

Mettre en place un groupe d'analyse de pratiques qui fasse sens et inspire confiance. Quels défis ? Quels repères ? Quels chemins ?

Marc Thiébaud

Psychologue, spécialiste de l'accompagnement et de l'animation de groupes, Suisse
thiebaud@formation.ch

Résumé

Ce texte a pour but d'identifier selon les contextes et situations, différents défis et chemins, dans la mise en place et le démarrage d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP). La mise en perspective proposée s'appuie sur de nombreux exemples vécus et des témoignages recueillis dans différents milieux en lien avec une grande variété de demandes d'APP. Quels sont les facteurs facilitants et les points de vigilance à observer ? Quelles pratiques permettent de relever les défis rencontrés ? Plusieurs repères sont proposés afin de travailler avec tous les acteurs concernés dans un espace de co-construction qui vise à développer un sens partagé et des relations de confiance et à favoriser des conditions optimales pour une APP... en fonction des potentialités présentes.

Mots-clés

sens, confiance, cohérence, espace de co-construction, demande, représentations, dialogue, concertation, variété de groupes, variété de démarches

Catégorie d'article

Synthèse et mise en perspective ; texte de réflexion en lien avec des pratiques

Référencement

Thiébaud, M. (2017). Mettre en place un groupe d'analyse de pratiques qui fasse sens et inspire confiance. Quels défis ? Quels repères ? Quels chemins ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp 9-22. <http://www.analysedepratique.org/?p=2431>.

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

Les bénéfices potentiels de l'analyse de pratiques professionnelles (APP) sont multiples. La démarche cependant est exigeante et de nombreuses conditions doivent être réunies pour qu'elle soit fructueuse. La qualité du cadre et de l'animation est souvent évoquée ainsi que le climat et la dynamique du groupe ou les capacités des participants à s'impliquer et à se questionner (voir entre autres Grégoire, 2014 ; Robo, 2013 ; Rebetez, 2014 ; Thiébaud, 2013, 2015). Ces aspects sont le plus souvent travaillés durant la première ou les premières séances du groupe d'APP entre l'animateur et les participants.

Qu'en est-il du travail en amont, dans la phase de mise en place d'un groupe d'APP ? Comment faire pour que celle-ci soit bénéfique (en sachant que le travail se poursuivra durant la mise en œuvre de l'APP) ? Quels défis, quels risques, quelles potentialités peut-elle comporter ? Comment prévenir des difficultés qui peuvent survenir ensuite dans la mise en œuvre de l'APP avec le groupe ? A quelles limites aussi peut-on être confronté, qu'il faudra accepter ? Les lignes qui suivent ont pour but de mettre en perspective ces questions. Je m'appuierai sur différents exemples vécus en tant qu'animateur depuis 25 ans dans divers milieux ainsi que sur des témoignages recueillis lors de supervisions d'animateurs. Compte tenu de l'espace imparti à cet article, je me limiterai à explorer certains aspects et à considérer la mise en place d'un groupe d'APP appelé à s'inscrire dans une certaine durée et destiné essentiellement à des professionnels en exercice. Je me centrerai sur les défis liés au développement d'un sens partagé, d'une relation de confiance entre les acteurs concernés et d'une cohérence de la démarche. Les exemples que j'évoquerai seront présentés sans détails ni données susceptibles de poser un problème de confidentialité. Je m'y référerai à plusieurs reprises dans le texte pour illustrer des repères dans la mise en place d'un groupe d'APP.

Je commencerai par identifier des défis que comporte cette mise en place et j'évoquerai notamment les questions de cohérence qui y sont liées, la variété des cas de figure possibles et les paramètres à considérer à cet égard. J'explorerai ensuite des démarches susceptibles d'être développées, vues comme différents chemins possibles à construire avec les acteurs.

1. Défis dans la mise en place d'un groupe d'APP

Aussi divers que puissent être les contextes et les approches, les défis à relever peuvent, en fin de compte, se résumer à un petit nombre. Ils ont trait particulièrement au développement d'un accord entre tous les acteurs concernant les objectifs et les finalités de l'APP, son déroulement, ses conditions-cadres, le choix des participants et de l'animateur ainsi que les aspects relationnels et éthiques impliqués. Au cœur de ce développement se posent les questions du sens de l'APP et de la confiance que l'on peut avoir (les uns envers les autres ainsi que vis-à-vis de la démarche d'analyse en groupe). Elles sont centrales pour préparer les conditions favorables à la mise en œuvre d'un groupe d'APP, au-delà des aspects d'organisation et de contractualisation qui requièrent bien sûr aussi de l'attention. Elles ne posent parfois aucune difficulté, comme dans le premier exemple ci-après. D'autres fois elles peuvent être complexes et nécessiter un long travail comme cela sera évoqué ultérieurement.

Exemple A : une demande simple

Huit enseignants d'un collège qui ont l'habitude de travailler ensemble à divers projets ont souhaité, à l'initiative de l'un d'entre eux, développer de l'analyse de pratiques. Ils me contactent pour me demander d'animer le groupe. Je connais la majorité de ces personnes pour avoir travaillé avec elles en formation ou en APP. Lors de l'échange téléphonique que j'ai avec l'initiateur de la démarche, j'apprends qu'ils désirent pouvoir prendre du recul par rapport à leur enseignement. Ils ont déjà sollicité et obtenu le financement nécessaire dans le cadre de leur droit à la formation continue et ils ont le soutien de la direction de leur établissement, étant entendu que l'APP se fera en dehors des heures d'enseignement et n'affectera donc pas le déroulement des activités pédagogiques. La mise en place est décidée de suite lors de ce contact et une date est trouvée pour la première séance. Le démarrage se fera de manière rapide, en quelques minutes : après la prise de contact, deux exposants sont choisis pour deux APP vécues comme très fructueuses. Cinq autres séances ont lieu durant la première année et la collaboration sera renouvelée (une neuvième personne rejoindra alors le groupe).

Dans cet exemple, les membres du groupe sont prêts à vivre de l'APP, sont au clair sur ce que cela implique et ont l'habitude de collaborer. Les relations sont propices au travail d'analyse. Aucun défi particulier à relever : le sens, la confiance, tout ce qui est nécessaire pour la mise en route du groupe d'APP est déjà présent. Souvent, ce n'est cependant pas le cas.

1.1 Favoriser la construction de sens

Comment développer, en commun, une APP qui fasse sens ? Les participants peuvent avoir des représentations variées de ce que signifie analyser sa pratique professionnelle et diverses attentes qui ne correspondent pas toujours aux objectifs proposés dans l'APP. Sans compter que parfois, ils sont non-volontaires et ne voient pas d'utilité à l'APP. Le sens ne se décrète pas, ne s'impose pas. Il ne suffit pas de l'expliquer ou d'encourager quelqu'un à s'intéresser à l'APP et à essayer. Il se construit avec tous les acteurs, dès le premier contact.

Exemple B : une offre d'APP pour des cadres supérieurs

Une offre d'APP (dix séances d'une demi-journée) est adressée via un petit dépliant à tous les cadres supérieurs de la fonction publique (environ 200) d'un canton en Suisse. Le dépliant, s'inspirant des éléments de présentation résumée selon Thiébaud (2001), présente l'offre sur une page en utilisant le terme de « formation en interaction avec la pratique ». J'ai préparé cette offre avec le service de formation continue qui m'a sollicité et qui finance les frais parce qu'il souhaite (re)dynamiser l'intérêt des cadres pour leur développement professionnel et stimuler leur capacité d'analyse de leurs pratiques. Ces derniers n'ont jamais eu connaissance d'une telle démarche, ils ont l'habitude des séminaires traditionnels de formation continue... auxquels ils sont, pour la plupart, lassés de participer. Suite à l'annonce, 25 personnes s'inscrivent. Je ne connais aucune de ces personnes. Les motivations qu'elles expriment dans leur bulletin d'inscription sont variables : « j'ai envie de voir autre chose » ; « je suis intéressé à réfléchir aux situations que je vis » ; « je cherche des idées et des solutions nouvelles ». En accord avec le service de formation, je divise le groupe en deux et j'organise une séance préparatoire avec chacun d'eux. Le but est d'apprendre à se connaître, d'expliquer la démarche et de vivre une première expérience d'APP. Les 25 personnes y participent. Suite à cette séance, je les invite à s'engager pour les neuf autres séances d'APP, ce que 21 personnes en tout feront.

Ici, les participants découvrent la démarche en lisant le dépliant. Ils ne connaissent pas l'animateur et les autres participants. La mise en place est plus complexe, à commencer par la préparation et la diffusion de l'offre ainsi que par la mise en œuvre d'une séance préparatoire. Cette dernière a aidé les personnes à s'engager en connaissance de cause ou à renoncer. Les participants ont été amenés à préciser leurs motivations et à mieux percevoir le sens de la démarche. L'expérience vécue et les échanges leur ont permis de comprendre ce qu'ils peuvent en retirer et ce que cela implique. J'ai pu vérifier si les personnes étaient prêtes à travailler ensemble, selon les principes de l'APP. Ensuite, la mise en route de chaque groupe n'a pas posé de problème et l'offre a été renouvelée les années suivantes pour d'autres groupes. Cela a été facilité par la concertation élaborée avec le service de formation.

Développer un sens partagé comporte plusieurs aspects (qui correspondent par ailleurs aux différentes acceptions du terme « sens » ; voir Morin, 1996 et Csikszentmihalyi, 1990) :

Les représentations et significations liées à l'APP. En quoi cela consiste ? Qu'est-ce qui est compris notamment lorsque l'on parle « d'analyse » et de « pratiques » ? En quoi cela se différencie-t-il par exemple d'une discussion sur des situations professionnelles ? Qu'est-ce que cela implique comme démarche et comme dynamique de groupe ?

La direction visée, les objectifs de l'APP. Qu'est-ce que l'on cherche à développer avec l'APP ? Quels apprentissages ? Pour quoi faire ? Vers quoi est-ce que l'on tend avec le processus d'APP (prise de recul, multiples éclairages, apposer et non opposer les regards) ?

L'utilité, les bénéfices de l'APP. À quels besoins peut répondre l'APP ? Quel intérêt peut-elle susciter ? Qu'est-ce que l'on peut en retirer pour soi et pour sa pratique professionnelle ? Qu'est-ce que cela demande ? Quel est le rapport coûts - bénéfices ?

Ces questions concernant le sens sont interreliées et gagnent à être travaillées en amont. Dans le premier exemple (A), les perceptions des participants à cet égard concordent déjà avec les miennes. Dans l'exemple B, en revanche, certaines personnes sont motivées à s'inscrire davantage par la curiosité ; la compréhension de ce que l'APP représente et de ses bénéfices potentiels est fort variable. La séance préparatoire a favorisé l'émergence d'un sens partagé minimum (qui s'affinera et évoluera au fil des rencontres). Pour la majorité des personnes inscrites, il leur a suffi à cet effet de comprendre la notion d'apprentissage expérientiel (voir Kolb, 1984), de vivre une expérience qui leur donne à voir les éléments clés de l'APP (voir Thiébaud, 2013) et de pouvoir exprimer et clarifier leurs vécus. Pour quelques-unes, en revanche, des flous subsistaient ou je percevais que la démarche ne faisait pas vraiment sens pour elles. Un bref entretien individuel a été nécessaire avec elles pour les aider à préciser leur projet de développement et, parfois, identifier des voies plus profitables que l'APP. Ceci a été facilité par le fait qu'aucune d'entre elles n'était obligée d'y prendre part et que le choix de s'engager se prenait librement après la séance préparatoire.

Cependant, vivre l'expérience de l'APP ne suffit pas toujours pour y trouver sens, même si c'est souvent un excellent moyen pour comprendre la démarche et percevoir ses bénéfices. Cela n'aide pas forcément les personnes qui n'y sont pas ouvertes, qui désirent autre chose ou qui s'opposent à une obligation de participer... ce que l'on doit aussi respecter.

Exemple C : une équipe aux intérêts disparates

Le coordinateur d'une équipe de huit éducateurs et travailleurs sociaux me demande d'animer pour l'équipe des « séances d'analyse de pratiques – supervision » (selon ses termes). Lors d'un échange téléphonique, il m'informe qu'ils ont eu durant l'année précédente de nombreuses rencontres de régulation avec un superviseur et que l'équipe se porte maintenant bien. Ils souhaitent avoir des séances qui leur permettent de mieux analyser les situations difficiles auxquelles ils sont chacun confrontés dans leur quotidien professionnel. Ils disposent d'un budget annuel pour cela. Je propose une rencontre avec l'ensemble de l'équipe afin de préciser les objectifs et les modalités d'une collaboration possible. Lors de cette séance, je cherche à favoriser l'expression de chacun. Les attentes se révèlent fort diverses : grosso modo, un tiers de l'équipe désire travailler dans une perspective qui va dans le sens de l'APP, un autre tiers souhaite des rencontres privilégiant les échanges d'expériences alors que le troisième tiers est ouvert à une ou l'autre forme de travail mais aimerait tout d'abord élaborer un projet susceptible d'optimiser leurs processus d'intervention auprès des usagers. Suite à un temps de réflexion entre eux, le coordinateur me recontacte et m'informe qu'ils ont choisi de travailler de manière autonome à leur projet et de prévoir avec moi des rencontres dédiées à de l'APP. Nous convenons qu'ils pourront partager leurs expériences seulement après la fin d'une séance d'APP, soit immédiatement si le temps le permet, soit ultérieurement entre eux. Cet accord est validé avec l'équipe puis avec leur hiérarchie. La première APP s'est déroulée sans difficulté, mais il a fallu plusieurs rencontres pour qu'ils apprécient chacun les bénéfices de l'APP sans vouloir nécessairement un échange d'expériences durant la séance. A leur demande, nous avons réservé parfois un moment pour évoquer des options et pistes d'action possibles suite à l'analyse. Ces moments, importants pour eux, ont débouché une fois ou l'autre sur des idées de projet d'équipe. J'ai refusé qu'elles soient discutées durant nos rencontres d'APP et ils les ont reprises durant leurs séances de travail autonome.

On a ici une équipe qui œuvre ensemble presque quotidiennement. Les membres communiquent entre eux de manière assez transparente mais perçoivent différemment le but de leurs rencontres. Ils ont une vision très diverse de ce qu'ils appellent « analyse de pratiques – supervision », ce qui provoque quelques tensions... et questions chez moi sur les significations qu'ils donnent à ces deux termes. Tout en étant ouvert à plusieurs formes de travail possible (APP, partage d'expériences, élaboration de projet), j'ai insisté pour qu'elles soient différenciées et qu'un choix soit fait. La plupart des membres de l'équipe ont compris cela, mais certains estimaient que l'on pouvait laisser les choses se faire au gré du déroulement de chaque séance. Ils ont progressivement apprécié de ne pas mélanger les formes de travail et de pouvoir développer leurs capacités d'analyse et de prise de recul. Le sens partagé par rapport aux enjeux de l'APP s'est donc construit peu à peu. Simultanément, les besoins exprimés ont pu être mis en regard des apports potentiels comme des limites de l'APP et l'équipe a développé une capacité à construire des séances qui fassent sens. Le dialogue, l'accueil des besoins de chacun, un mélange de souplesse et de fermeté de ma part et des temps de négociation et régulation ont été nécessaires, ainsi que de la confiance.

1.2 Développer la confiance

La confiance dans la démarche de l'APP peut être stimulée par la compréhension partagée par les personnes sur ce qu'est l'APP et ce qu'elle n'est pas. Mais cela n'est pas suffisant. Il s'agit en effet de considérer ici plus particulièrement les aspects émotionnels et relationnels. Si l'importance du cadre de l'APP et de l'animation est souvent soulignée à cet égard au moment du démarrage du groupe d'APP, la question de la confiance se pose cependant déjà en amont, dès le premier contact. Pas plus que le sens, la confiance ne peut se décréter. Elle se construit progressivement, notamment par la qualité des relations et la sécurité développées. Celle-ci est parfois déjà présente comme dans l'exemple A. Elle l'était également entre les membres de l'équipe (C) même si les négociations que nous avons menées ont suscité des tensions qui pouvaient la menacer. La confiance a dû en revanche s'élaborer entre l'équipe et moi, en tant qu'animateur, ce qui s'est fait peu à peu par le dialogue, le partage de nos représentations, la reconnaissance réciproque et notre concertation. D'autres fois, tout est à construire, comme dans l'exemple ci-après.

Exemple D : APP intégrée dans une formation

Cinq journées d'analyse de pratiques sont prévues durant la deuxième année d'une formation pour directeurs d'établissement scolaire. Le but consiste à développer la capacité d'analyse réflexive. Environ 50 participants sont concernés. Ils doivent prendre part à ces cinq journées s'ils veulent faire reconnaître l'ensemble de la formation, s'ils y renoncent, seule leur participation aux autres modules de formation est attestée (avec le risque d'être mal considéré par leur hiérarchie). Les personnes qui le désirent peuvent cependant faire reconnaître l'équivalent de cinq journées d'APP effectuées ailleurs (ce qui est rarement demandé). Ces éléments ainsi que la démarche d'APP leur sont brièvement expliqués au début d'une journée de formation en milieu de première année (voir présentation résumée selon Thiébaud, 2001). Les participants ont appris à se connaître durant les séances de formation. Ils sont invités à constituer, par cooptation, cinq groupes d'environ dix personnes qui sont répartis entre trois animateurs avec lesquels ils s'organisent ensuite librement. Le démarrage dans chacun des groupes est plutôt rapide et aisé, tout le monde se connaît, les animateurs étant déjà intervenus dans la formation.

On constate ici que la confiance a grandi durant les séances de formation qui ont préparé le terrain (notamment par des activités de constitution du groupe et divers exercices de plus en plus impliquants). Par rapport à l'APP, il s'agit cependant de prendre en compte le fait que les participants, une fois engagés dans la formation, ne sont pas totalement libres d'y participer ou non et qu'ils pourraient y prendre part avec réticence, voire méfiance. Plusieurs éléments ont aidé à développer la confiance vécue rapidement dans l'APP par pratiquement tous les participants : a) le fait qu'en tant qu'animateurs d'APP, nous n'avons aucun rôle d'évaluation dans la formation ; b) les appréciations positives vis-à-vis de ces APP transmises informellement par des participants des promotions précédentes ; c) les aménagements prévus pour les personnes qui ne souhaiteraient pas faire ces APP dans le cadre de la formation. On relèvera que certains groupes ont construit des liens très forts et ont décidé de poursuivre les rencontres d'APP avec leur animateur durant plusieurs années au-delà de la formation.

Développer la confiance implique de prendre en compte plusieurs aspects :

Les liens entre les participants. Comment se connaissent-ils ? Quelles représentations ont-ils du groupe ? Et de l'apprentissage en collectif ? Quelles relations ont-ils déjà eues ? Quelles expériences ? Quelle(s) histoire(s) relationnelle(s) ? Quelles tensions éventuelles ?

La relation avec l'animateur. Quelle capacité de communication ? Quelle crédibilité a-t-il ? Comment perçoit-il les participants ? Quelles relations a-t-il déjà avec les participants ?

Les relations entre tous les acteurs. Quelle communication y a-t-il ou peut-il y avoir ? Quelle ouverture, sincérité, fiabilité, réciprocité, écoute, reconnaissance mutuelle ? Quelles possibilités de dialogue, de concertation, de régulation ? Quelles influences peuvent s'exercer sur les participants et sur l'animateur ? Quelle liberté (de participation, de choix dans les décisions) ? Quelles ressources, quels soutiens pour la mise en place de l'APP ?

Les émotions. Quelles craintes peuvent habiter les participants ? L'animateur ? D'autres acteurs ? En raison de quelles expériences vécues ou de quelles informations véhiculées ? En lien avec quels obstacles potentiels ? Quelles possibilités pour que ces craintes puissent être exprimées et reconnues ? Quels éléments de sécurité peuvent être assurés ? Quelle garantie de confidentialité ? Sur quelles connaissances, compétences, ressources s'appuyer ?

Pour revenir à l'exemple de l'offre d'APP (B), tout était également à construire et la confiance a été favorisée par le fait qu'il n'y avait pas de problèmes dans les représentations mutuelles et dans les relations entre les participants et avec l'organisme de formation. La séance préparatoire a permis d'élaborer les liens nécessaires. Elle m'a aidé à prendre confiance dans le groupe et dans le projet d'APP avec eux et à vérifier avec qui j'allais travailler (j'étais prêt à discuter avec l'une ou l'autre personne si je percevais leur participation comme susceptible de poser problème). Parfois, la question de la confiance doit être travaillée en interrogeant le choix de l'animateur et/ou des participants, comme le montrent les exemples ci-après.

Exemple E : APP et animation à l'interne

Une équipe éducative tient séance chaque semaine pour un colloque de travail de trois heures. Elle découvre l'APP par l'intermédiaire d'un de ses membres qui l'a expérimentée dans le cadre de sa formation. L'équipe, intéressée, décide de vivre des temps d'APP en remplacement des discussions habituelles autour des situations éducatives. Elle convient de commencer en prenant comme animateur la personne qui l'a vécue en formation, qui accepte le défi en mettant des protections : elle sollicite et obtient l'aval de la hiérarchie, elle insiste sur le fait qu'elle n'aura qu'un rôle de facilitation (elle n'interviendra pas sur le contenu) et elle demande un temps de bilan à chaque séance. Puis, l'expérience vécue étant positive, l'équipe poursuit la démarche et l'animateur se forme à l'animation d'APP.

Ici, tous les membres de l'équipe sont motivés par l'APP, mais la confiance pose question par rapport à une animation à l'interne. Elle a pu être développée grâce à la concertation préalable, à l'expérimentation, aux régulations opérées et au soutien de la hiérarchie.

Exemples F1 et F2 : des relations qui interfèrent

Le directeur d'une petite école me sollicite pour développer des APP avec son équipe enseignante (une douzaine de personnes). J'avais eu l'occasion de connaître ce directeur dans le cadre d'une formation que j'animais. J'avais aussi rencontré dans un autre contexte certains des enseignants. Je soulève la question de la participation du directeur aux APP. Aucune difficulté n'est évoquée, ni par lui ni par les enseignants. Dans le déroulement des APP, il m'apparaît cependant que le fait que nous nous connaissions et qu'il soit leur supérieur hiérarchique limite la confiance et l'implication de certains participants. Cela est confirmé lors du bilan de fin des APP, au terme de la 4^e séance prévue.

Dans un autre cadre, lors de la première séance d'APP que j'anime avec un collègue pour des responsables d'équipe, il s'avère que certains d'entre eux sont gênés par le fait que mon collègue est appelé à intervenir également dans leurs institutions à d'autres moments pour travailler avec les équipes, même si cela n'est que ponctuel. Nous n'avions pas prévu cela. Le bilan fait à la fin de la séance permet l'expression de ce malaise. Il est convenu pour la suite que j'interviendrai seul.

Il apparaît ici préférable pour la confiance et la sécurité que le directeur ou le co-animateur ne fasse pas partie du groupe d'APP. Généralement, je refuse d'accepter des personnes en position hiérarchique pour limiter les risques. Cela peut se produire aussi avec un participant sans fonction hiérarchique par exemple s'il est très jugeant et suscite une forte méfiance chez les autres. Cela pose cependant difficulté. Comment identifier ces problèmes le plus tôt possible, afin de pouvoir décider de travailler seulement avec les personnes en « phase » avec les principes de l'APP et le développement de la confiance requise ? Comment agir si nécessaire ? Dans les exemples cités, ces questions ont pu être ouvertement évoquées.

2. Repères pour naviguer dans la complexité : questions de cohérence

Le sens et la confiance favorisent une ouverture et une compréhension pour l'APP et pour la dynamique du groupe. Ils se renforcent mutuellement et l'absence de l'un tendra à rendre le développement de l'autre plus difficile. Cela vaut la peine d'y travailler simultanément. Les questions énoncées ci-dessus en lien avec le sens et la confiance m'aident à m'orienter dans les actions que je vais mobiliser ou ne pas mobiliser dans la mise en place du groupe d'APP. Et à décider si je suis prêt pour démarrer l'APP, si le groupe y est prêt et si le contexte y est favorable. Ces questions renvoient aussi à d'autres aspects illustrés dans l'exemple ci-après.

Exemple G : APP dans un contexte de changement tendu

La direction d'une grande organisation s'adresse à un organisme de formation pour solliciter des animateurs d'APP. Dans le cadre d'un changement au niveau des processus de travail, l'analyse faite par les cadres de six entités de cette organisation les a conduits à choisir ensemble l'APP pour faciliter la mise en œuvre de changements de pratiques chez les professionnels. Le responsable de l'organisme de formation évalue brièvement avec les cadres la demande reçue et il passe contrat avec eux : animation sur cinq séances de groupes d'APP de 12 participants environ (deux à trois groupes par entité) ; respect par tous de la confidentialité des contenus des séances d'APP, autonomie de chaque groupe et animateur pour le déroulement des séances et le choix des modalités d'APP. Six animateurs sont engagés par l'organisme de formation (trois à l'interne et trois à l'externe). Les cadres en

informent les professionnels concernés par écrit en leur expliquant que ces séances obligatoires leur permettront de développer des compétences utiles pour la mise en œuvre des changements en cours. Ils convoquent les participants pour la première séance selon les dates convenues avec les animateurs.

La mise en œuvre des groupes se révèle très problématique. Le démarrage est difficile dans chacun d'eux. La plupart des participants ne voient pas l'intérêt de cette démarche, qui plus est, imposée par la hiérarchie, alors qu'ils ont fait des demandes restées sans réponse pour certains problèmes organisationnels et techniques liés aux changements en cours. Dans chaque groupe, des personnes récalcitrantes demandent à ce que l'on réfléchisse aux moyens d'améliorer la situation sans faire de l'APP ou perturbent le déroulement de l'analyse. Certains animateurs assouplissent la démarche prévue pour favoriser un échange thématique, d'autres ouvrent la discussion pour comprendre les difficultés et évaluer la faisabilité de l'APP. Après un mois, les cadres sont informés du fait que dans les différents groupes, l'APP ne peut pas véritablement se faire. Ils décident alors d'interrompre la démarche pour tous les groupes et de repenser le projet. Deux groupes seulement demandent à poursuivre l'APP.

Ici, il s'avère difficile de développer le sens et la confiance. Cela est dû notamment à la manière dont l'APP a été mise en place et rendue obligatoire dans un contexte défavorable et sans que les besoins exprimés par les professionnels soient pris en compte. L'organisme de formation m'a sollicité pour être animateur et j'ai décliné la proposition pour plusieurs raisons : a) lors du contact que j'ai eu pour clarifier la demande, j'ai constaté que les attentes de la direction étaient plutôt irréalistes (aide à la réalisation des changements) et que les participants n'avaient pas été impliqués dans le processus de décision ; b) je manquais de disponibilité pour demander des rencontres qui auraient permis de clarifier quels objectifs pouvaient être visés et quelles formes de travail pouvaient faire sens (APP ou autres) ; c) je préfère travailler avec des participants volontaires et il apparaissait clair que des aménagements au niveau de l'obligation de participation ne semblaient pas négociables. La cohérence minimale ne pouvait être présente, ni pour moi, par rapport à mes besoins et mon éthique d'animateur, ni pour les participants. Les problèmes que cette mise en place déficiente a provoqués et l'enchaînement des tensions et conflits qui en est résulté ont eu un autre effet malheureux : une méfiance et un dénigrement durables par rapport à l'APP dont la plupart des professionnels n'ont pas pu apprécier la nature et la valeur.

Les divers exemples présentés correspondent à quelques cas-types mais ils n'épuisent, de loin, pas la réalité et les situations que j'ai eu l'occasion de rencontrer. D'un exemple à l'autre, ils mettent en évidence une complexité croissante dans la mise en place de l'APP. Celle-ci va de pair avec le nombre de paramètres à considérer et l'attention qu'ils requièrent si l'on veut développer des conditions favorables à l'APP (voir en annexe une liste de paramètres à considérer). Qui plus est, ces paramètres et leur articulation sont dynamiques et évolutifs ; je ne peux pas les maîtriser, je les découvre au fur et à mesure de la mise en place qui varie en fonction des processus élaborés. Je dois prendre à chaque fois la mesure de la complexité et ajuster la mise en place de l'APP et le démarrage du groupe qui s'ensuit. Par ailleurs, je dois accepter que ce qui fonctionne une fois ne fonctionne pas toujours et que la démarche peut prendre un temps assez long. En lien avec les questions de sens et de confiance, je cherche à être vigilant, dans la mise en place, à plusieurs aspects de cohérence.

Favoriser une cohérence sur quatre plans pour naviguer dans cette complexité :

Cohérence entre les différents aspects travaillés dans la mise en place de l'APP. Comment est-ce que les questions de sens et de confiance peuvent être élaborées en équilibre avec d'autres aspects qui concernent notamment l'organisation (des séances d'APP, de la communication, etc.), les ressources (finances, temps), la contractualisation, etc. (voir Thiébaud et Bichsel, 2015). Il peut s'avérer peu fructueux de privilégier un aspect au détriment d'un autre. Il s'agit de prendre en compte leur interdépendance (voir l'exemple B).

Cohérence par rapport au système de relations et au contexte environnants. Dans quelle mesure l'APP s'inscrit-elle dans une logique compatible avec les réalités environnantes et les autres démarches mises en œuvre dans le milieu des participants ? Quels obstacles peut-il y avoir ? La mise en place d'un groupe d'APP peut concerner non seulement les participants et l'animateur, mais aussi d'autres personnes et instances (supérieurs hiérarchiques, collègues, organisme de formation, service financeur, etc.) De nombreuses difficultés peuvent interférer (voir l'exemple F). Le défi consiste à inscrire l'APP dans un contexte favorable.

Cohérence entre les processus de mise en place et la démarche d'APP. Comment la mise en place de l'APP est-elle cohérente en elle-même (accord entre les objectifs, le cadre et le nombre de rencontres prévues, les modalités d'analyse, les moyens financiers, etc.) ? Comment respecte-t-elle les principes de l'APP (en termes relationnels et éthiques) ? Dans quelle mesure la manière dont l'APP est mise en place peut-elle aider les acteurs à comprendre l'APP et à s'y impliquer ensuite ? La mise en place de l'APP mobilise entre autres des compétences de dialogue, d'accueil de l'autre, de concertation qui sont requises également dans l'APP. Le sens et la confiance seront favorisés si l'APP est mise en place avec des moyens en cohérence avec les objectifs visés et dans le respect des principes de l'APP.

Cohérence au niveau des vécus (pour toutes les personnes impliquées). Comment l'APP pourra-t-elle être vécue par chacun dans son identité professionnelle ? Comment est-elle perçue comme susceptible de renforcer son sentiment d'efficacité ? Chacun devrait pouvoir s'investir dans l'APP en y trouvant une cohérence personnelle, qui est liée notamment à ses compétences, ses valeurs, son identité. Si cela peut être délicat à prendre en compte par rapport à chacun dans la mise en place de l'APP, on peut cependant veiller à ce que celle-ci contribue à valoriser le développement des personnes, leur estime, leur confiance en elles. Par ailleurs, en tant qu'animateur, je serai attentif à m'engager en accord avec mes valeurs et la confiance que je peux avoir dans ce qui est élaboré et dans mes propres compétences.

Il s'agit ainsi d'apprécier à chaque fois ce qui peut être fait et ce qui gagne à être fait, en pensant aux potentialités comme à l'énergie investie. Trop en faire peut nuire (cela aurait pu être un risque dans l'exemple A). Parfois il vaut ainsi la peine de différencier la mise en place (voir l'exemple B de l'offre de formation) en proposant une préparation seulement à certains membres du groupe qui en ont besoin. Par ailleurs, comme il est illusoire de vouloir tout

prévoir, il peut être préférable de démarrer rapidement l'APP et de réguler ensuite ce qui est nécessaire (voir les exemples C et F2). Mais négliger certains aspects peut conduire à des problèmes et à des impasses qui ne sont pas sans conséquence (exemple G).

3. Des chemins pour aller vers l'APP

« D'où vient le "sens de la bonne direction" et en quoi se distingue-t-il effectivement d'une "conception dirigiste" ? Une "conception dirigiste" vient d'une image conçue avant le premier jour de travail, alors que "le sens de la bonne direction" ne se fige en une image qu'à la toute fin du processus. [...] C'est le sens du potentiel qui guide. » (Peter Brook, p. 20). Comme le terme de « mise en place » peut donner à penser qu'il s'agit d'installer quelque chose qui serait comme défini, programmé, je préfère utiliser la notion de cheminement. Différents chemins peuvent être empruntés et développés en concertation pour aller vers l'APP (qui ne correspondent pas à une route déjà toute tracée) et tous n'y mènent pas à coup sûr. J'en présenterai quelques-uns en faisant des liens avec les exemples précités.

Co-construction basée sur le partage et l'analyse des différentes demandes. En référence aux approches de consultation (Thiébaud et Rondeau, 1995) ; Schein, 1999) et d'analyse des besoins en formation (Bourgeois, 1991), un chemin possible consiste à travailler à partir des représentations et demandes de tous les acteurs en lien avec le projet, les objectifs et processus souhaités. Cette démarche est illustrée par l'exemple de l'équipe C dans lequel les personnes mettent en commun les informations dont elles disposent. Selon la concertation développée, il peut en résulter d'autres choix que l'APP, ce qui requiert une ouverture et de larges compétences chez l'animateur qui facilite ce processus (processus d'autant plus complexe que les enjeux organisationnels et le nombre de relations sont importants).

Emergence et évolution au sein d'un groupe ou d'une équipe. Comme dans les exemples A et E, l'APP peut prendre forme à partir d'une réflexion entre des personnes qui collaborent déjà. L'APP correspond ainsi à une évolution choisie à l'interne, qui peut être facilitée ou non.

Intégration dans un autre dispositif. Dans l'exemple de l'offre de formation continue (D), l'APP peut être considérée comme une prestation prédéfinie que les participants n'ont pas forcément voulue. La démarche consiste alors à favoriser leur entrée dans cette prestation sans que le choix de celle-ci soit co-élaboré. Le risque est que le travail d'APP ne corresponde pas à leurs intérêts actuels (seules certaines modalités d'analyse pourront être concertées).

Diffusion d'une offre d'APP. Cette démarche est une variante de la précédente, en ce sens que l'APP peut également être considérée ici comme une prestation prédéfinie et qu'il s'agira d'y intéresser des participants potentiels. Dans l'exemple B, lors de la première phase, l'offre a été élaborée dans une *co-construction basée sur le partage et l'analyse des demandes* avec le service de formation continue. Ensuite, cependant, il s'est agi avant tout de la « vendre ».

Mise en place d'une APP voulue par la hiérarchie d'une organisation. Dans l'exemple G, la hiérarchie élabore un diagnostic en fonction de sa perception de la situation et elle préconise

la mise en œuvre de l'APP sans la connaître spécifiquement. Elle « achète » la prestation à un organisme de formation qui commande en son sein l'animation ou la sous-traitte. Le manque de concertation dans le diagnostic et dans le choix de l'APP comporte des risques importants.

Les chemins évoqués ici représentent des cas-types et sont loin d'être exhaustifs. Ils peuvent parfois se combiner selon les situations et ils ont tous leurs avantages et leurs limites, que l'espace imparti à cet article ne permet pas d'analyser. Cependant, compte tenu des défis liés au sens, à la confiance et à la recherche de cohérence que j'ai présentés, je privilégie autant que possible des démarches de mise en place d'un groupe d'APP qui s'inscrivent dans une optique de concertation et de régulation avec et entre tous les acteurs concernés. La collaboration et la mise en commun des compétences favorisent le succès.

4. Remarques en guise de conclusion

Pour terminer, je soulèverai brièvement quatre réflexions. La première concerne l'impact de la mise en place de l'APP sur sa mise en œuvre : s'il est possible de l'apprécier au cas par cas (voir les textes figurant dans ce même numéro de revue, Thiébaud, 2017), il serait intéressant de disposer de résultats de recherches comparant les effets de différentes manières de procéder. Cependant, compte tenu de la singularité de chaque situation et démarche de mise en place, des études heuristiques sont probablement plus réalistes.

La deuxième réflexion concerne les compétences spécifiques de mise en place d'un groupe d'APP. J'ai bénéficié de deux formations longues, dans les domaines du travail systémique et de l'intervention dans les groupes et les organisations, qui m'ont aidé dans ces démarches. Cette complexité est travaillée dans certaines formations (voir Thiébaud, 2015) mais on connaît peu les besoins et moyens existants en formation et supervision pour les animateurs.

La troisième réflexion a trait à la distinction entre mise en place, démarrage et déroulement de l'APP. S'il est souvent pertinent de différencier ainsi ces phases, ce n'est cependant pas toujours possible. Il peut arriver qu'il y ait des allers-retours entre elles, notamment lorsqu'après le démarrage apparaissent des aspects à négocier, par exemple avec la hiérarchie. Par ailleurs, avec l'arrivée de nouveaux participants, lors d'un changement dans le milieu de travail d'une équipe ou lorsque les objectifs de l'APP s'élargissent, le groupe est appelé à évoluer et il peut s'avérer nécessaire de rediscuter le contrat. Une approche plus diachronique et mettant l'accent sur les régulations continues gagnerait donc à être élaborée.

Enfin, il importe de garder à l'esprit que la mise en place de l'APP et son animation renvoient à la complexité et à la nécessité d'accepter la non-maîtrise. Toutes les conditions souhaitées en amont ne peuvent pas toujours être réalisées. Et aucune mise en place ne garantit la réussite. Il s'agit d'être vigilant dès le début aux possibilités de développer un sens partagé, de la confiance entre acteurs concernés et une cohérence de la démarche. Ce qui favorisera la poursuite, dans la même logique de développement, de la mise en œuvre du groupe d'APP, avec son démarrage, les re-contractualisations et les régulations qui peuvent être requises.

Références bibliographiques

- Bourgeois, E. (1991). L'analyse des besoins de formation dans les organisations : un modèle théorique et méthodologique, *Mesure et évaluation en éducation*, 14 (1), pp 17–60.
- Brook, P. (1992). *Points de suspension*. Paris : Seuil.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow*. New York : Harper & Row. (français: *Vivre*. Laffont, 2004).
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Grégoire, E. (2014). Le cadre de l'analyse de pratique. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 2, pp 11–19. <http://www.analysedepratique.org/?p=1046>.
- Morin, E. (1996). *Psychologies au travail*. Montréal : Gaëtan Morin Editeur.
- Rebetez, F. (2014). Le rôle de l'animateur sur le climat socio-affectif comme condition d'apprentissage lors d'une APP. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, pp 42–53. <http://www.analysedepratique.org/?p=1383>.
- Robo, P. (2013). Développer le « savoir analyser » pour analyser sa pratique professionnelle. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, pp 39–48. <http://www.analysedepratique.org/?p=435>.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited*. Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Thiébaud, M. (coord.) (2017). Mettre en place et démarrer un groupe d'analyse de pratiques professionnelles. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 10, 165 pages. <http://www.analysedepratique.org/?p=2461>.
- Thiébaud, M. et Bichsel, J. (2015). *Faciliter la coopération au sein de groupes et d'équipes professionnelles*. Communication présentée à la Biennale de l'éducation au CNAM à Paris le 1er juillet 2015. En ligne : <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/faciliter-cooperation-thiebaud-bichsel.pdf>.
- Thiébaud, M. (2015). Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui mais comment ? 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, pp 61–72. <http://www.analysedepratique.org/?p=54>.
- Thiébaud, M. (2001). Groupe d'analyse de pratiques professionnelles. Présentation résumée. Ronéotypé. En ligne : <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-groupe-analyse-de-pratiques-presentation-resumee.pdf>.
- Thiébaud, M. & Rondeau, A. (1995). Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation. *Psychologie du travail et des organisations*, Vol. 1(1), pp 87–106. <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-rondeau-comprendre-les-processus.pdf>.

Annexe : des paramètres à considérer dans la co-construction de la mise en place

Le point d'origine, le moteur initial, la manière dont les participants entrent en contact avec l'APP : genèse du processus ; analyse de besoins et démarches possibles avec un facilitateur, demande des participants à un animateur, offre proposée par un organisme prestataire ou un animateur, demande ou commande d'une hiérarchie, projet de développement, etc. ;

L'environnement institutionnel dans lequel s'inscrit l'APP : milieu de la formation, milieu de travail ; les règles, les contraintes, les ressources qu'il offre, etc. ;

La nature des participants : groupes ou équipes, personnes qui se connaissent ou non, leurs relations, leurs compétences collectives et leur histoire commune le cas échéant ; leurs motivations, leurs expériences et représentations préalables de l'APP, leurs craintes, leurs demandes (implicites et explicites), leurs compétences, l'homogénéité ou l'hétérogénéité présente à ces égards, etc. ;

L'animateur : ses compétences, sa vision de l'APP, ses attentes, ses craintes, ses liens éventuels avec les participants, ses loyautés, sa légitimité, sa crédibilité, son statut (interne, externe), sa marge de manœuvre, son autonomie, dépendance vis-à-vis d'autres instances ;

Les autres acteurs et organismes concernés (hiérarchie, collègues de travail, service financeur, organisme prestataire de formation, personnes ressources) : leurs motivations, leurs expériences, représentations de l'APP, attentes, demandes, craintes, compétences, etc. ;

Les relations et communications entre tous les acteurs : les collaborations existantes et possibles, les convergences et divergences, les enjeux, les tensions éventuelles, etc. ;

L'APP : les contenus abordés, les objectifs, les principes, les rôles dans le processus d'APP ;

Les finalités envisagées pour l'APP : formation, partage de savoirs, développement du rôle professionnel, entraide entre pairs, constitution d'équipe, aide à un changement organisationnel ou à l'élaboration de projet, remédiation à un dysfonctionnement, etc. ;

La participation : volontaire ou non ; négociable (avec quelles conséquences éventuelles) ;

Les ressources : le temps, les moyens à disposition, les ressources financières, etc. ;

Les aspects organisationnels : cadre spatial et temporel dans lequel l'APP est prévue, cadre matériel, espaces et moyens de communication, accessibilité des personnes, etc. ;

Les aspects liés à la culture du milieu et à l'éthique : valeurs en vigueur, confidentialité ;

Les autres dispositifs de travail : existants ou expérimentés antérieurement, susceptibles de compléter ou d'interférer avec l'APP, etc. ;

La contractualisation : plus ou moins formelle ou informelle, de quoi, entre qui et qui (contrat bilatéral, multilatéral).