrent que six éléments principaux facilitent ce développement. Ces éléments sont en interaction dynamique et prennent des formes susceptibles d'évoluer dans la durée.

Dans les pages qui suivent, j'explicite tout d'abord l'objectif de l'étude conduite et les moyens utilisés. Puis je présente ses résultats, en mettant en évidence les éléments saillants qui caractérisent les processus d'apprentissage rapportés par les personnes interrogées, avec des exemples de leurs témoignages. Je discute enfin de ces résultats et j'en dégage plusieurs défis pour le développement continu des compétences d'animation de groupes d'APP.

## 1. L'étude

### 1.1. Objectif et contexte

Trois raisons principales ont motivé cette étude :

- a) Les formations et les processus de développement dans l'animation de groupe d'APP ont été très peu documentés, alors même que leur importance a été soulignée de longue date (voir entre autres Robo, 2003 et Faingold, 2006) ;
- b) Si les formations sont parfois évoquées, c'est avant tout pour décrire leurs caractéristiques ou pour parler des compétences d'animation à développer ; les vécus des animateurs – apprenants eux-mêmes n'ont, à ma connaissance, dans le domaine, pas fait l'objet de publications ;
- c) Dans les formations à l'animation de groupes d'APP, on récolte sous forme de bilan les feedback des personnes concernant leurs satisfactions et leurs acquis en lien avec ces formations ; on ne sait en revanche généralement pas ce qu'elles en font et comment elles développent leurs compétences au-delà des quelques mois ou années de la formation de base.

L'objectif de cette étude consiste à explorer les processus d'apprentissage vécus dans la durée par les animateurs de groupes d'APP, avec leurs expériences, leurs difficultés, les défis

qu'ils rencontrent et les moyens qu'ils mobilisent, à partir de leurs propres perceptions et réflexions concernant leur développement.

Le but n'est donc pas d'analyser les compétences effectivement acquises. Les données récoltées à ce sujet sont celles rapportées par les personnes interrogées (autoévaluation de leur sentiment de compétence). Il ne s'agit pas davantage d'une recherche de type « histoire de vie » passant par l'analyse de parcours individuels. Cela dépasserait le cadre des moyens de cette étude.

Il s'agit d'une étude exploratoire menée en tant que praticien – chercheur pour identifier, repérer et mettre en perspective des éléments significatifs des processus de développement dans la durée auprès de 20 personnes qui ont été sollicitées à cet effet<sup>1</sup>. Par ailleurs, comme je suis en relation actuellement avec elles en tant que formateur ou superviseur, l'étude s'inscrit dans une approche de type recherche-action. Les informations obtenues sont au service à la fois de cette étude et du processus de formation continue, c'est-à-dire qu'elles sont susceptibles d'être partagées et utilisées dans le travail des séances en groupe.

## 1.2. Méthode de recherche

Les données récoltées consistent dans :

- les réponses données par 20 personnes interrogées à des questions par écrit (voir liste des questions ci-après) ;
- des observations et des feed-back échangés durant ou entre des journées de supervision et de formation continue avec ces mêmes personnes ;
- un entretien en groupe auprès de quatre d'entre elles qui font partie depuis de nombreuses années du même groupe de supervision (entretien réalisé dans le but d'approfondir certaines réponses).

Le choix des 20 personnes ayant participé à l'étude a été fait en tenant compte des critères suivants :

- a) Elles ont toutes suivi des formations de base dans l'animation de groupes d'APP d'environ un an (avec moi ou avec d'autres formateurs) ;
- b) Elles animent des groupes d'APP depuis une période assez longue (entre 5 et 12 ans ; avec un nombre variable de groupes, se situant au total entre cinq et une quarantaine) ;

---

<sup>1</sup> Je remercie toutes ces personnes pour leur confiance, pour l'accueil qu'elles ont fait à la démarche et pour le soin qu'elles ont apporté à y contribuer. Ma reconnaissance s'adresse également à Jürg Bichsel, pour son aide à cette étude et pour toutes les coanimations inestimables que nous avons vécues ensemble.

- c) Elles participent activement à des activités de formation continue (avec moi, dans trois groupes distincts et/ou avec d'autres formateurs ou superviseurs).

Ces personnes ont une activité professionnelle en Suisse romande dans les champs de l'éducation, de la santé ou du social en tant que psychologues, enseignants, formateurs d'adultes, travailleurs sociaux, etc. Elles animent dans leur champ un ou plusieurs groupes d'APP et ont développé leurs compétences dans le domaine de manière plus ou moins régulière : elles se sont investies dans des échanges entre professionnels, des lectures, des rencontres de perfectionnement, de la supervision, etc. Toutes ces activités s'inscrivent dans une logique d'apprentissage expérientiel (l'essentiel du travail est basé sur les vécus et les animations d'APP en groupe et sur l'analyse « méta » qui s'ensuit ; voir Thiébaud, 2015)<sup>2</sup>.

Plusieurs questions ouvertes ont été adressées à ces 20 personnes par courriel. Ces questions leur ont demandé de prendre du recul et de mobiliser leurs souvenirs et leurs capacités réflexives :

- *Comment avez-vous développé vos compétences et vos pratiques d'animation de groupes d'APP ?*
- *Qu'est-ce qui a été le plus facile à développer comme compétences et comme pratiques d'APP ?*
- *A quelles difficultés avez-vous été confronté-e dans le développement de vos compétences et de vos pratiques d'animation de groupes d'APP ?*
- *Qu'est-ce qui, jusqu'à ce jour, vous a plus particulièrement aidé à développer vos compétences et vos pratiques d'animation de groupe d'APP ?*
- *Qu'est-ce qui, jusqu'à ce jour, vous a plus particulièrement manqué et/ou freiné dans le développement de vos compétences et de vos pratiques d'animation de groupe d'APP ?*
- *De quoi est-ce que vous avez besoin actuellement pour développer encore vos compétences et vos pratiques d'animation de groupe d'APP ?*

L'ensemble des réponses reçues et des notes prises durant l'entretien complémentaire en groupe a fait l'objet d'une analyse de contenu thématique en quatre temps :

---

<sup>2</sup> C'est le cas pour les activités de formation comme de supervision ; cette dernière est caractérisée par un travail continu dans le même groupe avec plusieurs journées ou demi-journées à intervalles réguliers sur de nombreuses années ; cela permet un approfondissement qui va notamment dans le sens de travailler sur les cadres de référence, le style, les compétences de chaque personne et sur les moyens de les développer dans la durée ; par ailleurs, les groupes de supervision sont restreints (environ cinq participants), ce qui facilite l'implication des personnes.

- a) Identification des contenus principaux à partir de la totalité des réponses des 20 personnes interrogées (en fonction du nombre d'occurrences) ;
- b) Catégorisation de ces contenus pour en dégager les principaux processus de développement évoqués (sur la totalité des réponses) ;
- c) Analyse des réponses de chaque personne pour mettre en lien les processus d'apprentissage apparus dans leurs réponses (de manière à spécifier ce qui caractérise ces processus, ce qui est susceptible de les faciliter ou de les freiner, leurs interactions, etc.) ;
- d) Regroupement des résultats afin de dégager les éléments les plus saillants avec leurs caractéristiques pour l'ensemble des 20 personnes.

Des observations et des feed-back partagés dans les formations et les supervisions ont été mis en lien avec les réponses reçues de chacune des personnes. Ils sont venus étayer l'analyse, notamment lorsqu'elles faisaient référence à des moments de supervision vécus ensemble. Cela a permis aussi de confirmer et préciser des processus de développement rapportés par les personnes interrogées et que j'ai pu moi-même constater dans les animations et la réflexivité manifestées durant les séances d'APP que j'ai vécues avec elles.

## 2. Résultats : les processus d'apprentissages vécus

Les résultats mettent en évidence de nombreuses similitudes, au-delà de la variété d'expériences et des différences individuelles. Six éléments principaux en émergent : quatre éléments évoqués par la plupart des 20 personnes interrogées et deux par une moitié d'entre elles. Ils sont plus ou moins étroitement reliés (leurs interactions seront abordées sous 3.1.). Si ces mêmes éléments apparaissent à l'œuvre tout au long du développement des compétences d'animation, on constate que, dans la durée, de nouvelles compétences et de nouvelles pratiques sont développées et que les processus d'apprentissage évoluent en partie (cet aspect sera évoqué sous 3.2.).

Les six éléments identifiés sont présentés ci-après successivement en mettant en exergue, pour chacun d'eux : en quoi ils consistent, ce qu'ils apportent, les facteurs facilitants ainsi que les freins pour la progression dans les apprentissages. Des témoignages en italique les illustrent à chaque fois.

### 2.1. Les expériences, les échanges et les feed-back entre pairs

*« Ce dont j'ai besoin, ce sont des échanges pour avancer au travers de situations que nous amenons ; aussi, dit en deux mots, voir et être vue, même si cela me fait toujours un peu peur... »*

La quasi-totalité des personnes interrogées a évoqué l'importance, pour leur développement, des expériences, des échanges et des feed-back entre pairs. Ils prennent plusieurs formes, notamment :

- a) Les échanges entre apprenants<sup>3</sup>, sous forme de mise en commun d'expériences d'animation, d'idées et de ressources pour le développement des compétences et des pratiques ;
- b) L'observation de pairs en train d'animer, que ce soit dans le cadre d'une formation ou ailleurs, dans des groupes d'APP conduits en coanimation par exemple ;
- c) Les feed-back exprimés entre pairs, notamment sur les comportements d'animation mis en œuvre ;
- d) La possibilité de vivre des APP en variant les rôles (animateur, exposant, participant, observateur) et de partager les divers vécus, ce qui permet de mieux percevoir ce qui se passe dans les groupes d'APP.

Ces activités mobilisent des vécus qui facilitent la prise de recul. Observer, c'est un peu comme se voir animer et réfléchir à ce qu'on aurait fait de semblable ou de différent. Cela peut être aussi le moment où l'on se rend compte de ce qui a pu être négligé (par exemple le fait qu'on a accordé très peu de place à certains participants dans l'analyse). Recevoir des feed-back aide à comprendre l'importance de certains aspects et à prendre en compte la pluralité des expériences vécues. D'un participant à l'autre, les ressentis peuvent varier : émergence de frustrations et de satisfactions en lien notamment avec la place et l'influence de chacun, vécus de confusion lorsque le déroulement de l'APP n'est pas suffisamment explicite ou cadré, préférences dans le déroulement et le rythme de l'analyse, etc.

Dans tous les cas, ce qui apparaît déterminant, c'est que l'on se développe entre pairs : les apprentissages sont liés au fait que dans ces partages, on se met en questionnement ensemble : on problématise, on cherche à élucider, on explore de nouvelles perspectives et options, individuellement et dans une démarche à plusieurs. Celle-ci est en soi riche parce qu'elle offre une expérience proche de l'analyse en groupe d'APP : elle repose sur l'intelligence collective et une co-construction, elle favorise la prise de recul par la mise en commun de différents regards et la mutualisation des expériences.

*« Je cherche à maintenir actifs mes questionnements liés à l'APP, à ouvrir mon horizon et à nourrir ma pratique de réflexions communes, pour éviter que je tourne en rond dans les miennes. »*

---

<sup>3</sup> Pour simplifier, j'utiliserai dans la suite du texte systématiquement le terme « apprenant » pour parler des animateurs de groupes d'APP engagés dans le développement de leurs compétences d'animation.

*« J'apprends en observant les autres faire ; j'apprends aussi de ce qui est dit après les APP, surtout si j'y ai participé très activement. »*

*« Ce qui me manque, c'est l'échange sur la pratique, le feed-back, pouvoir observer d'autres manières d'intervenir et de développer l'analyse de pratique. »*

---

### **Ce qu'apportent les expériences, les échanges et les feed-back entre pairs**

Apprendre ensemble en étant confronté à des défis similaires facilite la mise en lien de différents vécus, un enrichissement des représentations et des remises en questions. Cela produit des apprentissages par imitation et des stimulations à travailler des démarches et des comportements d'animation de manière autonome et dans différents espaces entre pairs. Pour les apprenants, le fait d'avoir des échanges fréquents et de se retrouver régulièrement dans un groupe représente un soutien et un encouragement pour relever des défis et apporter des changements dans leurs pratiques d'animation.

#### **Ce qui est aidant à cet effet :**

La présence d'une confiance et d'un esprit de confrontation bienveillante ; la capacité à demander des feed-back et à les accueillir ; la capacité à donner des feed-back descriptifs, précis, qui aident à percevoir l'impact produit par des comportements et à faire des liens ; la possibilité de développer une diversité d'échanges en intervision ; des occasions de coanimation dans lesquelles les rôles prévus sont complémentaires (en ce sens qu'une des deux personnes reste en position méta pour prendre note d'observations en vue des feed-back et n'intervenir que si une régulation apparaît nécessaire) ; le fait d'avoir un formateur ou un superviseur qui facilite les échanges et catalyse des situations apprenantes à vivre en groupe.

#### **Ce qui est freinant, limitant :**

L'insécurité ; les difficultés de communication, les tensions et les malentendus qui ne peuvent pas être exprimés et réglés ; le fait de travailler de manière solitaire.

---

## **2.2. La réflexion sur l'expérience et les analyses méta**

*« Ce qui me fascine, ce sont les moments méta : on travaille et on vit en même temps. Cela nous donne une prise de distance, un recul qui nous aide à trouver davantage de confort. J'apprends ainsi à décoller de la situation. C'est vers cela que je tends. »*

La plupart des personnes interrogées mettent en évidence, d'une manière ou d'une autre, l'importance de la réflexion et de l'analyse en lien avec les vécus. La réflexivité peut porter sur différents aspects :

- a) Les pratiques d'animation et les processus d'APP vécus dans les supervisions ou les formations et analysés en commun (avec parfois l'aide de participants restés dans le rôle d'observateurs) ;
- b) Les APP vécues ailleurs, dans des interventions entre pairs et dans des coanimations ;
- c) L'ensemble de l'expérience vécue dans n'importe quel groupe, qui peut être analysée en permanence : tout vécu devient objet potentiel de travail, de réflexivité : la mise en route de la séance, les décisions prises dans le collectif, les temps de régulation de ce qui se passe au niveau relationnel ou émotionnel, etc.

Cela va au-delà du partage d'expériences et de feed-back évoqué plus haut. Ce qui apparaît important ici, ce sont les temps de réflexion méta en groupe qui permettent de comprendre, de décoder ce qui se passe, de réfléchir aux différentes interactions, de reconstituer les processus dans leur déroulement temporel. Ces analyses concernent à la fois la personne qui anime la démarche d'APP, celle qui est exposante, les autres participants, les relations et les processus dans le groupe. Elles portent sur ce qui s'est passé et sur ce qui aurait pu se passer (les alternatives possibles), sur les comportements manifestés et sur les perceptions subjectives. Elles peuvent se faire dans le for intérieur de chacun et être partagées (instantanément, comme dans une mini pause méta ou ultérieurement, dans un bilan en commun). Ces pratiques servent à la prise de recul et au développement d'une posture méta, attentive à l'ensemble des processus en cours dans le groupe d'APP. Cette posture contribue aux apprentissages, facilite le travail d'animation et peut être perçue et comprise par les participants.

*« Je vois comment je pose les questions et ce que cela peut produire. »*

*« J'apprends en étant attentive au processus, en me questionnant à ce propos, en prenant des notes que je relis. »*

*« Je cherche à mieux cerner comment [le superviseur] procède, à m'ouvrir à des possibles que je ne verrais pas, à me remémorer le processus et à essayer de me l'approprier. Nos rencontres sont très riches en méta, et je m'en nourris. J'y trouve un savoir-faire, une façon diversifiée d'aborder les situations sous des angles variés. »*

*« Cela fait du sens, parce qu'on a pu se mettre en position méta. Je sais qu'en animant, par exemple à un moment où je pose une question, il y a une conscience chez moi. Les participants comprennent que si cela marche, c'est qu'il y a cette conscience de l'animatrice. Le méta donne de l'ampleur. »*



---

## **Ce qu'apportent la réflexion sur l'expérience et les analyses méta**

Chacun exerce son attention à soi et aux autres. En multipliant les expériences réfléchies, en développant la capacité de réflexivité sur l'ensemble des processus présents dans le groupe et dans des situations diverses, les apprenants élargissent progressivement leur regard et acquièrent une posture méta dans leur propre pratique d'animation. Ils découvrent et entraînent la possibilité d'être réflexifs à chaque instant de la vie. Ils aiguisent leur conscience des processus vécus dans l'APP et des alternatives possibles et deviennent capables d'intervenir pour faciliter de manière de plus en plus fine et ajustée le déroulement de l'APP.

### **Ce qui est aidant à cet effet :**

Les occasions que l'on se donne, à deux, en groupe, en formation ou en supervision d'exercer sa réflexivité ; le fait de saisir toutes les opportunités pour s'entraîner, pratiquer de la réflexivité au quotidien, dans toute situation de vie ; le temps que l'on s'accorde, par exemple après une séance d'APP, pour refaire le film des événements ; la pratique des bilans en fin de séance en groupe.

### **Ce qui est freinant, limitant :**

Le manque d'ouverture avec la tendance à orienter son attention en fonction d'idées *a priori* ; le manque de temps, le manque de disponibilité ; les stress vécus qui font que l'on reste toujours dans l'action, sans faire de pause méta.

---

## **2.3. Les expérimentations pratiques**

*« J'ai souvent l'impression de ne pas apprendre sur le moment, et c'est avec le temps et les expériences d'animation que je me rends compte que j'acquiers certaines choses. »*

La plupart des personnes ayant participé à l'étude expriment l'importance que représentent les occasions de mettre en expérimentation et en action leurs acquis, leurs découvertes, leurs prises de conscience. Ces occasions peuvent être notamment :

- a) Des moments de formation ou de supervision dédiés à la pratique de l'animation ;
- b) Des APP animées ailleurs, en intervision ou avec des groupes de professionnels (de manière autonome ou en coanimation) ;
- c) D'autres animations de groupe que l'APP qui offrent des possibilités de mobiliser certaines compétences similaires (par exemple, la circulation de la parole et

l'implication des participants lorsqu'il s'agit, en tant que formateur d'adultes, de faciliter des temps de partage d'expériences ou d'analyse d'une thématique).

Les apprenants n'ont cependant pas toujours ces opportunités. L'animation d'APP est en effet souvent une activité accessoire et nouvelle (qui n'est pas inscrite nécessairement dans leur fonction et leur cahier des charges). La recherche des possibilités de mise en pratique représente pour eux un enjeu majeur. Corollairement, la confiance nécessaire pour animer et pour expérimenter est également un aspect souvent mentionné. Cela leur demande de s'engager dans la mise en œuvre réfléchie de leurs compétences et de se donner des objectifs d'apprentissage. Lorsque, dans les années qui suivent leur formation de base, ils ont l'occasion d'animer un ou plusieurs groupes d'APP, le développement continu de leur posture et de leurs habiletés à faciliter les processus d'APP devient de plus en plus riche. Ces expérimentations pratiques leur permettent de s'entraîner et d'affiner leurs compétences par de multiples essais et erreurs.

*« Ce qui est difficile, c'est que je ne pratique pas l'APP en dehors de la supervision, et qu'à chaque fois je me rends un peu plus compte de mes manques. »*

*« Mes compétences d'animation, de manière générale, se développent en raison du nombre et de la variété des situations dans lesquelles je suis amené à les mobiliser, seule ou à plusieurs, ce qui me permet d'avoir régulièrement des feed-back. »*

*« J'ai développé ma posture (de non savoir, etc.) et je peux transférer ce développement dans toutes sortes de situations professionnelles et personnelles »*

*« Ce qui me manque, c'est probablement quelque chose autour d'oser me lancer et oser me tromper [quand j'anime]. »*

---

### **Ce qu'apportent les expérimentations pratiques**

La mise en pratique permet aux apprenants de tester, vérifier et renforcer les acquis, d'intégrer les apprentissages. Ils élaborent des liens et font des transpositions entre différentes situations. Ils essaient des pratiques d'animation et les adaptent au fil de leurs expériences, des analyses qu'ils peuvent en faire et des feed-back qu'ils reçoivent. Cela leur offre l'occasion en plus d'exposer leurs pratiques d'animation d'APP dans le groupe de formation ou de supervision pour qu'elles y soient analysées.

### **Ce qui est aidant à cet effet :**

Le fait de se donner des objectifs d'expérimentation (en lien avec des compétences à développer) ; la réflexion sur soi et ses acquis, la prise de recul, la confiance en soi et dans

les ressources présentes dans les groupes d'APP, qui aident à oser différentes animations dans diverses situations ; l'entraînement dans les groupes de formation et de supervision qui donnent de la sécurité pour expérimenter ; les multiples espaces de pratique, y compris entre pairs ; le réseau, les liens qui aident à trouver des opportunités d'animation ; le fait d'utiliser toutes sortes de situations d'animation (autres que l'APP) pour mettre en application certains acquis, de manière partielle.

#### **Ce qui est freinant, limitant :**

Une pratique insuffisante ou irrégulière dans le temps ; le manque de confiance ; l'attente passive d'occasions d'animer... qui ne se présentent pas.

---

## **2.4. Les difficultés, moteurs d'apprentissages**

*« Cela [ces moments difficiles à gérer] m'a poussé à explorer d'autres domaines y compris la régulation, par exemple à faire un bilan du fonctionnement du groupe et à décider ensemble des ajustements. »*

La plupart des apprenants interrogés ont relevé que des difficultés auxquelles ils ont été confrontés ont été moteurs de nouveaux apprentissages. Ces difficultés correspondent souvent à des situations inconnues ou non prévues, voire à des dérives qui peuvent se produire (par rapport aux processus d'APP recherchés). Cela se manifeste notamment dans les situations suivantes :

- a) En dehors des formations, par exemple dans les groupes d'APP mis en place dans des contextes institutionnels qui vivent des enjeux délicats, lorsque l'animateur travaille avec des participants qui sont novices dans les dispositifs et qui entretiennent des relations tendues entre eux ;
- b) Durant les rencontres de formation, par exemple lorsqu'une analyse complexe est développée, à plusieurs niveaux, et que l'animateur – apprenant se trouve face à des personnes qui prennent la parole sans faire attention les unes aux autres et dans une démarche qui devient confuse au sein du groupe (situations plus rares dans la mesure où l'animation d'une APP entre pairs est facilitée généralement par le fait que chaque participant y est déjà bien préparé) ;
- c) Dans des situations dans lesquelles l'apprenant est observateur et où l'APP ne se déroule pas de manière appropriée, ce qui peut provoquer des inconforts également moteurs de développement.

Il importe peu en fait que ce type de situations ait été, durant une formation par exemple, évoqué voire exposé antérieurement ou non. En effet, ce qui produit de nouveaux apprentissages, c'est le fait d'être confronté à de telles difficultés *dans la réalité d'une APP*

et que celles-ci ne puissent pas être solutionnées instantanément ou facilement (par exemple, lorsqu'il ne suffit pas de rappeler les règles ou le cadre fixés). Cela met les apprenants face à leurs limites et provoque des mises (ou des remises) en question qui stimulent le déploiement de nouvelles compétences. Ils sont par exemple amenés à y travailler *in situ* avec le groupe qu'ils animent ; ils cherchent ensuite à décoder ce qui s'est passé, à identifier ce qui pourrait permettre de prévenir les difficultés rencontrées et ce qui aidera à les dépasser ; ils vont explorer les ressources qu'ils peuvent mobiliser pour y travailler ; et ultérieurement, ils peuvent également apporter en supervision, dans une APP en groupe, ces difficultés et bénéficier ainsi d'autres regards pour ouvrir et élargir leurs pratiques.

Autrement dit, la confrontation à des situations difficiles est apprenante pour l'animateur dès que celles-ci peuvent être réfléchies et qu'il parvient à activer ses ressources, chercher de nouveaux moyens pour être capable de les gérer et élargir sa pratique d'animation.

*« Des difficultés [... ce ne sont] pas des freins dans les apprentissages ; chaque groupe et expérience étant différents, c'est à chaque fois une nouvelle aventure qui se présente et à chaque fois un approfondissement des compétences. [...]*

*Je pense que prendre en compte l'hétérogénéité des niveaux et des motivations de chacun est pour moi le plus difficile. Un autre point concerne le mélange des niveaux des demandes ou des attentes entre participants. Cela m'a amenée à prendre conscience, je n'ai parfois pas été suffisamment claire sur les objectifs poursuivis par les APP, mon adaptation [au groupe] pouvant être finalement contreproductive. »*

*« Il y a eu un tournant, c'était une fois où j'observais. Une prise de conscience que la démarche restait enfermée comme dans une tour. Des questions étaient posées sur le problème présenté, mais sans qu'il y ait eu au préalable un travail sur l'analyse de la demande. Je me suis demandé comment faire autrement, avec un cadre qui reste présent, pour ouvrir d'autres pistes, comme des petites bulles qui pourraient grandir. Ce qui m'a aidé, c'est d'être observatrice et de ressentir un inconfort, cela m'a donné envie de faire autrement et notamment d'aller travailler sur l'analyse de la demande. »*

Les personnes interrogées évoquent des difficultés qui concernent de multiples aspects, en particulier :

*La mise en place de l'APP, son sens, ses objectifs* : lorsque le contrat en amont n'a pas clarifié adéquatement les buts et les limites de l'APP, générant des perceptions et des attentes contradictoires ou sortant du cadre d'une APP ; par exemple :

- APP imposée par la direction et vécue comme une « sanction » par les participants ou comme la mise en conformité de certains comportements voulue par la hiérarchie ;

- APP d'équipe constituant une mauvaise réponse à une situation qui nécessiterait un autre type d'intervention ;
- Demandes de certains participants considérant le dispositif d'APP comme un lieu de résolution de problème et non d'analyse et d'apprentissage.

*La mise en œuvre de la démarche d'analyse* : lorsqu'elle devient confuse, que les étapes du processus ne sont pas respectées, que la gestion du temps n'est pas assurée, etc.

*Les relations dans le groupe et les comportements des participants* : lorsque leur implication, le climat, la communication freinent le travail d'analyse collective, voire vont à son encontre ; par exemple :

- Participants qui « décrochent » ou à l'inverse qui s'investissent tellement qu'ils prennent toute la place ; participants qui n'écoutent pas, qui sont impatients ;
- Peurs paralysant la prise de parole ; contagion forte des émotions qui empêche la prise de recul dans le groupe ;
- Non-dits, frustrations, blessures que les participants ne parviennent pas à partager ;
- Expression de jugements sur les analyses produites, voire sur les personnes (y compris émission de jugements déguisés) ;
- Rivalités pour défendre les « meilleures » réflexions ; présence de tensions, voire de conflits et de clans entre participants.

*Le rôle, la position, la posture de l'animateur* : lorsque son rôle de facilitateur devient confus ; par exemple :

- Multiplicité de rôles (formateur, évaluateur, animateur d'APP) ;
- Attentes d'expertise sur les contenus de la part des participants vis-à-vis de l'animateur ; projections sur l'animateur qui font que le groupe ne mobilise pas ses propres savoirs pratiques dans l'APP ;
- Interventions de l'animateur dans le but de gérer un problème (par exemple lié aux comportements perturbants d'un participant) qui péjorent la démarche et font perdre de vue les processus collectifs et les ressources du groupe.

*La constitution du groupe* : lorsqu'elle ne favorise pas un travail de qualité (ce qui peut par ailleurs amplifier d'autres difficultés) ; par exemple :

- Taille du groupe trop petite (quatre personnes) pour une belle synergie ou trop grande (plus de douze) pour une implication optimale de chacun ;
- Trop grande hétérogénéité (en termes d'attentes, d'expérience de l'APP et/ou de capacité d'analyse de la complexité) ;

- Personnes non volontaires, contraintes de participer.

---

### **Ce qu'apportent les difficultés susceptibles d'être moteurs d'apprentissages**

Si chaque type de difficulté peut conduire à l'élaboration de stratégies différentes, ce qui apparaît caractéristique pour les apprenants, c'est que cela les amène à se mettre ou se remettre en question. Ils identifient leurs limites et celles du dispositif d'APP. Ils mobilisent de nouvelles ressources et s'investissent dans d'autres démarches de développement. Notamment ils portent davantage attention aux particularités de chaque situation et à l'utilisation de différentes formes de facilitation et de régulation de la dynamique collective. Ils apprennent à :

- accepter davantage la complexité et l'incertitude ;
- développer leur capacité à accueillir ce qui se passe et y faire face ;
- analyser et réguler les difficultés en mobilisant les ressources des participants ;
- varier certaines modalités de travail pour répondre à des besoins et situations spécifiques (au niveau de la démarche et de ses étapes, de la circulation de la parole entre les participants, des moyens d'analyse utilisés, etc.) ;

### **Ce qui est aidant à cet effet :**

La confiance en soi et dans le groupe, qui permet de travailler aux difficultés rencontrées avec les participants (les difficultés semblent d'autant plus apprenantes qu'elles peuvent être travaillées dans et avec le groupe d'APP où elles se produisent) ; la capacité d'observation et de réflexivité acquise par l'entraînement passé ; l'engagement dans la recherche de nouvelles ressources ; le fait d'avoir analysé de nombreuses situations différentes et échangé sur de multiples situations (qui facilite la prise de recul et la compréhension des difficultés) ; la prise en note de ses expériences et difficultés (journal de bord facilitant un suivi dans la durée) ; le fait de pouvoir compter sur des personnes ou un groupe pour analyser les difficultés rencontrées ; l'expérience développée par ailleurs dans la régulation des processus collectifs (notamment dans les vécus en formation et en supervision).

### **Ce qui est freinant, limitant :**

Le manque de sécurité personnelle pour se remettre en question ; le fait de vouloir s'accrocher coûte que coûte à une manière de faire ; une attention focalisée sur les contenus plutôt que sur les processus collectifs (qui fait que l'on ne parvient pas, lorsque l'on est confronté à des difficultés, à percevoir ce qui se passe et à se questionner) ; la volonté de contrôle (qui ferme la porte par exemple à une régulation apprenante avec le groupe).

## 2.5. L'inspiration des formateurs et superviseurs

Ce cinquième élément saillant a été mentionné moins souvent par les personnes interrogées (la moitié d'entre elles). Il concerne avant tout l'apport des formateurs et superviseurs :

- Dans les temps d'APP qu'ils animent ;
- A travers les analyses méta qu'ils partagent et les liens entre différents processus qu'ils mettent en évidence ;
- Au niveau de leur travail de facilitation des rencontres de supervision de manière générale et de leur déroulement.

Si dans le début de leur développement, les apprenants tendent à prendre les formateurs comme modèle, cela change ultérieurement, comme le montrent les réponses des personnes interrogées. Elles évoquent principalement le fait de pouvoir s'inspirer de l'animation d'un groupe d'APP par un formateur ou un superviseur, de découvrir leurs analyses méta et d'autres perspectives et possibilités qu'ils apportent. Parfois cela peut provoquer des prises de conscience et des remises en question. Dans un groupe de supervision qui se réunit, dans la durée, les apprenants font aussi l'expérience que chaque séance, peut prendre une forme en partie nouvelle (de par la façon dont elle est facilitée par le superviseur en fonction des attentes des participants pour la séance). Cela stimule leur propre créativité dans leurs pratiques. Autrement dit, ce n'est pas seulement l'animation « experte » de l'APP par le superviseur qui devient modélisatrice, mais également l'expérience réfléchie avec lui dans le groupe. Les processus d'apprentissage ici évoqués rejoignent donc en partie ceux qui ont été présentés précédemment, avec la caractéristique spécifique de l'inspiration apportée par le formateur ou le superviseur, qui est vécu comme un catalyseur.

*« Je peux m'approprier ce qu'on a travaillé [avec le superviseur], être moi-même et m'en inspirer pour expérimenter. »*

*« [Dans les APP que j'animais] je sentais qu'il me manquait quelque chose. Le superviseur l'a apporté. C'était déstabilisant, il y avait beaucoup à la fois, la perception des manques. Par exemple, comment prendre en compte tout le groupe, se mettre en retrait. Mais on a creusé dans les possibilités et cela s'est complété au fur et à mesure. »*

*« Je cherche aussi à sortir de ma zone de confort, dans la sécurité bienveillante du groupe et du superviseur. Je cherche à réfléchir à ma pratique avec leur aide. »*

*« Des moments avec le superviseur où c'est autrement, où il y a de la magie, on prend ce qui vient, on rebondit, puis on synthétise, on fait ressortir l'essentiel. Des moments forts ! »*

---

### **Ce qu'apporte l'inspiration des formateurs et superviseurs**

Les apprenants découvrent d'autres possibilités, en font l'expérience et les analysent avec le formateur ou le superviseur. Ils peuvent s'appuyer sur lui également pour trouver la sécurité et la confiance qui les aident à se remettre en question et oser prendre des risques dans leur apprentissage et dans leurs animations.

#### **Ce qui est aidant à cet effet :**

L'ouverture ; l'envie de réfléchir à sa pratique et d'explorer de nouvelles ressources et approches.

#### **Ce qui est freinant, limitant :**

L'idée que le formateur ou le superviseur détient les connaissances nécessaires et qu'il est ou qu'il a « le modèle » d'animation.

---

## **2.6. La créativité et l'exploration proactive de nouvelles approches**

*« Nos outils, c'est comme une indication « il faut faire comme cela », comme un escalier royal. Il y a aussi d'autres manières, de la lumière nouvelle lorsqu'on cherche autre chose, [que l'on découvre en vivant la supervision autrement]. Avant, cela marchait bien, on utilisait une approche que l'on connaissait bien, mais cela limite. Maintenant, cela me procure de la légèreté, une permission de faire autrement. »*

La moitié des personnes qui ont participé à l'étude évoquent l'expérience d'un développement par la recherche créative de nouvelles voies. Celles-ci concernent notamment :

- a) Leurs manières d'être et d'habiter leur rôle d'animation ;
- b) De nouvelles méthodes de travail imaginées et proposées dans leurs groupes d'APP ;
- c) Le travail avec de nouveaux dispositifs (qui peuvent par exemple inclure de l'APP ou s'en différencier en partie).

Ce qui caractérise ces apprentissages, c'est qu'ils passent par une démarche créative qui fait dans une certaine mesure éclater des notions préalablement acquises. Ils ne consistent pas seulement à utiliser d'autres outils ou à ajuster certaines modalités de travail, comme on peut être amené à le faire dans des contextes particuliers ou face à des difficultés rencontrées dans le groupe. Ils se réalisent par une remise en question plus fondamentale de la vision entre autres du rôle d'animation et du processus collectif mobilisé dans l'APP.



Si cela se produit parfois de manière assez soudaine suite à une prise de conscience, le plus souvent, la démarche est progressive. Elle commence à se concrétiser dans les espaces notamment de supervision pour s'étendre ensuite, en particulier dans des groupes de pairs et avec des participants déjà expérimentés dans l'APP.

Pour les apprenants, le processus de développement inclut à ce moment d'autres aspects (voire il s'oriente de manière privilégiée vers d'autres aspects) ; par exemple :

- la recherche d'une capacité de présence et de lâcher prise en tant qu'animateur dans le groupe ;
- l'exploration d'autres outils et méthodes (en suivant une formation au jeu de rôle par exemple) pour les mettre au service des démarches d'APP ;
- l'attention aux potentialités d'intelligence collective et de réflexivité dans le groupe ;
- la recherche de souplesse (moins de préparation et de planification du dispositif pour davantage travailler de manière flexible avec ce qui émerge dans le groupe.

*« Tout est mobile, tout bouge. Il n'y a pas qu'une seule clé, on peut envisager plusieurs scénarios. L'idéal, c'est qu'il y a un tas de portes, j'ose ouvrir les portes ; ça ouvre vers la fantaisie, l'infini. »*

*« On peut sortir des sentiers battus, c'est OK si cela correspond à des besoins. On peut se dire : « et pourquoi pas ? » Cela redonne du poids, du sens. Il faut aussi un cadre. Mais pas un processus rigide. »*

*« Je peux ressentir les possibles, la liberté, l'espace que cela donne. »*

*« Quand je ne suis pas en forme, j'anime en me projetant dans mon plan préétabli, je tiens au cadre fixé ... et je me retrouve souvent mal, comme enfermée ; quand je suis bien, je peux me laisser porter dans un flux ... et cela se passe de manière tellement plus fluide. »*

---

## **Ce qu'apportent la créativité et l'exploration proactive de nouvelles approches**

Les apprenants découvrent les bénéfices d'une présence ouverte, non focalisée, disponible, dans l'accueil et l'écoute (une attention aux processus de groupe, sans volonté d'analyser soi-même tous les contenus exposés) : l'apprentissage devient permanent dans chaque séance d'APP, les potentialités émergent, de nouvelles possibilités sont perçues (pour intervenir comme catalyseur de l'intelligence collective ou pour rester en retrait en faisant confiance au groupe). Ils apprennent à varier les approches et à se faire confiance pour en imaginer de nouvelles. Par la pratique, ils développent progressivement la capacité à changer de cadre de référence ainsi qu'à proposer d'autres dispositifs selon les situations et les demandes.

### **Ce qui est aidant à cet effet :**

La confiance en soi, dans les participants et dans la dynamique de groupe ; les compétences développées précédemment dans l'animation de groupe ; la capacité à improviser (et « rebondir » cas échéant) ; un contrat clair avec le groupe qui permet l'exploration de nouvelles approches. Le fait de bénéficier d'un espace d'intervision, analyse de pratiques, supervision.

### **Ce qui est freinant, limitant :**

La peur de se « planter » ; les pensées et croyances parasites (du genre : « on attend ceci de l'animateur » ou « je sers à quoi si je ne fais pas ceci ? » le manque de capacité à rester dans une position « méta » en tant qu'animateur.

---

## **2.7. Autres éléments**

Quatre éléments complémentaires n'ont par ailleurs été mentionnés que par deux ou trois personnes interrogées :

- Les repères conceptuels, qui facilitent des mises en perspective et l'analyse des processus de groupe à animer ;
- Les méthodes, les outils ;
- L'entraînement prenant appui sur les cours de base et une méthode claire ;
- Les lectures.

Si les notions et le matériel reçus lors de la formation initiale sont valorisés, les lectures et les concepts ne sont guère mis en avant pour le développement continu.

*« Je remarque que ce que je peux « vivre » est davantage porteur pour moi que des lectures de livres. »*

## **3. Analyse et discussion**

L'étude menée n'avait pas pour but de tester des hypothèses définies ou de valider un modèle ou une grille de lecture des processus de développement des compétences d'animation de groupes d'APP. Les données recueillies sont remarquables à plusieurs égards. Elles montrent en premier lieu la richesse et la complexité des apprentissages et des processus mis en œuvre. Elles permettent par ailleurs de dégager des hypothèses sur leurs évolutions dans la durée. Elles offrent enfin des indications pour faciliter le développement

continu des compétences d'animation. Je présenterai quelques réflexions successivement sur ces différents aspects.

### 3.1. Des processus de développement dynamiques, nourris de plusieurs éléments en interaction

Toutes les personnes qui ont participé à l'étude ont évoqué plusieurs des éléments précités dans leur processus de développement. Comme les questions auxquelles elles ont répondu étaient entièrement ouvertes, cela signifie qu'elles ont mentionné ces éléments spontanément.

Elles n'ont par ailleurs pas exprimé de priorité ou d'importance relative entre les différents processus, freins ou ressources dans leurs apprentissages (aucune question ne leur a été posée à ce sujet). En revanche, elles ont fait assez souvent des liens entre les éléments que l'analyse thématique a permis d'identifier. Les trois premiers (expériences, échanges, feedback entre pairs ; réflexion sur l'expérience, analyses méta ; expérimentations pratiques) sont généralement évoqués ensemble, de différentes manières, dans les réponses de chaque personne. Cela est illustré par des témoignages tels que ceux-ci :

*« Ce qui m'a clairement aidé : avoir eu une méthode claire et efficace pour animer, avoir pu tester durant les formations les outils, avoir eu des retours constructifs et des partages avec les autres participants et les formateurs, avoir pu observer et analyser d'autres fonctionnements, et également avoir assez rapidement pu animer des APP professionnellement et donc appliquer les apprentissages et tester de nouvelles choses. »*

*« J'ai trouvé un espace de partage pour échanger des points de vue et prendre du recul sur des situations, soit les miennes, soit celles des autres. [...] J'ai pu vivre une expérience de supervision en tant que participant, observer une animation "experte", construire des compétences d'analyse. Et ce qui m'aide à apprendre, c'est de voir les choses autrement, expliciter, faire des moments méta, pouvoir animer. »*

Les expériences vécues, les analyses méta et les expérimentations pratiques s'inscrivent bien dans les processus d'apprentissage expérientiel (voir Kolb, 1984) et de développement du praticien réflexif (Schön, 1994). Ceux-ci sont au cœur des formations et des supervisions auxquelles les personnes interrogées ont pris part (voir Thiébaud, 2015). Ils se soutiennent l'un l'autre. Ainsi, les temps de réflexivité permettent de tirer parti des expériences d'APP vécues (avec particulièrement leurs processus de groupe et d'analyse ainsi que leur animation). Les expérimentations pratiques que les apprenants peuvent élaborer les prolongent, produisent de nouvelles expériences concrètes, lesquelles donnent la possibilité ultérieurement d'un nouveau travail d'analyse réflexive. Le cycle d'apprentissage expérientiel est ainsi de plus en plus activé.

Il est par ailleurs soutenu également par les échanges et les feed-back entre pairs. Notamment les feed-back enrichissent l'analyse réflexive et les échanges stimulent l'expérimentation pratique. En revanche les aspects de conceptualisation plus générale en lien avec l'animation ne sont pour ainsi dire pas évoqués comme tels. Ils sont partiellement inclus dans les analyses méta évoquées par les personnes interrogées, mais peu explicités (si ce n'est dans des expressions comme « *faire la synthèse* » ou « *faire ressortir l'essentiel* »).

En ce qui concerne les difficultés vécues, les apprenants y sont confrontés s'ils ont suffisamment d'occasions d'animer et d'expérimenter (dans des formations et surtout en dehors de celles-ci). On constate que les trois premiers éléments identifiés sont essentiels pour que les difficultés deviennent des moteurs d'apprentissage. En effet, les échanges entre pairs offrent un soutien important par rapport à un risque de déstabilisation ; la réflexivité permet la prise de recul nécessaire ; et la possibilité d'expérimenter dans d'autres situations aide à développer progressivement la capacité de gérer les difficultés qui peuvent survenir.

Le cinquième élément relatif aux formateurs et superviseurs met en évidence leur rôle premier de catalyseur du cycle d'apprentissage expérientiel.

En ce qui concerne les facteurs facilitants et freinants, on constate certains aspects communs, transversaux, plus ou moins présents dans tous les processus de développement évoqués ; notamment :

- La confiance en soi :

*« Ce qui m'aide, c'est probablement le fait que je suis en confiance. Je peux donc me poser les questions importantes sans détour. »*

*« J'ai davantage confiance dans les ressources des participants... et cela marche, je découvre que je peux mettre en avant les potentiels de tous. »*

- Un espace (avec des pairs, un formateur, un superviseur) qui procure à la fois sécurité et soutien d'une part et remise en question d'autre part :

*« Cela me permet de m'alléger et de ressentir davantage de confort. Une autorisation qui est exprimée, verbalisée, avec la force du groupe qui valide. »*

- La diversité des expériences et des espaces de pratique et de réflexivité (avec notamment la supervision), qui aide la prise de recul et l'intégration des apprentissages :

*« Partager avec mes collègues, pratiquer, oser pratiquer. »*

*« Avoir des espaces pour un « arrêt de réflexion » me permettant de prendre un peu de recul face à mon activisme. »*

### 3.2. Des processus de développement qui peuvent évoluer dans la durée

Les questions posées et le nombre de personnes interrogées ne permettent pas d'apprécier précisément l'importance relative des différents éléments identifiés à différentes phases du développement de leurs compétences. Certaines réponses mettent cependant en évidence des processus qui permettent de formuler des hypothèses sur des logiques d'évolution. Pour simplifier, les résultats de l'étude tendent à montrer trois phases principales :

- a) Dans un premier temps, les apprenants travaillent leur capacité à animer l'APP en groupe ; l'accent est porté sur l'appropriation d'une méthode et le développement de leur sensibilité à la richesse des processus en jeu ;
- b) Avec la pratique, ils sont confrontés à des difficultés qui remettent en question leurs acquis et les mobilisent dans la recherche de nouvelles ressources ; leur attention se tourne vers l'acquisition et l'utilisation de modalités d'animation à même de répondre à des besoins, demandes et particularités variables selon les groupes et les contextes ;
- c) Dans la durée, ils peuvent découvrir la possibilité d'être créatif, d'explorer d'autres potentialités avec l'APP ; et s'intéresser à déplacer, repousser certaines limites dans lesquelles ils avaient jusqu'alors œuvré.

On constate que les réponses données par les personnes qui ont participé à l'étude semblent indiquer que cette troisième phase est présente pour la moitié d'entre elles. Par ailleurs, si cette troisième phase est active, cela ne signifie pas que les deux autres ne le sont plus. On peut relever encore que tous ces apprentissages, pour toutes les phases, se font selon une dynamique du type : expérience, réflexivité, expérimentation. Cependant, à chaque phase, celle-ci se déploie vers davantage de complexité et des espaces et des possibles différents. J'analyserai ci-après brièvement ces évolutions sous quatre angles.

#### 3.2.1 Développer de nouvelles cordes à son arc

Dans la formation de base, la maîtrise de la démarche d'APP et l'acquisition de méthodes d'animation apparaissent prioritaires (première phase). Puis l'attention se porte à prendre davantage en compte la réalité des participants et du contexte et à laisser un processus évolutif prendre place dans le groupe. Disposer de plusieurs cordes à son arc devient un but, qui nécessite d'être capable de voir des alternatives dans différentes situations et d'expérimenter de manière répétée certaines façons de faire pour en percevoir les potentialités comme les limites. Progressivement, les participants du groupe d'APP sont mobilisés, que ce soit dans la régulation de difficultés rencontrées ou dans le choix à opérer parmi différentes modalités de travail (voir Compère et Vacher, 2016).

Ultérieurement, les apprenants peuvent développer la capacité créative à construire et utiliser, dans le cours d'une APP, de nouvelles démarches (troisième phase). Autrement dit, ils déploient de nouvelles cordes à leur arc, d'abord en apprenant d'autres modalités de travail pour accueillir la diversité des situations, puis en imaginant d'autres approches afin de varier les plaisirs et d'accroître encore l'actualisation des potentialités présentes dans le groupe d'APP.

*« Oser mélanger les méthodes. »*

*« J'ai appris la souplesse, à répondre aux besoins de manière ajustée, j'ai élargi ma palette, le champ des possibles. »*

### **3.2.2 Gagner en liberté**

Avec les années de pratique, la tendance s'atténue à vouloir contrôler (ou, à l'inverse, à laisser le groupe aller comme il l'entend, sans démarche). L'animateur apprend à être dans une vigilance qui lui permet de faciliter au mieux les processus collectifs, de manière ajustée en fonction de ce qui se passe. Puis, d'après certains témoignages récoltés, cela peut prendre la forme d'une libération par rapport à des acquis antérieurs, ou plus précisément, par rapport au carcan qu'ils peuvent présenter. Cela passe par le développement d'une souplesse, d'une capacité d'attention flottante aux processus de groupe et par la mise en œuvre proactive, avec le groupe, de processus d'APP qui peuvent se modifier, se renouveler dans le temps.

Cette évolution paraît se faire au fur et à mesure des expériences et de la confiance acquise. Le fait d'avoir développé cette liberté ne signifie par ailleurs pas que l'animateur va être nécessairement en permanence dans la recherche créative, mais qu'il peut mobiliser cette capacité.

*« J'ai pris conscience que l'analyse peut ne pas prendre, ou en tout cas pas tout de suite. J'apprends à se donner le temps, à favoriser l'ouverture (pour moi et pour les participants). »*

*« J'ai appris à me distancer, à faire confiance dans les ressources du groupe, à laisser de la liberté. J'ai gagné en souplesse et en liberté, par rapport à une base fixe que j'ai développée. J'ai une ligne et je ne suis pas enfermée dans un seul processus, cela me permet de rebondir et de retomber sur mes pattes. »*

*« C'est comme avec ma prof de danse : il y a de l'académisme, de la rigueur, une posture, mais une fois que c'est acquis, cet académisme, il faut le « salir », pour pouvoir être efficace, créateur, vivant – et non reproducteur. »*

### 3.2.3 Elargir les espaces d'apprentissages

Progressivement, avec les années, les apprenants se rendent compte que ce qu'ils ont acquis dans la formation, ils peuvent continuer à le développer dans d'autres espaces, avec des pairs, dans leurs pratiques d'animation, dans d'autres séminaires. Ils font l'expérience, dans la durée, que tous les moments de leur vie deviennent apprenants pour l'APP. Et corollairement, ils découvrent qu'ils transfèrent leurs compétences d'animation de groupe d'APP dans toutes sortes de situations et dans des différentes fonctions qu'ils peuvent occuper. Développer cette posture d'animation, dans le cycle d'apprentissage expérientiel, devient une capacité intégrée, comme une « habitude ».

*« Je sens de la liberté, liée à ma capacité à être en position méta... que je peux transférer dans d'autres situations que l'APP. »*

*« Je réalise combien ce [l'animation d'APP] n'est pas une question d'apprendre des techniques, c'est plus en profondeur, quelque chose que je peux vivre partout, c'est la même essence : on se met dans une posture. »*

*« Qu'est-ce qui m'aide à apprendre ? En fait, en y réfléchissant, je me dis qu'il est difficile de répondre, parce que c'est comme si tout cela était très diffus en moi. C'est comme si le travail se faisait tout le temps un peu, pas seulement pendant des journées de formation ou lorsque j'anime. C'est quelque chose qui m'habite, une réflexion constante. »*

### 3.2.4 Développer de nouveaux processus d'apprentissages

Les apprenants développent progressivement leur capacité à prendre en compte la complexité. Cela passe tout d'abord par un effort structuré, avec par exemple l'utilisation de repères, de check-list. Puis ils acquièrent une attention flottante et une présence qui leur permettent de varier les angles de vue de manière souple. Au fur et à mesure, ils semblent développer des apprentissages de niveau II (ou en double boucle) au sens de Bateson (1977). Si les apprentissages de niveau I (adaptatif ou en simple boucle) consistent à apprendre à modifier et varier ses actions pour atteindre de meilleurs résultats dans son animation dans une logique donnée, les apprentissages de niveau II passent par une remise en question de ses cadres de référence : l'apprenant est ainsi en mesure d'agir différemment dans son animation en changeant son modèle mental qui guide ses actions (en allant donc au-delà d'un « répertoire d'action » donné).

*« J'ai beaucoup appris avec le tétraèdre [des dimensions dans les processus de groupe], c'est la complexité. [En APP,] je pense aux différentes dimensions, notamment à être attentive au reste du groupe. Je peux avoir une position de retrait, de non savoir. »*

*« J'observe les processus de communication de manière totalement différente dans ma vie privée et professionnelle, je différencie contenus et processus, c'est en permanence comme si j'avais une vision méta, cela devient un entraînement continu. »*

### 3.3. Implications pour le développement continu des compétences

Qu'est-ce que ces résultats nous apprennent par rapport aux moyens de favoriser le développement dans la durée de compétences d'animation de groupe d'APP ?

Si l'on considère que c'est l'apprenant qui est auteur et acteur de ses apprentissages, une formation à l'animation offre des espaces et des processus qui facilitent ce travail. Après la formation de base, ceux-ci ne sont plus assurés aussi facilement. Le développement continu des compétences peut devenir plus problématique dans la mesure où il appartient à chaque personne de mobiliser les ressources nécessaires et que celles-ci ne sont pas toujours disponibles. Le groupe comme soutien, espace de réflexivité, stimulant n'est par exemple plus forcément présent.

Les réponses des personnes qui ont participé à l'étude renforcent l'importance à accorder au développement des compétences d'animation au long cours et le besoin qu'elles ont de pouvoir mobiliser diverses ressources à cet effet (et d'apprendre en fin de compte à les mobiliser). Parmi celles-ci figurent en premières places :

- le travail et les échanges avec des pairs (partage en présentiel et à distance),
- un groupe de supervision (avec des rencontres régulières dans la durée),
- les occasions de pratiquer l'animation (aussi variées que possible).

Ces ressources permettent, tout en s'appuyant sur les acquis de la formation de base :

- d'intégrer ceux-ci et de gagner en aisance, en lien avec la complexité des processus de groupe ;
- de chercher, au-delà des méthodes acquises, ce qui peut marcher pour s'ajuster à de nouvelles situations, de nouveaux défis et/ou pour accroître les bénéfices possibles de l'APP, avec les potentialités présentes dans le groupe et la facilitation de l'intelligence collective (il ne s'agit plus ici d'appliquer ce que l'on sait, mais de chercher ce qui pourrait être utile, dans la souplesse et la liberté d'expérimenter).

En ce qui concerne leur mise en œuvre, on peut relever :

- a) Que ces ressources sont complémentaires et gagnent à être combinées ;
- b) Qu'elles offrent la possibilité de prendre en compte simultanément différents besoins d'apprentissage :

*« Dans la supervision, on fait deux choses en une : on régule notre évolution (notre mue) et on acquiert des techniques en étant partie prenante. »*



c) Qu'un certain équilibre peut s'avérer propice aux apprentissages :

- Avoir une assez grande variété des situations et d'espaces d'expérimentations ... mais pas trop, pour pouvoir ancrer suffisamment ses pratiques d'animation ;
- Etre confronté à des difficultés (dans sa pratique d'animation, dans les entraînements) pour apprendre à réguler et développer sa capacité à rebondir... mais pas trop, pour ne pas perdre sa confiance essentielle ;
- Acquérir des repères pour structurer et faciliter le groupe d'APP... mais pas trop, pour ne pas figer les processus et se couper des dynamiques de groupe, des besoins des participants, de sa liberté et de sa créativité ;
- Apprendre à accueillir la complexité, les multiples dimensions en interaction dans un groupe d'APP... mais pas trop à la fois, pour ne pas être submergé, voire paralysé et ne plus pouvoir intervenir au moment nécessaire ;
- Développer son sentiment d'efficacité personnelle, sa confiance en soi ... tout en restant dans la remise en question, dans la recherche de feed-back plus ou moins confrontants et bienveillants, dans l'ouverture à ce qui peut émerger.

Pour de nombreux animateurs, la disponibilité des ressources pour favoriser leur développement continu est encore malheureusement limitée, alors que les besoins sont importants et que les démarches d'APP, qui sont de plus en plus reconnues pour leurs apports (voir Thiébaud, 2013) et dans leur diversité, nécessitent de larges compétences d'animation.

#### 4. Conclusion

Cette étude a été réalisée grâce aux témoignages de 20 personnes interrogées. Elle met en évidence la richesse et l'importance des processus de développement continu des compétences d'animation de groupes d'APP. Il faut rappeler ici qu'il s'agit d'une recherche exploratoire, que j'ai menée en tant que praticien chercheur avec des personnes qui ont travaillé avec moi à un moment ou un autre. Les éléments identifiés et les analyses dégagées sont là pour inspirer d'autres recherches nécessaires pour approfondir et élargir notre compréhension de ces processus. J'espère aussi que des études pourront être conduites dans un proche avenir avec des personnes travaillant dans d'autres pays et des milieux différents et ayant mobilisé d'autres ressources pour leur développement. Est-ce que l'on retrouve les mêmes éléments caractéristiques ? les mêmes facteurs facilitants et freinants ?

Il serait également intéressant d'avoir les moyens de mener des recherches plus fines, notamment sur le parcours d'apprentissage détaillé de différentes personnes, afin d'étayer les hypothèses que j'ai formulées dans la partie consacrée à l'analyse des résultats concernant la dynamique et l'évolution de ces développements dans la durée. Est-ce qu'ils

se produisent de manière générale selon certaines phases ? Lesquelles ? Comment sont-elles liées ? De telles recherches permettraient également d'explorer et de prendre en compte différents paramètres de la vie personnelle et professionnelle des apprenants qui peuvent influencer le déploiement de leurs compétences d'animation. Celles-ci gagneraient également à pouvoir être étudiées de manière détaillée. Qu'est-ce qui est susceptible de faciliter l'acquisition de quelle capacité d'animation ?

J'aimerais conclure ici en exprimant deux souhaits :

- a) que les animateurs de groupes d'APP soient stimulés, dans le développement de leurs compétences, par la lecture des témoignages rapportés dans ce texte, comme je l'ai été ;
- b) qu'ils partagent leurs expériences, d'une part en publiant leurs propres témoignages et d'autre part en se situant par rapport aux résultats de cette étude et en y apportant leurs commentaires.

## Références bibliographiques

Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris : Seuil.

Compère, F. & Vacher, Y. (2016). Séminaire d'Analyse de Pratiques Pédagogiques : un dispositif particulier. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 7, pp 3-15. <http://www.analysedepratique.org/?p=1980>.

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.

Robo, P. (2003). Se former, former à et par l'analyse de pratiques professionnelles. Communication au Grand Atelier MCX - LILLE "La formation au défi de la complexité". 18-19 sept. 2003. [http://probo.free.fr/ecrits\\_app/gfapp\\_grand\\_atelier\\_mcx\\_lille.pdf](http://probo.free.fr/ecrits_app/gfapp_grand_atelier_mcx_lille.pdf).

Schön, D. A. (1994). *Le praticien réflexif. À la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*. Éditions Logiques.

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>.

Thiébaud, M. (2013). Multiples bénéfices de l'analyse de pratiques professionnelles en groupe : quels éléments clés les favorisent ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, 61-72. <http://www.analysedepratique.org/?p=54>.