

Co-animer un groupe d'APP : 1 + 1 = ... ? Quelles modalités de préparation et de mise en œuvre de la co-animation ? (version complète)

Marc Thiébaud

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

Résumé

La co-animation pose question. Elle n'est pas une panacée et ne va pas de soi. Comment décider de l'utilité d'une co-animation d'un groupe d'APP ? Quels sont les paramètres qui entrent en jeu et en interaction ? Que faire pour en favoriser le succès ? Ce texte a pour but de proposer quelques repères pour aborder ces questions dans une visée de mise en perspective des multiples facteurs impliqués. Dans une seconde partie, il aborde des aspects pratiques en lien avec les questions suivantes : Quelles modalités de co-animation privilégier ? Comment mettre en place un travail en binôme ? Comment s'y préparer ? Quelle concertation assurer ? Il discute aussi de la co-animation dans le cadre des formations à l'animation de groupes d'APP et évoque des alternatives et perspectives complémentaires à la co-animation.

Mots-clés

co-animation, plus-values, limites, modalités de mise en œuvre, formation

Catégorie d'article

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

Référencement

Thiébaud, M. (2016). Co-animer un groupe d'APP : 1+1=... ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 9, pp 37-50. <http://www.analysedepratique.org/?p=2272>.

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

La version complète est accessible sous : www.formation.ch/co-animer-un-groupe-app.

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

1. Introduction

Le présent texte comprend les deux parties de mon propos que la rédaction de la revue a souhaité publier en deux fois compte tenu de sa longueur.

Dans la première, je présente tout d'abord, de manière résumée, les principales connaissances développées à ce jour sur la co-animation. Puis j'analyse plus spécifiquement ce qu'il en est pour les groupe d'APP, en étudiant les potentialités et plus-values de la co-animation de groupes d'APP ainsi que ses limites et risques possibles.

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

1.1 De nombreuses questions ... pas de réponses toute faites

Les pratiques de co-animation de groupe d'APP sont relativement fréquentes et peuvent poser question. Si à ma connaissance, aucun texte n'a été publié à ce jour sur la co-animation d'un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP), le sujet revient souvent dans les réflexions des animateurs. Quels sont les avantages et inconvénients d'une telle co-animation ? Quand est-elle indiquée ? Quelle forme lui donner ? Comment assurer que les bénéfices soient optimaux ? Comment ne pas « se marcher sur les pieds » l'un l'autre quand on co-anime ? Comment faire lorsque les deux intervenants n'ont pas la même vision, à un moment donné, de ce qu'il serait utile de faire pour faciliter le groupe ? Etc.

Par ailleurs, dans les formations à l'animation de groupe d'APP, durant lesquelles les participants sont invités à s'entraider dans l'animation, de nombreuses questions sont aussi soulevées. Comment se préparer ? Comment se répartir les rôles ? Comment intervenir en complémentarité ? Comment faire le bilan ensemble après une séance et en tirer les meilleurs apprentissages ? Etc.

Il n'y a pas de réponse simple ou absolue à ces questions. Tout d'abord, la co-animation n'est pas une panacée et elle ne comporte pas que des avantages. Ensuite, pour qu'elle soit bénéfique, il importe de trouver le meilleur équilibre entre plusieurs facteurs en ajustant les modalités de co-animation à la situation et en veillant à la qualité du fonctionnement et de la communication dans le duo. Les animateurs se sentent souvent plus en sécurité de pouvoir co-animer, notamment lorsqu'ils débutent et sont en formation et qu'ils ont besoin de trouver du soutien et de la confiance. Cependant, on constate que la tâche d'animation n'en est pas forcément facilitée et qu'elle gagne à être pensée et préparée avec soin.

1.2 Combien font 1+1 dans la co-animation ?

Dans les faits, les réponses aux questions évoquées ci-dessus peuvent se traduire dans des configurations différentes. Que peut apporter la co-animation ? En la matière, la logique mathématique ne fonctionne pas toujours de manière exacte. En voici quelques exemples présentés de manière caricaturale et vus sous l'angle des bénéfices pour les participants :

$1+1 = 1$: pas (ou peu) de plus-value significative par rapport à une animation par une seule personne ; c'est le cas par exemple lorsque les deux animateurs interviennent à tour de rôle d'une séance à l'autre (l'un restant uniquement en position d'observateur) ou lorsque durant l'APP chacun s'exprime en redisant ce que l'autre a déjà dit.

$1+1 = 2$: plus-value réelle, dans la mesure où les deux animateurs apportent chacun une part dans le travail de facilitation et de prise en compte de la complexité des processus en jeu durant la séance d'APP, en se partageant les rôles et en se coordonnant (dans cette logique des chiffres, on peut cependant considérer ici que le bénéfice n'est pas toujours plus grand que celui qu'aurait produit la séparation du groupe en deux sous-groupes avec chacun un animateur).

$1+1 = 3$: plus-value exceptionnelle, liée notamment au fait que la co-animation favorise non seulement une complémentarité d'apports mais encore une créativité qui ouvre des possibilités nouvelles (par exemple parce que, en intervenant seul, aucun des deux animateurs n'aurait pu imaginer ni assurer l'utilisation d'une démarche ou d'une méthodologie particulièrement fructueuse pour le groupe d'APP).

$1+1 = 0$: perte des apports du travail de facilitation, qui équivaut à un groupe qui ne bénéficierait d'aucune animation ; les contributions des deux animateurs s'annulent, par exemple parce qu'ils se contredisent et proposent des processus de travail qui ne sont pas coordonnés, sans que cela puisse être régulé dans le groupe.

$1+1 = -1$: situation extrême qui peut se produire en cas de conflit entre les animateurs qui mettrait en péril à la fois la dynamique du groupe d'APP et son existence même.

Il est évident que la réalité est plus subtile que ce que laissent entrevoir ces équations et qu'il faudrait différencier les apports de la co-animation en fonction des moments particuliers d'une séance d'APP. L'évocation de ces exemples, sous forme pseudo mathématique, met en évidence le fait que les plus-values peuvent être selon les cas plus ou moins importantes et qu'il faut aussi envisager les moins-values potentielles.

Comment décider de l'utilité d'une co-animation d'un groupe d'APP ? Quels sont les paramètres qui entrent en jeu et en interaction ? Que faire pour en favoriser le succès ?

Les lignes qui suivent ont pour but de proposer quelques repères pour aborder ces questions. Elles reprennent un premier texte que j'avais rédigé en 2008 à des fins pédagogiques. Il a été enrichi par les fructueux échanges développés avec toutes les personnes, collègues et participants de groupes de formation, supervision et intervision, avec lesquelles j'ai eu le privilège de travailler et que je remercie chaleureusement.

Depuis 1989, j'ai eu l'occasion de co-animer de nombreux groupes d'APP différents et de vivre, en tant que participant, diverses APP co-animées. Plusieurs échanges dans le réseau GFAPP (Groupe de Formation à l'Analyse de Pratiques Professionnelles ; voir : www.qfapp.org) ont donné lieu à de riches réflexions à ce sujet. Par ailleurs, avec Jürg Bichsel, nous avons été sollicités à plusieurs reprises entre 2008 et 2014 par des animateurs désireux de se former spécifiquement à la co-animation de groupe d'APP après avoir constaté que sa mise en œuvre n'allait pas de soi. Outre ces formations, j'ai travaillé sur le sujet dans de nombreuses supervisions que j'ai animées ainsi que dans un groupe d'intervision auquel j'ai la chance de participer depuis plus de 10 ans. Enfin, j'ai pu expérimenter combien l'utilisation de la co-animation par deux formateurs ouvre de riches possibilités dans les formations à l'animation menées depuis plus de 15 ans (voir Thiébaud, 2015).

2. La co-animation de groupe

2.1 Qu'est-ce que l'on sait sur la co-animation de groupe en général ?

La co-animation de manière générale s'est développée au cours des dernières décennies dans de nombreux champs de pratiques, tels que :

- la formation (Pfeiffer & Jones, 1975 ; Knight, 1998 ; Lalanne, 2015),
- la conduite de réunion (Panisse, 2015 ; Laure, 2004),
- les groupes de parole, de partage d'expérience, d'entraide, de soutien,
- la thérapie (Soulié, 2001),
- les interventions dans le travail social (Côté, 1990),
- le coaching d'équipe et l'accompagnement de projets collectifs,
- l'intervention dans les grands groupes et les organisations,
- la médiation (Epstein, 2006 ; Keys, 2009).

On parle également parfois de co-facilitation ou de co-intervention. L'idée principale consiste toujours à travailler en coopération et à prendre en charge conjointement l'animation selon des modalités variables. Si ces pratiques de co-animation n'ont pas été l'objet de beaucoup de recherches et les écrits ne sont pas nombreux dans ces différents champs, ils offrent cependant des éléments de réflexion importants sur deux plans : a) général, transversal à ces différents champs ; et b) spécifique aux réalités de chacun d'eux.

a) Sur un plan général

Les écrits mettent en évidence des aspects transversaux que l'on retrouve dans tous les champs de pratiques et qui sont résumés ci-après.

Apports généraux potentiels de la co-animation de groupe :

- une synergie de compétences (en considérant que personne ne maîtrise l'ensemble des habiletés requises dans l'animation),
- une diversité d'éclairages et une complémentarité d'apports et de perspectives,
- une écoute facilitée, une présence et une attention accrues pour les participants (ceci est d'autant plus vrai que le groupe est grand),
- une meilleure appréhension de la complexité et des différents aspects des processus de groupe (notamment lorsque les aspects émotionnels sont fortement présents ou lorsque la dynamique relationnelle est délicate, voire conflictuelle, dans le groupe),
- plus de variété (de styles, d'approches, de méthodes) et plus de dynamisme potentiels dans l'animation,
- une illustration, voire une modélisation de compétences utiles pour le groupe (notamment dans la communication, par l'exemple donné par les co-animateurs),
- la possibilité de travailler plus facilement avec un grand groupe et de dédoubler au besoin les interventions (en proposant et en accompagnant un travail en deux sous-groupes),
- le développement et l'enrichissement mutuel des deux co-animateurs.

Limites générales de la co-animation, liées notamment à :

- à la nécessité de construire un duo qui fonctionne et qui apporte de la complémentarité, ce qui peut nécessiter du temps (choix des deux personnes, développement de la confiance réciproque, articulation des modes de travail de chacune, apprentissage ensemble de la co-animation, etc.),
- à l'attention et à l'énergie supplémentaire requise pour la communication et la coordination dans le duo avant, pendant et après les séances,
- au surcoût financier impliqué par la présence de deux animateurs (et/ou au gain moindre engrangé par chacun d'eux).

Par ailleurs, des risques sont également évoqués qui reviennent dans la majorité des écrits. Ils se produisent en particulier lorsqu'il y a :

- un décalage trop grand entre les personnes qui animent (qui peut provoquer de la gêne chez les participants et chez les personnes qui animent),
- des redondances (les co-animateurs se répètent ou se marchent sur les pieds),
- des incohérences, des contradictions, un court-circuitage entre les interventions des deux animateurs,
- une rigidité, un manque de liberté et de capacité au sein du duo à s'ajuster à ce qui se passe dans le groupe,
- un déséquilibre gênant au niveau de la place, des rôles assumés par chacun des deux co-animateurs.

Différents aspects viennent moduler ces potentialités, limites et risques et peuvent accroître les bénéfices de la co-animation, notamment :

- la connaissance l'un de l'autre, la confiance, l'appréciation et le respect mutuels présents entre les co-animateurs,
- la reconnaissance de leurs compétences respectives, sans rivalité ou volonté de savoir mieux que l'autre,
- la qualité de leur communication et leur capacité à « faire équipe »,
- la clarification et l'explicitation, pour les participants, du fonctionnement du duo,
- la concertation entre co-animateurs avant, pendant et après l'animation.

Je reviendrai ultérieurement sur certains de ces facteurs en lien avec les groupes d'APP pour les préciser et les nuancer.

b) Sur un plan spécifique

Les écrits mettent en exergue des réalités propres à chaque champ de pratiques, en lien avec leurs finalités propres. Les plus-values et les modalités de co-animation varient passablement d'un champ à l'autre, ainsi qu'en fonction des approches adoptées au sein de chacun d'eux. Ainsi, dans la formation, la diversité des connaissances et expertises que peuvent avoir deux formateurs est souvent considérée comme un atout lorsque les apports des formateurs sont essentiels, ce qui est moins le cas dans les approches expérientielles. En thérapie, certains courants systémiques ont mis en avant l'importance du regard de « l'observateur » et ont valorisé des co-thérapies avec l'utilisation d'un miroir sans tain (derrière lequel un des thérapeutes reste dans une position « méta »). En ce qui concerne les interventions dans les organisations, la gestion des grands groupes est facilitée par la présence de deux intervenants, notamment parce qu'ils peuvent utiliser

des méthodologies qui la nécessitent. Dans les médiations, il s'agit davantage de favoriser une position « neutre » ou « multipartiale » face à deux parties en conflit.

Il importe donc de préciser, nuancer et compléter les facteurs généraux, transversaux résumés plus haut concernant la co-animation en tenant compte du type de groupes concernés, de leurs finalités et de leurs processus de travail.

2.2 La co-animation des groupes d'APP

Les groupes d'analyse de pratiques présentent des spécificités (par rapport aux champs de pratiques évoqués ci-dessus) et une variété qui questionnent les plus-values de la co-animation, ses limites et la manière dont elle gagne à être mise en œuvre.

En voici quelques exemples. Dans un groupe d'APP, on cherche au maximum à mobiliser les ressources des participants : cela interroge la place que vont prendre deux animateurs et celle qu'auront les participants. Les apports d'un facilitateur de l'APP se situent essentiellement au niveau du processus, non au niveau du contenu : quelle nécessité à prévoir deux personnes ? Quelle complémentarité peuvent-elles avoir si leur expertise des contenus travaillés en analyse compte peu ? Ou encore, sur un plan plus économique : on admet généralement qu'un groupe d'APP est d'autant plus fructueux qu'il comprend un nombre restreint de participants (ne serait-ce que pour favoriser la circulation de la parole entre eux) ; cela questionne le bénéfice comme la « rentabilité » d'une co-animation dans des contextes de formation qui tendent, pour des raisons financières, à demander que les groupes aient une taille assez importante (15 personnes par exemple).

Il s'agit donc de réfléchir à la question de la co-animation de manière plus spécifique en lien avec l'APP. Je me référerai avant tout aux approches que je pratique ou que j'ai eu l'occasion d'expérimenter. Elles ont pour but commun un travail de recherche, d'analyse et de prise de recul par rapport à un vécu, une pratique professionnelle apportée par un participant dans le groupe selon le principe d'un accompagnement mutuel : chaque participant peut bénéficier successivement des apports de tous les autres participants. Ce travail est collectif et réflexif, il favorise la multiplicité des lectures et subjectivités, le partage des ressources et compréhensions ainsi que l'apprentissage et la mise en question de toutes les personnes présentes dans le groupe. Dans cette perspective, les groupes d'APP sont caractérisés par la présence simultanée au minimum des cinq éléments suivants (voir Thiébaud, 2013) :

- travail sur des vécus de la pratique professionnelle,
- processus d'accompagnement de l'exposant par l'ensemble du groupe,
- questionnement et recherche en commun (qui priment sur les savoirs d'experts),
- dynamique d'analyse collective avec croisement de multiples éclairages,
- posture réflexive, développement d'un regard « méta » au sein du groupe.

Je m'attacherai donc dans la suite de ce texte à considérer la co-animation en regard des groupes correspondant à ces spécificités. On peut mentionner notamment les dispositifs d'APP développés en France tels que le GEASE (Etienne et Fumat, 2014), le GAP (Lévy, 2002) et le GFAPP (Robo, 2002) ; ou encore, pour autant que leur mise en œuvre valorise effectivement les aspects d'analyse des pratiques, les méthodes du codéveloppement professionnel (Payette et Champagne, 1997) et de la réflexion sur l'expérience (Bourassa, Serre et Ross, 1999 ; Schön, 1987) au Québec ainsi que celle de l'action – formation ou *action learning* (McGill & Beaty, 1995) dans les pays anglo-saxons.

3. Plus-values, limites et risques de la co-animation de groupes d'APP

D'après les échanges que j'ai pu avoir avec de nombreux collègues animateurs, je constate que les bénéfices de la co-animation sont souvent plus grands pour les animateurs que pour les participants. Ces deux niveaux doivent donc être distingués.

Par ailleurs, si au début de leur pratique d'animation de groupes d'APP, les animateurs tendent à privilégier la co-animation, ils l'utilisent moins avec le temps et l'expérience, notamment parce qu'ils en ressentent moins le besoin. Ce fut le cas en ce qui me concerne. En revanche, je privilégie de plus en plus le travail à deux pour mes formations (dans l'animation de groupe d'APP ou dans d'autres domaines et pour mes interventions dans de grands groupes. Sur les deux dernières décennies, cela correspond à plus de 150 heures de co-animation en moyenne par année. Je reviendrai dans la seconde partie sur les aspects liés à la formation.

3.1 Quelles potentialités et plus-values de la co-animation pour les participants

Concernant les avantages de la co-animation d'un groupe d'APP pour les participants, on constate plus spécifiquement les éléments suivants :

- *la diversité d'éclairages et d'apports* : elle ne représente pas un atout particulier dans l'APP ; en effet, ce qui importe, c'est d'abord que les membres du groupe puissent développer de multiples perspectives ; trop d'expertises au niveau du contenu peut même comporter un risque pour la facilitation de l'APP ; en revanche, deux animateurs peuvent être davantage susceptibles de catalyser des regards croisés ; l'un d'entre eux peut par exemple au besoin venir à cet effet avec des questions ou des mises en perspective alors que l'autre se concentre sur les personnes et la circulation de la parole ;
- *la diversité de styles d'animation et de communication* : un ou l'autre participant peut avoir plus de facilité à comprendre ce qui est proposé et à s'impliquer lorsqu'il entend un des animateurs plutôt que l'autre, parce qu'il arrive mieux à se relier à lui ; ceci est d'autant plus important que la confiance des participants dans la démarche et dans leur propre capacité à s'y investir de manière fructueuse est essentielle dans l'APP ;

- *l'écoute et la capacité de présence* : elles sont extrêmement importantes dans un groupe d'APP ; l'attention doit pouvoir être portée aussi bien à la personne qui expose, aux participants qui l'accompagnent, à soi et à l'ensemble des relations présentes dans le groupe, ce qui est exigeant ; le fait d'être deux accroît la probabilité que des aspects essentiels ne soient pas négligés, notamment lorsque le groupe est assez grand ; ce sera d'autant plus le cas si les deux co-animateurs veillent à se compléter dans leurs observations ;
- *la synergie de compétences et d'actions* : la complexité de certaines dynamiques de groupe peut être mieux appréhendée à deux ; par exemple, lorsque l'APP se fait au sein d'une institution, avec des personnes qui se connaissent et travaillent par ailleurs ensemble, des enjeux et des tensions peuvent apparaître, diverses émotions peuvent être exprimées et des régulations peuvent s'avérer nécessaires qui vont bénéficier de la présence de deux animateurs ;
- *en ce qui concerne le dynamisme* : il ne devrait pas venir à proprement parler des animateurs ; ceux-ci devraient plutôt tendre à s'effacer dans la mesure où leur rôle consiste à faciliter la mobilisation des ressources des participants ; il pourrait y avoir le risque, si les animateurs en font trop, qu'ils « accaparent » l'attention des participants qui gagne à se porter sur la personne qui expose sa pratique et sur le travail d'analyse par le collectif ;
- *la variété* : le fait d'être deux est susceptible de favoriser une variété dans les méthodes de travail, ce qui peut être un avantage (les participants ont l'occasion de découvrir et d'apprécier différentes façons d'animer et de travailler l'analyse des pratiques) ; cela dépendra des groupes ainsi que des attentes des participants ... ainsi que des préférences des animateurs ; il y a aussi le risque que cela génère de la confusion si la coordination entre les animateurs n'est pas optimale ;
- *complémentarité de rôles* : une richesse de la co-animation d'un groupe d'APP réside dans la possibilité de travailler de manière plus aisée à plusieurs niveaux, en se répartissant les rôles (facilitation de la parole, position « méta », prise de notes, etc.) ; dans cette optique, j'ai pu expérimenter de multiples formes d'analyse « méta » dans les groupes d'APP que j'ai eu l'occasion de co-animer ; j'y reviendrai ultérieurement (voir la seconde partie) ;
- *l'exemplarité* : la co-animation peut faciliter la mise en évidence de comportements propices à l'APP en groupe, par exemple, dans la transparence de la communication au sein du binôme, l'absence de jugement manifestée entre les animateurs, leur ouverture, leur capacité à exprimer leurs doutes, à se questionner, voire se remettre en question l'un face à l'autre et au groupe ; comme la capacité des participants à développer différentes perspectives est importante dans l'analyse, la pluralité des regards des co-animateurs sur les processus d'APP et de facilitation ainsi que dans la méta-analyse peut être bénéfique au groupe.

3.2 Quelles potentialités et plus-values pour les co-animateurs ?

De manière générale, on constate que les co-animateurs de groupes d'APP apprécient de pouvoir :

- s'apporter du soutien et de la sécurité (c'est d'autant plus valorisé lorsque des difficultés surviennent au niveau de la dynamique relationnelle dans le groupe et que des régulations s'avèrent nécessaires) ;
- assurer une meilleure disponibilité et avoir le temps pour se ressourcer ou se préserver durant la séance d'APP (notamment lorsque l'on travaille avec un groupe assez grand et sur une longue durée) ;
- avoir un meilleur recul (notamment lorsque l'un des deux reste en position « méta ») ;
- varier les plaisirs en se répartissant et en alternant les rôles d'une séance à l'autre (voire d'une étape à l'autre du processus d'APP) ;
- développer leur créativité et de nouvelles options dans la démarche d'APP et dans leurs interventions de facilitation ;
- prendre plus facilement en note ce qui se passe durant l'APP ;
- apprendre l'un de l'autre, que ce soit avant, pendant ou après les séances (par les apports réciproques, le travail d'explication de leurs postures et de leurs approches de l'APP, le partage de feed-back mutuels, des remises en question ainsi que ... des valorisations entre eux).

Il est clair que les avantages pour les participants et pour les animateurs peuvent se renforcer l'un l'autre. Un exemple de cela réside dans l'expérience acquise par un duo qui a pu co-animer ensemble à de nombreuses reprises, de se soutenir et de s'apprécier mutuellement et qui a su ainsi développer, au fil du temps, une co-animation adaptative, à l'écoute des participants, attentive à la dynamique de groupe, capable de travailler dans la complémentarité et habile à utiliser toutes les ressources et potentialités présentes.

En même temps, il peut arriver aussi qu'une animation par un duo ayant la même expérience, les mêmes soutiens et appréciations mutuels ne soit pas perçue comme aussi bénéfique par les participants (par exemple si les deux animateurs sont trop centrés sur eux-mêmes ou s'ils prennent trop de place, au détriment de l'implication des participants). J'évoquerai ci-après quelques-uns de ces risques.

3.3 Quelles limites et risques possibles de la co-animation de groupes d'APP ?

Les limites générales de la co-animation évoquées sous 2.1 existent également dans les groupes d'APP. Elles prennent cependant encore souvent plus de relief. En effet :

- la construction du duo nécessite une construction ensemble de la co-animation conséquente si l'on veut que celle-ci apporte véritablement un enrichissement ; il ne s'agit pas de simplement additionner des apports, le défi consiste à assurer en commun une posture de facilitation et d'accompagnement du groupe ;
- le surcoût financier peut être d'autant plus source de problèmes si l'on considère qu'un groupe d'APP gagne, d'après mon expérience, à comprendre entre 6 et 10 personnes.

Par ailleurs, le but étant de laisser le maximum de place à l'intelligence collective dans l'APP, les personnes qui co-animent ont peu de temps de parole. Il s'agit ici d'une limite partielle, dans la mesure où l'intérêt de la co-animation peut résider dans la possibilité pour l'un des animateurs de rester en recul et de n'intervenir qu'au besoin ou dans des temps déterminés (méta-analyse, bilan de la séance). On peut aussi considérer que le bénéfice à être deux se trouve davantage dans les échanges avant et après chaque séance d'APP. Ce partage peut effectivement apporter une plus-value importante dans la mesure où il permet d'explicitier les choix d'animation développés et de prendre conscience de réalités difficiles à percevoir parfois dans le « feu » de l'animation. Cependant apparaît ici aussi une limite liée au temps et à la disponibilité que requièrent ces échanges.

Compte tenu de la complexité des processus en jeu dans l'APP, les risques (évoqués en 2.1) de décalage entre les co-animateurs, d'incohérences ou de contradictions entre leurs interventions sont accrus. Ils peuvent être réduits si le duo s'organise bien en se répartissant les rôles et en préparant leur animation pour chaque étape. Mais ce faisant, les co-animateurs peuvent perdre en liberté et en capacité à s'ajuster à ce qui se passe dans le groupe. Le risque est moindre s'ils conviennent que l'un des deux reste dans un rôle « méta » et n'intervient que sur demande. Le défi d'une co-animation continue à deux réside dans le développement d'une capacité à faciliter ensemble les processus de groupe au fur et à mesure qu'ils prennent forme, à travailler avec les analyses émergentes dans le groupe, sans casser le fil par manque de synchronisation des interventions au sein du binôme.

D'autres risques peuvent apparaître si les co-animateurs sont en « fusion » l'un avec l'autre, accordant davantage d'importance à leur relation qu'à celle qu'ils ont avec le groupe. Egalement s'ils en « font trop » et induisent (sans le vouloir) chez les participants de la passivité ou s'ils les submergent (d'autant plus si le groupe est très petit). Cela peut survenir parce que chacun des co-animateurs veut se montrer le plus compétent possible ou parce qu'ils s'entraînent mutuellement sur une voie d'expertise qui n'est pas propice à de l'analyse de pratique collective. Parfois aussi, les participants ont tendance à considérer les analyses des animateurs comme plus pertinentes, à attendre leurs apports et à brider inconsciemment leur créativité et leur propre capacité de production et de « divergence ». Cela peut être d'autant plus fort face à deux personnes. En même temps, la dépendance qu'il peut y avoir face à un animateur peut être réduite si le binôme intervient peu et veille à mettre en avant les ressources des participants.

Les effets d'incompréhensions mutuelles, de désaccords, d'exercices d'influence, voire de rivalités et de compétitions dans le duo peuvent être nocifs pour la clarté du processus et affecter le climat et la dynamique collective. Compte tenu de la confiance nécessaire pour un travail d'analyse en groupe et de la complexité des processus à faciliter, ce risque gagne à être pris en considération en permanence. Il importe de vérifier que l'on se comprend bien dans la co-animation ; un malentendu peut vite s'installer, parfois d'autant plus que l'on se connaît bien et que l'on n'imagine pas que cela puisse survenir (je m'en suis rendu compte à deux reprises ... à ma grande surprise). Dans le meilleur des cas, la connaissance réciproque, l'alchimie et la complicité développées font que les participants ne perçoivent plus qu'une unité dans l'animation par le duo (parfois, ils se demandent comment les deux parviennent ainsi à communiquer et se comprendre sans mots ni gestes).

3.4 En résumé

De nombreux aspects sont à considérer au moment d'envisager une co-animation pour un groupe d'APP. Aucun d'eux ne permet à lui seul de décider de son utilité, il s'agit d'envisager leur configuration d'ensemble. Certains facteurs peuvent être travaillés au sein d'un binôme afin de favoriser les meilleures probabilités de succès. Il en est ainsi par exemple des atouts que peuvent représenter la complémentarité de rôles et la capacité à assurer une écoute et une attention optimales pour le groupe. Il en va de même pour la gestion de certains risques, par exemple liés à la communication et à la compréhension réciproque entre co-animateurs ou à la place trop importante qu'ils peuvent prendre.

Cependant, comme cela a été évoqué, il s'agit d'équilibres délicats à construire et cela demande un travail conséquent. Par ailleurs, il est souvent difficile de repousser certaines limites, que ce soit sur le plan du temps que cela requiert ou du surcoût financier de la co-animation. D'après mon expérience et celles partagées par de nombreux collègues, il importe qu'il y ait des bénéfices autant pour les participants que pour les animateurs... et il n'est pas rare que ce qui fait pencher la balance du côté de la co-animation soit lié au plaisir que l'on trouve, en tant qu'animateurs, à coopérer et à se stimuler mutuellement dans le développement de ses compétences avec des collègues que l'on apprécie.

4. Comment mettre en œuvre la co-animation ?

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

choisis, qu'ils ont des visions proches de l'APP et de son animation, qu'ils se connaissent bien et entretiennent une riche communication.

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

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

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

4.1 Quelles formes de co-animation peuvent être envisagées ?

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

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

- *La co-animation peut être séquentielle, chacun intervenant de manière alternée, en restant assez indépendant durant l'animation proprement dite (l'alternance se fait d'une séance à l'autre ou durant une séquence d'APP, d'une étape à l'autre). La coopération est présente avant tout dans la préparation (on devrait parler de co-préparation plutôt*

que de co-animation s'il y a stricte alternance des interventions). Le duo doit se concerter pour décider quelle démarche va être utilisée. Ensuite, il s'agit davantage de coordination, pour savoir quand et comment faire le passage de relai. Cette forme est souvent adoptée au début d'une coopération parce qu'elle permet d'apprendre à se connaître, dans une approche prudente de la co-animation. On l'observe également fréquemment entre animateurs débutants. Les risques de perturber les participants par un manque de communication sont moindres. A mesure que la confiance se développe dans le binôme, le changement de rôle se fait plus souvent (d'une étape à l'autre, ce qui offre l'avantage de pouvoir se reposer, prendre du recul, voire se déstresser). Par ailleurs, tout en gardant le principe de l'alternance, il est possible d'y intégrer d'autres formes de co-animation (voir ci-après).

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

d'analyse « méta », c'est-à-dire à la dernière étape du travail d'analyse, pour aider, selon besoin, à la mise en perspective et à l'élargissement des réflexions produites dans le groupe ainsi qu'au terme de l'APP, durant le bilan de la séance. Il partagera aussi ses observations ultérieurement avec son partenaire de binôme lorsqu'ils réfléchiront ensemble au déroulement de la séance et qu'ils se donneront du feed-back par rapport à l'animation.

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

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

Tout d'abord, il vaut la peine de considérer le dispositif et le type d'approche de l'APP qui est privilégié (voir Thiébaud, 2003). Est-ce que l'on utilise une approche théorique définie ou est-ce que l'on fait appel à la multi-référentialité ? Est-ce que l'APP est davantage centrée sur l'accompagnement de l'exposant, sur le développement du savoir-analyser des participants ou... sur les deux ? Dans quelle mesure prend-on en compte et travaille-t-on éventuellement le registre émotionnel ? Et les relations de groupe, le développement de l'intelligence collective ? Etc.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Oscar Wilde

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

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

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

Éléments propices au succès d'une co-animation :

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

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

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

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

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

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

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

6. Alternatives à la co-animation et perspectives complémentaires

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

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

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

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

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

7. Pour conclure

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

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

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

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

Références bibliographiques

- Thiébaud, M. (2016). Co-animer un groupe d'APP : $1+1=...$? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 9, pp 37-50. <http://www.analysedepratique.org/?p=2272>.
- Thiébaud, M. (2015). Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui mais comment ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 5, pp. 31-47. <http://www.analysedepratique.org/?p=1681>.
- Thiébaud, M. (2013). Multiples bénéfices de l'analyse de pratiques professionnelles en groupe : quels éléments clés les favorisent ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, pp. 61-72. <http://www.analysedepratique.org/?p=54>.
- Thiébaud, M. (2005a). Former à différentes dimensions dans les compétences d'animation – développer différentes orientations dans l'animation. In *(In)novatio : revue de l'innovation pédagogique à Paris*. (2005). Robo, P. & Thiébaud, M. (dir.). (Se) former à l'analyse de pratiques professionnelles. Hors-série. Académie de Paris, pp. 37-42. <http://www.gfapp.org/wp-content/uploads/gfapp-actes-seminaire-2004.pdf>.
- Thiébaud, M. (2005b). *Variété dans les groupes d'APP : variables, variantes et variations*. Présentation au 2^{ème} séminaire GFAPP à Lyon. Actes du séminaire, pp. 20-31. <http://www.gfapp.org/wp-content/uploads/gfapp-textes-seminaire-lyon-2005.pdf>.
- Thiébaud, M. (2003). Supervision, coaching ou APP ? Les pratiques d'accompagnement formateur se multiplient. *Psychoscope, Journal de la Fédération Suisse des Psychologues FSP*, 10, pp. 24-26. <http://www.animer.ch/wp-content/uploads/art-accomp-formateur.pdf>.
- Thiébaud, M. (2001). Action-formation. *Revue Interactions*, Vol. 5, 2, pp. 173-189. https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_5_no_2/V5N2_THIEBAUD_Marc_p163-178.pdf.