

Une formation à l'animation de groupes d'APP pour développer une nouvelle posture et identité professionnelles

Frédérique Rebetz

Haute École Pédagogique Vaud, Suisse
frederique.rebetz@hepl.ch

Marc Thiébaud

Psychologue, animateur, formateur, Suisse
thiebaud@formation.ch

Résumé

La formation présentée dans cet article s'inscrit dans un diplôme d'étude avancée de 900 heures formant à l'animation d'analyse de pratiques professionnelles (APP) et à l'accompagnement individuel et collectif ; il est délivré par la Haute école pédagogique du canton de Vaud (Suisse). Le principe fondamental qui oriente la formation réside dans la cohérence entre le contenu et la forme. Le dispositif repose sur une logique complexe composée de différents espaces de formation et de modalités variées, qui permet de développer des compétences en animation d'APP et de favoriser une transformation identitaire pour les participants. Pour assurer une telle logique, l'équipe des formateurs est appelée à mobiliser un investissement conséquent, une posture spécifique et des capacités solides en coopération et en régulation.

Mots-clés

formation, animation, accompagnement, processus d'apprentissage, expérience

Catégorie d'article

Texte de réflexion en lien avec des pratiques

Référencement

Rebetz, F. et Thiébaud, M. (2019). Une formation à l'animation de groupes d'APP pour développer une nouvelle posture et identité professionnelle. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 15, pp. 12–30. <http://www.analysedepatique.org/?p=3345>.

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.analysedepatique.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.

Ce texte est rédigé par deux des quatre concepteurs de la formation¹. Il est organisé en six parties principales, qui présentent successivement : 1) le contexte général de la formation ; 2) sa structure ; 3) notre conception de l'analyse de pratiques professionnelles (APP) ; 4) six aspects clés de la formation et des processus d'apprentissage mobilisés ; 5) quelques difficultés rencontrées ; 6) des effets de la formation.

1. Contexte de la formation

La formation qui fait l'objet de notre article est un *Diploma of Advanced Studies* (DAS) intitulé « accompagnement individuel et collectif ; coaching et analyse de pratiques professionnelles ». Elle comprend un total de 30 crédits ECTS (soit 900 heures) sur cinq semestres. Accompagnement et analyse de pratiques professionnelles (APP) sont étroitement liés dans la formation comme nous le verrons ci-après au point 3.

Cette formation est organisée par la Haute École Pédagogique (HEP) du canton de Vaud en Suisse et elle a accueilli entre 2007 et 2019 sept cohortes d'environ 20 participants chacune. Elle est née en réponse à des besoins du terrain. En effet, dans les milieux de l'éducation notamment, les professionnels sont de plus en plus appelés à être des acteurs dans :

- le développement individuel auprès des élèves (projet individualisé, soutien, gestion de conflit, etc.) et auprès des collègues (soutien psychosocial, arrivée de nouveaux enseignants, etc.) ;
- le développement collectif (conduire des projets, organiser des journées pédagogiques, travailler en collaboration, etc.) ;
- le développement organisationnel (réforme, projet d'établissement, etc.).

Les compétences en accompagnement et en analyse de pratiques sont centrales dans cette perspective. Cette tendance se retrouve dans le monde du travail en général ; notre formation ne s'adresse d'ailleurs pas uniquement aux professionnels de l'enseignement, mais à tout professionnel souhaitant développer ses compétences d'accompagnement et d'analyse de pratiques dans le cadre d'une fonction actuelle d'encadrement, d'animation, de soutien, de formation. Il est nécessaire cependant pour entrer dans la formation d'avoir au moins un projet et une pratique d'accompagnement professionnel durant la formation, dans la mesure où celle-ci s'inscrit dans une logique expérientielle qui nécessite de pouvoir expérimenter les compétences travaillées.

¹ Geneviève Tschopp et Marco Allenbach ont été les deux autres concepteurs de la formation. Ils ont contribué à l'écriture de ce texte par leurs commentaires et nous les en remercions chaleureusement.

2. Présentation de la structure de la formation

La formation mise en œuvre est relativement complexe, elle s'appuie sur une multiplicité d'activités intégrées pour favoriser le développement d'un agir professionnel en analyse de pratiques et en accompagnement individuel et collectif. Afin de pouvoir en rendre compte, il nous semble nécessaire de présenter la structure globale de la formation.

2.1. Trois modules de base

Les deux années de formation se déroulent en trois modules de base² ou phases successives construites dans une logique progressive : 1. accompagnement individuel ; 2. APP (travaillée particulièrement dans la perspective d'un accompagnement d'un individu par un groupe) ; 3. accompagnement de collectifs. L'ensemble des participants suit simultanément le même cursus : les interactions et l'expérience commune vécue au sein du groupe de formation sont utilisées comme objets et leviers d'apprentissage ; une attention particulière est apportée au développement d'un climat de sécurité et de confiance ; les processus qui s'y déroulent peuvent être analysés avec les participants.

2.2. Éléments transversaux

Cinq dispositifs transversaux contribuent à l'intégration des compétences :

- le journal de bord tenu par chaque participant ; il favorise notamment le développement de la capacité réflexive ;
- l'utilisation d'un référentiel des compétences travaillées en formation (voir 4.5. ci-dessous) ;
- la rédaction d'un dossier de formation réflexif comprenant une quinzaine de pièces rédigées tout au long de la formation par chaque participant ; elles portent sur leur représentation de l'accompagnement, leur projet, l'analyse de leurs pratiques d'accompagnement et d'APP, la mise en évidence de compétences, etc. ;
- la participation à des rencontres régulières d'échanges entre pairs ; les participants se constituent en groupes de pairs qui fonctionnent de manière autonome, sans la présence des formateurs, et jouent le rôle de soutien à la formation et de terrain d'entraînement ;
- des travaux de certification en lien avec les différentes compétences développées durant la formation (voir 4.6 ci-dessous).

² Le module 1 correspond à un volume d'environ 16 jours présentiels, les modules 2 et 3 à environ 10 jours présentiels chacun. L'ensemble des activités de la formation totalise plus de 40 journées de formation en présentiel et environ le double en travail personnel.

Ces activités sont développées tout au long de la formation (voir figure 1 ci-après).

Structure de la formation

- Le même groupe de formation constitué dès le départ et tout au long de la formation

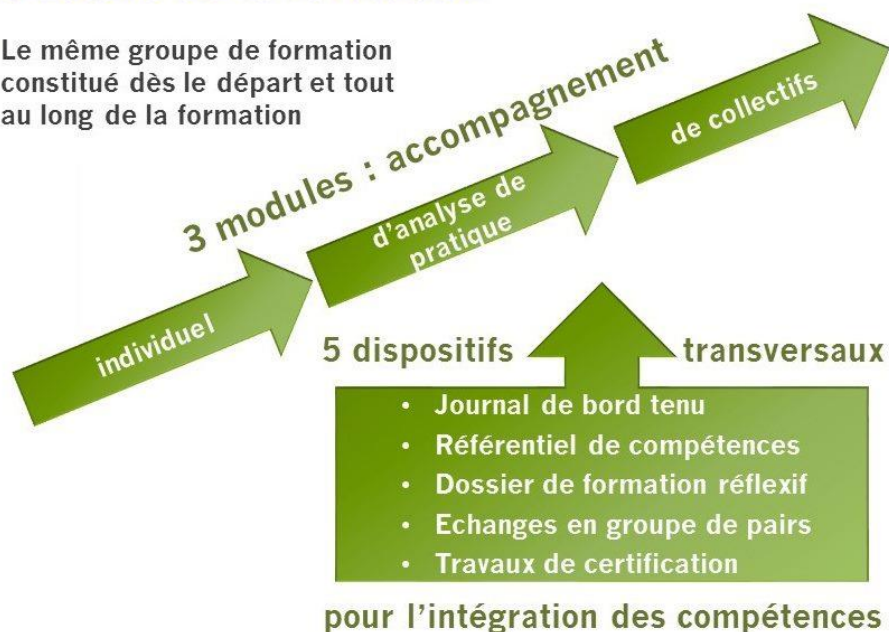


Fig. 1 Structure globale de la formation

2.3. Différents espaces complémentaires d'apprentissage

Les activités de formation sont réparties dans des journées ou demi-journées qui s'inscrivent dans différents formats complémentaires. Les participants sont ainsi amenés à développer leurs apprentissages dans diverses positions : pour l'APP, ils sont tantôt animateurs, participants, exposants, observateurs et en analyse réflexive « méta ».

Quatre espaces sont particulièrement utilisés :

- « espace des séances de formation en plenum » ; ces séances sont consacrées à des apports nouveaux et à des exercices en commun ;
- « espace des séances d'entraînement - intégration à l'accompagnement et à l'APP » ; les entraînements sont dédiés à la pratique d'accompagnement dans un lieu « protégé » et accompagné, selon les modalités décrites en 4.1. ; ils permettent aux participants réunis en deux sous-groupes de 10 participants d'exercer les compétences, d'observer et d'analyser les accompagnements effectués ; les feed-back formatifs y sont favorisés ;
- « espace du dossier de formation » : les apprenants sont accompagnés par un formateur en groupes de quatre à cinq participants dans des rencontres régulières qui servent au partage et à l'approfondissement des réflexions en lien avec la rédaction du dossier de

formation et avec les pratiques d'accompagnement et les projets de mise en œuvre des participants dans leur institution ;

- « espace du groupe de pairs » ; chaque groupe réunit cinq à six apprenants de façon stable qui s'organisent librement pour se rencontrer tout au long de la formation ; cet espace leur donne la possibilité de se soutenir dans leurs (re)mises en question, d'échanger et de pratiquer l'accompagnement et l'APP.



Fig. 2 Espaces d'apprentissage mobilisés tout au long de la formation

Par ailleurs, chaque participant réalise des travaux personnels ainsi que certaines activités de manière individuelle et autonome, notamment sous la forme de trois journées de formation continue de son choix et de trois journées de stage qui lui permettent de se confronter à d'autres pratiques d'accompagnement.

Avant de décrire de manière plus approfondie les logiques favorisant spécifiquement le développement des compétences en APP, nous allons définir ce que nous entendons par accompagnement et analyse de pratiques professionnelles.

3. Accompagnement et APP

Dans notre conception, accompagnement et analyse de pratiques sont tout au long de la formation étroitement liés à plusieurs titres. D'une part, accompagner un individu ou un

collectif implique de mettre en œuvre de l'analyse de pratiques (pour soi et pour l'individu ou le collectif accompagné). D'autre part, l'approche de l'APP privilégiée dans la formation s'inscrit dans une perspective d'accompagnement en groupe (voir 3.1. ci-dessous et Thiébaud, 2018). Enfin, les logiques de formation développées mettent en permanence les participants en situation d'accompagnement mutuel et d'analyse de leur pratique (voir 4.1. ci-après).

3.1. Définitions de l'accompagnement et de l'APP

L'accompagnement est une démarche nécessitant un ensemble de compétences et une posture au service d'un processus d'étayage spécifique³ dont le but est de permettre à une personne ou un groupe de problématiser une situation, une pratique, un projet. La personne accompagnante va là où l'accompagné souhaite aller ; ainsi l'accompagnement requiert une posture spécifique qui se distingue d'une posture de conseil ou de guide. L'accompagnement peut se pratiquer au cœur d'une fonction reconnue d'accompagnateur (coach, consultant, etc.) ou dans le cadre d'une fonction requérant par moments la mobilisation de ce type de compétences et cette posture particulière (fonction d'encadrement, de pilotage, d'aide, etc.). Notre formation vise le développement de compétences dans l'accompagnement d'un individu et d'un collectif, ainsi que dans l'animation de groupes d'APP.

L'analyse de pratiques s'inscrit à l'interface entre l'accompagnement individuel et collectif par un étayage à deux niveaux : a) de l'exposant par le groupe ; b) du groupe par l'animateur. Elle a pour but premier un travail d'élucidation, de recherche de compréhension, de prise de recul par rapport à un vécu, une pratique professionnelle apportée par un participant dans le groupe. Le travail s'inscrit dans un principe d'accompagnement mutuel : chaque personne peut bénéficier successivement d'un accompagnement. Simultanément, tous les participants peuvent tirer profit de l'analyse collective. Celle-ci favorise la multiplicité des lectures et subjectivités, le partage de ressources et d'angles d'analyse différents, l'apprentissage de chacun des membres (même si seule une personne est, à chaque séquence d'APP, directement concernée par la situation qu'elle expose).

Le dispositif mobilisé à cet effet met en œuvre trois rôles (Thiébaud, 2001, 2018) : exposant, participant et animateur-facilitateur.

- L'exposant vient avec un questionnement en lien avec sa pratique professionnelle qu'il exposera et pour laquelle il formulera une demande pour l'analyse.

³ Etayage au sens de Vial et Caparros-Mencacci (2007, p. 37), pour lesquels l'accompagnement est une forme d'étayage qui « *se veut la moins impositive, la moins extérieure* » ; l'autre forme étant le guidage ou expertise qui vise le conseil et le contrôle.

- Les autres participants accompagnent l'exposant en mobilisant leurs ressources (savoirs d'expérience et savoir théoriques) dans le but d'éclairer ce qui est exposé, tout en restant centrés sur la personne et la pratique de l'accompagné.
- L'animateur-facilitateur de la démarche et de la dynamique de groupe est garant du cadre et des modalités de travail, il facilite les échanges et la mobilisation des ressources du groupe, il crée les conditions pour l'apprentissage.

Chaque séquence d'APP se déroule en différentes phases qui comprennent au minimum : a) la clarification du travail avec l'exposant, en accord avec le groupe ; b) la présentation de sa pratique par l'exposant suivie des questions d'information que les participants peuvent lui poser ; c) le déploiement de l'analyse par le groupe ; d) le bilan des vécus et apprentissages durant cette séquence.

Ainsi, l'APP n'équivaut pas à un partage d'expérience, à un échange de pratiques ou à une étude de cas dans lesquels l'analyse de la pratique d'un exposant et le processus d'accompagnement par le groupe sont absents.

3.2. Contenus essentiels travaillés durant la formation

Cinq compétences générales sont travaillées durant toute la durée de la formation, qui concernent autant l'accompagnement individuel, l'accompagnement collectif que l'analyse de pratiques en groupe :

- agir en accompagnant réflexif ;
- définir et adapter le rôle et la posture d'accompagnant en fonction des demandes, du contexte organisationnel et de leur évolution ;
- mettre en œuvre des compétences en communication pour mener à bien le processus d'accompagnement et d'APP ;
- mener et réguler un processus d'accompagnement et d'APP ;
- prendre en compte la complexité des dimensions collectives.

Une attention particulière est donnée à l'inscription des processus dans la réalité institutionnelle. Ainsi, la mise en place d'une démarche d'APP en groupe requiert un travail de contractualisation qui comprend notamment l'analyse des demandes de l'institution et des participants et la prise en compte des multiples rôles et enjeux institutionnels présents (Allenbach, 2017, Rebetez, 2017, Rugo Graber, 2017, Thiébaud, 2017).

En ce qui concerne plus particulièrement la conduite des processus d'APP, les participants travaillent un ensemble de compétences qui leur permettent non seulement d'assurer le déroulement d'une séquence d'APP, mais aussi de développer le climat socio-affectif

nécessaire dans le groupe (voir Rebetez, 2014), de réguler les aspects requis et de varier les processus selon les groupes. L'annexe propose quelques exemples de ces compétences.

Notre conception de l'accompagnement et de l'APP étant présentée, nous allons ci-après préciser ce qui dans la formation favorise le développement des compétences en APP.

4. Six aspects clés de la formation et des processus d'apprentissage mobilisés

En raison de la construction de la formation et de l'imbrication des différents espaces et processus évoqués ci-avant, les compétences en APP se développent durant l'ensemble de la formation (le module 2 permettant de travailler et entraîner certaines d'entre elles spécifiques à l'APP). Nous allons présenter plus particulièrement six aspects facilitant les apprentissages tout au long des trois modules qui sont résumés dans la figure 3 ci-après.

Six aspects clés de la formation

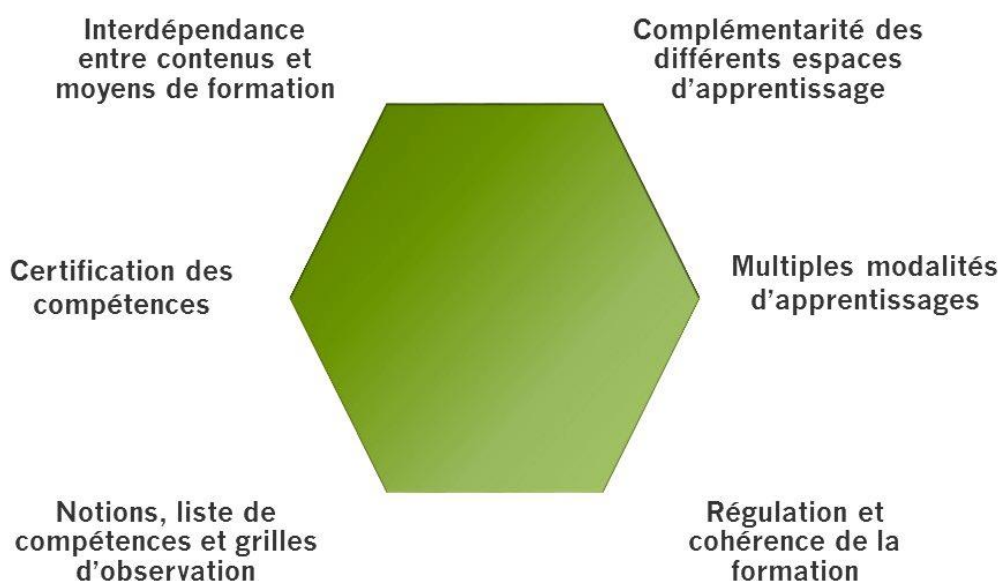


Fig. 3 Six aspects clés de la formation et des processus d'apprentissage mobilisés

4.1. Interdépendance entre contenus et moyens de formation

Cinq moyens d'intégration et d'entraînement sont utilisés du début à la fin de la formation qui relèvent de l'APP et de l'accompagnement :

- a) L'analyse d'un accompagnement individuel effectué et observé au sein d'un sous-groupe de formation ;
- b) L'analyse de pratiques sur la base d'un enregistrement audio ou vidéo (APBVA) ;
- c) L'analyse d'une analyse de pratiques effectuée et observée au sein d'un sous-groupe ;
- d) La possibilité de se faire accompagner en individuel ou en groupe d'APP (dans le cadre des séances de formation ou de manière autonome, en groupes de pairs) ;
- e) L'entraînement à l'accompagnement et à l'animation d'APP (entre participants de manière autonome, en groupes de pairs).

Ci-après, nous décrivons brièvement ces moyens avant d'en discuter l'articulation.

a) L'analyse d'un accompagnement individuel effectué et observé au sein d'un sous-groupe de formation

Concrètement, les participants sont invités très rapidement à réaliser des accompagnements entre eux au sein d'un sous-groupe. Ces accompagnements font ensuite l'objet d'un partage et d'une analyse au sein du sous-groupe qui peut s'appuyer pour ce faire sur les observations, sur les notions acquises ainsi que sur le référentiel de compétences utilisé. L'animateur facilite le travail d'analyse par le groupe. À cet effet, il propose un déroulement par étapes qui permet aux différents membres du groupe à la fois de rester centrés sur la personne accompagnée et de progresser de concert, au même rythme.

b) L'analyse de pratiques sur la base d'un enregistrement audio ou vidéo (APBVA)

Dans la même perspective, les participants sont invités à enregistrer un accompagnement individuel effectué hors de la formation et à en présenter un extrait dans le groupe de formation. Ensuite, les membres du groupe, avec le formateur, tout en accompagnant la personne, mettent en commun leurs observations, analyses, grilles de lecture, référentiels de compétences, modèles, etc. Il est également possible de réfléchir à des actions alternatives possibles pour la personne accompagnante et à leurs effets probables. Les participants ont ainsi l'occasion à la fois de développer leurs compétences en accompagnement et de vivre des analyses de pratiques animées par le formateur. Cette démarche peut également faire l'objet d'une réflexion pour identifier, ici aussi, les processus d'accompagnement et d'analyse collective.

c) L'analyse d'une analyse de pratiques effectuée et observée au sein d'un sous-groupe

Au début, les formateurs animent des APP, puis les participants prennent ce rôle. Ils ont ainsi l'occasion de s'exercer à animer des processus d'APP. Le temps d'analyse méta permet de décortiquer des moments clés des processus vécus. Il peut aussi être introduit à la fin de chaque étape intermédiaire ou s'effectuer dans le cours même d'une séquence,

sous forme « d'arrêt sur image », ce qui permet une analyse « en prise directe » avec ce qui se passe. Parfois des observateurs restent en retrait, développent leur attention aux processus et partagent leurs observations à des moments choisis appelés « temps méta ». Ceux-ci peuvent permettre d'analyser les processus d'APP vécus (réflexion « après ») comme ils peuvent développer la capacité à anticiper et réfléchir avant une intervention d'animation (voir Thiébaud & Bichsel, 2019).

d) *La possibilité de se faire accompagner en individuel ou en groupe d'APP (dans le cadre des séances de formation ou de manière autonome, en groupes de pairs)*

Les participants travaillent ainsi sur des difficultés rencontrées dans leur pratique et dans le développement de leurs compétences d'accompagnement comme d'animation d'APP.

e) *L'entraînement à l'accompagnement et à l'animation d'APP (entre participants de manière autonome)*

Les apprenants peuvent s'exercer et expérimenter différentes modalités d'animation. Ils le font particulièrement dans leur groupe de pairs (voir sous 2.2).

Au fil des mois, les participants à la formation montrent qu'ils sont de plus en plus à l'aise avec les analyses méta. Ils apprennent ainsi à être attentifs aux processus en jeu et à naviguer dans la complexité. Ces modalités de travail activent le cycle d'apprentissage en stimulant le passage de l'expérience à l'observation réfléchie, à l'analyse et à la modélisation (Kolb, 1984 ; Thiébaud, 2015). Par ailleurs, dans l'espace « protégé » du groupe de formation, les participants peuvent faire leurs expériences, prendre confiance et tenter des approches et variantes, avec peu de risque, pour en tirer des apprentissages.

Ces moyens ne sont pas uniquement limités aux séances de formation, ils sont notamment mobilisés dans les pratiques en groupes de pairs.

Ainsi, tout au long de la formation, l'analyse de pratiques est travaillée à la fois comme contenu (le développement des compétences dans l'animation de groupes d'APP) et comme moyen soutenant le processus d'apprentissage (voir ci-dessus b), c) et e) les séquences d'APP permettant aux participants de travailler sur leurs pratiques d'animation). De même, l'accompagnement est travaillé comme contenu et comme moyen (voir a), d) et e) ci-dessus).

Par exemple, pour développer leur capacité à réguler les relations dans un groupe d'APP, les participants s'appuient sur des APP comme sur des accompagnements vécus dans la formation :

- L'analyse méta effectuée durant et au terme d'une APP animée par un participant donne l'occasion d'identifier les régulations effectuées et leurs effets et d'en tirer des enseignements ; voir b) et c).

- Un accompagnement individuel ou en groupe d'APP, dans le groupe de pairs par exemple, est susceptible d'aider aussi un participant à étudier ce qu'il peut mettre en place comme régulations dans un groupe qu'il aura à animer ; voir d).
- L'entraînement à l'animation et à la régulation leur permet de travailler la compétence ; voir e).

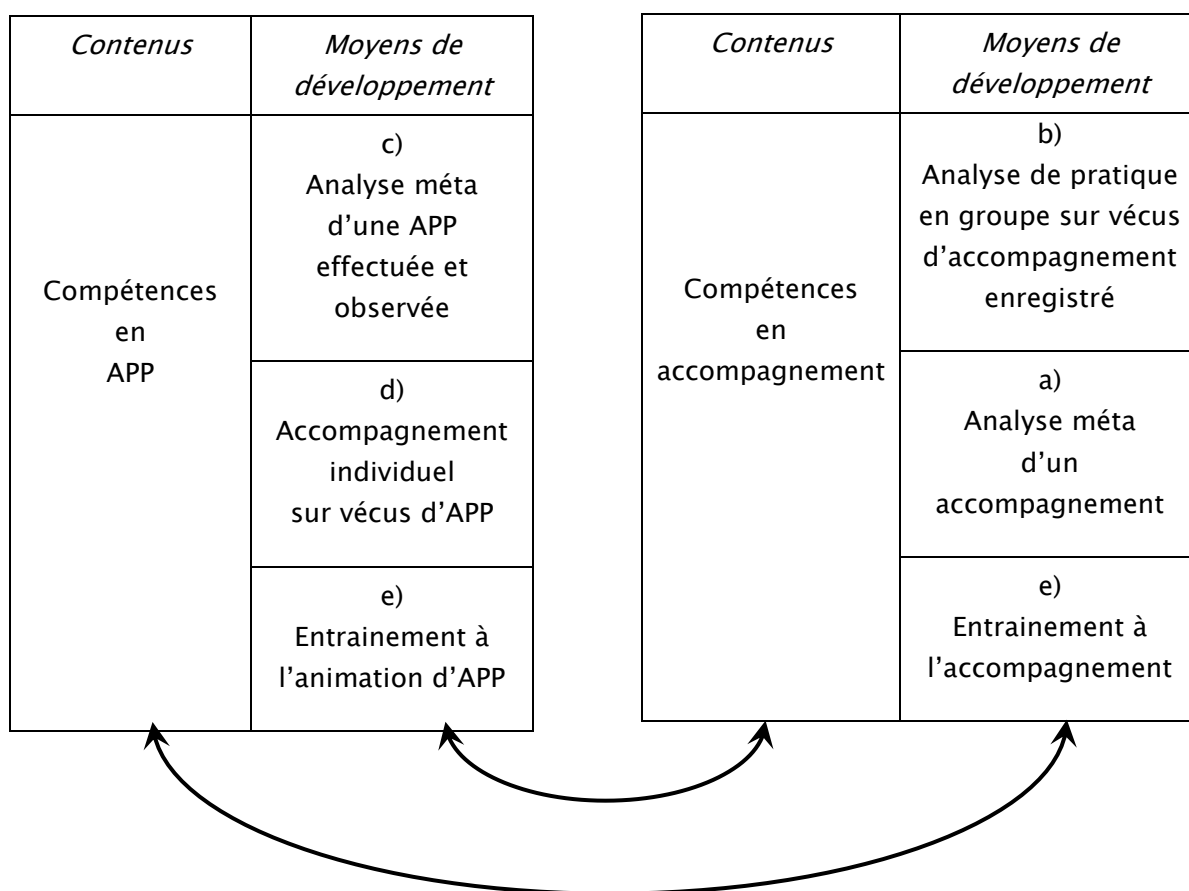


Fig. 4 Interdépendance entre contenus et moyens de formation

4.2. Complémentarité et perméabilité des différents espaces d'apprentissage

Notre logique de formation repose sur l'imbrication de différents espaces perméables visant des modalités d'apprentissages complémentaires. Cette perméabilité permet à chaque participant de prolonger et d'intégrer ses réflexions durant toute la formation. Cela concerne les quatre espaces décrits au point 2, à savoir : les séances en plenum, les séances d'entraînement en deux sous-groupes, l'espace des rencontres en groupes de 4 ou 5 pour le dossier de formation et les réunions des groupes de pairs.

L'articulation des vécus entre ces différents espaces permet aux participants d'acquérir certains contenus puis de les entraîner dans des dispositifs d'accompagnement et d'APP variés. Cela a pour effet aussi qu'ils se renforcent entre eux et que cela facilite l'intégration des apprentissages. La formation offre de multiples possibilités de vivre des APP, de pratiquer leur animation, et d'en faire la méta-analyse : APBVA ; séances de formation dédiées à l'APP dans le module 2 ; entraînement à l'animation en deux sous-groupes ; entraînements autonomes en groupe de pairs ; pratiques de l'APP dans son contexte professionnel. Il s'est avéré également que cette complémentarité et cette perméabilité favorisent un travail identitaire intensif chez les participants (Rebetez, Allenbach, Thiébaud et Tschopp, 2019).

Outre la présence d'espaces différents et perméables, le fait que les participants soient amenés à se mettre en situation d'apprenance par des modalités d'apprentissage complémentaires a pour effet qu'ils sont de manière continue questionnés et stimulés dans leur développement, ce que nous allons présenter ci-dessous.

4.3. Multiples modalités d'apprentissages

Les apprentissages mis en œuvre dans les espaces de la formation sont en lien avec quatre modalités d'apprentissage reconnues dans les théories actuelles : l'apprentissage expérientiel, la réflexivité, l'apprentissage par mimétisme et l'apprentissage dans une approche socioconstructiviste.

Une place importante est accordée à *l'apprentissage expérientiel* dans ses trois conceptions (Cavaco & Presse, 2014, p. 128) :

- l'apprentissage *à partir* de l'expérience, selon Kolb (1984) : par exemple, la réflexion, dans le cadre du dossier de formation, sur des situations vécues, hors et dans la formation.
- l'apprentissage *avec* l'expérience, de Dewey : dans les espaces d'entraînement et dans les animations de groupe de leur pratique professionnelle, les participants se frottent à la réalité de l'accompagnement et de l'APP d'une manière qui leur permet de « reconstruire » en permanence leur expérience.
- l'expérience rendue signifiante selon Roelens (*agir sur* l'expérience) : par l'écriture, les participants sont invités à identifier, à partir d'expériences variées, le développement de leurs compétences et de leur projet professionnel.

Dans les différents espaces de formation, les participants s'engagent dans la *réflexivité* : en se décentrant par exemple d'une situation vécue et en l'analysant à l'aide du référentiel de compétences de la formation ou de leurs propres cadres de référence.

L'apprentissage par mimétisme (Bourgeois & Mornata, 2012) est présent lorsque les participants, en s'entraînant devant leurs pairs et en montrant des extraits vidéo d'un accompagnement dans leur contexte professionnel, offrent aux autres la possibilité d'observer des pratiques différentes : la confrontation avec d'autres façons de faire interpelle leur propre agir. Dans le module 2 (spécifique à l'APP), les formateurs animent à tour de rôle une APP afin de mettre en évidence les similitudes et les différences dans la façon de faire.

Les nombreux échanges et feedbacks dans les différents espaces, ainsi que l'esprit de co-formation, s'inscrivent dans une *approche socioconstructiviste* de l'apprentissage (Bourgeois & Buchs, 2011). Les *feedbacks* partagés mettent en perspective, voire confrontent, l'agir des participants, les conduisant à se professionnaliser en construisant leur identité d'accompagnant et d'animateur de groupes d'APP.

4.4. La régulation et la cohérence de la formation

Un élément caractéristique de la logique de formation réside dans la cohérence recherchée entre les contenus de la formation et les processus mis en œuvre. Ainsi, les participants sont amenés à considérer toute démarche d'accompagnement et d'APP comme pouvant nécessiter des régulations à des niveaux différents et en tout temps (concernant la dynamique du groupe, la prise de parole, le contrat de départ, etc.). Ces aspects sont travaillés dans les différents espaces et notamment dans le cadre des entraînements, qui permettent aux participants d'exercer cette dimension. Par ailleurs, et dans cette volonté de cohérence, nous accordons une grande importance aux aspects de régulation dans la formation. Nous prévoyons de nombreux temps réguliers pour accueillir les vécus, les ressentis et les besoins d'ajustement des participants, autant concernant leur propre processus de formation que le déroulement de la formation elle-même. En effet, compte tenu de l'implication demandée, les participants passent par des moments de déstabilisation cognitive et affective bien compréhensibles, ce qui les conduit à interpeler le dispositif de formation. L'ensemble de ces régulations permettent non seulement d'assurer la progression du travail de la manière la plus pertinente possible dans un climat de sécurité, mais encore, pour les participants, de développer des compétences à cet égard.

Nous avons constaté dans le cycle d'apprentissage, que les participants mettent en œuvre plus facilement leurs compétences en APP lorsqu'ils peuvent vivre dans le groupe de formation ces processus de régulations, tant au niveau collectif qu'individuel. La formation à l'accompagnement reflète la complexité de l'apprentissage et de l'APP ; elle offre pour les apprenants des possibilités de vivre de la régulation par l'observation, l'expérimentation directe, l'auto-évaluation.

Toujours dans une recherche de cohérence, ces régulations avec les participants impliquent pour les formateurs un travail de réflexion conjointe et de régulations entre eux qui assure un rôle de contenant et une inscription de la formation dans une logique de codéveloppement. Les journées de formation sont en effet animées par quatre formateurs qui travaillent en équipe et articulent étroitement l'ensemble de leurs interventions, via l'écriture d'un journal de bord et des contacts fréquents qui permettent de co-construire et réguler le dispositif au fur et à mesure. Cette contenance offre aux participants un espace de sécurité favorisant la possibilité que les affects relatifs au processus identitaire soient contenus et mentalisés.

4.5. Des notions clés, une liste de compétences et des grilles d'observation

Nous avons mentionné dans le point précédent, la régulation comme une notion clé travaillée en particulier dans notre formation, à la fois comme contenu et comme moyen de formation. Dans le cadre d'une Haute École tertiaire, nous cherchons à éviter de transmettre une méthodologie de l'accompagnement et de l'APP qu'il suffirait d'appliquer, mais nous les étayons de façon multi référenciée. Ceci nous a conduits à mettre en évidence des notions clés (la constitution du groupe, la régulation, le travail de la demande, la problématisation, etc.). Pour une part, nous prévoyons en tant que formateurs une progression au fil de la formation dans leur appréhension, notamment avec un appui sur certaines lectures. Pour une autre part, les notions sont explorées en fonction des questionnements émergents et partagés au fil de la formation par les participants, qui sont par ailleurs invités à des activités de réflexion et d'appropriation personnelles.

Certains aspects sont également travaillés pour eux-mêmes et nous avons développé des repères et grilles spécifiques à cet effet (par exemple en lien avec la contractualisation et la mise en place d'un groupe d'APP, l'analyse de la demande de l'exposant, la dynamique du groupe, etc.). Nous travaillons également des aspects spécifiques liés notamment à l'analyse de l'institution dans laquelle s'inscrit un groupe d'APP ainsi qu'aux indications d'une démarche d'APP par rapport à d'autres démarches (partage d'expérience, conduite de projet, etc.). Nous utilisons aussi pour l'ensemble de la formation un référentiel de compétences et des grilles d'observation qui couvrent différents aspects auxquels il s'agit d'être attentif, durant le travail d'APP et en vue de l'analyse méta. Ils comprennent des aspects liés à l'accompagnement et à l'animation des processus de groupe. En ce qui concerne l'APP, ils concernent notamment des dimensions essentielles dont l'animateur doit selon nous, prendre soin (voir annexe). Référentiel de compétences et grilles servent de point d'appui pour l'apprentissage et pour les activités d'accompagnement et d'animation ; ils s'inscrivent dans le cycle d'apprentissage en soutien au travail de réflexion, d'expérimentation et d'auto-évaluation.

4.6. Certification des compétences

Nous relèverons encore un sixième aspect soutenant le développement des participants qui réside dans le processus de certification. Celui-ci comprend à la fois une partie de mise en œuvre des compétences développées et une partie de réflexion sur des accompagnements et analyses de pratiques effectuées. Il se fait pour les trois modules principaux (accompagnement individuel, accompagnement collectif et APP). En ce qui concerne plus spécifiquement l'APP, les participants doivent montrer trois compétences dans une APP animée : organiser avec le groupe le déroulement de l'APP, conduire le processus et l'adapter selon besoin. Par ailleurs, ils doivent analyser, en trio, une APP animée par l'un d'entre eux puis présenter et discuter oralement leur analyse aux formateurs. Enfin, un travail personnel de validation est demandé à chaque participant sous la forme d'analyse d'accompagnements et d'APP menés (voir dossier de formation), de réflexion en lien avec ses pratiques professionnelles et d'un bilan de sa formation.

5. Difficultés rencontrées

Nous évoquerons deux difficultés qui sont apparues de manière récurrente dans les six groupes de participants formés à ce jour.

5.1 Hétérogénéité dans le groupe d'apprenants

Au fur et à mesure de la progression de la formation, on observe certaines disparités entre les participants au niveau de leurs compétences d'analyse et d'accompagnement, comme au niveau de leurs possibilités de mise en œuvre de ces compétences dans leur milieu professionnel. Des ajustements sont opérés de diverses natures : par la prise en compte des besoins exprimés par les participants, en ce qui concerne les apports des formateurs, au sein des sous-groupes constitués pour le travail en lien avec le dossier de formation, par de l'accompagnement facilitant l'intégration, etc.

5.2 Manque de confrontation à la réalité et aux difficultés présentées par certains groupes d'APP

La majorité des APP que les participants ont l'occasion d'animer se font à l'intérieur de la formation avec des personnes qui sont de plus en plus préparées et compétentes en APP. Certains participants ne trouvent pas de possibilités d'animer des APP dans leur contexte de travail et n'ont par conséquent pas la possibilité d'expérimenter et éprouver les compétences développées. Nous n'avons pas moyen d'améliorer directement cela. Cependant, au cours de ces dernières années, on constate un accroissement des possibilités d'animer des APP, en lien probablement avec une reconnaissance à la fois de la formation et des besoins d'APP dans les institutions.

6. Effets de la formation

Avec plus de dix ans d'expérience dans cette formation, nous constatons que l'imbrication de ces différents espaces d'une part et la juxtaposition des modalités d'apprentissage d'autre part engagent les participants dans un processus de développement et de transformation identitaire. Celui-ci ne va pas sans inconfort (voir Rebetez, Allenbach, Thiébaud et Tschopp, 2019). Prenons l'exemple de Jean⁴, qui lors d'un entraînement à l'APP demande à pouvoir présenter une problématique relative à un sentiment de doute dans ses accompagnements au sein de l'institution de formation pour laquelle il réalise des accompagnements individuels avec des étudiants. Il s'aperçoit alors que l'institution attend des résultats spécifiques des accompagnements et qu'en conséquence il ne s'agit pas de faire de l'accompagnement, mais du guidage vers des objectifs institutionnels. Par ailleurs Jean constatera, dans une autre APP, la pression qu'il se met lorsque l'accompagnement est rémunéré. En réponse à cette problématique, il choisira pour le module à option de suivre une formation continue sur le rapport à l'argent. Tous ces éléments ont ensuite été problématisés dans le travail de certification finale ; ce dernier a débouché sur une réflexion réunissant ces éléments. Le doute sur ses compétences, qui sera reformulé par le syndrome d'imposteur, pourrait être la conséquence du contrat peu clair et de la nécessité de le revoir avec son institution, mais aussi de clarifier sa posture d'accompagnement avec celle-ci. L'ensemble de ce processus identitaire n'a pas été sans émotion pour Jean (doute, inconfort, prise de conscience, clarification de sa posture, etc.). Les témoignages produits par les participants à la formation développent clairement, entre autres, ces processus de transformation identitaire (Gemmiti, Mounerat, Roch et Weber, 2019).

Après six groupes de formation, nous pouvons relever que la plupart des participants ont continué dans l'accompagnement et l'APP, par exemple en développant des projets à l'interne ou à l'externe de leur institution. Certains ont pris une fonction de direction d'établissement et développé l'accompagnement et l'APP au sein de leur institution. Nous constatons une modification du champ de l'accompagnement dans le milieu de l'enseignement du canton. On voit en effet de plus en plus apparaître des fonctions d'accompagnement dans les établissements (accompagnement à destination des enseignants et/ou des élèves). Certains établissements ont même décidé de s'associer pour offrir un pool de compétences en accompagnement et APP pour toute une région. De nombreux participants mettent en place de l'APP dans les écoles, même si certains n'y parviennent pas (voir à ce propos les recherches de Muller et Thiébaud, 2018).

7. Conclusion

Le dispositif déployé, bien que complexe, a fait ses preuves ; notre intention est de l'affiner, toujours et encore. Ses principes sont solides : cohérence entre le contenu et la forme,

⁴ Prénom fictif

mobilisation des différents espaces perméables de formation, utilisation de modalités d'apprentissage variées et d'un référentiel de compétences, définition de quelques notions clés de base. Notre projet est de les pérenniser. Ils permettent clairement le développement de compétences en analyse de pratiques professionnelles et d'une identité de professionnel réflexif qui va au-delà d'un technicien en APP. L'importance accordée à la personne en formation et à ses processus identitaires joue un rôle important. Porter une telle logique de formation demande, pour l'équipe des formateurs, de co-construire et d'œuvrer en interdépendance avec pour conséquence la confrontation à de nombreuses controverses. Il s'agit également de développer une capacité de co-construction et de régulation avec le groupe des participants, ainsi qu'un travail de renégociation du sens donné à cette logique, que ce soit avec les personnes en formation ou avec l'institution dont le cadre peut parfois représenter une aide mais aussi un obstacle à un dispositif aussi complexe et évolutif.

Références bibliographiques

- Allenbach, M. (2017). Construction d'une démarche d'analyse de pratiques au sein d'une organisation. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. Regards croisés*, 10, 133-145. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=2455>.
- Bourgeois, E. et Buchs, C. (2011). Conflits sociocognitifs et apprentissage en formation. Dans P. Carré et P. Caspar (dir.), *Traité des sciences et techniques de la formation* (pp. 291-308). Paris : Dunod.
- Bourgeois, E. et Mornata, C. (2012). Apprendre et transmettre le travail. Dans E. Bourgeois et M. Durand (dir.), *Apprendre au travail* (pp. 33-51). Paris : PUF.
- Cavavo, C. et Presse, M.-C. (2014). Apprentissage professionnel. In A. Jorro (dir.), *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (pp. 127-130). Louvain-la-Neuve : De Boeck.
- Gemmiti, L., Mounerat, M.-C., Roch, C. et Weber, S. (2019). Témoignages autour de la formation à l'accompagnement et à l'analyse de pratiques professionnelles. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. Regards croisés*, 15, 31-48. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=3349>.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Muller, N. et Thiébaud, L. (2019). APP, identité et pratiques : deux recherches autour d'une formation en accompagnement individuel et collectif. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. Regards croisés*, 15, 49-59. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=3351>.
- Rebetez, F. (2017). Démarrer de l'APP dans une formation continue : le défi du climat de sécurité psychologique et du développement du savoir-analyser. *Revue de l'analyse*

- de pratiques professionnelles. Regards croisés, 10, 93–105. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=2448>.*
- 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. Regards croisés, 4, 42–53. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=1383>.*
- Rebetez, F., Allenbach, M., Thiebaud, M., et Tschopp, G. (2019). Au risque de se former à l'accompagnement : identités en mouvement. Dans S. Pesce et H. Breton (dir.), *Accompagnement collectif et agir coopératif : éducation, formation, intervention*, (pp. 207–220). Paris : Téraèdre.
- Rugo Graber, P. (2017). Mise en place d'un groupe d'APP au sein de son organisation de travail : analyse des facteurs humains à prendre en compte pour la réussite du projet. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. Regards croisés, 10, 146–157. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=2457>.*
- Thiébaud, M. et Bichsel, J. (2019). Animer un groupe d'analyse de pratiques professionnelles : mobiliser diverses formes de régulation. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. Regards croisés, 14, 74–96. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=3188>.*
- Thiébaud, M. (2018). Accompagnement et analyse de pratiques professionnelles en groupe. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. Regards croisés, 12, 13–30. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=2862>.*
- Thiébaud, M. (2017). Mettre en place un groupe d'analyse de pratiques qui fasse sens et inspire confiance. Quels défis ? Quels repères ? Quels chemins ? *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. Regards croisés, 10, 9–22. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=2431>.*
- Thiébaud, M. (2015). Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui, mais comment ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles. Regards croisés, 5, 31–47. Récupéré de <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. Regards croisés, 1, 61–72. Récupéré de <http://www.analysedepratique.org/?p=54>.*
- Thiébaud, M. (2001). Groupes d'analyse de pratiques professionnelles. Présentation résumée. Récupéré du site de l'auteur <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-groupe-analyse-de-pratiques-presentation-resumee.pdf>.
- Vial, M. et Caparros-Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck.

Annexe : exemples de compétences travaillées spécifiquement en lien avec l'APP

Rôle et posture de facilitation de l'animateur et ses relations au sein du groupe :

Propose des démarches appropriées d'analyse de pratique

Adapte ses interventions à la composition du groupe, à son cheminement, à son degré d'autonomie ainsi qu'aux différentes dimensions de ses processus

Finalités et sens partagé dans le travail d'APP :

Facilite la clarification des finalités du groupe et le développement d'une vision partagée à cet égard

Développement de l'analyse proprement dite par le groupe :

Stimule, recentre et synthétise selon besoin les échanges sur les objectifs de l'APP

Cadre, organisation et déroulement de l'APP :

Propose, explicite et conduit un cadre pour l'APP et un déroulement en différentes étapes, adaptés aux objectifs du groupe

Prévoit et conduit le processus en tenant compte de la gestion du temps

Relations, climat de groupe et communication :

Facilite la constitution du groupe, le développement des liens, du climat relationnel et de l'identité collective

Régule ou reste attentif à la répartition de l'accès à la parole

Facilite l'écoute et l'expression de chacun au sein du groupe

Reconnaît et aide à réguler les malentendus et les tensions qui peuvent survenir en favorisant la compréhension réciproque

Individus et leur implication :

Favorise la prise en considération des besoins et vécus de chacun

Facilite l'implication de chacun dans le groupe

Reconnaît et valorise les différences, les complémentarités et les prises de responsabilité, les propositions de chacun dans le travail en commun

Réflexivité, compétences réflexives collectives développées au sein du groupe :

Mène avec les membres du groupe des bilans afin de valoriser et d'améliorer le fonctionnement du groupe et les compétences collectives développées

Permet en cours de travail une prise de recul (métaréflexion, auto-évaluation)

Environnement :

Prend en compte et aide à prendre en compte l'articulation du groupe avec son environnement