

## Analyse de pratiques <-> échange de pratiques. Quels points communs ? Quelles différences ? Quelles complémentarités ?

**Marc Thiébaud**

Psychologue, spécialiste de l'accompagnement et de l'animation de groupe, Suisse  
[thiebaud@formation.ch](mailto:thiebaud@formation.ch)

### *Résumé*

Les principes généraux et les conditions de mise en œuvre d'une analyse de pratiques et d'un échange de pratiques sont similaires. Les processus de travail en revanche diffèrent et les bénéfices qui peuvent en résulter sont, pour une part semblables et pour une autre part distincts. Il s'avère intéressant de développer dans l'animation de groupe la complémentarité entre analyse de pratiques et échange de pratiques, qui est appréciée par les participants. Ce texte a pour but de présenter quelles sont les points communs et les spécificités de ces deux démarches et comment il est possible concrètement de travailler la complémentarité entre elles. Il s'appuie sur les expériences vécues par l'auteur pour décrire et discuter 9 formes principales de complémentarité entre analyse de pratiques et échange de pratiques.

### *Mots-clés*

échange de pratiques, complémentarités, animation, processus collectif, contractualisation

### *Catégorie d'article*

Texte de réflexion sur les pratiques

### *Référencement*

Thiébaud, M. (2020). Analyse de pratiques <-> échange de pratiques. Quels points communs ? Quelles différences ? Quelles complémentarités ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 16, pp. 51-80. <http://www.analysedepratique.org/?p=3629>.

*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

Ce texte se veut avant tout descriptif et pratique. Il a été écrit dans le but de présenter différentes manières de travailler dans un groupe la complémentarité entre les démarches d'analyse de pratiques professionnelles (APP) et d'échange de pratiques et d'expériences. Quelles sont leurs spécificités et différences ? Pour quels bénéfices ? Comment peuvent-elles être concrètement mobilisées conjointement au sein d'un même collectif et dans une même séance ? Pour aborder ces questions, je me référerai à de nombreux groupes que j'ai animés. Les observations et réflexions apportées sont donc issues de mon expérience et des nombreux retours reçus des participants, auxquels je suis très reconnaissant.

Pour commencer, j'aimerais dire que j'ai longtemps été réticent à travailler avec les deux démarches dans un même groupe. Je craignais les risques de confusion, voire d'entrave entre chacune d'elles. J'ai eu l'occasion d'animer depuis 25 ans de nombreuses analyses de pratiques dans différents milieux. J'ai toujours clairement précisé que la démarche d'APP est pour moi centrée en premier lieu sur l'exposant et qu'elle s'appuie sur la mobilisation d'une posture d'accompagnement dans le groupe. Je comprenais le souhait exprimé parfois par les participants de partager leurs pratiques et leurs expériences, mais cela devait à mon avis se faire ailleurs, dans un temps différent. Ce que certains prévoyaient d'ailleurs en organisant un repas à cet effet, avant ou après la séance. « *On ne mélange pas les torchons et les serviettes !* » Je voulais préserver la dynamique d'APP et je dois dire que celle-ci était prioritaire à mes yeux.

Au fil du temps, j'ai eu l'opportunité d'animer des échanges de pratiques avec d'autres groupes, distincts, dans le cadre d'accompagnements de collectif et d'animations de supervision, notamment. J'ai pu en constater les bénéfices. J'ai ainsi développé des processus spécifiques à cet effet permettant à plusieurs personnes de mettre en commun leurs pratiques, d'échanger à leur propos et de valoriser simultanément un travail réflexif. J'expliquerai dans le chapitre 2.3 la manière dont je conçois ces séances. Comme les participants, j'ai été amené à apprécier de plus en plus cette forme de travail.

Parallèlement, dans les groupes d'APP, j'ai souvent cherché à varier les modalités d'analyse pour répondre à des besoins exprimés par les participants. Ils ont été nombreux à aimer ces variations. C'est ainsi que certains d'entre eux ont formulé des attentes qui s'éloignaient de l'APP. Je me souviens de ce jour avec des responsables d'équipe. Nous étions réunis en APP pour une durée de quatre heures, comme chaque mois environ depuis deux ans. Seul un participant désirait être exposant. Les autres se rejoignaient pour dire qu'ils souhaitaient partager des préoccupations communes autour de la fatigue et du risque d'épuisement de leurs collaborateurs, mais sans que cela prenne la forme d'une APP habituelle. Pour la première fois, j'ai répondu positivement à une telle demande d'échange de pratiques dans un groupe d'APP. L'expérience fut fructueuse. Lors de la rencontre suivante, des retours ont été partagés et nous avons poursuivi avec les APP. Nous avons encore travaillé pendant deux ans ensemble qui nous ont permis à nouveau de vivre un ou l'autre temps apprécié d'échange de pratiques.

Ce n'était que le début d'une exploration que je n'imaginai pas. De plus en plus souvent, j'ai eu l'occasion d'animer des temps d'échange de pratiques dans des groupes d'APP pour répondre à un intérêt exprimé pour certaines questions communes soulevées par les participants. Aujourd'hui, j'anime tantôt des groupes d'APP exclusivement, tantôt des groupes d'échange de pratiques uniquement et tantôt des groupes dans lesquels nous élaborons, de diverses manières, des articulations entre ces deux formes de travail. Les participants aiment, comme moi, que les processus soient ajustés à leurs souhaits. Parfois, il s'agit d'alterner, à un rythme variable, les deux modalités de travail. D'autres fois, nous développons des formes plus hybrides, dans lesquelles seule une part de l'APP ou de l'échange de pratiques est utilisée, en complémentarité avec la démarche choisie à la base.

Les finalités concernent toujours le développement professionnel et l'évolution des pratiques. Dans tous les cas, je veille à ce que les processus mobilisés à chaque moment soient clairement explicités, distingués et compris par chacun. Également qu'ils soient adaptés à la maturité et à l'évolution du groupe. J'y reviendrai plus loin. « *Torchons et serviettes* » se mélangent mais ne sont pas confondus ! Je dois dire, qu'au fil du temps, je considère les deux comme ayant une valeur propre plus ou moins équivalente, même si je reconnais volontiers ma préférence pour les démarches d'analyse de pratiques ou les démarches hybrides.

Mon objectif principal dans les lignes qui suivent consistera à décrire les caractéristiques et les spécificités 1) de chaque démarche et 2) des différentes formes de complémentarités que j'ai développées entre elles. Nous verrons aussi leur intérêt et ce qu'elles impliquent pour l'animation.

Dans la partie suivante, je commencerai par présenter la manière dont je conçois et mets en œuvre l'analyse de pratiques d'une part, et les échanges de pratiques d'autre part. Je les placerai aussi brièvement en perspective. Il existe en effet de nombreuses approches différentes et la manière dont je développe la complémentarité entre ces démarches s'inscrit directement dans la logique avec laquelle je travaille.

Puis, dans la troisième partie, je décrirai et discuterai 9 formes principales de complémentarité que j'ai expérimentées dans divers groupes depuis une dizaine d'années. Je les présenterai successivement en distinguant quatre catégories :

- a) en alternance : complémentarités entre les deux démarches d'une séance à l'autre,
- b) en séquentiel : complémentarités dans l'enchaînement de tout ou partie des deux démarches,
- c) par hybridation : complémentarités par l'intégration d'éléments des deux démarches durant une même séance,
- d) en évolution progressive : passage progressif d'une démarche à une autre dans la durée de vie du collectif.

À la fin de cette troisième partie, je résumerai ces complémentarités à l'aide de deux tableaux.

Avant de conclure, j'évoquerai la manière dont je mobilise ces différentes variantes. J'ouvrirai ainsi une réflexion sur les défis que représentent de tels développements pour l'animation, en lien avec les questions d'émergence et d'intelligence collective dans les groupes d'APP.

## 2. Présentation des démarches d'APP et d'échange de pratiques utilisées

Avant toute chose, je dois apporter quelques précisions sur le contexte. Je travaille en tant qu'indépendant, sur mandat, avec des groupes ou des équipes de taille restreinte, comprenant en principe entre 6 et 12 participants. Ceux-ci sont tous des professionnels volontaires et proviennent essentiellement des milieux de l'éducation, du travail social et de la santé (le plus souvent sans se mélanger). Les groupes sont par ailleurs homogènes en ce qui concerne la position hiérarchique des participants. Les séances ont lieu généralement toutes les 4 à 8 semaines, pour une durée minimale de trois heures (souvent quatre heures, parfois une journée entière), sur une ou plusieurs années. Ce contexte est favorable à un travail approfondi et à des évolutions possibles au fil du temps des modalités de travail.

Ci-après, je présenterai successivement quelques points communs à l'APP et à l'échange de pratiques telles que je les développe, puis leurs caractéristiques propres, en me centrant sur ce qui, à mon sens, contribue à leur qualité. Je mettrai ensuite en perspective les deux démarches, en particulier au niveau de leurs objectifs et de leur logique de travail.

### 2.1 Mise en œuvre de l'APP et de l'échange de pratiques : quelques points communs

*En ce qui concerne la contractualisation de la démarche*

Avec tous les groupes, je distingue trois moments de contractualisation possibles dans lesquels sont travaillées particulièrement les questions de sens, de confiance et de cohérence en lien avec les demandes apportées (voir Thiébaud, 2017).

- a) *Lors de la mise en place de la démarche au départ* : clarification systématique des demandes pour s'accorder avec les bénéficiaires et les mandataires sur les objectifs et la démarche qui sera utilisée (APP, échange de pratiques ou autres, cas échéant).

Il s'agit de se concerter sur les objectifs poursuivis. Il n'est pas rare que les participants n'aient pas une vision claire et partagée de ce qu'ils souhaitent. Tantôt, ils n'ont pas une connaissance suffisante des démarches. Tantôt, ils ne sont pas d'accord, par exemple au sein d'une équipe, sur les priorités. Très souvent, je constate que certains confondent par exemple analyse de pratiques et échange de pratiques ou utilisent indifféremment les deux termes. Un partage des représentations et des concertations sont alors nécessaires. Parfois, je propose même de vivre chacune des démarches avant toute chose. Rien ne vaut

la possibilité de faire l'expérience puis d'y réfléchir et d'en parler. J'ai expliqué ailleurs (Thiébaud, 2017) la manière dont je procède. De manière simplifiée, il s'agit de préciser dans quelle logique et vers quels objectifs le groupe œuvrera, mais en gardant de la souplesse. Progressivement, j'en suis aussi venu, dans certains groupes, à convenir dès le départ de la possibilité de travailler avec une ou l'autre démarche (APP ou échange de pratiques) selon les souhaits qui peuvent émerger et en fonction des opportunités présentes à chaque rencontre de développer le travail réflexif visé (j'y reviendrai dans la quatrième partie).

- b) *En début de chaque séance* : clarification des demandes spécifiques pour la séance et contrat sur les objets et modalités de travail.

Par exemple, dans un groupe d'APP, il s'agira de définir qui exposera sa pratique avec quelle attente pour le groupe. Si une ou plusieurs personnes apportent des préoccupations et questions qui ne s'inscrivent pas dans la démarche de travail prévue, il y aura une concertation avec elles. Leurs demandes pourront :

- évoluer éventuellement dans la direction de ce qui avait été convenu lors de la mise en place du groupe ;
- ou être accueillies et prises en compte si le groupe décide de travailler selon une autre démarche (par exemple, échange de pratiques au lieu de l'APP) ;
- ou encore être relayées vers un autre dispositif (par exemple, coaching individuel, médiation, etc.).

- c) *En cours de séance, selon souhaits* : clarification des modifications et variantes qui peuvent être mises en œuvre.

Par exemple, dans un groupe d'APP, le déroulement pourra être ajusté selon les besoins. Dans cette optique, il peut arriver que le groupe choisisse de développer un moment d'échange de pratiques dans un processus d'APP ou au terme de celui-ci. Cette possibilité sera l'objet de la partie 3.

En résumé, cette manière de faire permet des clarifications et recontractualisations au fur et à mesure de la vie du collectif, en fonction de son évolution, des besoins et des objectifs visés.

#### *Concernant le cadre et la constitution du groupe*

Qu'il s'agisse d'une démarche d'APP ou d'échange de pratiques, les règles définies en concertation sont similaires : confidentialité, écoute active, respect des personnes, non-jugement, attention à soi et aux autres.

La forte implication attendue nécessite de sécuriser l'engagement de chacun. La clarté du cadre posé est ainsi centrale pour le déploiement de la confiance. En complément, il importe aussi de travailler à la constitution du groupe en favorisant la création de liens entre les

participants et le développement d'un sentiment d'appartenance. L'expression des émotions (notamment des peurs), des besoins ou des inconforts participe aux processus précédents et une place doit lui être accordée à tout moment. Par ailleurs, je tiens à ce que la participation soit volontaire et non imposée par quelque hiérarchie ou institution que ce soit.

### *Concernant les principes et l'éthique de travail*

Les principes sont également semblables entre APP et échange de pratiques, notamment : apprentissage expérientiel, apports par chacun de questionnements et d'éclairages personnels (plutôt que de savoirs d'expert) dans la multi référentialité, reconnaissance de la subjectivité et de l'intersubjectivité. Le travail se fait dans une éthique d'émancipation, du développement de l'autonomie et du pouvoir d'agir des personnes. Dans les deux démarches, il s'inscrit dans une continuité, avec des retours, d'une rencontre à l'autre, sur l'évolution vécue entre les séances. Je mets aussi en avant le développement de la réflexivité et de l'intelligence collective (Thiébaud, 2018b).

### *Concernant le rôle d'animation*

En APP comme en échange de pratiques, je reste dans un rôle de facilitation – accompagnement. Je propose un déroulement spécifique par étapes qui donne des repères aux participants pour cheminer de concert et qui peut être ajusté aux besoins (voir ci-après en 2.2 et 2.3). Il s'agit de garantir le cadre, clarifier le sens du travail, favoriser l'implication et la mobilisation des ressources de chacun dans le groupe. Ainsi que la qualité des communications et du dialogue.

## **2.2 Analyse de pratiques dans une logique d'accompagnement réflexif**

Le champ de l'APP est vaste et il est marqué par une multitude de pratiques diverses, avec leurs orientations et fondements théoriques propres. L'approche que je privilégie s'inscrit dans une logique d'accompagnement par le groupe (voir Thiébaud 2001 ; 2013, 2018a). C'est celle que j'évoquerai dans ce texte. Elle repose sur trois aspects-clés :

- a) un accompagnement centré sur une personne qui apporte des éléments de sa pratique (correspondant à des vécus, représentations, actions plus ou moins actuels) et formule une demande ; cet accompagnement par le groupe vise à lui permettre d'élaborer du recul par rapport à sa pratique, à aider à son élucidation, éventuellement à construire de nouvelles perspectives d'action ;
- b) le développement d'apprentissages réflexifs au sein du groupe, dans le sens d'une mise en perspective, d'une prise de conscience et d'un apprivoisement de la complexité des pratiques pour chacun (voir Vacher, 2015) ;
- c) une exploration, un questionnement en commun : il s'agit de favoriser un dialogue à même de produire à la fois de l'intelligence collective et de l'entraide dans le groupe.

Un groupe d'APP permet de travailler sur sa pratique singulière, en tant que sujet en interaction avec son contexte professionnel vécu. Ce n'est pas un groupe de discussion ou d'étude de cas, ni un groupe de résolution de problème ou d'échange de conseils ou de savoirs théoriques.

### *Déroulement concret*

Pour chaque séquence d'analyse de pratiques, un exposant est identifié, qui exprime une demande au groupe avec lequel un contrat d'accompagnement est défini. L'entrée dans le travail se fait par le récit d'une pratique, d'une préoccupation, d'une situation, d'une problématique ou d'un projet apporté par l'exposant. L'essentiel du temps de la séance est consacré à l'élaboration, dans un questionnement collectif, d'une multiplicité d'éclairages, hypothèses de compréhension, réflexions centrées sur la pratique exposée et tenant compte de la demande exprimée. Puis, le groupe peut faire un travail de mise en perspective et méta-analyse, qui porte sur les analyses produites en vue de développer la réflexivité.

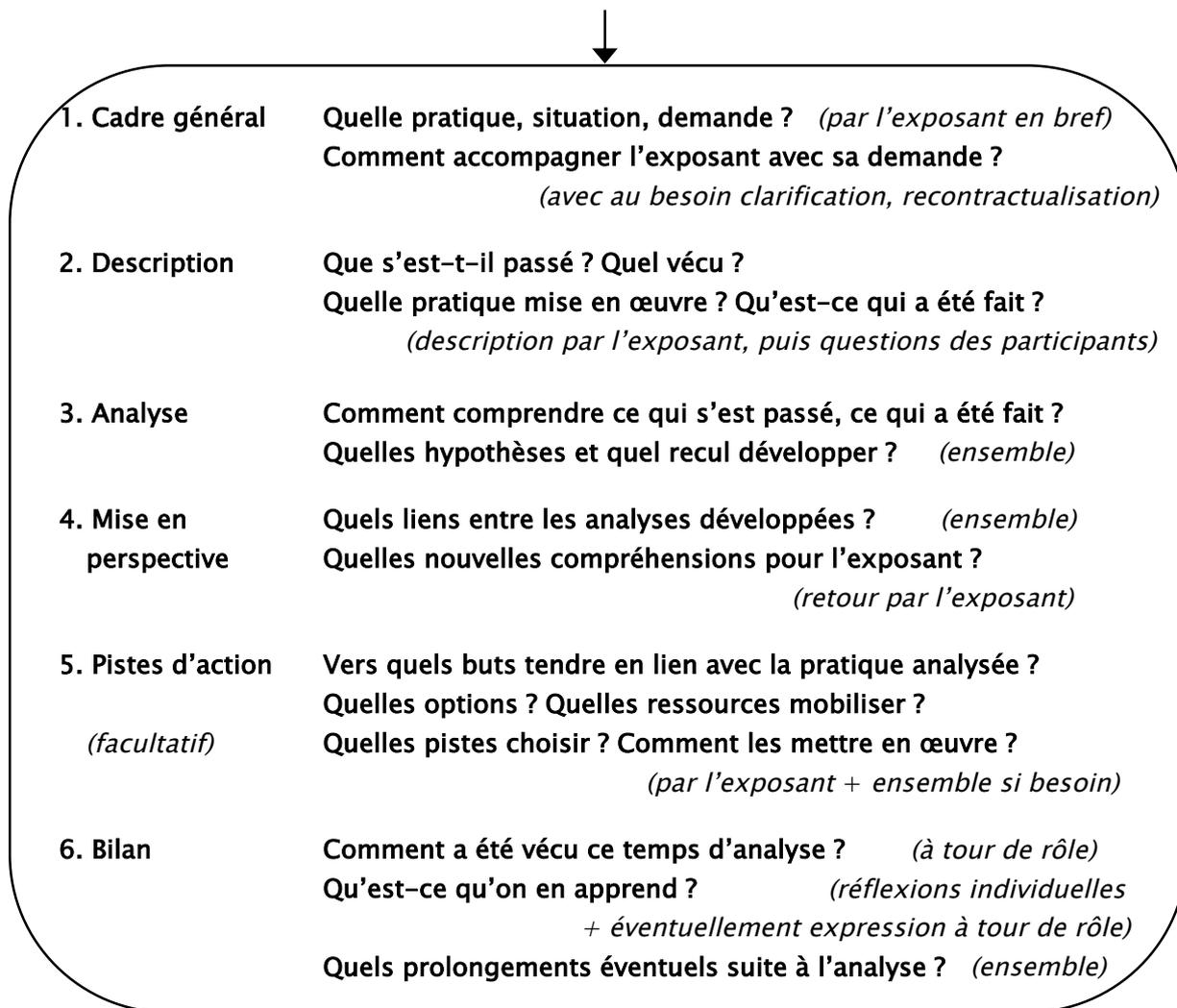
Le déroulement de base d'une telle analyse de pratiques suit les étapes énoncées dans la figure 1 ci-après. Il s'agit d'indications générales, la mise en œuvre varie selon le groupe, le contexte, le temps à disposition, les souhaits des participants, etc. La durée des étapes n'est pas définie à l'avance. Chaque étape peut elle-même être subdivisée en sous étapes (par exemple l'analyse peut procéder selon plusieurs temps successifs, définis au fur et à mesure). À noter que l'étape 5 est facultative : selon la demande de l'exposant et en concertation avec le groupe, il peut être décidé d'élaborer des réflexions tournées vers l'évolution de la pratique de l'exposant et des scénarios portant sur des actions futures possibles.

### *En ce qui concerne l'animation*

L'animation en APP vise particulièrement à soutenir le processus d'accompagnement par les participants. Celui-ci s'apprend progressivement et représente souvent le défi le plus important à relever en APP. Il importe ici que la démarche permette l'exploration de la pratique (et non la seule analyse de la situation apportée par l'exposant). Au besoin, l'animateur pourra par exemple questionner les participants dans ce sens. Simultanément, il s'agit de les inviter à prendre du recul et à relier les réflexions élaborées avec leurs propres pratiques.

La démarche s'appuie sur les multiples éclairages mutualisés et sur leur mise en lien. Chaque fois que c'est possible, un travail en réflexivité et en intelligence collective est favorisé (voir Thiébaud, 2018b) : l'animateur valorise les ressources du groupe et le croisement des regards pour qu'ils se fécondent mutuellement (vers l'émergence de l'inédit et de plus-values qui vont au-delà des apports individuels de chacun). A cet effet, notamment, il est intéressant, à différents moments, d'inviter les participants à des pauses réflexives (individuelles, à deux ou à trois ou en collectif ; voir Thiébaud & Bichsel, 2019b). Celles-ci favorisent les possibilités de prise de recul, d'apprentissages réflexifs et de régulation dans le groupe.

### Phase initiale de mise en place de la démarche d'APP



NB. Des temps « méta » peuvent être placés à différents moments de la démarche

### Poursuite des réflexions et mise en œuvre d'actions par l'exposant

Éventuellement, dans une séance ultérieure

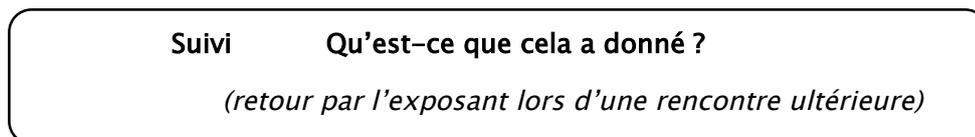


Fig. 1 Indications pour la mise en œuvre d'un travail en groupe réflexif d'accompagnement et d'analyse de pratiques professionnelles

### *Variantes en APP*

La mobilisation de la réflexivité, comme le déroulement général de l'analyse, varie en fonction du groupe et de ses attentes. De multiples bénéfices peuvent résulter d'une APP. L'accent est parfois mis sur certains objectifs plutôt que d'autres, concertés au sein du groupe (voir Thiébaud, 2001 ; 2013). Ils peuvent viser à développer des capacités d'analyse et de réflexivité ; de nouveaux savoirs pratiques et d'action ; des clarifications de son rôle professionnel ; une meilleure connaissance de soi et de ses modes de pensée et d'action ; un espace d'entraide et de ressourcement ; etc. Les objectifs prioritaires peuvent conduire à donner plus ou moins d'importance (et de temps) à l'une ou l'autre des étapes du processus, en fonction de la demande de l'exposant et des attentes présentes dans le groupe.

D'une séance à l'autre, j'ai tendance à proposer des variantes qui sont concertées au sein du groupe, au niveau du déroulement, des formes de circulation de la parole, des modalités d'analyse, etc. Parmi ces variantes figurent également les possibilités de procéder dans une complémentarité des démarches, que nous examinerons dans le point 3.

### **2.3 Echange de pratiques et d'expériences dans une logique de partage réflexif**

Un échange de pratiques peut revêtir différentes formes, des plus informelles aux plus formelles. Dans le sens d'un partage sur des vécus, on parle parfois de groupe de parole ou d'Interaction Centrée sur un Thème (ICT)<sup>1</sup>. Dans une perspective d'apprentissage, le terme de communauté de pratiques est parfois utilisé pour évoquer un collectif de personnes engagées dans des activités professionnelles proches qui interagissent de manière souvent informelle, voire à distance, pour développer leurs savoir-faire (Wenger, 1998). On pourrait évoquer aussi la logique plus ancestrale du compagnonnage. Il sort du cadre de cet article d'en discuter les caractéristiques. A ma connaissance, l'échange de pratiques a rarement été documenté. L'article récemment rédigé par Maurice Lamy (2020) y fait exception. Il y décrit en particulier la manière dont il a mis en œuvre des groupes d'échange de pratiques depuis de nombreuses années.

Dans les groupes que j'anime, « échange de pratiques » et « partage d'expériences » sont souvent employés indifféremment. J'ai développé une forme de travail qui mobilise à la fois une mise en commun des vécus des participants (en lien avec un domaine de pratiques qui les concerne plus ou moins tous) et l'élaboration de réflexions sur ce qui s'en dégage (Thiébaud, 2011). Cette perspective consiste à s'appuyer sur les partages des uns et des autres pour construire de nouvelles réflexions et un recul dans le groupe. Ainsi, la démarche ne se limite

---

<sup>1</sup> L'approche de l'ICT est une méthode de travail expérientiel en groupe visant à favoriser les apprentissages sociaux et le développement de la personne. Développée dans les années 50 par Ruth Cohn, elle est utilisée actuellement entre autres dans la formation d'adultes, la supervision, la thérapie et l'accompagnement professionnel ; voir Rudestam, 1982.

pas à dire ce que l'on a fait ou vécu (à titre informatif ou pour suggérer aux autres d'en faire de même). Le but ne consiste pas davantage à construire une vision convergente, voire unique, qui réduirait la complexité. Au contraire, le défi consiste à évoquer et prendre en compte la multiplicité des pratiques avec leur différences, comme leurs similitudes.

L'approche que je privilégie et à laquelle je me référerai dans ce texte repose sur les trois éléments-clés suivants :

- a) la mise en commun des expériences des participants : ceci suppose une implication de leur part et une disponibilité à évoquer et examiner leurs pratiques ; il ne s'agit pas d'un partage d'opinions, d'une discussion ou d'un débat d'idées ;
- b) le développement d'apprentissages dans le groupe et de réflexions sur les pratiques partagées ; les échanges ne portent pas sur des cas ou des vécus hypothétiques, mais sur des expériences réelles ; ils visent à développer de nouvelles représentations et compétences d'action qui pourront être mises en œuvre et éprouvées concrètement ;
- c) un enrichissement mutuel dans le groupe par les réflexions et questionnements de chaque participant, qui apporte ses observations et savoirs du terrain sans se poser comme expert ; chacun s'intéresse aux pratiques des autres et est ouvert à partager les siennes propres et à les questionner ; il ne s'agit ni d'un échange de conseils ou de savoirs théoriques, ni d'une recherche de bonnes pratiques.

### *Déroulement concret*

Chaque séquence d'échange de pratiques prend appui sur les attentes des participants : quel type de pratiques, quelle thématique, quelles préoccupations, quelles questions dans quel domaine et quel contexte les intéressent particulièrement ? Après une concertation dans le groupe, un contrat pour le contenu et le processus d'échange est défini. Les participants sont ensuite invités à réfléchir, soit individuellement, soit deux à deux, à des expériences, des moments de pratiques significatifs en lien avec le sujet défini. Je ne donne à dessin pas trop d'indications : il importe surtout que ce qu'ils vont partager ait du sens pour eux personnellement et que cela les questionne d'une manière ou d'une autre. Puis, pour donner une base aux échanges, quatre ou cinq personnes s'expriment chacune durant cinq minutes environ (les autres participants évoqueront leur pratique ultérieurement, de manière plus incidente). La plus grande partie du temps est ensuite consacrée à réfléchir aux éléments apportés pour les enrichir et les mettre en perspective progressivement.

Le déroulement de base d'un tel échange de pratiques suit les étapes énoncées dans la figure 2. Comme pour l'APP, il s'agit d'indications générales, la mise en œuvre varie selon le groupe, le contexte, le temps à disposition, les souhaits des participants, etc. La durée des étapes n'est pas définie à l'avance et chacune d'elle peut être subdivisée en sous étapes selon besoins.

### *En ce qui concerne l'animation*

Le défi premier dans une séance d'échanges de pratiques consiste souvent à aider le groupe à prendre en compte la diversité sans trop se disperser. Le focus défini en amont y contribue. Il est utile aussi parfois de faire une synthèse ou de s'arrêter un instant pour mettre en lien les différentes contributions. En effet, par rapport au processus d'APP centré sur la pratique de l'exposant, la multiplicité des pratiques échangées fait courir au groupe le risque de se perdre en cours de route. Cependant, selon mon expérience, il vaut la peine de ne pas trop structurer les échanges, pour que l'exploration puisse se faire assez librement.

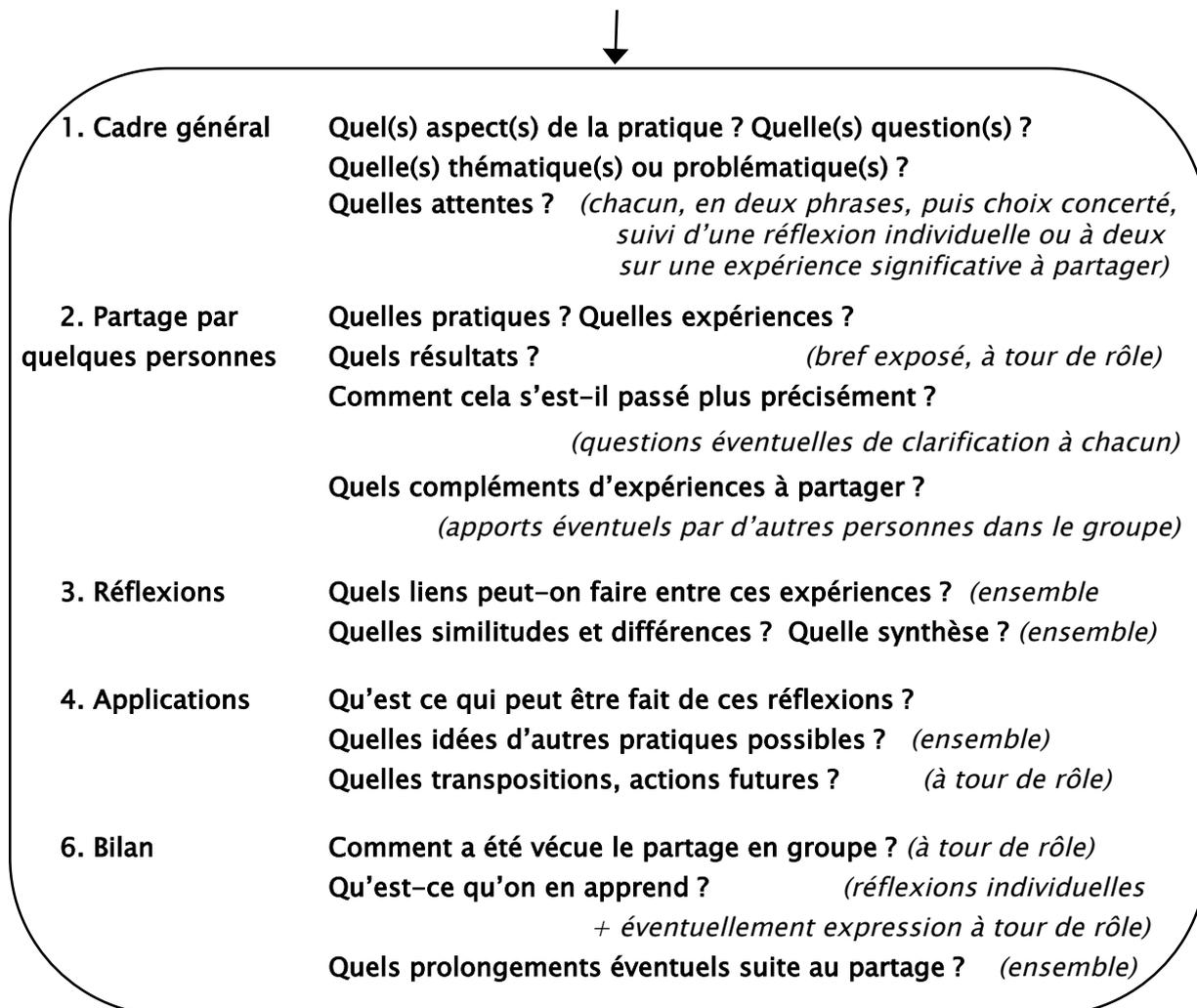
Par ailleurs, il importe de favoriser le travail de prise de recul par rapport aux pratiques, en favorisant l'implication personnelle de chacun. Il s'agit à la fois d'éviter des partages superficiels et des discours qui tendraient à être trop généraux ou théoriques. Les expériences partagées sont un point de départ à partir duquel il est possible de se poser des questions, stimulées par l'animateur. Quelles similitudes voit-on entre elles ? Quelles différences ? Quelles résonances suscitent-elles ? Comment comprendre ces vécus qui ont été mis en commun ? Ce qui s'est passé ? Comment cela questionne-t-il mes représentations, mes logiques d'action, ma pratique au quotidien ? Etc.

Comme en APP, il est utile de favoriser autant que possible un travail en réflexivité et en intelligence collective. Le fait de procéder par étapes permet d'élaborer progressivement des mises en perspective, puis des possibilités de mettre en application, pour chacun, les réflexions produites. L'animateur peut être particulièrement sollicité pour faciliter des dynamiques de parole qui aident chacun à se relier aux autres, à être à la fois attentif aux contenus développés, à ses propres vécus et à ceux des autres. Par ailleurs, l'utilisation de pauses réflexives contribue, comme en APP, au développement de la réflexivité.

### *Variantes dans l'échange de pratiques*

De multiples bénéfices peuvent en résulter. Il est possible de viser plus particulièrement certains d'entre eux et les formes peuvent varier en conséquence. Si un échange de pratiques n'a pas pour but de développer le savoir analyser, il peut avoir pour objectifs une mutualisation des expériences vécues et la fécondation entre les réflexions produites, conduisant à de nouveaux savoirs pratiques et d'action. Il est souvent vécu aussi comme un espace de ressourcement, de soutien, de solidarité. Ainsi, le groupe pourra décider de donner plus ou moins de place, selon les souhaits, à l'implication personnelle et aux vécus affectifs de chacun ; également accorder plus ou moins de temps à une ou l'autre étape du processus (pour l'écoute de chacun, pour l'approfondissement de la réflexion collective, pour la mise en valeur des apprentissages, pour le réinvestissement dans des pratiques futures, etc.).

## Phase initiale de mise en place de la démarche d'échange de pratiques



*NB. Des temps « méta » peuvent être placés à différents moments de la démarche*

### Poursuite des réflexions et mise en œuvre d'actions éventuelles par chacun

*Éventuellement, dans une séance ultérieure*

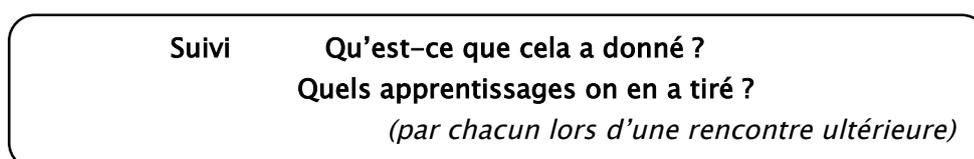


Fig. 2 indications générale pour la mise en œuvre d'un travail en groupe d'échange de pratiques et de partage d'expériences

Mon expérience dans l'animation des échanges de pratiques est plus récente et plus réduite qu'en APP. Si j'adapte les modalités en fonction de chaque groupe et situation, je n'ai pas eu encore l'occasion d'élaborer autant de variantes dans les modalités de travail. Assez souvent, je constate que des moments en sous-groupes sont susceptibles de dynamiser les échanges. Par ailleurs, un espace donné au partage d'échos et de résonances permet souvent de vivre des expériences intenses qui développent le sentiment d'appartenance dans le collectif. D'une séance à l'autre, je propose des variantes qui sont concertées au sein du groupe. Parmi celles-ci figurent également les possibilités de procéder dans une complémentarité des démarches, que nous examinerons dans le point 3.

## 2.4 Quelques éléments de mise en perspective des deux démarches

Ci-après, je m'attacherai à mettre en perspective les approches que je viens de présenter. Je me centrerai plus particulièrement sur des aspects qui m'ont conduit à développer, dans ma pratique d'animation, la complémentarité entre les deux démarches.

### *Des éléments communs*

Comme cela a été évoqué au point 2.1, l'APP et l'échange de pratiques sont similaires en ce qui concerne le contexte, les principes et les conditions de leur mise en œuvre. Elles poursuivent par ailleurs plusieurs objectifs semblables, notamment :

- réfléchir à ses pratiques, les diversifier, voire les remettre en question,
- explorer et trouver de nouveaux éclairages par rapport à des situations vécues,
- s'entraider en s'offrant soutien, apports, feed-back, voire remises en question mutuelles,
- développer de nouveaux modèles et savoirs pratiques,
- réfléchir à son identité et à ses rôles professionnels.

Chaque participant construit ses propres apprentissages et emporte ce qu'il veut à l'issue de chaque séance. Si au fil du temps, le groupe développe des compétences collectives, il n'a pas pour objectif de produire un résultat commun (que ce soit en termes de formation, réalisation d'un projet, gestion d'un problème ou... accord sur des bonnes pratiques).

En ce qui concerne le processus, plusieurs éléments-clés évoqués sont également communs :

- le développement d'apprentissages selon le cycle expérientiel : vécus de la pratique → conscientisés et verbalisés → modélisés → pour l'expérimentation de nouvelles actions ;
- la stimulation de réflexions et de prises de recul en réflexivité au sein du groupe en lien avec la complexité ;
- une exploration collective faite de questionnements personnels, d'écoute des autres, de mutualisation des apports de chacun et de co-construction de nouvelles perspectives.

### *Des différences*

Un premier élément essentiel qui différencie les deux démarches réside dans la logique qu'elles mobilisent au niveau du processus collectif :

- en APP : celui-ci est basé sur un accompagnement de la personne qui présente sa pratique ; c'est en lien avec celle-ci que le groupe élabore ses questionnements et réflexions (et non en lien avec les expériences exposées par chacun) ; le fil conducteur se situe au niveau de la demande formulée par cette personne (même si chaque participant mobilise continuellement des réflexions en lien avec sa propre pratique) ;
- dans l'échange de pratiques : tout le monde partage ses expériences (aucune d'elles n'est en continu au centre de l'attention) ; le fil conducteur est donné par le type de pratique sur lequel le groupe porte son attention et les réflexions qui s'en dégagent (même s'il est possible de questionner ou d'analyser à un moment ou un autre ce qui est apporté par différents membres du groupe).

En lien avec ces aspects de processus, une seconde différence à souligner concerne leurs objectifs spécifiques :

- En APP, le travail centré sur la pratique singulière de l'exposant, dans la complexité de son contexte, permet particulièrement d'acquérir une capacité d'analyse en profondeur.
- Dans l'échange de pratiques, la mise en commun de multiples expériences par différents participants permet de construire plus spécifiquement une autre capacité de recul, par un travail sur l'ensemble.

### *Vers un travail en complémentarité*

Si la mise en œuvre de chaque des deux démarches doit tenir compte de leur spécificité, il apparaît qu'elles présentent des complémentarités entre elles. Par ailleurs, il est d'autant plus facile d'associer et de combiner des processus d'APP et d'échange de pratiques qu'ils ont, nous l'avons vu, plusieurs points communs. Dans la partie suivante, j'exposerai différentes manières de procéder en me référant à mon expérience.

## **3. Différentes formes de complémentarité entre APP et échange de pratiques**

Au cours des dix dernières années, j'ai eu l'occasion d'expérimenter progressivement, avec divers groupes, plusieurs formes de complémentarité. Quel intérêt y a-t-il à cela ?

Les bilans effectués à la fin de chaque séance avec les participants ont mis en évidence des bénéfices de plusieurs ordres. En premier lieu, ils valorisent généralement les avantages respectifs de chaque démarche. Ils apprécient donc d'avoir l'occasion de les vivre toutes les deux. D'autre part, ils perçoivent immédiatement l'intérêt qu'il y a à pouvoir ajuster les

processus de travail aux besoins et souhaits (ce qui est d'autant plus le cas lorsque de nombreuses variantes différentes sont susceptibles d'être mobilisées). Dans les groupes qui ont une certaine maturité La plupart des participants parviennent assez rapidement à différencier les deux démarches lorsqu'elles sont bien expliquées. Pour certains, le travail en échange de pratique pose davantage de difficultés, dans la mesure où ils tendent à être submergés par tous les aspects qui sont parfois abordés. Cela nécessite d'intervenir plus souvent, en tant qu'animateur, pour organiser les échanges. En même temps, il est fréquent que des personnes soient plus à l'aise pour participer à des réflexions collectives lorsqu'elles ont pu, dans une première étape, partager leurs expériences et être écoutées.

Le travail en complémentarité ouvre de nouvelles possibilités de réflexion et de développement de l'intelligence collective. Avec l'échange de pratiques, les participants sont stimulés à faire des liens entre leurs différents vécus, modes de pensée et d'action. Avec l'APP, ils apprennent à analyser en profondeur leurs pratiques. Les deux combinés permettent de valoriser – et renforcer – chacun de ces bénéfices. J'ai eu l'opportunité d'expérimenter différentes formes de complémentarité et je constate qu'elles ont toutes un intérêt. Je les présenterai ci-après, par ordre de complexité croissante, en évoquant à chaque fois la manière dont elles sont mises en œuvre ainsi que certains de leurs avantages et risques.

### **3.1 En alternance : complémentarités des deux démarches d'une séance à l'autre**

Comme je l'ai brièvement mentionné en début de texte, la première expérience a consisté, dans un groupe d'APP, à changer, d'une séance à l'autre de démarche. Afin que les participants puissent s'y repérer et bien comprendre les similitudes et différences entre les deux démarches, j'ai veillé, à chaque changement, à contractualiser le processus de travail et à expliquer précisément les étapes suivies. Le fait que les deux démarches comportent de nombreux points communs facilite le passage de l'une à l'autre. Les participants sont préparés à travailler dans l'écoute mutuelle, l'exploration et le questionnement des pratiques, etc.

Dans mon expérience, trois configurations peuvent se présenter :

- 1) les groupes avec lesquels une démarche d'APP a été contractualisée au départ,
- 2) les groupes avec lesquels a été contractualisé un travail possible selon les deux démarches,
- 3) les groupes avec lesquels une démarche d'échange de pratiques a été contractualisée au départ.

#### **3.1.1 Dans les groupes avec lesquels une démarche d'APP a été contractualisée au départ**

Le plus souvent, dans les groupes d'APP, c'est l'intérêt pour comparer et mettre en perspective les pratiques qui conduit à opter de prévoir des temps de partage d'expérience. Cette situation

est d'autant plus fréquente que les participants vivent des réalités professionnelles similaires. Leur motivation n'est pas liée à simplement découvrir ce que vivent leurs collègues, ils en ont déjà une relativement bonne idée. Ils souhaitent surtout pouvoir approfondir leurs réflexions en lien avec leurs manières d'appréhender certaines problématiques qui les préoccupent et qui peuvent être récurrentes dans leur métier. Ils cherchent à mieux comprendre ce qui les questionne et à élargir leur regard tout en sachant qu'ils ne vont pas avoir épuisé le sujet au terme de la séance. Parfois, comme je l'ai évoqué, c'est au début d'une séance, au moment où se fait le tour de table des demandes et souhaits que cet intérêt commun apparaît. D'autres fois, il est identifié en cours ou à la fin d'une séance. Un temps d'échange de pratiques peut alors être prévu pour la séance suivante.

Au sein des groupes d'APP qui ont expérimenté à plusieurs reprises le passage d'une démarche à l'autre, les participants expriment fréquemment, en début de séance, leur souhait en précisant à la fois sur quoi il porte et la forme qu'ils privilégieraient pour y travailler (analyse de pratique singulière ou échange de pratiques). Il arrive aussi dans ces groupes que certaines personnes disent simplement qu'elles auraient plaisir à vivre à nouveau un échange de pratiques, si cela peut correspondre à un intérêt partagé. Je propose aussi parfois un échange de pratiques sans qu'une telle attente ait été formulée dans le groupe. Parce que je perçois l'opportunité d'activer des potentialités d'échanges réflexifs chez les participants, ou parfois, parce que j'ai envie d'expérimenter une autre forme de travail (dont nous pourrions ensuite faire un bilan dans le groupe).

Dans tous les cas, lorsqu'il y a une demande claire d'une personne pour pouvoir bénéficier d'un temps d'analyse de sa pratique, je propose de lui donner la priorité. Le fait de travailler une demi-journée ou une journée offre la possibilité de prévoir deux temps distincts, pour de l'APP et de l'échange de pratiques durant la même séance.

On peut considérer cela comme une situation gagnant-gagnant, à condition qu'il y ait un temps suffisant à disposition. Sinon, l'analyse de pratiques risque d'en être prétéritée. Dans les faits, je constate que dans ces groupes, l'échange de pratiques est choisi environ une fois sur cinq. Je parlerais donc d'une alternance irrégulière. Je constate aussi que l'implication et l'approfondissement développés préalablement dans les APP sont bénéfiques pour l'échange de pratiques. Les participants me semblent produire un travail plus réflexif, ils élaborent plus facilement des liens et mises en perspective. Dans ce sens, il paraît profitable de prendre le temps de vivre des APP sur plusieurs séances et de permettre une appropriation de la démarche avant de passer à un échange de pratiques.

### **3.1.2 Dans les groupes avec lesquels a été contractualisée la possibilité de travailler tantôt en APP, tantôt en échange de pratiques (sans privilégier a priori l'une ou l'autre)**

Dans ces groupes, je propose, pour commencer, de faire l'expérience des deux démarches afin que le choix pour les séances suivantes puisse être plus facilement réfléchi dans le groupe.

Certains participants ont déjà à l'esprit un sujet ou un domaine de pratiques sur lesquels ils désirent réfléchir ensemble. Cela constitue alors un point de départ pour contractualiser les temps d'échange de pratiques. Ils pensent à des expériences significatives, qui pourront servir à ce partage). Simultanément, il est fréquent qu'une ou l'autre personne exprime le souhait de bénéficier d'une analyse de pratiques (généralement en lien avec la thématique évoquée). Le groupe convient ainsi de deux temps successifs distincts. Je propose de débiter par l'APP (qui répond à une ou l'autre demande exprimée et qui est plus propice au développement de la réflexivité). J'explique à chaque fois qu'il importe de décider clairement de la logique de travail de chacun de ces temps, afin qu'elles ne soient pas confondues.

L'alternance entre les deux démarches est souvent plus régulière dans ces groupes. Parfois, l'une d'entre elle tend à être privilégiée, mais cela peut s'inverser ultérieurement. Comme nous l'avons vu dans la première configuration, les participants valorisent généralement les avantages respectifs de chaque démarche.

Dans des équipes (avec des professionnels d'une même institution ou organisation qui se côtoient très régulièrement), la souplesse et l'alternance des démarches sont appréciées. Le travail peut d'ailleurs y prendre des formes très variées (parfois contractualisées en amont sous forme de supervision ; voir Thiébaud, 2020) : analyse des pratiques singulières de chacun, échange de pratiques, analyse de la dynamique d'équipe, régulation au niveau de son fonctionnement, conduite de projet, développement de stratégies communes pour faire face à certaines situations, etc. Cela pose des défis assez importants. Avec l'APP comme avec l'échange de pratiques, je constate un risque de glissement vers d'autres modalités de travail (notamment vers la résolution de problèmes auxquels ils sont confrontés ensemble). Cela nécessite beaucoup de vigilance et de clarté dans l'animation. Parfois, l'échange de pratiques est plus facile à développer, dans la mesure où cela permet des partages que certaines personnes se sentent frustrées de ne pas pouvoir développer en APP. Il est aussi plus aisé de travailler en échangeant sur des pratiques en lien avec des situations vécues conjointement par plusieurs membres de l'équipe (ce qui est plus difficile en APP dans la mesure où, fréquemment, deux ou trois demandes simultanées d'exposants, lorsqu'ils travaillent dans la même entité, se manifestent en lien avec une même situation vécue).

### **3.1.3 Dans les groupes avec lesquels une démarche d'échange de pratiques a été contractualisée au départ**

Je n'ai pas eu l'occasion de vivre dans des groupes d'échange de pratiques une alternance, d'une séance à une autre, avec de l'analyse de pratiques. Elle serait tout à fait envisageable. En revanche, j'ai eu à plusieurs reprises l'occasion de voir émerger, durant ou suite à un temps d'échange de pratiques, le souhait exprimé par un participant de pouvoir approfondir l'analyse de sa pratique, en prolongement de l'échange développé. Cela m'a conduit à articuler ou à intégrer les deux démarches. C'est ce que je vais développer dans les points suivants.

### **3.2 En séquentiel : complémentarités dans l'enchaînement de tout ou partie des deux démarches**

J'ai développé cette forme de complémentarité parallèlement avec la précédente. Elles présentent certaines similitudes entre elles. Deux cas de figure sont à considérer :

- 1) une APP qui, à son terme, se poursuit dans un échange de pratiques ;
- 2) un échange de pratiques qui se continue par une APP.

Ils comportent trois caractéristiques communes : a) les deux démarches s'enchaînent dans une continuité ; b) cela se produit dans une même séance ; c) si la première démarche comprend en principe l'ensemble des étapes prévues, la seconde est généralement plus courte, dans la mesure où elle s'appuie sur les réflexions déjà produites.

À noter que ces complémentarités en séquentiel peuvent être développées, en concertation avec le groupe, quel que soit le type de contrat qui a été fait au départ (voir les trois configurations évoquées plus haut dans le point 3.1). Il importe de les contractualiser et de clarifier ensemble les processus de travail afin d'assurer un sens partagé et un dialogue fructueux.

#### **3.2.1 Une APP qui, à son terme, se poursuit dans un échange de pratiques**

Dans cette situation, le travail d'analyse de pratiques effectué avec un exposant met en évidence un intérêt partagé au sein du groupe pour qu'il se prolonge dans un échange de pratiques. Parfois, l'exposant exprime le souhait de pouvoir découvrir les pratiques des autres participants en lien avec ce qu'il a apporté. D'autres fois, ce sont les membres du groupe qui désirent élargir les réflexions et mise en perspective élaborées en échangeant sur leurs pratiques. Cela apparaît durant l'analyse ou lors de l'étape 6 dans laquelle chacun a pu s'exprimer. Souvent, la question du temps disponible se pose. Il n'est pas rare que celui-ci manque pour satisfaire de telles attentes. Les participants doivent alors y renoncer ou trouver un autre moyen d'avoir des échanges, qui seront alors généralement plus informels.

Un échange de pratiques peut être développé ainsi en s'inspirant des étapes que j'ai exposées au point 2.3. Le processus prendra cependant ici moins de temps. En effet, l'étape 1 (clarification des attentes et du domaine de pratiques concerné) n'est plus nécessaire. Dans l'étape 2, l'exposant de l'APP n'a pas besoin de s'exprimer. L'étape 3 (développement de réflexions) viendra enrichir les analyses déjà produites en APP. L'étape 4, quant à elle, peut ouvrir de nouvelles perspectives d'action (d'autant plus si l'avenir n'a pas été évoqué dans l'APP). Les participants apprécient beaucoup ces échanges après une analyse de pratiques. Outre le fait d'offrir la possibilité à chacun de partager ses expériences, ils favorisent une intégration et une mise en perspective des réflexions et apprentissages développés (plus

riches si elles peuvent être élaborées en commun plutôt qu'ultérieurement, par chacun individuellement). La complémentarité des deux démarches apparaît ici très clairement.

Une alternative, lorsque le temps manque, consiste à procéder à un échange de pratiques en mode express. Dans ce cas, les participants qui le souhaitent partagent à tour de rôle, en prolongement à l'APP, certains vécus de leur pratique et certaines réflexions ou idées d'action qui leur sont venues et qu'ils veulent continuer à développer dans leur contexte professionnel. Cela peut satisfaire à minima des attentes présentes dans le groupe et permettre le partage de nouveaux éclairages susceptibles d'élargir, incidemment, l'analyse de pratiques. Par ailleurs, pour l'animateur, il peut être aidant de convenir avec le groupe, en début ou en cours d'analyse de pratiques, d'un temps d'échange après celle-ci : il pourra ainsi dire aux participants qui ont tendance à vouloir partager leurs expériences durant l'APP que l'échange se fera après celle-ci. Dans mon expérience, cette forme de complémentarité par un échange de pratiques express (que je qualifierais de minimale) suite à une APP est la plus fréquente. Je sais que plusieurs collègues la pratiquent et je la propose assez fréquemment dans les groupes que j'anime, selon le temps disponible (Thiébaud, 2001).

### **3.2.2 Un échange de pratiques qui se continue par une APP**

De manière similaire, un échange de pratiques peut être suivi par l'analyse de la pratique spécifique d'un participant. Généralement, celui-ci a partagé des vécus significatifs dans le cours de l'échange de pratiques. Parfois c'est lui qui fait une demande en ce sens, parfois c'est le groupe qui exprime le souhait de pouvoir analyser (et accompagner) sa pratique. Si le temps le permet et que le groupe s'accorde à cet effet, une telle APP offre un approfondissement des réflexions, qui est vécu comme très enrichissant par tous. La complémentarité des deux démarches est ici également très claire.

Il est difficile d'envisager une APP express (tout au moins dans l'approche d'accompagnement réflexif que j'utilise). Cependant, une APP en complément d'un échange de pratiques peut être plus courte dans la mesure où les étapes 2 et 3 notamment seront plus brèves : les éléments de description par l'exposant viennent surtout compléter ce qu'il a déjà partagé et les analyses reprennent certaines réflexions déjà produites.

De mon expérience, ces complémentarités en séquentiel sont particulièrement appréciées dans les groupes et équipes avec lesquels a été contractualisée, dès le départ, la possibilité de travailler tantôt en APP, tantôt en échange de pratiques (ou selon des modalités de supervision plus large). Pour les participants, elles favorisent une continuité des réflexions et permettent notamment de mettre en perspective différents aspects liés à des thèmes de préoccupation prioritaires pour l'équipe. Parfois, elles deviennent peu à peu l'approche de base : le processus n'a plus besoin d'être contractualisé en cours de route, il est institué sur la durée.

### 3.3 Par hybridation : complémentarités dans l'intégration ou l'articulation d'éléments des deux démarches durant une même séance

Les possibilités de complémentarités par hybridation sont nombreuses. J'en présenterai quelques aspects sans viser à être exhaustif. Leur développement est particulièrement lié aux caractéristiques singulières de chaque groupe ou équipe. Également aux modalités d'animation et de régulation mobilisées (notamment dans la mesure où cela requiert de la flexibilité). Pour simplifier, je les ai regroupées en trois catégories principales :

- 1) intégration de temps d'échange de pratiques dans un processus d'APP,
- 2) intégration de temps d'analyse de pratiques dans un processus d'échange de pratiques,
- 3) articulation en parallèle des deux processus dans une même séquence de travail.

Il importe de relever d'emblée que ces formes de complémentarité sont plus délicates à mettre en œuvre dans la mesure où analyse de pratiques et échange de pratiques sont plus ou moins étroitement mêlées, notamment dans les objets qui sont traités. Par ailleurs, elles sont davantage élaborées dans l'émergence, en lien avec les dynamiques d'intelligence collective développées (nous y reviendrons dans la partie 4). Ces dernières années, j'ai eu la chance d'en explorer la richesse particulièrement avec des groupes de professionnels ayant déjà de l'expérience dans l'APP et dans l'échange de pratiques.

#### 3.3.1 Intégration de temps d'échange de pratiques dans un processus d'APP

Dans une APP, il est intéressant à certains moments de donner de la place à une forme ou une autre d'échange de pratiques. Celui-ci peut porter principalement sur trois types de contenus :

- a) *Les pratiques des différents participants* : par exemple, avant le début de l'étape 3 (analyse), ou à un moment intermédiaire au cours de celle-ci, un partage d'expériences, sur un temps assez court, clairement cadré, peut permettre aux participants de mobiliser leurs réflexions (en lien avec leur propre pratique) ; l'APP se poursuivant ensuite selon le processus habituel.
- b) *Les pratiques de réflexion et prise de conscience vécus au niveau individuel* : par exemple, un temps « méta » peut être proposé aux participants afin qu'ils partagent leurs apprentissages réflexifs ; déjà après les questions posées à la fin de l'étape 2 et au terme de l'étape 3, cela peut favoriser des prises de conscience en lien avec le type d'hypothèses et de lecture qui habite chaque participant à l'APP. Dans son dispositif ARPPEGE<sup>2</sup> ; Vacher (2014, 2018) a prévu une succession de phases de travail qui comprend notamment (en phase 5b) le partage dans l'altérité au sein du groupe de l'analyse que chacun a pu faire, individuellement, de l'évolution de ses propres représentations (évolution entre les

---

<sup>2</sup> ARPPEGE : Analyse Réflexive de Pratiques Professionnelles En Groupe d'Echange

phases 2 et 4 précédentes où il a été invité à prendre en note ces éléments ; voir annexe de Vacher, 2018).

- c) *Les pratiques et processus vécus au niveau collectif dans l'APP* : également dans un temps « méta », un partage peut être élaboré spécifiquement sur la dynamique et le fonctionnement du groupe (par exemple pendant ou à l'issue de l'étape 3) ; outre le fait que cela peut favoriser une régulation, cela permet un recul sur le processus d'analyse en cours et sur les aspects d'intersubjectivité présents ; il en résulte aussi parfois (en étape 4) des mises en perspective nouvelles (notamment en termes de mises en lien ou d'isomorphismes entre la pratique analysée et les processus à l'œuvre dans le groupe ; voir Thiébaud & Bichsel, 2019b).

Ces temps d'échange peuvent être développés en duos, en sous-groupes ou en plénière. Ils peuvent être précédés ou suivis aussi d'une pause réflexive en individuel (voir Thiébaud & Bichsel, 2019b). Une manière de procéder consiste à proposer systématiquement des échanges en duo ou en sous-groupe. Ce n'est pas une nécessité, mais cela permet de les différencier du processus d'analyse de pratiques mené en plénière.

Il est clair que le moment choisi peut-être plus ou moins opportun. Dans le meilleur des cas, cela va stimuler à la fois l'analyse de pratiques et les apprentissages des participants. Dans le pire des cas, en raison de l'hybridation des deux démarches, cela peut dénaturer ou bloquer le processus d'analyse et d'accompagnement centré sur la pratique de l'exposant. De mon expérience, ces risques peuvent être évités si l'animateur marque clairement ce temps d'échange comme une sous-étape dans l'étape 3 d'analyse par exemple. Lorsque les conditions sont favorables, j'ai tendance de plus en plus à valoriser de telles modalités. Elles permettent notamment non seulement de bénéficier des avantages de chaque démarche, mais encore de favoriser la possibilité que ceux-ci se renforcent mutuellement. Les résultats s'avèrent très fructueux. L'exposant et les participants développent souvent de nouvelles prises de conscience. Ils apprécient la souplesse offerte et l'intelligence collective qui en émerge.

### **3.3.2 Intégration de temps d'analyse de pratiques dans un processus d'échange de pratiques**

De manière similaire, un temps d'analyse de pratiques peut être inséré dans un processus d'échange de pratiques. J'ai rarement eu l'occasion de procéder de la sorte dans la mesure où, cela nécessite passablement de temps pour procéder à l'analyse de pratiques. Une façon de faire consiste à proposer aux participants de faire en duo un accompagnement mutuel pour donner la possibilité d'approfondir la singularité de chaque pratique. Il arrive par exemple que dans le cours de l'étape 3 (de partage de réflexions), le besoin soit exprimé par certains de pouvoir aller plus loin dans la compréhension de leur propre pratique. Cela suppose bien sûr que les participants aient une expérience suffisante de l'APP pour pouvoir la vivre de manière

profitable en duo. Au moment du retour en plénière, les réflexions « méta » partagées s'avèrent souvent riches pour la poursuite des échanges dans le groupe.

### **3.3.3 Intégration en parallèle des deux processus dans une même séquence de travail**

Il s'agit ici de travailler dans le groupe en parallèle deux APP et de favoriser des échanges en forme de va-et-vient entre les deux pratiques analysées tout au long du processus. Autrement dit, à chaque étape de l'APP, deux pratiques sont présentées, questionnées, analysées et mises en lien systématiquement. S'il est théoriquement possible de le faire avec davantage de pratiques, l'exercice est déjà assez exigeant avec deux pratiques. Dans mon expérience, il est extrêmement riche dans la mesure où les participants parviennent à développer des réflexions en croisant leurs analyses, tout en restant dans une posture d'accompagnement par rapport aux deux exposants. La démarche est facilitée lorsque les pratiques analysées se situent dans un même contexte (une équipe de professionnels ayant la même activité) et qu'elles présentent potentiellement certains points communs. Par exemple, les participants peuvent mettre en évidence des similitudes et des différences entre les deux pratiques et formuler des hypothèses de compréhension conjointes ou distinctes. Il est intéressant de constater aussi que, dans un tel processus, chaque exposant a la possibilité de développer les réflexions en rapport avec la pratique de son collègue.

Je ne développerai pas davantage cette forme de travail, dans la mesure où elle nécessite des conditions favorables assez spécifiques, à la fois en termes de capacités d'analyse, de confiance au sein du groupe et de similitudes entre les pratiques exposées. Les résultats obtenus et la satisfaction exprimée par les participants m'encouragent à proposer une telle modalité lorsque l'occasion se présente. J'imagine aussi qu'il est possible de développer, au sein d'une démarche d'échange de pratiques, deux APP en parallèle, qui permettraient d'approfondir les réflexions élaborées. Je n'ai cependant pas eu l'opportunité de le vivre.

### **3.4 En évolution progressive : passage d'une démarche à une autre dans la durée**

Une autre façon de considérer les complémentarités consiste à les inscrire dans une vision transversale. Selon cette perspective, c'est sur toute la durée de vie d'un groupe que se fait le passage d'une démarche à l'autre. Ainsi, un collectif peut opter pour vivre par exemple durant une année des APP, puis sur une deuxième année, des échanges de pratiques. Ou choisir l'inverse. Ainsi, Bourdet (2017) présente l'évolution d'un groupe tel qu'elle a été pensée, dès le départ, en deux étapes. La première a consisté dans des échanges de pratiques, durant deux ans considérés comme nécessaires à la maturité du groupe et à l'ancrage d'un climat relationnel bienveillant et constructif. Lesquels ont permis le glissement vers la seconde étape, consacrée à de l'analyse de pratiques professionnelles à proprement parler.

Un tel passage d'une approche à l'autre sur la durée peut être planifié ou non. L'intérêt de cette façon de faire réside non pas dans la combinaison des processus, mais dans la prise en compte de l'évolution du groupe dans le temps. Par ailleurs, les risques de confusion entre les deux démarches sont très faibles. Je n'ai pas vécu d'expérience similaire. Cependant, j'ai constaté à plusieurs reprises une évolution progressive du collectif selon les étapes suivantes :

- a) travail selon une démarche toujours identique,
- b) travail en alternance,
- c) travail en séquentiel (enchaînement avec un temps mobilisant l'autre démarche),
- d) hybridation entre les deux démarches.

Il ne s'est jamais agi d'évolutions programmées. Elles ont pris forme sur une ou plusieurs années, progressivement, d'une manière en fin de compte assez logique dans la mesure où la complexité tend à croître d'une étape à l'autre. Ce développement correspond à un accroissement dans la souplesse des modalités de travail. Il requiert de la part des participants une capacité à s'adapter et à s'appropriier chaque démarche. Selon mes observations, dans la durée, de nombreux groupes acquièrent la capacité à passer assez facilement de l'une à l'autre. Ils savent à la fois se centrer sur la pratique de l'exposant pour questionner et analyser en détail sa singularité, et partager et accueillir les pratiques de chacun pour développer des réflexions collectives et les mettre en lien.

Je constate de manière générale que les participants apprécient ces nouvelles formes de travail. En même temps, cela ne signifie pas qu'ils souhaitent uniquement une hybridation des démarches. Ils valorisent et privilégient le plus souvent l'analyse de pratiques telle que vécue au début du groupe. Cependant, un travail en complémentarité est choisi de cas en cas, selon les opportunités et les souhaits exprimés. L'évolution observée dans le temps élargit donc la palette du possible, en termes de formes de complémentarités des démarches.

### 3.5 En résumé

Avant d'évoquer quelques aspects plus généraux de la mise en œuvre de ces complémentarités, j'en propose ci-après un résumé simplifié, sous forme de deux tableaux.

Démarches	Formes
Analyse de pratiques	Logique d'accompagnement et de réflexivité
Échanges de pratiques	Logique de partage et de réflexivité
Complémentarités en alternance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec démarche d'APP contractualisée au départ</li> <li>- Avec contractualisation de deux démarches possibles</li> <li>- Avec échange de pratiques contractualisé au départ</li> </ul>

Complémentarités en séquentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- APP qui se poursuit dans un échange de pratiques</li> <li>- Echange de pratiques qui se continue par une APP</li> </ul>
Complémentarités par hybridation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intégration dans une APP de temps d'échange de pratiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- sur les pratiques des différents participants</li> <li>- sur les processus réflexifs vécus au niveau individuel</li> <li>- sur les processus vécus au niveau collectif dans l'APP</li> </ul> </li> <li>- Intégration d'APP dans un échange de pratiques</li> <li>- Articulation en parallèle des deux processus</li> </ul>
Complémentarités par évolution progressive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Echange de pratiques puis APP</li> <li>- APP puis échange de pratique</li> <li>- Passage d'une forme de complémentarité à une autre</li> </ul>

*Figure 3. Différentes démarches et complémentarités entre APP et échange de pratiques*

Démarches	Ce qu'elles peuvent apporter	Ce qu'elles demandent
Analyse de pratiques	Analyse d'une pratique singulière dans un accompagnement + apprentissages réflexifs	Posture d'accompagnement + mise en lien par chacun avec ses propres pratiques
Échanges de pratiques	Partage de plusieurs pratiques et échanges + apprentissages réflexifs	Mutualisation des pratiques et échanges réflexifs en lien avec les sujets qui émergent
Complémentarités en alternance	Bénéfices de l'une ou l'autre démarche selon choix concerté en début de séance	Compréhension des spécificités de chaque démarche
Complémentarités en séquentiel	Bénéfices de chaque démarche en continuité sur la même séance	Compréhension des spécificités des démarches + Temps suffisant
Complémentarités par hybridation	Intégration et renforcement des apports de chaque démarche dans le cours d'une même séance	Compréhension des spécificités des démarches + Temps suffisant + Souplesse
Complémentarités par évolution progressive	Une évolution en douceur, au rythme du groupe, vers d'autres formes de travail	Compréhension des spécificités de chaque démarche

*Figure 4. Ce que les différentes démarches apportent et demandent aux participants*

#### **4. Mettre en œuvre ces complémentarités en travaillant avec l'émergence**

Avant de conclure, je présenterai quelques réflexions plus générales sur la manière de développer et de mettre en œuvre les démarches d'APP et d'échange de pratiques, seules et en complémentarité.

Précisons d'emblée une chose. Lorsque dans un processus d'analyse de pratiques, nous élaborons avec le groupe des variantes (voir 2.2), celles-ci concernent avant tout les modalités d'analyse ou la durée de chaque étape qui sont ajustées. La démarche d'APP en elle-même n'est pas modifiée. Il en va de même avec les variantes qui peuvent être développées dans un échange de pratiques (réflexion plus ou moins large ou focalisée, travail en sous-groupes, etc. ; voir 2.3). Avec le déploiement de complémentarités entre l'APP et l'échange de pratiques, c'est la logique même de travail qui est changée (par rapport à la démarche contractualisée au départ avec le groupe). Le défi est donc plus grand. Cela demande notamment davantage d'attention de la part des participants, qui ne peuvent pas se reposer sur un seul processus. Également davantage de soin apporté par l'animateur à expliquer la logique de travail. Et ce d'autant plus si elle est nouvelle et élaborée au fur et à mesure avec le groupe.

Ci-après, j'évoquerai successivement : 1) quelques éléments (de succès et de risque) relativement à la mise en œuvre de ces complémentarités et 2) quelques implications pour l'animation.

##### **4.1 Quels éléments considérer dans la mise en œuvre de ces complémentarités ?**

Les participants apprécient pour la plupart la diversité des formes de travail et les bénéfices que cela leur apporte par rapport à leurs attentes. Le succès n'est cependant pas automatiquement garanti. Quand et comment utiliser à bon escient ces différentes modalités ? Quelles en sont les limites ? À quels écueils prendre garde ?

Lors de la mise en place et de la contractualisation de la démarche et des objectifs, un premier choix est fait. La qualité de la collaboration est déterminante pour que celui-ci soit cohérent (voir Thiébaud, 2017). Je privilégie toujours la concertation. Par le partage des représentations et des souhaits de chacun, par le dialogue, nous pouvons envisager différentes options et prendre les décisions les plus pertinentes, sans que personne n'impose sa vision. Dans cette étape, nous acquérons la capacité à considérer ensemble les potentialités et à contractualiser une démarche (éventuellement deux démarches) que nous mettrons à l'épreuve de l'expérience (j'informe systématiquement le groupe qu'elle pourra évoluer au fur et à mesure). Cette capacité sera mobilisée tout au long du travail, au début de chaque séance, voire en cours de séance, pour ajuster les modalités, selon souhaits.

Simultanément, nous développons des boucles de feed-back. En premier lieu, par la possibilité, contractualisée dès le départ, d'exprimer un besoin ou un inconfort éventuel à n'importe quel moment. Ensuite, avec les temps institués de bilan. On peut donc considérer que le choix de la démarche s'inscrit dans un ensemble de régulations, dans une équilibration continue des processus de groupe (voir Thiébaud et Bichsel, 2019a). Ainsi, il s'agit d'observer et d'analyser ces processus dans leur complexité, puis d'évaluer, sous forme de scénarios, le champ du possible. Au début, il appartient à l'animateur de mener ce travail en partageant ses connaissances concernant les modalités possibles. Au fil du temps, les participants sont de plus en plus en mesure d'y contribuer, en formulant des souhaits et des propositions.

Le fait de pouvoir développer différentes démarches, avec leurs variantes ainsi que leurs complémentarités, ouvre de très nombreuses possibilités. Ceci favorise des ajustements fructueux. C'est dans cette optique notamment que je cherche à identifier les spécificités de chacune d'elles. Également à visualiser les modifications et complémentarités possibles (voir figure 3). Dans mon expérience cependant, il ne s'agit pas de suivre une procédure ou un protocole précis en la matière. Cela irait à l'encontre des buts visés : s'ajuster aux besoins et souhaits des participants, valoriser les apports de chaque modalité. C'est chaque fois différent, à l'intérieur d'un même groupe, comme d'un groupe à l'autre. En effet, la situation, les attentes exprimées présentent rarement la même configuration ; les potentialités qui pourraient être actualisées, les opportunités à saisir, sont toujours singulières.

Le choix d'une démarche se fait dans l'appréciation en conjonction de plusieurs éléments : le champ des modalités possibles, les ressources et souhaits du groupe, le moment propice. Il s'agit de travailler de manière continue au sens partagé qu'elle peut avoir (compréhension et perception des bénéfices potentiels), à la confiance (entre participants et avec l'animateur), ainsi qu'à la cohérence de ce qui est mis en place (à l'interne du groupe et en lien avec le contexte ; voir Thiébaud, 2017).

Il s'agit aussi d'être réaliste par rapport à certaines limites et de ne rien forcer. Notamment, en ce qui concerne le temps disponible. Il est préférable de prévoir suffisamment large. Il peut s'avérer en effet dommageable de mettre en œuvre une démarche qui ne peut pas être menée à son terme. Lorsque le temps est insuffisant, il est possible d'ajuster le déroulement en jouant sur la durée des différentes étapes du processus. L'intégration de temps d'échanges dans une APP peut par exemple se faire sur un temps plus ou moins court. Une autre limite réside dans les difficultés que peuvent rencontrer certains participants à s'approprier les démarches. Dans ces cas, il est utile de rendre explicite en permanence le processus et/ou de simplifier les modalités de travail.

En ce qui concerne les écueils, ceux-ci sont en particulier liés au climat et à la dynamique des relations dans le groupe. Modifier des processus nécessite de la sécurité et de la confiance. Lorsque le déroulement est clair et connu, il offre un point d'appui pour gérer les situations délicates qui peuvent être rencontrées dans le collectif. Mentionnons entre autres les tensions

interpersonnelles, les problèmes de compréhension, ou les communications peu fluides qui vont freiner le travail. Également les peurs qui peuvent paralyser l'implication de certains participants ou engendrer diverses réactions qui nécessitent de la vigilance. Dans tous ces cas, la priorité est à donner à la régulation de la dynamique du groupe : il s'avère rarement utile de proposer une nouvelle démarche ou de chercher à hybrider APP et échange de pratiques.

## 4.2 Qu'est-ce que cela implique pour l'animation ?

Le lecteur l'aura compris, je favorise autant que possible la recherche de modalités de travail qui permettent de mobiliser les ressources du groupe et de les faire fructifier. Pour faciliter de tels processus, l'animation ne peut pas suivre une procédure. Il importe de travailler en intelligence de situation, en développant son attention aux dynamiques présentes et en évolution au sein du groupe. Si de nombreuses potentialités sont en permanence présentes, elles ne s'actualisent que dans le dialogue et la réflexion commune. Sans cela, il n'est pas possible d'être créatif et de mobiliser de nouvelles possibilités.

Cela signifie travailler dans l'émergence, sans suivre un plan tout fait, mais avec l'intention claire de servir les processus de groupe et en s'appuyant sur les contractualisations développées. Ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de logique à l'œuvre. Celle-ci est faite de régulations continues et mise sur un travail collectif. Il s'agit d'avancer pas à pas, en s'ajustant au fur et à mesure. À cet effet, il est nécessaire notamment de :

- développer à chaque instant une disponibilité, une présence, une sensibilité et une curiosité pour tout ce qui se passe dans le groupe ;
- accueillir les informations, les feed-back des participants ainsi que les signaux les plus infimes ;
- pratiquer une écoute générative (pour reprendre les termes de Scharmer, 2016), qui s'attache à percevoir les potentialités au niveau du collectif et ce qui peut émerger dans le futur ;
- travailler à des scénarios possibles, en co-construction avec les besoins et souhaits des participants ;
- (re)contractualiser avec le groupe chaque modification (en veillant au sens partagé et à la cohérence qu'elle peut avoir).

Il s'agit aussi de clarifier à chaque étape ce qui est mis en place comme modalités de travail au sein du groupe et de favoriser des régulations et autorégulations fréquentes. Avec le temps, cette façon de procéder devient de plus en plus aisée, à mesure que les compétences et l'intelligence collectives se développent à cet égard (voir Thiébaud, 2018b).

## 5. En guise de conclusion

Ce texte avait pour but de présenter les caractéristiques des APP et des échanges de pratiques tels que je les développe avec divers groupes et équipes, ainsi que différentes manières de travailler dans un groupe la complémentarité entre elles. Il met en évidence de nombreuses possibilités de valoriser conjointement : le travail d'analyse des pratiques singulières ; le développement d'une prise de recul, par chaque participant, sur ses pratiques ; la mise en commun des vécus et l'élaboration de réflexions sur les pratiques mobilisées, par l'échange et en intelligence collective.

Ce que j'ai présenté est le reflet de mon intérêt à prendre en compte les potentialités présentes dans un groupe et à répondre à des besoins variés exprimés par les participants avec lesquels j'ai eu la chance de travailler. Ce texte témoigne de mes expériences au cours de ces dix dernières années. Cela en constitue aussi la limite. D'une part, celles-ci ont été développées dans des groupes et des équipes de professionnels avec lesquels je collabore dans la durée. D'autre part, elles sont liées à la manière dont je les anime et dont je contractualise nos processus de travail. Enfin, je me suis référé à une approche spécifique de l'APP comme de l'échange de pratiques que je tends à privilégier.

Il serait bénéfique de pouvoir comparer dans des contextes variés diverses manières de procéder et différents types de complémentarité, avec leurs avantages et inconvénients. La conduite d'une étude de ce type devrait pouvoir s'appuyer sur des données qui ne sont actuellement pas disponibles. A ma connaissance, il n'existe pas de travaux portant directement sur ces questions. En ce qui me concerne, je manque de recul pour cela dans la mesure où je n'ai pas eu suffisamment l'occasion de confronter ma pratique avec celle d'autres animateurs à cet égard. Il semble que ce type de développement de démarches en complémentarité n'est pas très courant. D'autres praticiens travaillent cependant dans une perspective proche (voir les groupes d'échange de pratiques développés par Lamy, 2020).

Il serait intéressant aussi de mettre en évidence la manière dont celles-ci ont pris forme dans les divers groupes que j'ai animés et comment elles sont mises en œuvre en concertation avec les participants. Cela nécessiterait cependant un examen détaillé de la variété des situations, demandes et besoins manifestés dans ces groupes auxquels peut répondre le développement de ces complémentarités. Je n'ai pas la possibilité ni le temps pour un tel travail de recherche.

Compte tenu des bénéfices dont témoignent les participants, il me reste à souhaiter pour l'avenir que les « regards croisés » et les « fécondations » entre pratiques se développent non seulement dans le champ de l'APP, mais aussi avec d'autres formes de travail collectif plus ou moins proches.

## Références bibliographiques

- Bourdet, C. (2017). Glissement de l'échange de pratiques vers l'analyse de pratiques professionnelles : l'expérience du groupe des conseillères VAE de « Réunion 4 ». In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp 85-92. <http://www.analysedepratique.org/?p=2446>.
- Lamy, M. (2020). Plaidoyer en faveur des Groupes d'Échange de Pratiques Professionnelles (G.E.P.P). In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 16, pp. 33-50. <http://www.analysedepratique.org/?p=3544>.
- Rudestam, K.E. (1982). *Experiential groups in theory and practice*, Brooks/Cole Pub. Co. Ch. 9. Theme-Centered Interaction. [https://www.ruth-cohn-institute.org/files/content/zentraleinhalte/Originaltexte%20RC%20-%20engl/18\\_Theme\\_centered\\_Interaction.pdf](https://www.ruth-cohn-institute.org/files/content/zentraleinhalte/Originaltexte%20RC%20-%20engl/18_Theme_centered_Interaction.pdf).
- Scharmer, O. (2016). *La théorie U, renouveler le leadership : Inventer collectivement de nouveaux futurs*. Yves Michel.
- Thiébaud, M. (2001). Groupe réflexif d'accompagnement et d'analyse de pratiques professionnelles. Présentation résumée. *Ronéotypé*. En ligne : <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-groupe-analyse-de-pratiques-presentation-resumee.pdf>.
- Thiébaud, M. (2011). Groupe réflexif d'échange de pratiques et d'expériences. Présentation résumée. *Ronéotypé*. En ligne : <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-groupe-echange-pratiques-experiences-presentation-resumee.pdf>.
- 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. (2017). Mettre en place un groupe d'analyse de pratiques qui fasse sens et inspire confiance. Quels défis ? Quels repères ? Quels chemins ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp. 9-22. <http://www.analysedepratique.org/?p=2431>.
- Thiébaud, M. (2018a). Accompagnement et analyse de pratiques professionnelles en groupe. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 12, pp. 13-30. <http://www.analysedepratique.org/?p=2862>.
- Thiébaud, M. (2018b). Intelligence collective et analyse de pratiques en groupe : six dynamiques mobilisées. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 13, pp. 18-38. <http://www.analysedepratique.org/?p=3048>.

- Thiébaud, M. et Bichsel, J. (2019a). Animer un groupe d'APP : mobiliser diverses formes de régulation. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 14, pp. 74-96. <http://www.analysedepratique.org/?p=3188>.
- Thiébaud, M. et Bichsel, J. (2019b). Temps « méta » dans les groupes d'analyse de pratique. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 14, pp. 97-112. <http://www.analysedepratique.org/?p=3190>.
- Thiébaud, M. (2020). Analyse de pratiques <-> supervision. Similitudes, différences : quelques réflexions pour aider à s'y repérer. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 16, pp. 81-103. <http://www.analysedepratique.org/?p=3631>.
- Vacher, Y. (2014). Phase méta en APP... quels contenus, quelles fonctions ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, pp. 23-34. <http://www.analysedepratique.org/?p=1379>.
- Vacher, Y. (2018). 1+1 ça fait combien en APP ? Effets possibles du groupe sur la dynamique de l'analyse. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, No 12, pp. 4-12. <http://www.analysedepratique.org/?p=2864>.
- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.