

## Expérience de co-animation d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP) : questionnements et réflexions quant aux enjeux, défis et opportunités

**Stéphane Michaud**

Enseignant HES-SO et animateur de groupes d'exploration de pratiques professionnelles  
[stephane.michaud@hesge.ch](mailto:stephane.michaud@hesge.ch)

**Céline Jayet**

Superviseure en travail social, spécialiste en analyse des pratiques professionnelles, assistante sociale, région Sion-Lausanne  
[celjay@netplus.ch](mailto:celjay@netplus.ch)

### Résumé

Cet article aborde les différents aspects liés à la co-animation d'APP, en alliant le regard d'un animateur expérimenté à celle d'une jeune diplômée du *Certificate of Advanced Studies* en analyse des pratiques professionnelles. Co-animer, comme interpréter une partition de musique à quatre mains, nécessite non seulement de se concerter sur le morceau à jouer (cadre de l'APP), mais aussi de s'accorder au niveau du rythme, ainsi que des passages à accentuer. La démarche de mise en mots a permis de constater les forces, ainsi que les bénéfices de la solidarité dans l'animation. Il a aussi fallu aborder les fragilités, défenses, limites. L'expérience a été gratifiante, mais aussi contrariante... et ô combien formatrice.

### Mots clés

co-animation, regards croisés, pratique réflexive, posture

### Catégorie d'article

Témoignage ; texte de réflexion en lien avec les pratiques

### Référencement

Michaud, S. & Jayet, C. (2023). Expérience de co-animation d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP) : questionnements et réflexions quant aux enjeux, défis et opportunités. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 24, 26–38. <https://www.analysedepratique.org/?p=5615>.

*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. Regard de Stéphane Michaud

### 1.1. Introduction

Depuis de nombreuses années, l'analyse des pratiques professionnelles (APP) est valorisée dans plusieurs formations données au centre de formation continue (CEFOC) de la Haute école de travail social (HETS) de Genève. C'est par exemple le cas dans le cadre d'un *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en protection de l'enfance. Dans cette formation, il y a trois ans maintenant, est née l'idée d'une co-animation des groupes d'APP. Le but était double : offrir des perspectives d'animation à de jeunes diplômé·e·s en APP<sup>1</sup> ainsi que croiser les regards entre des formatrices et formateurs qui pratiquent l'APP depuis plusieurs années.

### 1.2. Empirisme et nomadisme

Animateur de groupes d'APP depuis une douzaine d'années, je me suis formé essentiellement de manière empirique, sous l'impulsion initiale de Françoise Tschopp, ancienne responsable du CEFOC. Après l'avoir éprouvée comme participant, j'ai utilisé une méthodologie classique transmise par quelques formateurs du CEFOC selon le principe du « *learning by doing* ». Progressivement, j'ai eu le besoin de consolider cette base avec des lectures trouvées ci-et-là, à l'image du nomade épistémologique, et entre autres grâce aux échanges initiés entre professionnel·le·s du réseau local de compétences des analyses de pratiques du CEFOC. Patrick Robo, Maurice Lamy, Mireille Cifali, Paul Ricoeur, Maela Paul, Jacques Ardoino, Patricia Vallet m'ont alors permis de mieux expliciter « d'où et au nom de quoi » je parle lorsque j'anime des groupes.

### 1.3. Méthodologie et défenses

D'analyse en analyse, j'ai utilisé le cadre méthodologique en guise d'appui. J'ai rapidement ressenti que ce contenant était une sécurité pour dérouler une animation structurée<sup>2</sup>. Faire émerger du contenu construit ensemble est une affaire plus ambitieuse. Je m'y essaie sans jamais savoir ce qui va se passer, séduit par le charme de la sérendipité. Mais comment structurer sans (trop) diriger? Comment un cadre clair favorise la liberté de pensée? Exercice d'équilibriste que celui de tenir un cap tout en étant ouvert aux chemins de traverse... Cela demande une vigilance et une réactivité d'idées que je crains de ne pas avoir assez souvent. Avec comme conséquence de me réfugier derrière le cadre dans un mouvement contrôlant et

<sup>1</sup> Jeunes diplômé·e·s issu·e·s d'un CAS en analyse des pratiques professionnelles proposé par le CEFOC.

<sup>2</sup> Selon les étapes canoniques et transversales de la plupart des méthodologies d'APP : exposé de la situation, clarification, montrer autrement, explicitation des thématiques professionnelles transversales, hypothèse de compréhension, pistes d'action, synthèse.

défensif. Ainsi chacun apprend, la route est longue et c'est le chemin qui fait le voyage... Tout au long du travail, m'inspirant du triangle pédagogique de Vellas (2008)<sup>3</sup>, j'utilise de grandes feuilles affichées. J'y récolte les éléments-clés de l'exposant·e ainsi que les apports du groupe : ce qui a déjà été essayé dans la situation, les valeurs qui guident l'action, les liens thématiques et théoriques, les hypothèses de compréhension et finalement les pistes d'intervention. J'ai remarqué que cet appui visuel favorise la réflexion et me permet, avant le mot de la fin laissé à l'exposant·e, de faire une synthèse concise de ce qui a été travaillé.

À noter que, travaillant principalement dans le cadre de formations initiales et continues en haute école, je ressens souvent une tension entre la posture de formateur, prompt à injecter des apports, et la posture d'animateur qui mise sur la mobilisation des compétences des participant·e·s. Le plus souvent, je cherche à nourrir le groupe (et à me rassurer?) en l'aidant à faire des liens avec des références théoriques censées enrichir les clés de lecture de la situation. Cette option laisse toutefois ouvert le débat sur la fonction et le rôle d'un animateur ainsi que le poids de sa parole en comparaison de celle des autres. De facto, ce positionnement introduit une asymétrie (mais est-elle évitable?) qui convoque le pouvoir et la responsabilité qui s'attachent à la fonction d'animateur d'APP. C'est en tout cas une dynamique à utiliser avec parcimonie pour ne pas verticaliser plus que nécessaire le rapport entre animateur-formateur et participant·e·s.

#### 1.4. Cadre et pouvoir

L'expérience de la co-animation est une volonté de prolonger les échanges autour de ces questions de posture dans l'animation des APP. Pouvoir bénéficier du regard et des outils d'un·e autre permet la mise en question de sa pratique et amplifie pensées et actions. C'est dans cette perspective que nous nous sommes rencontrés avec Céline Jayet. Nous avons rapidement décidé de ne pas nous partager les situations amenées semaine après semaine. Il nous semblait plus riche de vraiment co-animer ensemble chaque situation en nous partageant, à l'intérieur d'une même analyse, les séquences<sup>4</sup>. Ce choix méthodologique repose sur une vision horizontale du partage du leadership entre nous deux dans la représentation que nous désirons que les participant·e·s construisent.

Le groupe d'analyse de pratiques était composé d'une dizaine de professionnel·le·s du champ de la protection de l'enfance (travailleuses et travailleurs sociaux, éducatrices et éducateurs de l'enfance, psychologues, responsables d'équipe éducative...) Nous nous sommes réunis six demi-journées de quatre heures sur une année scolaire. Nous avons abordé

<sup>3</sup> Modèle qui permet de penser la posture du pédagogue en articulant les pratiques, les valeurs et les théories : <http://www.education-nouvelle.ch/faire-de-la-pedagogie-de-chacun-une-ressource-pour-une-education-de-qualite/>

<sup>4</sup> Voir ma pratique exposée ci-dessus, inspirée du triangle pédagogique de Vellas (2008).

chaque fois deux situations par demi-journée, préalablement écrites et envoyées aux participant·e·s, environ deux heures de travail autour de chaque situation.

Traditionnellement, une séance commençait par la pose du cadre, soit le rappel des principes d'une APP, du sens de l'exercice et des règles de fonctionnement.<sup>5</sup> Une citation était aussi écrite au tableau. Ce faisant, nous cherchions à créer une routine de travail à travers une accroche stimulante pour la mise en réflexion collective. A posteriori, je m'interroge sur ce type de dispositif qui fait appel à la pensée d'un auteur reconnu du monde académique. Il peut certes stimuler le processus réflexif, mais il peut tout aussi bien réactiver les enjeux de pouvoir dans le groupe en renforçant l'asymétrie entre formateurs et participants.

### 1.5. Contrôle et lâcher prise

À chaque groupe d'APP, je redoute d'avoir des ressentis négatifs face à l'un·e ou l'autre des participant·e·s. Cela n'a pas manqué à nouveau cette fois-ci. Une professionnelle était très volubile et ses propos me semblaient la plupart du temps inintéressants, voire déplacés. Je ressentais aussi parfois cette gêne dans le non-verbal des autres participant·e·s. Il suffit en effet souvent d'un ou deux participant·e·s plus « compliqué·e·s » pour colorer l'histoire relationnelle et réflexive d'un groupe. Je suis alors tiraillé entre le respect des règles de fonctionnement et le fait de trouver la manière de réagir pour ne pas laisser aller le travail là où il ne me semble pas propice qu'il aille. La plupart du temps, je ronge mon frein en me disant qu'il faut laisser chacun·e s'exprimer, ne pas lui faire perdre la face et que le territoire exploré par le groupe n'a souvent rien à voir avec la carte que j'ai préparée... (Houellebecq, 2010). Cette stratégie d'évitement ne me convient guère, car elle empêche les remises en question qui passent par le fait de sortir de sa zone de confort pour créer le conflit socio-cognitif. Or, c'est un mouvement auquel on ne s'invite que trop peu spontanément, participant·e·s comme animateur...

Je remarque aussi que je crains souvent de perdre le contrôle du processus de l'APP. Ainsi, j'ai tendance, comme déjà écrit, à m'appuyer sur la structure méthodologique. Ce faisant, je me demande ce que je place sous éclairage et pour quelle raison. Je fais l'hypothèse que je sens une responsabilité « de résultat » qui ne me permet pas de trop lâcher l'animation et de considérer vraiment que le dit-résultat se doit d'être collectif pour être probant. Ainsi est laissée la plupart du temps dans l'ombre la dynamique auto-socio-constructiviste. Mais « l'honneur » est sauf, le groupe ne se perd pas en chemin et l'exercice « scolaire » accompli.

---

<sup>5</sup> Confidentialité, bienveillance, lieu de tâtonnement, nécessaire implication des participants, parler en «je», ne pas moraliser, ne pas juger, droit de rire, d'essayer, de se tromper, de se remettre en question, valoriser les ressources que l'on voit chez l'autre ainsi que celles du groupe.

Comment enrichir ma posture d'animateur en laissant le groupe et moi-même prendre des risques qui sortent des balises méthodologiques ? La question est ouverte.

### 1.6. Convivialisme et plafonnement

La co-animation peut être un levier réflexif à même de nourrir une évolution dans la posture d'animation des groupes d'APP. J'ai été maintes fois surpris et intéressé par les différences dans les manières dans la co-animation. J'ai alors pris pour moi la parole de Meirieu disant la vertu d'être ouvert « au bizarre de l'Autre », car apprendre « c'est sortir de sa zone de confort » (Giordan, 2002). Ma collègue en effet posait des questions qui, dans une première pensée, ne me semblait pas intéressantes. *Mais qui suis-je pour juger ?* Voilà, nous y sommes... Ceci d'autant plus que les réponses des participant·e·s n'étaient souvent pas sans me surprendre. Elle amenait en outre des nouvelles propositions pour la séquence métaphorique. Nous nous sommes ainsi retrouvés à symboliser la situation présentée grâce à des petits animaux de la ferme ou à l'aide de cartes-images de type photolangage permettant de commenter le ressenti suite à l'exposé du problème. Autant de manières de faire glanées lors de sa récente formation du CAS en APP<sup>6</sup>.

L'expression des émotions en jeu était un point cardinal pour elle et cela a amplifié l'éclairage des problématiques qui conduisent à la formulation des hypothèses. J'ai aussi été particulièrement questionné par le soin que ma collègue mettait dans la relation aux autres : choix de mots bienveillants, valorisation des idées, ton calme et attitude non-verbale dégageant un intérêt authentique pour chacun·e. S'il n'y a en apparence rien à reprocher à cette manière respectueuse d'interagir, *quid* du fait de bousculer l'autre, de le provoquer pour dépasser le convivialisme évitant (Maulini & Vanini De Carlo, 2018) ?

Une autre surprise a été de l'entendre valoriser ma manière de co-animer alors que j'avais l'impression de ne pas faire là quelque chose de bien compliqué. Certes, en l'écoutant, je me suis rappelé que parfois on oublie « qu'on sait ce qu'on sait ». Toutefois, je n'ai pas eu l'impression de faire autre chose que ce que je sais. Et cela me pose problème. Je pense plafonner dans une manière d'animer les groupes d'APP qui n'ose pas vraiment aborder les chemins de traverse... et ses promesses de richesses. Envie et besoin d'évoluer pour ne pas vivre l'exercice comme une répétition méthodologique, injecter de la créativité pour ne pas faire pareil tout en faisant la même chose... la belle affaire. Qu'est-ce qui me manque pour cela ? Multiplier encore les intervisions, les lectures ainsi que les co-animations ? Pour cette dernière modalité, il convient toutefois que je puisse aussi me retrouver autrement qu'en position de meneur dans le binôme. Meneur qui ne fait *grosso modo* que répéter ce qu'il sait faire pour tenir sa fonction, jouer le rôle (dans lequel il s'est enfermé?) et se ré-assurer en séduisant les nouvelles et nouveaux venu·e·s, participant·e·s comme collègues...

---

<sup>6</sup> Voir à ce sujet : Caillé & Rey (2015); Allimann (2016); Janin (2016).

## 1.7. Préjugés et décentration

Cette expérience de co-animation m'a donné à penser particulièrement sur mes limites actuelles. Le fait de « partager le pouvoir » de l'animation m'a aussi permis de lâcher prise et d'accepter que parfois le travail allait dans une direction que je n'aurais pas choisie. L'expérience des petits animaux de la ferme fut à ce titre exemplaire. Quand Céline a amené ce matériel et que nous nous sommes retrouvés à symboliser la scène à l'aide de cochons, veaux, vaches, coqs et autres chiens errants, je me suis entendu penser que cela n'aurait que peu d'impact sur l'analyse. J'étais là à ruminer des pensées de vieux combattants du genre « *il faut bien qu'elle fasse son expérience, elle va apprendre de son erreur et je récupérerai le truc d'une manière ou d'une autre...* »

Or, quelle ne fut pas ma surprise de constater que la mise en scène animale produisait une dynamique de groupe créatrice et déliait les langues quant aux hypothèses de compréhension et aux pistes d'action. À tel point que le groupe en redemandait et que je suis sorti de là en me disant que j'allais piquer les petits animaux de mon fils pour le prochain groupe d'APP... J'ai pu ainsi réfléchir à mon rapport au pouvoir et au contrôle. La question du pouvoir dans l'APP est récurrente et délicate. Elle nécessite à l'évidence qu'on y ait pensé auparavant, ceci d'autant plus qu'à deux animateurs les choses se compliquent davantage. Pour ma part, si je sens que mon appétence à utiliser mon statut pour affirmer des savoirs péremptoires diminue, mon besoin de reconnaissance par mes pairs professionnels demeure afin de panser<sup>7</sup> une légitimité que je ne me suis jamais vraiment accordée dans cet exercice. Est-ce dû à ma formation empirique d'animateur ou le mal est-il plus global? Là aussi, le questionnement reste, quand on y songe, vertigineux...

Il reste que co-animer oblige à se décentrer et permet des positionnements en retrait qui gagnent en humilité. Ainsi, au fur et à mesure des situations présentées et au grand dam de mes vertiges narcissiques, je me suis plusieurs fois forcé à proposer à Céline de prendre le « *lead* » de l'animation pour goûter cette place en deuxième ligne. J'en retire, derrière la frustration et l'impatience, une sensation globale que c'est dans ce sens que je dois aller pour continuer à apprendre.

## 1.8. Apprentissages et réflexivité

A posteriori, je me rends aussi compte des bénéfices d'avoir essayé quelque chose d'inédit dans cet exercice de co-animation. Au-delà de me forcer à expliciter mes manières de faire, une sorte de ménage mental quant au sens mis à ma posture d'animateur, je me suis reconnecté avec mes ancrages théoriques<sup>8</sup> et, surtout grâce à l'écriture de cet article, avec les

<sup>7</sup> Au sens de soigner, de prendre soin.

<sup>8</sup> Voir 1.2.

valeurs qui constituent ma pratique. Ces valeurs, qui guident l'action, je les énonce ainsi : éducabilité, citoyenneté et créativité.

La co-animation oblige à reconnaître et considérer la logique de l'autre. Or c'est bien là une des finalités des groupes d'APP. Ainsi si nous n'arrivons pas à le faire au niveau de la co-animation, comment pourrions-nous nous targuer de cette ouverture d'esprit face aux participant·e·s? Nous pouvons poursuivre cette idée en argumentant que la co-animation vient étoffer la multi-référence recherchée dans toute dynamique de groupe d'APP.

Cet exercice m'a donc non seulement contraint à m'ouvrir l'esprit mais surtout à analyser, à la lumière de l'expérience, mon rôle d'animateur, soit la manière de jouer la fonction (Anzules, 2019)<sup>9</sup>. C'est, dans cette dynamique réflexive, l'occasion de se poser soi-même comme objet de réflexion. Et ce qu'il sort de ces lignes – à travers lesquelles j'ai tenté de nommer un bout de réalité « crue », sans me réfugier derrière ce qui fonctionne – montre le chemin parcouru... et celui qui reste à parcourir...

## 2. Regard de Céline Jayet

### 2.1. Introduction

Motivation, confiance et réciprocité (Lenoir, 2014) : voilà les trois mots qui me viennent à l'esprit, lorsque je me représente l'APP. Assistante sociale depuis plus de douze ans, les analyses de pratiques incarnaient pour moi, un moyen d'échanger avec mes pairs, de réfléchir à mes schèmes d'action, et de dégager des pistes d'intervention. Puis, j'ai décidé de me former. Après avoir obtenu mon *Diploma of Advanced Studies* (DAS) de superviseure, j'ai eu l'opportunité de co-animer un groupe d'APP dans le cadre décrit plus haut par Stéphane.

Il est ici opportun de préciser que la majorité de mon activité professionnelle se déroule sur le terrain. C'est en exerçant en tant qu'animatrice d'APP que j'ai perçu l'importance d'être en mesure de m'y extraire, afin de me départir de la tentation d'appréhender les situations présentées, du point de vue de mes expérimentations antérieures. En effet, ne pas être consciente de cela signifierait écarter les enjeux, comme par exemple, l'éventuel danger qui consisterait à éclipser la rigueur méthodologique et de me caler sur une façon de faire qui est mienne et qui ne serait pas forcément celle d'un·e autre professionnel·le.

---

<sup>9</sup> La fonction est le cahier des charges et le rôle est la manière dont on le joue, à l'image de deux acteur·rices qui reçoivent le même texte de théâtre et l'interprètent différemment.

## 2.2. Changer de posture

Avec du recul, je me rends compte à quel point mes valeurs ont impacté ma façon d'animer et ma manière d'être avec le groupe. Le respect, l'écoute et le non-jugement sont, pour moi, des éléments essentiels. Sans en être véritablement consciente, mon comportement semble inspiré, en tous cas pour partie, du référentiel humaniste de Rogers (2013). Je me suis sentie parfois très touchée par certains récits des participant·e·s. J'ai eu à cœur de les laisser s'exprimer, quitte à confier à Stéphane la remise du cadre.

Lors de la formation CAS en analyse des pratiques, nous avions abordé plus spécifiquement la question de la relation au groupe. Il n'est effectivement pas naturel d'en animer un. Une de nos professeur·e·s nous avait alors posé la question suivante : *avec quelle attitude, entrons-nous dans un groupe?* (Avet L'oiseau, 2016). Pour ma part, je tenais à démontrer aux participant·e·s que je me sentais concernée par leurs propos et adopter une posture empathique me semblait comme une évidence. À y repenser, pouvait-il s'agir aussi d'une forme de solidarité avec les participant·e·s qui auraient pu être mes collègues? Quoiqu'il en soit, l'adoption de cette posture paritaire me paraissait être la plus à même de favoriser le climat de confiance pour ensuite soutenir la réflexion tant de l'exposant·e que de l'ensemble du groupe. J'aime aussi garder à l'esprit, que « *l'autre nous touche, nous sommes impliqués. La relation à l'autre est un accélérateur d'inconscient. Chacun y joue une part de soi, de son histoire.* » (Cifali & André, 2007, p. 48–49).

Cet exercice d'écriture met en exergue la notion de bonne distance dont je garde encore de vifs souvenirs de ma formation initiale en travail social. Si l'attitude d'accueil de l'autre dans sa façon d'être, ainsi que dans ses difficultés, me permet peut-être de mieux accompagner les bénéficiaires de l'aide sociale, devenir animatrice d'APP ne me dispense pas, dans mon intervention, de remettre en question, voire de bousculer mes façons de penser et d'agir. Exercer en tant que superviseure m'a donné l'opportunité d'expérimenter que l'action de questionner n'est pas celle de juger. À ce titre, la posture de non-violence évoquée par Lifschitz (2018, p. 15–16) rappelle qu'il s'agit d'un positionnement qui découle d'un choix mûrement réfléchi, ainsi que d'un questionnement intransigeant sur soi-même, quant à savoir : *quelle est mon intention? Quelle est ma représentation des personnes que j'accompagne...?* Le fait d'avoir été novice en tant que co-animateuse de cette APP m'a ainsi bien donné à penser quant à mon (re)positionnement pour la suite de ma pratique.

Certes, ma fonction était déterminée par le cadre, mais il fallait aussi, comme dit plus haut, trouver ma place ; sachant que j'intervenais quelques demi-journées, au cours d'une formation postgrade, sans connaître le contenu de ladite formation. Je ne pouvais alors nullement rappeler des notions théoriques, tel que cela avait pu se faire, lorsque j'avais assisté à deux jours d'analyse de pratiques avec des étudiants en bachelor, de la Haute École Spécialisée (HES) de Fribourg (dans le cadre de ma formation CAS de spécialiste en analyse des pratiques professionnelles). Lorsque je regarde dans le rétroviseur en me remémorant ma première

séance d'observation des APP, c'est le changement de posture qui me semble avoir été le plus éloquent. En effet, mon premier souvenir est celui d'avoir été passablement happée par le contenu (paroles des étudiant·e·s). Peut-être pour me sécuriser, j'avais l'impression que je m'attachais davantage aux mots, à la problématique exposée, ainsi qu'à la recherche de solutions. Il a fallu ensuite opérer un changement, afin d'intégrer qu'en tant qu'animatrice, je suis garante du processus, ce qui implique nécessairement de bien connaître la méthodologie et qui signifie aussi de toute évidence d'aller au-delà des propos explicités.

Puis, lorsque j'ai commencé à co-animer, j'ai pu m'apercevoir d'une part, de l'importance de développer mon propre style d'intervention (du fait d'être consciente de ma façon d'animer...), et d'autre part d'être en mesure de m'approprier certains outils, tels que par exemple, les objets de médiation...

Que signifie animer un groupe? Je me remémore une situation exposée lors de cette expérience de co-animation avec Stéphane. Les éléments exprimés m'interrogeaient, et en même temps, je me disais que n'étant pas « dans les souliers de l'exposante », je n'avais pas à poser de préjugés. Peut-être que le fait de ne pas être formatrice, mais une assistante sociale qui endosse nouvellement la fonction d'animatrice d'APP m'a empêchée de me sentir légitime pour remettre en question cette professionnelle dans ses actes? Alors que, « dans la vraie vie » j'ai appris à aborder la confrontation, je suppose qu'intuitivement cela a posé problème dans le cadre de cet APP, car il allait falloir gérer les conséquences d'une possible conflictualité d'idées certes constructive mais toujours délicate à animer. Ainsi, la faculté de l'animatrice ou de l'animateur à rebondir à partir de ce qui émerge, tout en gardant la responsabilité du processus, a là toute son importance. Cela me fait prendre conscience des heures de marche à accomplir au sein du parcours sur lequel je chemine.

### 2.3. Positionnement et réflexions

« Pour les formés, se construire une nouvelle identité professionnelle passe par l'acquisition et l'expérimentation de la méthodologie de l'analyse des pratiques professionnelles et par l'analyse de son positionnement de superviseur-analyseur. » (Coudert & Rouyer, 2012, p. 78) C'est bien cette analyse de mon positionnement qui m'a demandé le plus d'effort. Oui, les APP se sont bien déroulées, dans une ambiance saine et constructive dans laquelle les participant.e.s sont engagés, mais y étais-je pour quelque chose, ce d'autant plus que je co-animaïs? Peut-être que Stéphane a pu apporter cette sécurité et cette sérénité et que je n'ai fait que suivre le mouvement? Lorsque j'interagissais, durant les parties pour lesquelles nous nous étions mis d'accord au préalable, j'étais aussi consciente que j'avancais avec un filet, puisque Stéphane pouvait, à tout moment, intervenir.

Au sein de notre co-animation, le fait de peu connaître Stéphane m'a permis de mieux l'observer dans le but d'enrichir ma manière de faire, mais m'a peut-être aussi encouragée à

rester prudente et éviter trop d'initiatives, dans le sens où je ne savais pas vraiment sa manière de fonctionner.

Je me disais aussi que mon manque d'expérience allait peut-être se faire ressentir et ressurgir davantage puisque je co-animaïs avec un formateur expérimenté. Même si je me suis sentie bien accueillie par Stéphane et que le groupe s'est montré extrêmement bienveillant, rétrospectivement je dirais que mes plus grandes difficultés ont été de me sentir légitime et d'accepter la déstabilisation. À ce sujet, je m'en réfère à Coudert & Rouyer (2012, p. 94), quant au changement de posture professionnelle : « *pour cela souvent une déstabilisation est nécessaire, un va-et-vient entre questionnement, doute et sécurité va s'installer. Il s'agit d'apprendre à être « en sécurité dans le doute ».* »

## 2.4. Faire confiance au dispositif

Je relèverai encore l'importance de permettre à l'apprenant·e·animateur·trice de franchir des étapes : observer, co-animer puis pratiquer, car passer de participant·e à animateur·trice représente plus que jamais, à mon sens, un processus. Comment être, quelle attitude adopter : quelles sont mes valeurs, mes théories, mes actions ? Mes différentes expériences me remémorent une certaine attitude de sagesse, d'écoute, d'humilité, de telle sorte que le groupe accorde sa confiance<sup>10</sup>.

Aussi, lorsque l'on a clarifié sa manière de procéder, la façon dont nous nous approprions la technique, puis l'appliquons, ne reste-t-il pas, tout simplement, à faire confiance au dispositif ? Ladite attitude de confiance (pouvant supposément agir sur le groupe par effet des neurones miroir) revêt certainement une forme de lâcher-prise qui permettrait de favoriser l'émergence de l'intelligence collective au sein des participant·e·s.

## 3. Croisement des regards de Céline et Stéphane

À l'heure du bilan, et pour un premier essai, nous sommes plutôt satisfaits de l'expérience et de ce qu'elle nous permet de mettre en perspective. Tout d'abord le constat que les groupes d'APP permettent l'essentiel : préserver des poches de résistance réflexive face au rouleau-compresseur de l'hyper-action galvanisée par la gestion néo-libérale des institutions sociales. En ce sens, on peut y voir un gage de qualité et de professionnalité.

Par ailleurs, la co-animation a amplifié le questionnement : comment mener à bien une analyse tout en ne connaissant pas la manière de travailler de l'autre ? Il y a là l'excitation d'un pari,

<sup>10</sup> Hoffner-Lesure & Delaunay (2018, p. 291) résument ainsi mes propos : « *Être en toute simplicité au meilleur de soi, c'est-à-dire, conscient de ses forces-faiblesses, se mettre dans un état de concentration, de sensibilité, de mobilisation optimum de ses talents, et jouer son rôle le mieux possible.* »

celui du passage du « discours sur » au « faire avec ». Est-ce que l'alchimie va prendre ? Il faut combiner les ingrédients de chacun·e et voir à l'usage si la sauce prend. C'est ensuite au groupe de dire si le plat préparé les a nourris... Avec le recul, nous pensons que ce qui nous a facilité la tâche a été notre volonté commune de respecter la structure, les étapes de l'APP, et d'être ouvert·e à ce que l'autre avait à apporter.

La co-animation offre l'opportunité rare de découvrir un·e collègue habiter à sa manière la fonction d'animateur·trice APP. Par exemple, le fait de travailler avec des flip charts qui permettent de dégager du concret en clarifiant visuellement les idées forces. Cela requiert toutefois la compétence d'animer le groupe tout en étant suffisamment décentré pour noter les éléments qui ressortent de la mise au travail.

Au sein de notre co-animation, l'observation a joué un rôle fondamental. Observation non seulement du groupe, mais également de l'autre : manière d'être, présence, centration, voix, tonalité, ouverture d'esprit, bienveillance, positivité,... Autant d'éléments qui ont contribué à enrichir non seulement nos savoir-faire, mais aussi nos savoirs-être, de réfléchir à nos attitudes, verbales et non-verbales.

Au-delà du cadre à tenir et des connaissances théoriques, nous considérons que nos manières d'être et de faire ont en effet un impact non négligeable sur le déroulement d'une séance. Ainsi, outre les facultés professionnelles, techniques ou intellectuelles mobilisées, l'animatrice ou l'animateur est surtout appelé·e à faire preuve d'écoute, de reformulation et de reconnaissance de ce qui est énoncé. En effet, nous postulons que ces éléments participent aux ingrédients favorisant la confiance au sein des membres du groupe, aspects essentiels à l'émergence de l'intelligence collective.

Quant au contenu des séances APP, nous avons particulièrement appris des séquences des objets flottants, les différentes « expérimentations » pour « montrer autrement » : jeu du DIXIT, cartes des émotions... ont suscité plusieurs fois nos étonnements en regard de ce que cela a permis de faire émerger, ce qui a pu être observé dans la façon dont certains participants ont pu exprimer leurs ressentis ou leur nouvelle manière d'appréhender la situation vécue. La phrase de Winnicott, travaillée en formation du CAS en APP, résonne donc avec notre vécu : « *C'est en jouant, et peut-être seulement quand il joue, que l'enfant ou l'adulte est libre de se montrer créatif* ». (1975). Francis Loser (2019) enfonce le clou en disant : « *Dans les groupes d'APP, le jeu peut devenir un support bienvenu, un espace transitionnel qui offre une médiation de la relation et de la pensée* ».

Au vu de notre expérience, nous pouvons aussi parler du bénéfice de la solidarité dans l'animation. En effet, animer un tel exercice d'analyse de pratique est loin d'être un chemin tranquille même avec l'appui de « l'autoroute » méthodologique. Parfois, on se retrouve « malgré nous » face à une impasse, on sent le groupe embourbé et on ne sait pas comment donner l'impulsion pour un nouvel élan. Le fait de pouvoir être deux, dans ces moments-là,

est assurément un levier salutaire et dynamique pour l'animation. Savoir passer le relai au bon moment est aussi une compétence professionnelle.

Tout au long du déroulement des différentes séances, nous avons eu de l'intérêt à pouvoir mettre des mots sur nos façons de procéder de telle ou telle manière. Ces tentatives d'explicitation des raisons d'être et de faire ont permis de constater les forces, fragilités, défenses, limites et plafonnements comme mentionnés au long de cet article. Cela n'est pas confortable mais nous savons que c'est ainsi que nous pouvons avancer... et apprendre. À ce titre aussi, la démarche a été gratifiante... car contrariante.

En conclusion, nous retenons une citation autour de la posture d'animatrice ou d'animateur : « *sa responsabilité ne peut pas être de mener le bateau à destination (sauf à manipuler le groupe), car cette destination, autant que la route à suivre, est inconnue de tous, et elle est à découvrir ensemble, et au final elle est la propriété du client. Plutôt que comme un capitaine, et même pas comme un skipper, nous voyons l'animateur, comme un conseiller pour les manœuvres et la navigation, et qui ne connaît pas le cap.* » (Hoffner-Lesure & Delaunay, 2018, p. 148–149).

Et être conseiller en navigation, ce n'est pas seulement connaître la « géographie des lieux » (le fonctionnement de l'APP) mais cela nécessite également d'adopter une attitude, une façon d'être (un savoir-être et un savoir-faire) qui « sécurise les voyageurs » et qui les motivent à poursuivre la traversée. Et même si celle-ci s'annonce tumultueuse, savoir que nous avons ce qu'il faut, ensemble, pour y faire face apporte confiance à chacun·e. Ainsi, si le processus de l'APP s'apprend en formation et dans les livres il n'empêche que vivre une analyse c'est avant tout partir à l'aventure... en sachant qu'on n'apprend pas à être marin par temps calme.

## Références bibliographiques

- Allimann, F. (2016). *Les outils*. Notes de cours. Module 3. CAS « Spécialiste en analyse des pratiques professionnelles dans le domaine de l'action sociale, éducative, psychosociale et de la santé », HES-SO, HETS Genève et Fribourg.
- Anzules, D. (2019). *Statuts, rôles et fonctions*. Notes de cours, module A. CAS de praticiens formateurs et praticiennes formatrices. HES-SO, HETS & HEEdS, Genève.
- Ardoino, J. (1965). *Propos actuels sur l'éducation, contribution à l'éducation des adultes*. Gauthier-Villars. Paris : Édition Gauthier-Villars.
- Avet L'oiseau, S. (2016). *Conduite et dynamique de groupe*. Notes de cours. Module 3. CAS « Spécialiste en analyse des pratiques professionnelles dans le domaine de l'action sociale, éducative, psychosociale et de la santé », HES-SO, HETS Genève et Fribourg.
- Caillé, P., Rey Y. (2017). *Les objets flottants* (7<sup>e</sup> éd.). Paris : Fabert.

- Cifali, M. (2012). *Brefs repères pour l'analyse des pratiques professionnelles*. Récupéré le 27.01.20 de [www.mireillecifali.ch](http://www.mireillecifali.ch).
- Cifali, M., André, A. (2007). *Écrire l'expérience : Vers la reconnaissance des pratiques professionnelles*. Paris : éd. PUF.
- Coudert, F., Rouyer, C. (2012). *Former à la supervision et l'analyse des pratiques des professionnels de l'intervention sociale à l'ETSUP*. Paris : L'Harmattan.
- Giordan, A. (2016) *Apprendre!* Paris : Belin Alpha.
- Hoffner-Lesure, A. & Delaunay, D., (2018). *Le codéveloppement professionnel et managérial, Tome 1. L'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective*. Caen : Ed. EMS.
- Houellebecq, M. (2010). *La carte et le territoire*. Paris : J'ai lu.
- Janin, M.-L. (2016). *Synthèse du module 3*. Notes de cours. CAS « Spécialiste en analyse des pratiques professionnelles dans le domaine de l'action sociale, éducative, psychosociale et de la santé », HES-SO, HETS Genève et Fribourg.
- Lamy, M (2001). Propos sur le GEASE. Revue *Expliciter*, no 43.
- Lenoir, H. (2014). *De la pédagogie à l'andragogie*. Récupéré le 19.11.2019 de <http://www.hugueslenoir.fr/de-la-pedagogie-a-landragogie/>.
- Loser, F. (2019). *Analyse de pratique et médiation par le jeu*. Notes de cours. Module 3. CAS « Spécialiste en analyse des pratiques professionnelles dans le domaine de l'action sociale, éducative, psychosociale et de la santé », HES-SO, HETS Genève et Fribourg.
- Lifschitz, P. (2018). *Quelle(s) posture(s) professionnelle(s) comme garde-fou contre les excès de pouvoir dans les métiers de l'humain?* [Travail de diplôme, DAS superviseur]. Genève : Haute école de travail social.
- Maulini, O., & Vanini De Carlo, K. (2018). *Le convivialisme enseignant : une identité en formation?* Éducateur, numéro spécial, 25–27.
- Meirieu, P. (1991). *Le choix d'éduquer*. Paris : Ed. ESF.
- Paul, M. (2004) *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan.
- Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris : Seuil.
- Robo, P. (2005). *Pourquoi, comment analyser sa pratique professionnelle*. Le nouvel éducateur, no 172.
- Rogers, C.R. (2013). *L'approche centrée sur la personne. Anthologie de textes présentés par Howard Kirschenbaum et Valérie Land Henderson*. Clamecy : Ed. Ambre.
- Vellas, E. (2008) *Approche, par la pédagogie, de la démarche d'auto-socio-construction : une "théorie pratique" de l'Éducation nouvelle*. Université de Genève. Thèse.