

Co-animer un groupe d'APP : quelles modalités de préparation et de mise en œuvre de la co-animation ?

Marc Thiébaud

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

Résumé

La co-animation pose question. Elle n'est pas une panacée et ne va pas de soi. Dans le neuvième numéro de cette Revue, une première partie de cette réflexion est parue dans le but de présenter quelques repères pour analyser les plus-values, les limites et les risques de la co-animation d'un groupe d'APP et décider de son utilité. La seconde partie présentée ici aborde des aspects pratiques en lien avec les questions suivantes : quelles modalités de co-animation privilégier ? Comment mettre en place un travail en binôme ? Comment s'y préparer ? Quelle concertation assurer ? Quels sont les éléments propices au succès d'une co-animation ? Il discute aussi de la co-animation dans le cadre des formations à l'animation et évoque des alternatives et perspectives complémentaires à la co-animation.

Mots-clés

co-animation, préparation, mise en œuvre, formation à la co-animation, alternatives

Catégorie d'article

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

Référencement

Thiébaud, M. (2017). Co-animer un groupe d'APP : quelles modalités de préparation et de mise en œuvre de la co-animation ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 11, pp. 4-17. <http://www.analysedepratique.org/?p=2751>.

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.

1. Introduction

Ce texte est la suite d'un précédent article (Thiébaud, 2016), dans lequel j'ai présenté, de manière résumée, les principales connaissances développées à ce jour sur la co-animation et j'ai analysé plus spécifiquement ce qu'il en est pour les groupe d'APP, en étudiant les potentialités et plus-values de la co-animation de tels groupes ainsi que ses limites et risques possibles.

Il en ressort que de nombreux aspects sont à considérer au moment d'envisager une co-animation pour un groupe d'APP. Aucun d'eux ne permet à lui seul de décider de son utilité. Il s'agit d'envisager à chaque fois leur configuration d'ensemble et de veiller à ce qu'il y ait des bénéfices autant pour les participants que pour les co-animateurs. Certains facteurs peuvent être travaillés au sein d'un binôme afin de favoriser les meilleures probabilités de succès. Il en est ainsi par exemple des atouts que peuvent représenter la complémentarité de rôles et la capacité à assurer une écoute et une attention optimales pour le groupe. Il en va de même pour la gestion de certains risques liés notamment à la communication et à la compréhension réciproque entre co-animateurs ou à la place trop importante qu'ils peuvent prendre. Par ailleurs, il est souvent difficile de repousser certaines limites, que ce soit sur le plan du temps que cela requiert ou du surcoût financier de la co-animation (voir Thiébaud, 2016).

Dans cette seconde partie¹, j'aborde des questions plus pratiques concernant les modalités de préparation et de mise en œuvre de la co-animation ainsi que les différentes formes qu'on peut lui donner. Je discute aussi de la co-animation en lien avec le développement des compétences d'animation de groupes d'APP et j'évoque des perspectives complémentaires et des alternatives à la co-animation de groupe d'APP.

1. Comment mettre en œuvre la co-animation ?

Une co-animation ne modifie pas à proprement parler le processus d'APP, c'est le travail de préparation et de mise en œuvre de l'animation qui est changé. Cela nécessite de développer de la communication, de la concertation, de la coopération. Il s'agit pour le binôme d'explicitier et de coordonner ses interventions. Tenir compte en permanence de l'autre demande une attention supplémentaire... tout en offrant des opportunités d'enrichir l'animation. Ce travail est bien sûr d'autant plus aisé lorsque les co-animateurs se sont choisis, qu'ils ont des visions proches de l'APP et de son animation, qu'ils se connaissent bien et entretiennent une riche communication.

¹ Les lecteurs qui désirent lire la version complète de ce texte avec ses deux parties peuvent y accéder via le lien suivant : www.formaction.ch/co-animer-un-groupe-app.

La co-animation ne s'improvise pas. Elle se prépare, et paradoxalement, d'autant plus que l'on souhaite garder de la liberté et de la spontanéité pour intervenir durant la séance d'APP. Seule exception à ce principe, à mon sens : dans des formations à l'animation ou dans un groupe d'intervision, il est possible de co-animer de manière plus ou moins improvisée lorsque l'on convient, dans un but d'apprentissage, d'expérimenter pour analyser les processus de communication et d'ajustement entre co-animateurs. J'y reviendrai ultérieurement.

Quelles sont les modalités de préparation et de mise en œuvre de la co-animation qui sont les plus à même d'en favoriser les plus-values et d'en réduire les risques et inconvénients potentiels ? J'aborderai ici plus particulièrement cinq aspects :

- les caractéristiques de différentes formes de co-animation,
- la mise en place et la contractualisation initiale de la co-animation,
- la concertation entre les co-animateurs avant les séances d'APP,
- la communication dans le binôme durant une séance,
- le bilan et les feed-back mutuels entre co-animateurs après les séances d'APP.

1.1 Quelles formes de co-animation peuvent être envisagées ?

La co-animation peut être assurée par deux personnes qui ont une responsabilité inégale dans cette activité. Ce peut être le cas lorsque l'un ne fait qu'assister et observer la personne en charge de l'animation et prendre des notes. Ou lorsqu'une personne en formation apprend l'animation et que l'autre, expérimentée, prend un rôle de coaching, intervenant sur demande pour aider l'animation et en discuter après la séance afin de favoriser le développement professionnel de la personne débutante. Dans ces cas, le travail de co-animation est réduit, il ne présente pas les mêmes caractéristiques que dans les situations où les deux animateurs partagent une responsabilité plus ou moins égale, qu'ils soient chevronnés ou non. C'est à ce deuxième type de situations que je m'intéresserai ici. Les aspects liés à la formation seront par ailleurs abordés ultérieurement.

La co-animation peut prendre de multiples formes (non exclusives l'une de l'autre) :

- *La co-animation peut être séquentielle, chacun intervenant de manière alternée, en restant assez indépendant durant l'animation proprement dite (l'alternance se fait d'une séance à l'autre ou durant une séquence d'APP, d'une étape à l'autre). La coopération est présente avant tout dans la préparation (on devrait parler de co-préparation plutôt que de co-animation s'il y a stricte alternance des interventions). Le duo doit se concerter pour décider quelle démarche va être utilisée. Ensuite, il s'agit davantage de coordination, pour savoir quand et comment faire le passage de relai. Cette forme est*

souvent adoptée au début d'une coopération parce qu'elle permet d'apprendre à se connaître, dans une approche prudente de la co-animation. On l'observe également fréquemment entre animateurs débutants. Les risques de perturber les participants par un manque de communication sont moindres. A mesure que la confiance se développe dans le binôme, le changement de rôle se fait plus souvent (d'une étape à l'autre, ce qui offre l'avantage de pouvoir se reposer, prendre du recul, voire se déstresser). Par ailleurs, tout en gardant le principe de l'alternance, il est possible d'y intégrer d'autres formes de co-animation (voir ci-après).

- *Dans le même ordre d'idée, la co-animation peut être organisée en se répartissant les moments principaux de la séance.* L'un prend en charge l'accueil du groupe, la mise en route, la définition ou le rappel du cadre, le partage d'informations, le retour d'expérience (s'il y a lieu, suite à la séance précédente) ainsi que le choix de la situation et de l'exposant ; l'autre anime la séquence d'APP proprement dite et il peut ensuite passer le relai pour le moment de bilan de la rencontre. Cette forme a l'avantage d'être bien lisible pour les participants qui savent clairement qui fait quoi dans le duo. On peut considérer ici aussi que cela demande avant tout de la coordination.
- *La coopération peut se faire par petites touches, l'un prenant en charge l'essentiel de l'animation, l'autre restant en recul et intervenant au besoin : soit lorsqu'il est sollicité, soit librement pour suggérer à son collègue une intervention, qui peut aller de la reformulation - clarification d'un dire partagé dans le groupe jusqu'à une régulation ou un ajustement du processus si nécessaire (par exemple, si un participant exprime des jugements ou si une partie du groupe ne parvient pas à prendre une part active dans le travail d'analyse).*
- *La co-animation peut être pensée en termes de complémentarité de compétences ; par exemple : l'un, avec une formation en psychologie sociale des groupes, va assurer la facilitation des processus collectifs, alors que l'autre, spécialiste du domaine professionnel des participants, va accompagner le travail d'analyse des pratiques, avec la mise en perspective réfléchie des lectures et notions utilisées dans l'analyse. Leurs interventions se feront à des niveaux différents mais elles peuvent s'articuler durant une phase ou une autre de la séance. Le défi ici consiste à la fois à favoriser un processus fluide et à mobiliser les ressources des participants (dans une approche qui évite que l'analyse soit effectuée par un animateur spécialiste du domaine professionnel qui fonctionnerait comme un expert).*
- *La co-animation peut être organisée en se répartissant deux types de tâches : l'animation du groupe et les apports « méta » : celui qui prend en charge ces apports « méta » reste davantage en observation et réflexivité et il intervient durant le temps d'analyse « méta », c'est-à-dire à la dernière étape du travail d'analyse, pour aider, selon besoin, à la mise en perspective et à l'élargissement des réflexions produites dans le groupe ainsi qu'au terme de l'APP, durant le bilan de la séance. Il partagera aussi ses*

observations ultérieurement avec son partenaire de binôme lorsqu'ils réfléchiront ensemble au déroulement de la séance et qu'ils se donneront du feed-back par rapport à l'animation.

- *Dans le prolongement, la complémentarité peut se faire, de manière plus générale, en se basant sur les types de contributions et interventions de chacun* ; les deux animateurs se répartissent : consignes orales – passage d'une étape à l'autre du processus d'APP – distribution de la parole – gestion du temps – interventions de régulation (selon besoin) – aide à l'analyse – observations et prise de notes – etc. D'une séance à l'autre, ils pourront changer la répartition afin de varier leurs tâches.
- *Une autre forme de complémentarité peut concerner les dimensions et les cadres de références* mobilisés dans le travail d'analyse collective : chaque co-animateur peut porter son attention à des dimensions et des regards différents dans l'analyse, lorsqu'il intervient pour questionner le groupe ou pour mettre en évidence les perspectives et les grilles de lecture qui ont déjà été utilisées ou non (leur complémentarité de regards peut être définie au départ ou ajustée dans le cours de l'APP). Ceci permet de favoriser le développement d'une vision multi-dimensionnelle et multi-référentielle de la complexité des pratiques analysées.
- *La complémentarité de rôles peut être pensée en fonction de différents aspects des processus qu'il s'agit de faciliter* : par exemple, en référence à Thiébaud (2001 ; 2005a), les co-animateurs peuvent se répartir les aspects auxquels ils doivent veiller, notamment: l'apprentissage et le partage du sens de l'APP par les participants, la facilitation du fonctionnement et des étapes de l'APP, la régulation des relations et la communication dans le groupe, l'implication de chaque participant, la production des analyses par le groupe. Ce faisant, ils interviendront de manière flexible, au fur et à mesure du déroulement de l'APP et de ce qu'il y a lieu de faire pour la faciliter.
- *Le binôme peut aussi assurer l'animation en commun de manière continue, souple et intégrée* : sans se distribuer de rôles au préalable, il travaillera comme le feraient deux pianistes jouant « à 4 mains », de manière semi-improvisée ou selon une répartition légèrement préparée. Les interventions s'articuleront au fur et à mesure de manière à optimiser à tout moment la facilitation des processus d'APP (notamment en ajustant la complémentarité des apports de chacun selon ce qui émerge). Une telle façon de faire nécessite évidemment d'avoir suffisamment travaillé ensemble « ses gammes » et d'être en pleine confiance.

Ces différentes formes peuvent, pour la plupart, se combiner plus ou moins à l'infini. Que prendre en compte pour choisir l'une ou l'autre de ces formes ou en faire une combinaison ?

Tout d'abord, il vaut la peine de considérer le dispositif et le type d'approche de l'APP qui est privilégié (voir Thiébaud, 2003). Est-ce que l'on utilise une approche théorique définie

ou est-ce que l'on fait appel à la multi-référentialité ? Est-ce que l'APP est davantage centrée sur l'accompagnement de l'exposant, sur le développement du savoir-analyser des participants ou... sur les deux ? Dans quelle mesure prend-on en compte et travaille-t-on éventuellement le registre émotionnel ? Et les relations de groupe, le développement de l'intelligence collective ? Etc.

Certaines formes d'animation seront plus faciles à mettre en œuvre avec certains dispositifs. Par exemple, si la démarche d'analyse est très planifiée, une claire répartition des rôles peut être plus simple à organiser. Lorsque la démarche d'analyse est davantage « clinique », attentive au fil de ce qui émerge dans le groupe, il sera plus difficile d'intervenir ensemble de manière cohérente – à moins d'avoir une longue expérience de la co-animation dans le même binôme.

Ensuite, les caractéristiques du groupe, sa dynamique relationnelle, son degré de maturité et sa plus ou moins grande expérience de l'analyse de pratiques permettront de déterminer quels sont les aspects qui solliciteront plus ou moins le travail des co-animateurs. Par exemple, s'il apparaît important de pouvoir veiller à la qualité des relations et de la communication dans le groupe (lequel aurait tendance à débattre, juger, etc.), on pourra privilégier une répartition des rôles qui permettra à un des co-animateurs d'y être particulièrement attentif.

Ayant eu l'occasion d'expérimenter ces différentes formes de co-animation dans divers binômes ou en tant que participant, avec l'expérience j'ai tendance à privilégier :

- une forme d'animation qui fait sens au maximum pour les participants (qui aide à actualiser les potentialités présentes dans le groupe comme dans le binôme),
- un travail en complémentarité (il apporte davantage de richesses que lorsque les apports des deux animateurs sont plutôt semblables, au même niveau),
- une souplesse dans la manière de coopérer (de manière à prendre en compte et en continu ce qui se passe dans le cours de l'APP),
- des variations de formes, d'une séance à l'autre, et en alternant les rôles (voir Thiébaud, 2005b),
- des modalités de co-animation avec lesquelles les deux membres du binôme sont parfaitement au clair et à l'aise (c'est sans doute l'élément le plus important et cela requiert un travail de clarification préalable soigné),
- une coopération qui représente aussi un défi stimulant pour le deux co-animateurs.

1.2 Comment mettre en place et contractualiser la co-animation ?

Une co-animation ne se décrète pas, elle se construit. Les expériences partagées avec de nombreux animateurs mettent en évidence de nombreux aspects à considérer à cet effet. Il est utile de travailler au choix et à la mise en place d'une co-animation avec autant de soin qu'on le fait pour la contractualisation de l'ensemble de la démarche d'APP. De même qu'il est avantageux d'avoir des participants volontaires et qui comprennent le sens de l'APP, il importe que les deux co-animateurs soient motivés pour travailler ensemble. Cela signifie qu'ils doivent si possible pouvoir se coopter. Les risques sont grands que la co-animation devienne un poids, voire un fardeau si le binôme n'a pas pu se choisir et s'approprier, ce qui se produit parfois lorsqu'une institution impose par exemple à un animateur de travailler avec un autre (à l'interne).

Avant de commencer, il est utile aussi de se dire dans le binôme pourquoi l'on veut co-animer, et pourquoi tous les deux ensemble (développer ses compétences, se sentir en meilleure sécurité, expérimenter de nouvelles méthodes d'APP, se donner des occasions d'animer, etc.). Se dire également ce que l'on apprécie chez l'autre ; les craintes éventuellement présentes ; les risques que l'on perçoit ; et ce qui pourrait poser problème le cas échéant.

On s'entendra également sur un cadre de fonctionnement, notamment en s'explicitant :

- les règles du jeu pour le travail ensemble, notamment, ce qui me semble essentiel pour une véritable coopération, le fait que celle-ci se développe dans le dialogue, la concertation et sans hiérarchie institutionnelle (même s'il peut y avoir une hiérarchie au niveau des compétences dans le cas où l'un est novice et l'autre expérimenté) ;
- les règles pour la communication dans le binôme durant les séances d'APP (ne pas se couper la parole, ne pas se discréditer, l'un l'autre, etc.) ;
- les règles que l'on considère comme importantes dans le fonctionnement du groupe d'APP et les interventions de régulation par l'animateur que l'on estime nécessaires (afin d'éviter des décalages, des inconforts chez un membre du binôme qui ne se sentirait pas à l'aise avec la manière dont l'autre agit).

Il apparaît également essentiel d'explicitier la vision que chacun a du processus d'APP, de ses finalités, de l'animation ainsi que de la posture d'animateur. Si cette vision ne peut pas être suffisamment partagée, la co-animation sera difficile. Il peut être utile aussi d'évoquer les complémentarités et spécificités de chacun par rapport à la co-animation, de manière à élaborer plus précisément la manière dont elle pourra répondre aux attentes de chacun et les objectifs communs de la co-animation.

Par ailleurs, il importe que la co-animation puisse être pensée en fonction des participants et explicitée, clarifiée avec eux. Quel sens peut-elle avoir pour eux ? En quoi est-elle

susceptible de faciliter au mieux les processus d'APP ? Si cela ne peut pas se faire en amont de la première séance d'analyse de pratiques proprement dite, un partage à ce propos sera conduit lors de celle-ci. Une expérimentation peut alors être proposée, l'idée étant que le principe de la co-animation n'est pas immuable, que celle-ci peut se faire de manière continue ou discontinue, voire s'arrêter totalement si cela ne prend pas sens pour le groupe. En effet, les choix de co-animation peuvent changer avec l'évolution dans le temps des vécus et besoins de chacun ainsi qu'à mesure que grandit la maturité du groupe de participants comme celle du binôme. Il est possible aussi de varier les choix en alternant animation et co-animation.

1.3 Quelle concertation entre co-animateurs avant une séance d'APP ?

Avant chaque séance d'APP, un animateur se prépare en se remémorant les éléments d'information à sa disposition concernant le groupe et en imaginant ce qui pourra permettre de faciliter au mieux le travail d'analyse collective (choix de la démarche, aspects par rapport auxquels il faudra être vigilant, etc.). En co-animation, la préparation en commun d'une séance d'APP gagne à permettre de clarifier précisément de nombreuses questions complémentaires telles que :

- les motivations de chacun et les objectifs visés par rapport à la co-animation de la séance à venir (se donner des espaces pour « souffler » durant l'animation de l'APP, favoriser les possibilités de prendre du recul, développer une nouvelle approche créative, etc.) ;
- l'intérêt ou la préférence de chacun pour une forme ou une autre de co-animation ;
- la recherche en commun et le choix d'une forme de co-animation et d'une logique d'articulation des apports de chacun (pour éviter la confusion, les répétitions, etc.) ;
- la manière dont le leadership s'exercera et se partagera dans les diverses étapes de l'APP et comment les décisions de réajustement se prendront, cas échéant ;
- les modalités de communication au sein du binôme que l'on prévoit pendant la séance ;
- la pertinence que pourra avoir, aux yeux des participants les choix effectués et la complémentarité entre les deux animateurs ;
- la manière dont on explicitera pour les participants le fonctionnement du duo pour la séance.

Cette préparation sera bien sûr d'autant plus importante et détaillée que le binôme n'a pas encore développé et exercé ensemble la co-animation. Il peut être utile d'avoir une trace écrite de la préparation et d'y revenir lors d'un bilan après la séance (voir sous 1.5).

1.4 Comment communiquer dans le binôme durant les séances d'APP ?

In fine, quels que soient les choix faits pour la co-animation et sa préparation, c'est durant la séance d'APP que se joue la réussite. À ce moment, la clé numéro un se trouve dans la communication au sein du binôme.

Celle-ci gagne à être permanente, verbale comme non verbale. La bienveillance, la tolérance, la souplesse dans la concertation sont essentielles, quoi qu'il arrive. Et il vaut la peine de se souvenir que dans la communication, il y a toujours un émetteur et un récepteur : ce que l'on croit avoir bien exprimé n'est pas toujours compris par l'autre de la manière que l'on pensait. J'en ai fait plusieurs fois l'expérience, y compris au sein d'un binôme dans lequel j'avais travaillé depuis de nombreuses années. Il n'y a pas de mal à cela, simplement la nécessité de vérifier et réajuster au besoin la compréhension réciproque. Ce qui fait problème, c'est de laisser s'installer un décalage et des incompréhensions dans le binôme.

Lorsque les rôles ont été précisément définis et que le déroulement de l'APP ne nécessite pas de les adapter, la communication peut être très facile et minimale, surtout lorsque les co-animateurs connaissent bien tous les deux le dispositif utilisé et qu'ils ont déjà expérimenté ensemble à plusieurs reprises la démarche de co-animation adoptée. Lorsque des imprévus surviennent (par exemple au sein d'une équipe de participants qui travaillent dans la même institution et dont la dynamique peut devenir conflictuelle) ou lorsque la coopération a été prévue de manière très souple, ajustée en fonction de ce qui émerge dans la séance, les co-animateurs peuvent avoir besoin de communiquer plus intensément. Ils peuvent se faire des signes du regard, en particulier pour se passer le relais dans leurs interventions.

Ils peuvent aussi parfois avoir besoin de se parler. Selon mon expérience, s'ils le font devant le groupe, à haute voix, cela ne pose pas de problème pour les participants, et d'autant moins si cela leur a été explicité avant pour qu'ils ne soient pas surpris. Au contraire, souvent, la verbalisation des réflexions qu'ils se font est propice à la facilitation des processus de groupe et porteuse d'apprentissages pour tout le monde (en particulier dans les formations à l'animation bien sûr). Il ne s'agit pas ici d'exposer, si cela devait être le cas, des prises de position conflictuelles entre co-animateurs, mais bien de réfléchir à haute voix, en regard « méta » sur les besoins et les choix d'animation au bénéfice du travail collectif. Parfois, les décisions peuvent même être concertées avec le groupe. Si une telle communication ouverte pose problème, il peut être utile d'organiser une pause pour permettre la concertation en duo ou de prévoir une modalité de co-animation qui ne nécessite pas un même degré de communication.

1.5 Quelle analyse « méta » de la co-animation après la séance d'APP ?

Les co-animateurs gagnent à faire, après chaque séance, le bilan entre eux, non seulement du déroulement de l'APP proprement dite, mais encore de leur co-animation. Ce temps de feed-back partagé renforce la capacité de coopération et facilite les ajustements nécessaires en vue d'une prochaine séance. Voici quelques questions susceptibles de faciliter ce bilan :

- Comment chacun a-t-il vécu la séance d'APP et la co-animation ?
- Comment cela a-t-il répondu aux attentes que l'on avait ?
- Qu'est-ce qui a été le plus facile durant la séance ? Quelles difficultés a-t-on rencontrées et comment les a-t-on gérées ?
- Quels comportements a-t-on perçus chez l'autre qui ont facilité la co-animation ? Ou qui l'ont rendu plus difficile ? Qu'est-ce que l'on aurait souhaité que l'autre fasse qu'il n'a pas fait ? Pour quoi ?
- Quels bénéfices de la co-animation perçoit-on pour les participants ? Quels risques éventuels ?
- Qu'est-ce que l'on tire comme apprentissages de cette expérience ? Qu'est-ce que cela nous invite à prévoir pour la prochaine co-animation ?

1.6. En résumé, vers une équation gagnante : $1+1 = \dots \rightarrow 11$

« Il faut toujours viser la lune, car même en cas d'échec on atterrit dans les étoiles. »

Oscar Wilde

Ainsi que je l'ai évoqué dans Thiébaud (2016), en co-animation, la somme de $1+1$ peut être variable. Les bénéfices potentiels de la co-animation, comme des démarches d'analyse de pratiques (Thiébaud 2013), sont multiples. Ils vont être liés, de façon générale, à plusieurs facteurs, dont les modalités et la qualité de la co-animation.

Animer, c'est catalyser et faciliter des processus d'analyse collective. On peut être créatif à cet effet, il y a de nombreuses façons de procéder pour viser des résultats optimaux. Et on gardera en même temps à l'esprit qu'il n'y a pas de garantie absolue : dans la complexité, c'est la combinaison et l'interaction entre de multiples éléments (qui ne peuvent jamais être complètement contrôlés) et l'équilibre (ou le déséquilibre) produit qui comptent pour la réussite.

A la lumière des échanges développés avec de nombreux collègues et des expériences vécues avec divers groupes et animateurs, je peux mettre en évidence de manière résumée certains de ces éléments.

Éléments propices au succès d'une co-animation :

- le fait de pouvoir se coopter et apprendre à se connaître entre co-animateurs ;
- la motivation, le temps consacré et la disponibilité des co-animateurs ;
- le travail de clarification, effectué en amont de la co-animation, dans le duo et avec les participants ;
- la forme de co-animation choisie adaptée aux potentialités du groupe et du binôme ;
- l'utilisation optimale de la complémentarité entre les co-animateurs ;
- la capacité des co-animateurs durant l'APP à articuler leurs interventions, à optimiser leur communication et à gérer les risques de manière à enrichir le travail de facilitation ;
- le travail effectué régulièrement et dans la durée pour apprécier, affiner et améliorer le travail de co-animation ;
- la capacité des participants à s'y retrouver et à en bénéficier.

2. La co-animation dans les formations à l'animation de groupes d'APP

La co-animation offre d'excellentes opportunités d'apprentissage pour les animateurs - apprenants.

Dans les formations à l'animation : les apprenants apprécient souvent de pouvoir s'exercer à l'animation en présence du formateur, de pouvoir lui demander un peu de coaching à un moment ou un autre de l'APP (coaching qui souvent consistera uniquement à lui poser des questions sur ce qu'il observe par rapport au processus d'APP) ; ils aiment aussi s'exercer à la co-animation dans le cadre de la formation avant de se lancer dans l'animation autonome d'un groupe (en demandant à un collègue apprenant par exemple d'intervenir en alternance, pour pouvoir se donner du feed-back mutuel)... avant d'animer véritablement en solo.

Par ailleurs, dans les formations expérientielles à l'animation menées à deux formateurs, on constate que les possibilités sont démultipliées lorsque l'on propose des temps d'analyses « méta » conséquents pour revenir sur des moments clés des processus d'analyse et d'animation vécus (ces temps peuvent être réservés à la fin de l'APP comme dans le cours de celle-ci ; voir Thiébaud, 2015). Le fait d'être deux permet de gérer ces apprentissages d'une manière beaucoup plus claire et efficace, même si l'animation est assurée par un apprenant. Il est ainsi plus facile d'être à la fois attentif aux processus d'APP et aux aspects de formation.

Dans les formations à la co-animation : comme on l'a vu, la co-animation est exigeante, elle demande des compétences supplémentaires pour travailler la complémentarité et la communication dans le binôme. Ces formations (menées bien sûr à deux !) permettent aux apprenants de s'exercer en binôme, de s'analyser et... d'observer les co-animations des formateurs. . Par ailleurs, on constate que le fait d'avoir développé des compétences dans la co-animation enrichit la capacité d'animer seul, dans la mesure où les expériences et réflexions en duo aident à approfondir sa pratique d'animation et à la remettre parfois en question.

Dans les groupes d'APP de manière plus générale : à leurs débuts, les animateurs bénéficient énormément des occasions qu'ils peuvent avoir de co-animer avec des personnes plus expérimentées. Par ailleurs, des participants demandent parfois, après quelques séances d'APP, dans certains groupes, à développer des compétences d'animation pour pouvoir devenir autonome dans l'analyse de pratiques. J'ai pu observer qu'ils profitent davantage des possibilités qu'on leur offre d'apprendre l'animation en l'exerçant dans le groupe, lorsqu'ils peuvent former un duo d'animation temporaire avec l'animateur (ce qui leur permet de s'exercer et de prendre en charge un moment seulement de l'animation par exemple). Après quelques séances, ils gagnent en confiance et en autonomie et ils souhaitent souvent alterner les APP qu'ils assument sans la présence de l'animateur avec les APP où ils peuvent bénéficier de ses apports (que ce soit en co-animation ou dans une forme de coaching par l'animateur).

3. Alternatives à la co-animation et perspectives complémentaires

Il existe d'autres manières de concevoir la co-animation que je mentionnerai simplement sans pouvoir les développer ici dans le cadre de cet article. Notamment l'utilisation du co-animateur dans le rôle d'un exposant (à des fins notamment de sensibilisation à la démarche d'APP) ou dans le rôle d'un participant (que j'ai eu l'occasion d'expérimenter plus particulièrement avec des groupes en formation). Dans ces cas-là, la séquence d'APP est animée en fait par une seule personne, mais le collègue du binôme va, dans ce temps où il a le rôle d'exposant ou de participant, être une aide indirecte pour l'animateur.

Avec des collègues en intervision, nous avons également expérimenté diverses manières de co-animer à plusieurs, en visant à observer comment chacun tend à intervenir pour faciliter les processus de groupe à différents moments, en fonction de besoins diversement perçus. Un travail collectif de ce type est très apprenant grâce à la méta-analyse des processus observés.

Par ailleurs, selon les groupes, certaines plus-values de la co-animation peuvent être obtenues, totalement ou en partie, sans binôme d'animateurs constitué. J'en donnerai trois exemples :

- *Dans un groupe qui a déjà une expérience de l'APP, on peut solliciter des participants pour prendre en charge certaines tâches d'animation : il est intéressant ainsi de proposer à ceux qui le veulent de porter une attention particulière à la gestion du temps, à la place prise par chacun, aux dimensions explorées durant l'analyse, etc. pour en faire bénéficier le groupe au moment opportun. Il n'y a donc pas de binôme d'animateurs, mais des contributions spécifiques demandées par l'animateur à un ou plusieurs participants.*
- *Certains participants prennent ou demandent parfois la parole spontanément pour faire part de leurs observations par rapport à une tendance qu'ils perçoivent dans le groupe à apporter des conseils ou à évaluer ce qui a été dit dans l'analyse (avant que l'animateur, qui est seul, ne s'exprime à ce sujet). Cela peut devenir un objet de réflexion partagée dans le groupe et être reconnu et valorisé comme une contribution à la facilitation des processus d'APP.*
- *Dans le cours de l'APP, à un moment ou un autre, on peut également inviter l'ensemble des participants, à faire des propositions à l'animateur (par exemple sur la manière de développer le processus d'analyse) ou à intervenir lorsqu'ils le sentent, un peu comme le ferait un co-animateur qui percevrait des besoins dans le groupe qu'il peut signaler.*

Ce qui apparaît important, c'est que ces apports des participants soient reconnus comme une plus-value avec le groupe et que cela devienne un objet de bilan, au même titre que l'ensemble des processus d'APP, au terme de celle-ci. Animer, c'est d'abord mobiliser l'ensemble des ressources présentes dans le groupe, y compris celles qui peuvent contribuer au processus collectif d'APP (et cela inclut ces formes d'apports émergents en « co-animation »).

4. Pour conclure

De nombreuses raisons peuvent amener au choix de co-animer un groupe d'APP, qui relèvent à la fois des bénéfices recherchés pour les participants, des préférences des animateurs, des plus-values qu'ils y trouvent ainsi que du type de groupe animé (notamment sa maturité et sa dynamique relationnelle). Par ailleurs, différentes motivations et divers aspects sont à prendre en compte au moment d'opter pour l'une ou l'autre des formes de co-animation envisageables. Les choix pour la co-animation peuvent être encore différents lorsque celle-ci est au service également d'une formation à l'animation et/ou du développement de nouvelles compétences chez des participants qui se découvrent une motivation pour apprendre à animer ou co-animer eux-mêmes un groupe d'APP.

Au cours de ces 25 dernières années, j'ai été amené à percevoir et investir la co-animation de diverses manières : moyen de me sécuriser, soutien pour apprendre à animer et explorer de nouvelles approches de l'APP, atout pour travailler avec de grands groupes ou avec des

équipes en difficulté, ressource pour les formations à l'animation de groupes d'APP, plaisir à partager des expériences avec des collègues extraordinaires. Les co-animations ont toujours été riches d'apprentissages. Le moteur premier pour moi est et reste mon désir d'explorer, dans le maximum de liberté possible, en concertation avec le collègue animateur et les participants, les potentialités exceptionnelles de l'APP, avec ses différentes formes et la complexité de son animation.

« Rien n'est permanent, sauf le changement » disait Héraclite. Les processus d'analyse en groupe sont en mouvement constant, c'est ce qui est riche et passionnant. De même leur animation, ou leur co-animation, n'est pas immuable, elle est vivante et dynamique.

Références bibliographiques

- Thiébaud, M. (2016). Co-animer un groupe d'APP : $1+1=...$? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 9, pp 37-50. <http://www.analysedepratique.org/?p=2272>.
- 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. (2005a). Former à différentes dimensions dans les compétences d'animation – développer différentes orientations dans l'animation. In *(In)novatio : revue de l'innovation pédagogique à Paris*. (2005). Robo, P. & Thiébaud, M. (dir.). (Se) former à l'analyse de pratiques professionnelles. Hors-série. Académie de Paris, pp. 37-42. <http://www.gfapp.org/wp-content/uploads/gfapp-actes-seminaire-2004.pdf>.
- Thiébaud, M. (2005b). *Variété dans les groupes d'APP : variables, variantes et variations*. Présentation au 2^{ème} séminaire GFAPP à Lyon. Actes du séminaire, pp. 20-31. <http://www.gfapp.org/wp-content/uploads/gfapp-textes-seminaire-lyon-2005.pdf>.
- Thiébaud, M. (2003). Supervision, coaching ou APP ? Les pratiques d'accompagnement formateur se multiplient. *Psychoscope, Journal de la Fédération Suisse des Psychologues FSP*, 10, pp. 24-26. <http://www.animer.ch/wp-content/uploads/art-accomp-formateur.pdf>.
- Thiébaud, M. (2001). Action-formation. *Revue Interactions*, Vol. 5, 2, pp. 173-189. https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_5_no_2/V5N2_THIEBAUD_Marc_p163-178.pdf.