

## Mettre en place et démarrer un groupe d'APP : perspectives et ouvertures pour la poursuite des réflexions

### **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 vise à mettre en perspective quelques éléments saillants en lien avec ce numéro thématique sur la mise en place et le démarrage d'un groupe d'APP. Il s'appuie sur les apports des différents articles qui composent cette publication. Il ne vise pas à donner une conclusion qu'il serait peu pertinent d'envisager compte tenu de la complexité de la problématique, mais il soulève des questions et propose des ouvertures et des pistes pour une poursuite des riches réflexions déjà développées.

### *Mots-clés*

perspectives, formation, complexité, accompagnement, synthèse, incontournables, projet

### *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 : perspectives et ouvertures pour la poursuite des réflexions. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp 158-165.

<http://www.analysedepratique.org/?p=2459>.

*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

Les propos qui suivent visent à mettre en évidence les ouvertures et les développements possibles plutôt que donner une conclusion à ce numéro thématique. Ils n'ont par ailleurs pas pour but de faire une synthèse des problématiques soulevées ou d'en extraire des modélisations. La réflexion entamée demandera encore un temps de prise de recul et gagnera à se nourrir des échanges qui vont se développer suite à cette publication, dans des séminaires, des partages dans des réseaux tels que la GFAPP<sup>1</sup> et via les commentaires rédigés sur le site internet de la revue... jusqu'à de futurs articles complémentaires.

Avec ces textes et les premiers échanges auxquels ils ont donné lieu, un vaste chantier s'est ouvert. Il met en évidence tout l'intérêt qu'il y a à penser la mise en place et le démarrage d'un groupe d'APP comme une réelle démarche de projet, nécessitant une réflexion qui va bien au-delà de la seule envie ou volonté d'initier de l'APP. Nous nous proposons d'en explorer ici quelques aspects en prenant appui sur l'ensemble des contributions de ce numéro thématique<sup>2</sup>. Pour simplifier, nous nous y référerons en mentionnant uniquement le nom de l'auteur, étant entendu qu'il s'agit à chaque fois d'un article de cette même publication.

Nous présenterons tout d'abord quelques éléments qui peuvent être mis en exergue de l'ensemble des textes, sans chercher à être exhaustifs. Puis nous exposerons des questionnements qui ressortent de leur lecture et analyse avant de terminer en évoquant quelques ouvertures et pistes pour la poursuite des réflexions.

## 2. Quelques éléments saillants

Quels éléments forts se dégagent à la lecture des textes qui composent ce numéro ?

### 2.1 En lien avec la mise en place d'un groupe d'APP

Tout d'abord, nous relèverons l'importance de la phase de mise en place d'un groupe d'APP. La plupart des textes montrent qu'il s'agit de l'envisager comme une véritable intervention en amont du démarrage proprement dit. Cela comprend à la fois des aspects de construction du sens de l'APP, de développement d'une relation de collaboration et de négociation par rapport aux conditions favorables, voire nécessaires pour une analyse de pratiques. Elle peut s'avérer extrêmement complexe selon le contexte, demander du temps, de la patience, du travail pour intégrer la diversité des enjeux, le nombre d'acteurs impliqués et la variété et les différences possibles dans leurs représentations et objectifs. Cette phase nécessite dans les faits

---

<sup>1</sup> Groupe de formation à l'analyse de pratiques professionnelles ; voir [www.gfapp.org](http://www.gfapp.org).

<sup>2</sup> 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.

beaucoup d'attention, même si parfois, la mise en place d'un groupe d'APP, en amont, peut se faire assez simplement.

Par ailleurs, la mise en place du groupe peut révéler l'existence de nombreuses divergences voire tensions qu'il est possible de clarifier et faire évoluer avant le démarrage de l'analyse de pratiques, mais qui gagnent parfois à rester un objet de vigilance et de travail dans la durée. Allenbach, par exemple, préconise dans ce but que la mise en place d'un groupe d'APP comprenne aussi, au besoin, le développement de régulations et d'un canal de communication entre les acteurs impliqués à l'interne d'une organisation.

Dans cette phase en amont, plusieurs articles attirent l'attention sur la contractualisation de l'APP qui nécessite souvent une communication intense et délicate (voir notamment Robo, Thiébaud, Calmejane-Gauzins, Rugo Graber) ou un travail de projet (pour le développement d'un partenariat entre professionnels et étudiants par exemple tel que l'évoque le texte de Mauduit). On peut relever, à la lecture des réflexions et témoignages récoltés, l'importance qu'il y a à ce que l'animateur du groupe soit impliqué dès le départ dans ce processus, de même que l'organisme prestataire de l'APP éventuellement concerné.

Un autre élément frappant à la lecture de ces textes réside dans la variété des cas de figure rencontrés, tant en ce qui concerne les types de groupes et de contextes que les démarches de mise en place de l'APP (voir Robo ou Thiébaud). On constate déjà différentes origines dans la mise en place d'un groupe d'APP : demande de la part de participants ou de supérieurs hiérarchiques, offre en provenance d'une institution ou d'un animateur - formateur, « glissement » vers de l'APP à partir d'un autre fonctionnement de groupe ou d'équipe, etc.

S'il y a plusieurs chemins possibles pour cette mise en place, il apparaît que chaque chemin se construit avec les acteurs concernés en fonction des configurations présentes, un peu à l'image d'une escalade qui se fait en fonction des aspérités du terrain. Tantôt il s'agit de travailler sur des questions d'obligation de participer imposée aux personnes et sur la possibilité d'une co-animation (voir Calmejane-Gauzins ou Lauzon). Tantôt il est question de clarifier les attentes institutionnelles et le cahier des charges (voir Gentilhomme). Tantôt, il s'agit de faire évoluer l'offre de départ et de proposer des formations complémentaires (réalisées par l'animateur ou non) relatives par exemple à l'écoute, au questionnement, à des savoirs professionnels, etc.) pour la mise en place du groupe ou avant son démarrage (voir Bourdet ou Lauzon).

Au-delà de ses variations et différences, on constate aussi d'un article à l'autre quelques éléments invariants ou incontournables dans cette phase de mise en place. Ils ont trait notamment à :

- la nécessaire concertation pour travailler l'éventuelle demande initiale et élaborer un contrat clair et solide (voir deux exemples de contrat-type présentés par Robo),

- la mise en place d'un climat de confiance pour mener cette concertation,
- l'importance de s'assurer avec l'ensemble des acteurs de la bonne compréhension du projet, de sa finalité et des conditions de mise en œuvre.

## 2.1 En lien avec le démarrage et la ou les première(s) séance(s) du groupe

En ce qui concerne les aspects plus spécifiquement en lien avec le démarrage proprement dit du groupe, on relèvera le soin qu'il s'agit d'apporter à la première séance ou aux premières séances. C'est le moment où se construit la relation humaine et où s'installe le climat nécessaire à son bon déroulement (voir Rebetez ou Gentilhomme) avec l'aide de l'animateur et en particulier par le biais de rituels (voir Clerc et Roche). Le moment aussi où l'APP prend généralement sens pour les participants novices et, à partir d'un possible idéal projeté, devient réalité.

Au-delà du cadre, avec ses objectifs, ses principes et ses règles de fonctionnement proposés par l'animateur, ce sont une relation et une démarche impliquantes pour chacun, qui devraient se construire en coopération. Le choix des situations analysées et donc des exposants (avec la perspective qu'un maximum de participants puisse l'être à son tour au fil du temps) est à ce titre un élément relevé comme stratégique pour favoriser d'emblée une bonne compréhension de la démarche, de même que la possibilité d'offrir aux apprenants, dès le départ, des outils d'accompagnement (cahier du participant, liste de lectures, etc.) qui peuvent faciliter l'implication et la création du climat de confiance (voir Lauzon).

Différents facteurs facilitant ou freinant le bon déroulement de la première séance avec le groupe d'APP sont identifiés. Ils relèvent notamment de la clarification des attentes et craintes avec les différents acteurs impliqués, du recueil des représentations de chacun et de la construction progressive d'un sens partagé (voir entre autres Gentilhomme, Lauzon, Robo, Thiébaud). Un autre point qui semble significatif, c'est l'articulation entre un dispositif d'analyse, avec un cadre et des phases bien précises, et la vie du groupe avec sa dynamique. Le travail d'analyse se nourrit de la confiance développée, de la permanence du groupe et des adaptations qui peuvent s'avérer nécessaires dans son fonctionnement (voir Clerc et Roche).

## 3. Questionnements

A la lecture de l'ensemble des textes, une impression se dégage assez rapidement : il ne suffit pas de (penser) savoir animer un groupe pour avoir la capacité et les compétences pour mettre en place et démarrer efficacement un groupe d'APP dans divers contextes, d'autant plus si ceux-ci comportent des enjeux relationnels, institutionnels, hiérarchiques, ou financiers, délicats à gérer. Cela interroge ainsi l'existence potentielle et la mobilisation de compétences spécifiques de l'animateur pour travailler l'ensemble des aspects concernés ici (voir Robo). Est-il pertinent de proposer de l'APP sans avoir été formé en ce sens ? Cela soulève à

l'évidence la question de la formation spécifique des animateurs à la mise en place et à la contractualisation d'une démarche d'APP ainsi qu'au démarrage d'un groupe. Nous y reviendrons un peu plus loin.

Parallèlement, une autre question émerge qui renvoie au fait que les démarches d'APP restent encore largement méconnues dans de nombreux milieux professionnels. En ce sens, ce n'est pas la qualité des dispositifs et de leur animation qui est interrogée par cette méconnaissance, mais plutôt les stratégies requises pour les rendre compréhensibles et en montrer la validité face aux demandes des différents acteurs (voir Calmejane-Gauzins). La mise en place d'APP est d'autant plus difficile si les acteurs la confondent avec d'autres formes de travail telles que l'échange de pratiques, le partage d'expériences, l'étude de cas, la résolution de problèmes, la régulation d'équipe, etc. (voir Bourdet, Lauzon, Thiébaud). La question à traiter nous paraît être alors : quelles stratégies et actions pourraient permettre de développer une meilleure connaissance de l'APP auprès de différents milieux concernés ?

La mise en place de tels groupes questionne parfois la définition du champ même de l'APP : qu'est-ce qu'on entend par « analyse de pratiques professionnelles » ? Quelles approches peuvent être envisagées ? Dans quel cadre institutionnel, spatial, temporel ? À quelles fins ? Pour quels objectifs ? Avec la difficulté supplémentaire que tous les animateurs et les auteurs n'ont pas précisément la même vision de l'APP et que sous le même terme, on retrouve en réalité une assez grande variété de pratiques. Pour autant, des invariants semblent se dessiner avec la mobilisation du groupe en tant que collectif apprenant ou accompagnant et la centration sur le sujet exposant confronté à de nombreuses problématiques dans une perspective de développement professionnel au service du milieu dans lequel il exerce et pour lui-même en tant que sujet acteur et vivant au plus près son quotidien.

Lorsque les demandes qui sont faites ne s'inscrivent pas d'emblée précisément dans l'APP, les animateurs sont par ailleurs amenés à réfléchir à la manière dont celles-ci peuvent être travaillées afin d'évoluer vers de l'analyse de pratiques et aux articulations éventuelles entre l'APP et d'autres formes de travail collectif qui peuvent être souhaitées (voir Thiébaud). Parfois, les demandes portent par ailleurs sur l'utilisation de techniques spécifiques susceptibles d'être intégrées dans de l'APP (jeu de rôle, questionnement d'explicitation, etc.). Dans quelle mesure les animateurs sont-ils à même de travailler cette articulation avec les demandeurs ? Jusqu'où sont-ils formés pour ajuster, moduler leur animation pour prendre en compte certaines attentes (par exemple concernant les modalités utilisées dans l'analyse de pratiques). Dans quelles limites est-il possible pour un animateur de s'engager dans un contrat avec le même groupe qui demanderait de varier les formes de travail collectif utilisées pour l'analyse ?

Cela rejoint, au-delà de la mise en place initiale, la question de l'évolution dans le temps d'un groupe qui peut être amené à se transformer, viser de nouveaux objectifs, voire passer d'une forme de travail à une autre (voir Bourdet, Lauzon, Thiébaud). Ces cas de figure se produisent notamment lorsque les enjeux évoluent et nécessitent une clarification ou à mesure que

progressent les compétences développées dans le groupe en lien avec l'APP. Comment favoriser de telles évolutions ? A quel moment ? Avec quelles incidences, quelles modifications par rapport à la mise en place de départ et au contrat initial ?

L'analyse de pratiques nécessite un apprentissage pour les participants, en particulier s'ils sont novices. Apprentissage de l'écoute, du questionnement, de la réflexivité, de l'analyse, etc. (voir Bourdet, Guillemette, Lauzon, Rebetz). Comment favoriser cet apprentissage dès la première séance (ou en amont voire en parallèle des séances d'APP), afin qu'il soutienne le sens à construire pour les participants et contribue au « savoir analyser » ? Quels liens par ailleurs avec la capacité des participants et de l'animateur à mobiliser des savoirs professionnels qui relèvent non seulement de l'expérience mais aussi de concepts et de théories ?

D'autres questions peuvent être évoquées, notamment en lien avec :

- Le volontariat versus l'obligation de participer qui est faite à certaines personnes. Comment gérer les difficultés que ce dilemme pose en termes d'implication et de confiance notamment ? Quelles stratégies mettre en œuvre pour développer de l'intérêt pour l'APP chez des personnes qui n'en voient pas, voire qui y sont réfractaires ? Comment donner la possibilité aux participants de faire une expérience de l'APP pour décider de manière libre de poursuivre ou non ?
- La constitution des groupes et leur degré d'hétérogénéité (personnes novices et expérimentées dans l'analyse de pratiques, personnes de différents niveaux hiérarchiques, divers métiers et milieux professionnels, etc.). Comment penser le démarrage de tels groupes ? Quels avantages et inconvénients diverses formes d'hétérogénéité présentent-elles ? Quelles limites ?
- Les rapports institutionnels. Par exemple, quels impacts peut avoir la présence imposée ou négociée de supérieurs hiérarchiques dans un groupe d'APP, le fait que l'animateur fasse partie de la même institution que les participants ou le manque de soutien apporté par la hiérarchie à la mise en place d'un groupe d'APP à l'interne (voir Calmejane-Gauzins, Rugo Graber ou Allenbach) ?

#### **4. Ouvertures vers l'avenir**

Ces questions, parmi d'autres, montrent tout l'intérêt qu'il y a à poursuivre et approfondir les réflexions développées dans ce numéro thématique.

Dans cette perspective, nous espérons que les questions évoquées ci-dessus, entre autres, susciteront l'élaboration et le partage d'autres développements. Qu'elles puissent donner lieu à des échanges, des mises en confrontation et de nouvelles compréhensions fructueuses. Et à

leur suite, que d'autres articles puissent être rédigés et publiés concernant la mise en place et le démarrage d'un groupe d'APP.

Il faut souhaiter aussi que davantage de recherches dans ce domaine puissent être menées. Les travaux de Guillemette ouvrent la voie. Il sera nécessaire également que d'autres témoignages, d'autres expériences vécues soient partagés et analysés afin de disposer de données sur des situations et contextes à la fois similaires et différents. Comme le mettent en évidence des textes tels que ceux de Robo, Thiébaud ou Allenbach, la nature des groupes ou équipes susceptibles de « faire » de l'APP est très variée. Nous manquons de témoignages étayés sur cette variété. Quelles incidences peut avoir une démarche donnée de mise en place d'un groupe d'APP dans des contextes variés et avec des groupes différents ?

Il serait intéressant aussi de pouvoir étudier dans la durée les effets de la mise en place d'un groupe d'APP et ceux de la première séance de démarrage. Dans quelle mesure cela conditionne certains processus de groupes et le développement de l'APP à long terme ? Comment un groupe parvient-il, au besoin, à surmonter certains problèmes rencontrés en amont qui n'auraient pas pu être identifiés et clarifiés au début ? La plupart des informations disponibles actuellement portent avant tout sur la satisfaction ressentie par les participants. Des études longitudinales et qualitatives seraient de nature à permettre une appréhension plus fine de ces aspects.

La thématique étudiée ici devrait également pouvoir être réfléchiée en relation avec d'autres thématiques avec lesquelles elle est en lien plus ou moins étroit. Pensons entre autres aux aspects éthiques impliqués dans l'APP, à la variété des contextes de mise en œuvre de l'APP avec leurs similitudes et différences ou encore à l'évolution dans la durée d'un groupe d'APP, avec les crises et transformations qu'il peut connaître.

Les questions évoquées ci-dessus mettent par ailleurs en évidence la nécessité d'étudier aussi la manière dont les problèmes susceptibles d'être rencontrés dans ces démarches peuvent être gérés et résolus. Nombreux sont les animateurs qui rapportent les difficultés et les écueils éprouvés parfois dans la mise en place et le démarrage de groupe d'APP. Confrontés à ce que l'on pourrait nommer des grains de sable jusqu'à des ratés au démarrage (cela peut arriver), ils ont besoin de moyens non seulement pour prévenir, mais encore pour remédier à de telles situations.

Cela nous conduit à évoquer enfin l'importance de développer des formations et des accompagnements pour répondre à des besoins spécifiquement en lien avec les problématiques étudiées ici. Quelles sont les compétences requises pour les animateurs à cet égard ? Comment se former ? Comment répondre à des demandes d'animateurs qui peuvent se trouver isolés, sans recours et qui aimeraient pouvoir partager leurs vécus et les analyser ?

Il s'agirait d'étudier ces questions et de rassembler les informations disponibles sur les actions de formation et d'accompagnement existantes dans ce domaine particulier. Et au-delà, il importe de développer des stages de formation à la mise en place et au démarrage d'un groupe d'APP ainsi que les possibilités d'échanges et de mise en réseau entre animateurs (voir le réseau GFAPP). Également de favoriser l'intégration de ces questions au sein des formations existantes. Cela rejoint à l'évidence la problématique plus générale de la formation des animateurs de groupe d'APP, maintes fois évoquée, et qui reste essentielle pour le développement de la qualité des analyses de pratiques.

Un vaste chantier est ouvert qui est important pour l'APP. Nous nous en réjouissons. Nous sommes engagés à poursuivre ce travail et à collaborer avec les personnes qui s'y intéressent.

## Références bibliographiques

Toutes les références citées sont réunies dans la publication ci-après :

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>.