

## Mettre en place et démarrer un groupe d'APP : une problématique complexe avec de multiples facettes et processus en interaction

### **Marc Thiébaud**

Animateur de groupe, Suisse  
[thiebaud@formation.ch](mailto:thiebaud@formation.ch)

### **Jean Chocat**

Cadre de Santé – I.F.S.I  
[jean.chocat@orange.fr](mailto:jean.chocat@orange.fr)

### **Patrick Robo**

Formateur-consultant, Béziers  
[patrick.robo@laposte.net](mailto:patrick.robo@laposte.net)

### **Yann Vacher**

Formateur et chercheur, Université de Corse  
[vacher@univ-corse.fr](mailto:vacher@univ-corse.fr)

### *Résumé*

Ce texte présente la thématique générale de ce numéro spécial consacré à la mise en place et au démarrage d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles. Il expose les raisons qui sont à l'origine de ce numéro et évoque quelques problématiques et questions soulevées par la thématique. Par ailleurs, il propose des moyens susceptibles d'aider le lecteur pour la compréhension des différents aspects de la thématique ainsi que pour le choix de lecture des articles composant ce numéro.

### *Mots-clés*

complexité, guide de lecture, variété de démarches, problématique

### *Catégorie d'article*

Synthèse et mise en perspective

### *Référencement*

Thiébaud, M., Chocat, J., Robo, P., Vacher, Y. (2017). Mettre en place et démarrer un groupe d'APP : une problématique complexe avec de multiples facettes et processus en interaction. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp 3-8.  
<http://www.analysedepratique.org/?p=2427>.

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

## 1. Introduction

En mai 2016, un appel à contributions a été lancé par le biais de la *Revue de l'Analyse de pratiques professionnelles - Regards croisés* en vue d'éditer en 2017 un numéro thématique consacré à la mise en place et au démarrage d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP). Cet appel précisait quelques-unes des dimensions concernées :

- les aspects liés au travail de contractualisation ;
- les conditions, règles, limites à prendre en compte pour assurer leur mise en place en fonction de leurs objectifs et du contexte institutionnel dans lequel ils s'inscrivent ou pas ;
- les modalités utilisées pour la constitution du groupe et le démarrage de l'analyse de pratiques professionnelles.

En l'espace de deux mois, 15 propositions de contribution ont été soumises à la rédaction de la Revue. A l'arrivée, 12 textes individuels et deux textes collectifs pour introduire la thématique puis la mettre en perspective, autant de regards croisés qui témoignent de la complexité de la thématique proposée. Un numéro extrêmement riche, le 10<sup>ème</sup> de la Revue, un numéro « anniversaire » ! On pourrait aussi parler de synchronicité, tant il est vrai que la réflexion que nous avons souhaité entamer à travers cet appel à contributions semblait déjà présente chez des lecteurs et auteurs de la Revue, ce qui s'est traduit dans les faits par un intérêt considérable pour l'élaboration de ce numéro.

Tous les textes publiés sont directement ciblés sur la thématique définie. Ils s'inscrivent aussi totalement dans les objectifs de la Revue. En effet, ils offrent une pluralité de regards et proposent différentes utilisations de l'analyse de pratiques professionnelles qui se fondent sur une variété d'objectifs, développés dans plusieurs milieux professionnels et contextes. Ils mettent également en évidence des défis et problèmes rencontrés dans la mise en place et la reconnaissance de l'analyse de pratiques professionnelles.

## 2. Qu'est-ce qui a été à l'origine du choix de cette thématique ?

De nombreux constats partagés au sein du comité de rédaction de la Revue ont motivé ce choix ; ils ont trait notamment aux aspects suivants :

- parmi les textes parus dans la Revue sur plus de trois ans, aucun n'a pour objet central les questions liées à la mise en place d'un groupe d'APP ;
- ces questions sont, à notre connaissance, peu évoquées dans la littérature portant sur les groupes d'APP ; on constate en revanche que dans les ouvrages sur la formation d'adultes ou sur les interventions psychosociales sont fréquemment développés les aspects institutionnels et processuels liés au travail de la demande, à la définition négociée des démarches et dispositifs mobilisés et à leur contractualisation ;

- il apparaît dans les supervisions et les formations à l'animation de groupes d'APP que les participants évoquent de manière récurrente des difficultés concernant les conditions dans lesquelles s'inscrivent les APP qu'ils animent et les aspects de contractualisation qui peuvent en être la cause ; face à la complexité des nombreux défis rencontrés, ils demandent à pouvoir être aidés dans l'élaboration du processus de concertation avec les acteurs impliqués en amont et lors du démarrage du groupe, de manière à garantir les meilleures chances de succès des APP ;
- les savoir-faire développés dans la mise en œuvre d'une APP ne sont pas toujours suffisants dans certaines circonstances particulières telles que, par exemple, la présence non volontaire de certains participants dans le groupe, l'intervention d'acteurs en position hiérarchique ou la remise en cause du cadre d'analyse proposé par l'animateur ;

Dans les expériences et témoignages que nous avons ainsi recueillis, on peut relever que ces questions apparaissent quel que soit les modalités d'analyse de pratiques utilisées. La mise en place et le démarrage d'un groupe d'APP revêtent donc une grande importance et sont susceptibles d'influencer fortement le déroulement et le succès de l'analyse de pratiques professionnelles.

### **3. Au tout début est le commencement : quelques réflexions concernant les problématiques soulevées par la mise en place et le démarrage d'un groupe d'APP**

La thématique choisie est vaste et complexe et ce numéro a été conçu pour refléter cela, en veillant à ne pas restreindre l'étendue des questions qu'elle soulève. Nous ne ferons qu'en mentionner ici brièvement quelques-unes.

Assez souvent, la mise en place et le démarrage d'un groupe d'APP sont envisagés avant tout sous l'angle des techniques d'animation en considérant l'ensemble des phases de travail, les règles de fonctionnement, le développement de la sécurité et de la dynamique du groupe, etc. Mais qu'en est-il de l'amont ? Que peut-on dire et que sait-on des demandes et des offres, voire des commandes qui ont pu être développées ? Quid des démarches de contractualisation mises en œuvre ? Comment assurer que tous les paramètres importants ont été pris en compte et que les conditions seront propices au travail d'analyse de pratiques professionnelles ?

A l'évidence, il ne suffit pas qu'il existe une demande et une offre, encore moins une commande, pour que la démarche soit performante. De la même manière, la seule maîtrise du dispositif d'APP au niveau de son mode opératoire ne garantit pas la réussite. Sur quoi porter son attention, dans ce temps en amont, pour que demandes et offres possibles d'intervention s'accordent ? Que faire, avec qui, dans quel espace, selon quel processus, pour assurer un travail de clarification et de contractualisation suffisant ? Comment éviter des malentendus, des décalages qui peuvent apparaître entre demandes ou attentes des participants, de l'institution d'une part, et les propositions d'intervention d'autre part ? Etc.

Des questions concernent aussi bien sûr le démarrage proprement dit du groupe d'APP, la ou les première(s) séance(s). Souvent, c'est le moment de la première rencontre entre animateur et participants qui peut révéler quelques surprises lors du partage des représentations de ce qu'est l'APP et de ce que cela requiert des uns et des autres. C'est le moment aussi où l'on pourra apprécier dans quelle mesure la dynamique du groupe sera plus ou moins favorable au travail entrepris et estimer ce qu'il sera nécessaire de prévoir à ce niveau. Comment développer une confiance, une communication respectueuse, un climat de sécurité dans un groupe ou une équipe lorsque cela manque ? Comment ajuster le travail en fonction des différentes caractéristiques du groupe (qui peut comprendre par exemple des personnes qui se connaissent et d'autres non, des participants expérimentés dans l'APP et des novices, des professionnels du même métier ou non, des participants volontaires et d'autres plus ou moins contraints d'être présents, etc.).

Le contexte dans lequel s'inscrit l'APP est aussi source de questionnement. L'analyse de pratiques se déroule-t-elle en dehors du milieu professionnel des participants ou à l'interne d'une organisation, par exemple pour une équipe qui travaille quasi quotidiennement ensemble ? Quelles incidences cela aura-t-il sur la démarche d'APP, sur les aspects de confidentialité, sur les liens qui seront évoqués avec les réalités vécues dans l'institution ? Comment les relations avec d'autres personnes extérieures au groupe, collègues, supérieurs hiérarchiques, etc. influenceront-elles le processus d'APP ? Et comment seront-elles susceptibles en retour d'être affectées ?

Ces questions, parmi d'autres, sont abordées par les auteurs des textes réunis dans ce numéro. Les lecteurs ne trouveront pas de modèle ni de recette pour les appréhender ; il importe de (re)connaître la complexité des réalités et les spécificités de chaque contexte. Mais ils découvriront tout au long de ces pages matière à réflexion et de nombreux points de vigilance pour penser et optimiser la mise en place et le démarrage des groupes d'APP. Ils pourront aussi tisser des liens avec leurs propres expériences.

#### **4. Comment s'orienter dans la variété des contributions qui composent ce numéro ?**

Les textes publiés offrent une variété extrêmement intéressante à de nombreux égards :

- Ils s'inscrivent dans différentes catégories d'articles :
  - synthèse et mise en perspective,
  - témoignage d'expériences vécues,
  - réflexion sur la pratique,
  - travail de recherche,
  - développement théorique.

- Ils proposent une perspective multinationale, développée par des animateurs plus ou moins débutants ou expérimentés, avec six textes individuels d'auteurs provenant de France, quatre de Suisse et deux du Québec.
- Les articles abordent la thématique sous des angles variés, mettant l'accent sur différents aspects ; certains sont d'ordre plutôt pratique (avec des témoignages et des descriptions concrètes), d'autres plutôt d'ordre réflexif (analysant la complexité selon différentes perspectives).
- Ils étudient la mise en place comme le démarrage d'un groupe d'APP et les témoignages et réflexions qu'ils développent concernent de multiples contextes de formation et de travail ainsi que différents milieux professionnels (santé, éducation, travail social, etc.)
- Ils abordent et mettent en relation une pluralité d'aspects techniques, institutionnels, administratifs, éthiques, psychosociaux, etc.
- Ils proposent tantôt un témoignage et une réflexion en lien avec un groupe spécifique dans son milieu, tantôt une mise en perspective prenant en compte une large variété de groupes et de contextes.

Si l'ensemble des textes n'épuise pas le sujet, il met en évidence la complexité et couvre un large spectre des démarches de mise en place et de démarrage d'un groupe d'APP. Leurs apports ne sont pas dogmatiques, ils proposent des réflexions, des ouvertures, une prise de recul. Ils donnent aussi à voir une grande diversité de points de vue et d'expériences, qui correspond bien au projet initial qui consistait à faire un appel large à contributions, sans structurer préalablement le thème.

Comment dès lors catégoriser et organiser la présentation de ces textes ? Nous avons cherché différentes manières pour ce faire. Elles sont nombreuses mais aucune ne s'est imposée comme plus pertinente que les autres. Nous avons donc choisi de proposer aux lecteurs plusieurs entrées possibles dans la richesse de ces contributions et nous les invitons avant tout à les aborder selon leurs intérêts.

L'ordre de présentation des textes que nous avons retenu est le suivant : tout d'abord des articles proposant une approche synthétique avec une mise en perspective, puis des témoignages sur l'ensemble des processus allant de la mise en place en amont d'un groupe d'APP jusqu'à son démarrage proprement dit, puis des réflexions sur la ou les premières séances d'un groupe d'APP et enfin des analyses concernant les aspects plus spécifiques liés au développement de démarches d'APP, au sein d'une organisation.

Pour s'orienter selon d'autres entrées, nous proposons d'utiliser :

- les tableaux qui mettent en évidence, de manière simple, quelques caractéristiques des textes publiés dans ce numéro (voir [www.analysedepratique.org/?p=2421](http://www.analysedepratique.org/?p=2421)),
- la liste de mots-clés mise à disposition (voir [www.analysedepratique.org/?p=2423](http://www.analysedepratique.org/?p=2423)).

Plutôt que de présenter chaque article ici, nous invitons par ailleurs les lecteurs à consulter le sommaire avec les résumés de chacun d'eux (voir [www.analysedepratique.org/?p=2417](http://www.analysedepratique.org/?p=2417)).

Ce numéro thématique n'est qu'un début. Nous espérons qu'il suscitera de nouvelles réflexions et contributions, d'autres perspectives encore pour travailler la mise en place et le démarrage de démarches d'analyses de pratiques professionnelles dans différents contextes. Les lecteurs sont invités à cet effet à partager leurs commentaires sur le site internet de la Revue et à proposer de nouveaux textes à paraître pour enrichir cette première approche de la thématique.

### Référence bibliographique

Thiébaud, M. (coord.) (2017). Mettre en place et démarrer un groupe d'analyse de pratiques professionnelles. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 10, 165 pages. <http://www.analysedepratique.org/?p=2461>.