

## Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui mais comment ? Retour sur des formations et l'expérience développées en Suisse

**Marc Thiébaud**

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

### *Résumé*

Animer ou faciliter un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP) s'apparente davantage à un art qu'à une technique. Si l'importance de s'y former est reconnue, les formations à l'animation de groupe d'APP sont encore relativement peu développées et ont rarement été documentées et étudiées. Ce texte a pour but de présenter des formations à l'animation de groupes d'APP réalisées en Suisse romande au cours des quinze dernières années. Qu'est-ce qui a été fait ? Dans quels buts ? Selon quelles modalités ? Quelles interrogations et quels défis ces formations soulèvent-elles ? Ces questions sont abordées aussi comme un témoignage dans le but de stimuler d'autres partages d'expériences et réflexions à ce propos.

### *Mots-clés*

Formation à l'animation, modalités, compétences, expérience, dynamique de groupe

### *Catégories d'article*

Texte de réflexion en lien avec des pratiques ; témoignage

### *Référencement*

Thiébaud, M. (2015). Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui mais comment ? Retour sur des formations et l'expérience développées en Suisse. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 5, pp. 31-47. <http://www.analysedepratique.org/?p=1681>.

*Les articles de la revue de l'analyse de pratiques professionnelles paraissent uniquement en format électronique et sont en libre consultation sur le 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.*

Les lignes qui suivent ont pour objectif principal de présenter des formations à l'animation de groupes d'analyse de pratiques professionnelles (APP) que j'ai développées et animées en Suisse<sup>1</sup> ou auxquelles j'ai collaboré. Mon propos n'inclura pas des formations centrées sur des modalités individuelles d'analyse de pratiques (type entretien), il restera focalisé sur l'animation de groupes d'APP. Par ailleurs, il n'a pas pour but de présenter un modèle de formation, mais de partager des expériences menées et des enseignements tirés.

A ma connaissance, il n'existe pas d'étude portant précisément sur les formations à l'animation de groupes d'APP. J'aborderai ce sujet en me référant aux formations pour animateurs que j'ai conduites au fil des quinze dernières années. J'explicitai également comment celles-ci ont été élaborées, en lien étroit avec les expériences acquises et les apprentissages que j'ai pu faire (notamment avec les personnes qui ont participé aux groupes d'APP et aux formations pour animateurs que j'ai animées).

Pour faciliter la lecture, voici sous forme résumée les éléments principaux qui seront exposés :

1. Je commencerai par une mise en perspective générale des besoins concernant les compétences d'animation de groupes d'APP. À mon sens, il est important de développer des formations approfondies qui prennent en compte la complexité de l'animation d'un groupe d'APP.
2. Je discuterai ensuite du type de formations que j'ai mises en œuvre (seul ou avec des collègues<sup>2</sup>), de leurs contextes, de leurs buts et de leur cadre de référence. Je considère qu'une pluralité de formes est utile pour répondre à des besoins variés en fonction des participants impliqués.
3. Se former à l'animation de groupes d'APP passe par une intégration de multiples acquis, ce qui permet à l'animateur de s'approprier la démarche et de l'ajuster selon les situations. Je donnerai un aperçu de mon parcours, des compétences que j'ai développées et de la manière dont elles l'ont été, ce qui devrait permettre aux lecteurs de comprendre ce qui a influencé mes pratiques avec les groupes d'APP et dans les formations mises sur pied.
4. J'explicitai ensuite les modalités pratiques utilisées en lien avec deux logiques de base

---

<sup>1</sup> Je parlerai ici de la Suisse francophone.

<sup>2</sup> Ma reconnaissance pour des co-élaborations et co-animations inestimables va en premier lieu à Jürg Bichsel (j'y reviendrai ultérieurement) ; également à Jean-Loup Muller, avec qui nous avons travaillé au début des années 2000 et à l'équipe d'intervision avec laquelle nous explorons depuis 10 ans toutes sortes de processus d'émergence dans l'APP ; à Frédérique Rebetz, Marco Allenbach, Geneviève Tschopp et plus récemment, Nir Zalts et Pierre Petignat, dans le cadre des formations certifiantes ; à Sephora Boucenna pour des collaborations plus ponctuelles et à de très nombreux collègues pour des coanimations de groupes d'APP dans différents séminaires, et notamment avec des membres de la liste GFAPP (voir [www.gfapp.org](http://www.gfapp.org)).

présentes dans toutes mes formations : l'approche expérientielle et le développement d'une cohérence optimale entre les processus de la formation à l'animation et les processus de l'APP en groupe. Je privilégie une pluralité de moyens et une démarche souple afin de permettre à chaque participant de développer activement ses propres expériences et son parcours d'apprenant et d'animateur de groupe d'APP.

Des aspects spécifiques à certains types de formations, et notamment au perfectionnement continu des compétences, ainsi que quelques problèmes et défis rencontrés seront traités dans un second article (à paraître dans le prochain numéro de cette même Revue).

## 1. Pour quoi ? Quels besoins de formation à l'animation de groupes d'APP ?

Au premier regard, un dispositif d'APP peut paraître assez simple, du point de vue par exemple de son cadre et de ses règles, et donc facile à mettre en place et animer. Cependant, pour porter tous ses fruits et pour assurer notamment une dynamique de travail collectif et une sécurité pour les participants, il nécessite de développer un art de la facilitation qui s'avère, selon mon expérience, plutôt complexe.

Depuis plus de dix ans, divers auteurs, utilisant des approches et des référentiels d'analyse différents, ont mis en évidence la pluralité et la spécificité des compétences requises pour animer des groupes d'APP et l'importance de s'y former. Ainsi, Claudine Blanchard Laville (2008) évoque la professionnalisation des analystes de la pratique professionnelle et « *le passage d'une position de formateur à celle d'analyste des pratiques* ». Elle met en évidence les questions que cela pose en ce qui concerne les caractéristiques du cadre d'analyse et de l'approche clinique à développer ainsi que la posture d'animation requise.

Nadine Faingold (2006) souligne quant à elle les besoins de formation à l'animation d'analyse de pratiques qu'a fait naître le développement du paradigme du praticien réflexif, en particulier dans le champ de l'éducation. Patrick Robo relève par ailleurs dans une communication effectuée en 2003 qu'il « *est de plus en plus question, dans les textes de l'Education nationale relatifs à la formation des enseignants, de l'analyse des pratiques, ce qui ne va pas sans poser la question de la formation de formateurs* » (Robo, 2003).

Qu'en est-il aujourd'hui ? Jean-Pierre Lepage et Patrick Robo, dans un entretien récent, ont évalué que, pour le développement de logiques de formation de type analyse de pratiques, « *l'obstacle majeur reste le manque de formateurs réellement formés à l'analyse de leurs propres pratiques ainsi qu'à la mise en œuvre de modalités d'analyse de pratiques* » (Lepage, Robo et Calmejane-Gauzins, 2014).

En Suisse, diverses formations à l'animation de groupes d'APP ont été développées ces dernières années et elles ont suscité l'intérêt de nombreux participants. Cependant, il apparaît que bien souvent, le besoin d'une formation à l'animation reste largement sous-estimé.

Comme ailleurs, les critiques qui peuvent être portées sur les dispositifs d'APP tendent à attribuer leur inefficacité aux dispositifs eux-mêmes plutôt qu'à leur mise en œuvre et au manque de personnes formées pour les animer (voir Vacher, 2013). Il n'est pas rare que des institutions considèrent que tous les formateurs d'adultes sont parfaitement à même d'animer des groupes d'APP ou que l'on peut demander à des personnes qui ont déjà participé à un groupe d'analyse de pratiques de se charger des APP, par exemple avec les étudiants.

Cela peut être lié à une insuffisance de moyens ou à une réticence à investir dans la formation. Mais cela tient, à mon sens, également à un manque de compréhension de l'APP en groupe, dans laquelle l'analyse et ses résultats sont si étroitement en lien avec les processus collectifs mobilisés. À cet égard, je constate souvent, en particulier, la présence des risques suivants :

1. *Réduction de la complexité de l'analyse de pratique en groupe.* Animer un groupe d'APP ne signifie pas seulement mettre en place un cadre, des procédures et un déroulement par étapes. Cela requiert un travail de facilitation des interactions et de l'implication des participants, l'élaboration d'une pluralité de regards à tous les niveaux. Il ne s'agit pas, par ailleurs, seulement d'un espace de réflexion et d'échange sur la pratique, mais d'un travail d'analyse qui permet de prendre du recul sur les réflexions produites (niveau des contenus) et sur la démarche et les relations mobilisées à cet effet (niveau des processus d'APP). L'idée qu'il suffit d'avoir participé à un groupe d'APP et d'avoir acquis les éléments méthodologiques du dispositif pour le maîtriser est cependant assez courante.
2. *Méconnaissance des spécificités des groupes d'APP.* Ceux-ci s'inscrivent dans une logique d'accompagnement et d'analyse par le groupe très différente de toute approche de formation plus ou moins transmissive ou d'un coaching orienté solution. Les compétences de formateur, d'animateur de groupe ou de coach (individuel ou de groupe), si elles peuvent parfois représenter un atout, à elles seules ne suffisent pas. Les dispositifs d'APP en groupe sont caractérisés par la combinaison de plusieurs éléments, notamment par un questionnement et une recherche qui mobilisent les ressources de tous les participants dans une dynamique d'apprentissage et de réflexivité au sein du groupe (Thiébaud, 2013). L'animation doit contribuer à l'équilibre et à la cohérence de ces éléments. Sans cela, on constate un appauvrissement, une réduction des bénéfices de la démarche, voire des dérives : apparition de débats (réactifs plutôt que réflexifs), prise de position d'expert, perte de la pluralité des visions, absence de questionnement, recherche de la meilleure solution, simples échanges de savoirs ou de conseils, analyse d'une situation sans prise en compte de la personne de l'exposant, etc.
3. *Manque de compréhension relatif à la posture de l'animateur.* Dans un groupe d'APP, l'exposant est accompagné dans l'analyse de sa pratique professionnelle. Il s'agit d'être centré sur la personne et ce qu'elle apporte, dans une posture d'accompagnement. Mais ce n'est pas l'activité unique d'une personne (qui serait alors dans une position de coach, mentor ou superviseur), c'est celle d'un groupe de participants qui sont tous dans un travail de co-analyse, en recherche de compréhension, d'évolution, individuellement et

en groupe, avec les divers mouvements psychiques et relationnels que cela peut impliquer. Par conséquent, c'est un défi et une compétence pour l'animateur de faciliter une dynamique d'analyse interactive et de questionnement collectif.

4. *Idée que le but de l'APP consiste à permettre l'acquisition d'une grille d'analyse.* L'APP en groupe n'a pas pour but seulement de décortiquer une situation ou d'acquérir des concepts pour éclairer sa pratique, elle vise à favoriser l'acquisition d'un « savoir analyser » (Robo, 2013) et le développement par les acteurs, dans le cadre d'une approche « multiréférentielle » (Ardoino, 1986) ou « multiréfléchie » (Vacher, 2015), d'une compréhension, d'une analyse et d'une reconnaissance de leurs expériences dans des perspectives plurielles, subjectives et inter subjectives.
5. *Tendance à considérer un dispositif d'APP comme une solution ou un outil valable en soi (voire comme une recette ou une panacée).* La mise en place d'une APP en groupe nécessite une analyse des besoins et de la demande dans leur contexte et une contractualisation avec les acteurs concernés. Un groupe d'APP s'inscrit aussi dans des enjeux institutionnels. Il doit être construit de manière contingente, dans sa singularité et en complémentarité avec d'autres modes possibles de formation et d'intervention.

Une formation à l'animation d'un groupe d'APP a pour but de développer les compétences d'animateur « compagnon réflexif » (au sens de Donnay et Charlier, 2008) en mesure d'analyser en continu ce qui se passe (pour soi et avec le collectif) et de catalyser des processus évolutifs dans le groupe, en intervenant le moins possible au niveau des contenus. Ce qui peut signifier :

- développer sa capacité de présence et d'accueil des émotions et résonances (attention à soi, à chaque participant et au groupe) ;
- repérer des potentialités, des aspects oubliés ou des récurrences dans la parole de l'exposant et des participants ;
- accepter de ne pas savoir précisément où l'on va, permettre, voire stimuler le tâtonnement, la recherche créative, le déploiement d'un processus évolutif, faire confiance à l'émergence du neuf dans les réflexions et dans la dynamique collective ;
- développer une attention flottante pour intervenir au moment le plus opportun, avec sensibilité, afin de stimuler un questionnement, une prise de recul, de la réflexivité ;
- proposer des variantes dans la démarche habituelle (production de métaphores, temps d'écriture individuel, de partage en duos ou sous-groupes, d'arrêt sur image, etc.) ;
- s'engager en faisant une intervention, selon besoin, pour interroger, nommer et réguler les processus à l'œuvre dans le groupe, en tenant compte de la complexité ;
- favoriser l'autonomie des participants, leur intelligence collective dans la démarche, leur prise de responsabilité ;
- etc.

Cela requiert de la part de l'animateur des compétences d'observation, de réflexivité, d'acceptation des ambiguïtés et dilemmes, d'analyse « multiréfléchie », d'intervention sensible ... et un travail sur soi, de mise et remise en question permanente et d'évolution personnelle.

Si les formations à l'animation de groupes d'APP peuvent varier dans leurs objectifs, elles devraient à mon sens tendre vers ces buts et travailler à favoriser l'intégration des acquis de l'expérience. A moins d'avoir déjà développé et mis en œuvre de multiples compétences dans l'intervention, l'accompagnement, l'animation et la régulation de groupe, la réflexivité, etc., une simple sensibilisation au dispositif de l'APP ne suffit pas. Au mieux, le travail sera appauvri, au pire, les participants se fermeront, s'en feront une représentation faussée, voire en sortiront meurtris (de même que parfois l'animateur). Malheureusement, j'ai pu constater que ce n'est pas rare, entre autres pour des étudiants en formation initiale. Et au moment de l'entrée dans le métier, où ils auraient besoin d'un accompagnement, d'un espace pour prendre du recul et développer leur identité professionnelle, ils ne savent pas ce que pourrait leur apporter un groupe d'analyse de pratiques.

## 2. Quoi ? Quels types de formations mises en œuvre ?

Il apparaîtra clairement à la lecture de ce qui précède que je privilégie une formation à l'animation de groupe d'APP d'une certaine durée et que celle-ci s'inscrit dans un parcours plus vaste d'apprentissage au long cours. Il importe donc à la fois de prendre en compte les expériences passées des participants et de favoriser leur développement ultérieur (compétences à se former dans la durée, de manière continue). La plupart du temps, les participants à mes formations (psychologues, formateurs d'adultes, enseignants, cadres scolaires ou de santé, responsables d'équipe, directeurs, etc.) ont déjà bénéficié d'une ou de plusieurs expériences d'APP en groupe. Si ce n'est pas le cas, cela constituera bien sûr la première étape.

Deux ou trois jours de formation ou des séminaires et colloques peuvent parfois enclencher des processus d'apprentissage féconds. Cependant, le plus souvent, ils donnent avant tout un premier aperçu de la complexité de l'animation d'un groupe d'APP, une sensibilisation plutôt qu'un développement à proprement parler des compétences nécessaires. Mon propos portera donc ici sur des formations plus complètes dans lesquelles je me suis investi, qui permettent de travailler en profondeur dans et avec la complexité.

Divers critères peuvent être utilisés pour les différencier.

### *1. L'ampleur, le degré d'institutionnalisation et la structuration des formations.*

Je trouve important que différentes formations dans divers formats soient disponibles pour répondre à des besoins variés. Si chaque type de formation offre des avantages spécifiques, elles devraient cependant, selon moi, être toutes organisées de manière à permettre aux participants d'expérimenter au sein d'un groupe stable les aspects essentiels de l'animation

et de la dynamique d'un groupe d'APP. Ce qui implique de travailler avec un nombre de participants raisonnable (maximum 20 dans mon expérience, en sachant qu'il peut y avoir des moments en sous-groupes) pour pouvoir développer les relations et la confiance requises entre eux. Si nécessaire (au-delà de 20 personnes), il est souhaitable de constituer plusieurs groupes. Ceci avait été fait par exemple avec des collègues lors d'une formation à l'animation d'APP de deux ans menée avec environ 60 participants (constitution de 6 groupes parallèles pendant 16 jours, avec deux journées d'échanges entre tous). Dans la même optique, il serait difficile, à mon sens, d'envisager une formation dans ce domaine qui fonctionnerait avec un découpage en modules que chaque participant pourrait prendre quand cela l'arrange et dans l'ordre qui lui conviendrait : le travail de continuité avec le groupe serait en effet impossible.

J'ai eu l'opportunité depuis 1999 de travailler dans cette perspective avec plus de 250 participants dans des types de formations variées. Ainsi, certaines d'entre elles sont uniquement centrées sur l'animation de groupes d'APP, d'autres incluent également des interventions et dispositifs différents. Certaines sont diplômantes et comprennent une certification des compétences ; d'autres non et délivrent une simple attestation de participation. Par ailleurs, certaines formations sont plus ou moins structurées à l'avance ; d'autres sont davantage construites avec les participants en fonction de besoins spécifiques.

En combinant ces critères, je distinguerai cinq types de formations que j'ai eu l'occasion d'animer :

- a) Les formations structurées à l'animation de groupes d'APP avec attestation de participation: sur une période de 8 à 20 mois, avec un nombre allant de 8 à 20 jours, elles sont le plus souvent tournées vers la pratique et prévoient une progression dans les acquis, avec des aspects de conception des dispositifs, de contractualisation en lien avec des enjeux institutionnels, de méthodologie, de posture, de pratique d'intervention, de dynamique de groupe, etc. C'est pour ce type de formations que j'ai été sollicité la première fois il y a 15 ans et ce sont celles que j'ai le plus souvent animées.
- b) Les formations diplômantes structurées à l'animation de groupes d'APP : en général d'une durée d'un à deux ans et proposées par les universités et les hautes écoles<sup>3</sup>, elles incluent une certification spécifique à l'APP et abordent parfois, outre les aspects évoqués ci-dessus, des questions liées à l'épistémologie, la recherche, etc.
- c) Les formations structurées à l'animation de groupes d'APP intégrées dans un cursus diplômant plus large comprenant de 450 à plus de 1000 heures de travail : développées également par les universités et les hautes écoles, elles ont acquis une certaine visibilité. Les compétences d'animation de groupe d'APP sont développées en lien

---

<sup>3</sup> Voir par exemple le « Certificate of Advanced Studies de formation d'animateur de groupe d'APP » récemment élaboré par la Haute école pédagogique des cantons de Berne du Jura et de Neuchâtel ; <http://www.hep-bejune.ch/formations/formations-hep-bejune>.

avec d'autres compétences, dans le domaine de l'accompagnement, de l'intervention dans les institutions, de la régulation des équipes, etc. Par exemple, dans une formation d'une durée de plus de deux ans, conduite actuellement à Lausanne pour la cinquième fois, sont travaillés dans un premier temps l'accompagnement individuel, puis l'analyse de pratiques et enfin l'accompagnement de collectif<sup>4</sup>.

- d) Les formations sur mesure pour répondre à des besoins spécifiques d'un groupe ou d'une institution : élaborées avec les demandeurs et les participants, sans format structuré à l'avance, elles font l'objet d'un contrat *ad hoc* permettant de cibler les compétences à développer en fonction du contexte et des expériences préalablement vécues. Elles correspondent parfois à des besoins qui émergent dans un groupe d'APP qui a pratiqué pendant plusieurs mois ou années, lorsque les participants souhaitent acquérir les compétences d'animation susceptibles de les rendre autonomes pour l'animation.
- e) Les activités de formation continue et de perfectionnement : faisant généralement suite à une ou l'autre des formations ci-dessus, elles prennent la forme de séances de supervision de groupe dans la durée, ou encore de rencontres régulières entre pairs centrées sur l'approfondissement de la pratique d'animation, qui favorisent simultanément le développement d'échanges en réseau. Elles s'articulent souvent avec la supervision individuelle pour animateurs, avec des activités plus ponctuelles telles que des journées thématiques ciblées, ainsi que les partages à distance qui viennent en soutien à la formation continue (voir par exemple la liste GFAPP<sup>5</sup>), que je n'aborderai pas ici.

## 2. Les cadres de référence utilisés

Certaines formations s'appuient sur un cadre de référence spécifique (par exemple psychanalytique ou systémique) et visent à développer chez les animateurs la capacité à analyser à l'aide de celui-ci les pratiques comme les processus à l'œuvre dans le groupe d'APP. D'autres formations font appel à une pluralité de lectures et proposent aux animateurs d'apprendre à mobiliser des approches différentes pour l'analyse des pratiques et des processus dans le groupe d'APP. Les approches peuvent alors varier d'une situation à l'autre, voire être utilisées en combinaison dans une perspective de favoriser également une analyse multiréférentielle dans les APP.

---

<sup>4</sup> Le Diploma of Advanced Studies « Accompagnement individuel et collectif : coaching et analyse de pratiques professionnelles » de la haute école pédagogique Vaud ; voir : <https://www.hepl.ch/cms/accueil/formation/offres-formation-de-la-hep-vaud/formations-postgrades/offre-de-formations-postgrades/das-diploma-of-advanced-studies/das-accompagnement-individuel-et.html>. D'autres formations en partie similaires ont été mises en place notamment par la HEP-BEJUNE (Maîtrise d'Études Avancées en supervision) ou par la Haute Ecole de Travail Social à Genève (Diplôme d'Études Avancées de superviseur-e-s dans le domaine de l'action sociale, éducative, psychosociale et de la santé).

<sup>5</sup> Voir : [www.gfapp.org](http://www.gfapp.org)

C'est dans cette optique que j'ai depuis le début développé les formations, en privilégiant la capacité à travailler avec les lectures et cadres de référence des participants eux-mêmes dans la multiplication des regards croisés (y compris entre cadres de référence ; cf. la méta-réflexion au sens de Vacher, 2015). Dans mon expérience, ceci permet de mobiliser au maximum, dans le développement des compétences d'animation, les potentialités présentes chez les participants et l'intégration des acquis dans la durée. De même, dans l'analyse des pratiques, cela m'apparaît faciliter le développement du « savoir analyser » et l'implication ainsi que l'autonomisation des participants.

### *3. Les types de dispositifs d'APP animés*

Certaines formations développent des compétences pour animer un dispositif particulier, par exemple un Groupe d'Entraînement à l'Analyse de Situations Éducatives (GEASE), un groupe Balint enseignant, un Groupe de Formation à et par l'Analyse de Pratiques Professionnelles (GFAPP), etc. D'autres formations visent davantage à une mise en perspective de divers dispositifs et à donner la possibilité aux animateurs d'apprendre à moduler selon les groupes certains aspects du déroulement des APP. C'est ce que je privilégie dans la mesure du possible, c'est-à-dire, chaque fois que les participants y sont ouverts et intéressés et qu'ils manifestent – progressivement – les compétences pour ce faire. Dans mon expérience, il importe de disposer d'une base et d'une compréhension solides de l'APP pour être à même de varier les dispositifs ou des éléments d'un dispositif sans déstabiliser le groupe et perdre le sens même du travail d'APP.

Ce sens doit être bien clarifié. Dans l'approche que j'ai adoptée (Thiébaud, 2003; 2013), l'APP en groupe est considérée comme intégrant au minimum les cinq éléments suivants :

- travail sur des vécus de la pratique professionnelle,
- accompagnement de l'exposant par l'ensemble du groupe,
- questionnement et recherche en commun, qui prime sur les savoirs d'experts,
- dynamique d'analyse collective avec multiplication et croisement de différents éclairages,
- posture réflexive, développement d'un regard « méta » au sein du groupe avec un climat de sécurité favorisant la réflexivité.

Ceci permet par exemple de différencier l'APP en groupe par rapport à un partage d'expériences, un échange de pratiques dans lesquels le processus d'accompagnement de l'exposant par le groupe est absent ; ou par rapport à une étude de cas, où le travail sur des vécus de la pratique n'est en outre pas directement présent dans l'analyse.

Au-delà des différentes approches existantes sous diverses dénominations, des variations sont possibles, dans le respect des caractéristiques du dispositif d'APP en groupe, au niveau du déroulement et des étapes de la démarche, de la circulation de la parole, de techniques de travail utilisées, de moyens d'analyse mobilisés, etc. J'ai pu constater que la souplesse ainsi acquise permet d'élargir les bénéfices possibles dans les APP (voir Thiébaud, 2013) et

d'ajuster les modalités de travail aux réalités rencontrées. Ainsi, les animateurs peuvent dans la définition des buts et du contrat au départ avec le groupe d'APP inclure cet aspect en fonction des participants présents et de leurs attentes (voir Thiébaud, 2013b). Et dans les séquences d'APP elles-mêmes, ils peuvent proposer des variantes dans le processus qui prennent en compte les demandes de l'exposant, des besoins émergents et des vécus particuliers dans le groupe.

### **3. Mon parcours en lien avec l'APP et l'évolution des formations à l'animation mises en place**

S'il importe de développer la flexibilité dans l'animation et la capacité à être en phase avec chaque groupe d'APP et chaque situation, cela ne repose pas simplement sur un ensemble d'approches et de techniques à assimiler. Faciliter l'APP en groupe est un art dans lequel l'animateur va exprimer sa propre manière d'intégrer ses acquis. Vu la complexité des processus en jeu, les modèles existants, s'ils servent de repères, ne peuvent pas être seulement reproduits. Il me paraît essentiel que dans sa pratique, un animateur de groupe d'APP soit dans la cohérence, que les cadres de référence et les types de dispositifs qu'il utilise soient intégrés dans son développement. C'est ce que doivent aussi, à mon sens, favoriser les formations à l'animation de groupe d'APP.

Avant de présenter les principales modalités qui sont au cœur des formations que j'ai élaborées et animées, j'évoquerai brièvement dans les lignes qui suivent quelques éléments de mon parcours, de façon à expliciter comment il m'a conduit à élaborer des dispositifs de formation accompagnante et d'APP en groupe, puis des formations à l'animation. Également en quoi il a marqué mes pratiques et comment celles-ci ont évolué au fil des expériences et des apprentissages qui en ont résulté.

Quatre aspects peuvent être mis en évidence.

#### *1. Une variété de formations et d'expériences.*

Après une formation universitaire comme psychologue du travail, j'ai développé durant les années 80 diverses activités en parallèle : interventions dans les entreprises, approches de développement organisationnel, dynamiques de groupe, thérapies avec des familles, accompagnement de groupe et d'équipe... tout en poursuivant mes formations dans ces domaines. Je me suis intéressé à travailler et articuler des démarches dans une perspective individuelle, groupale et organisationnelle, tant en ce qui concerne les expérimentations que les conceptualisations (champs de la psychologie, de la psychologie sociale, de la sociologie, de l'éducation des adultes, de la systémique, etc.). De longue date, je privilégie donc les lectures multiréférentielles et la variété des interventions en fonction des besoins et contextes.

#### *2. L'accompagnement et la formation - action.*

Vers la fin des années 80, j'ai de plus en plus orienté mes activités vers l'accompagnement et

j'ai cherché à expérimenter des groupes d'accompagnement formateur. J'ai eu l'opportunité notamment d'en mettre en place pour des cadres, au sein de l'université de Neuchâtel, en coanimation avec un collègue, Michel Rousson. Les résultats furent si stimulants, au niveau de l'évolution professionnelle des participants et de notre propre apprentissage des processus de facilitation du groupe que j'ai poursuivi ces pratiques d'animation, seul ou à deux, dans des milieux variés, sous diverses formes pour répondre du mieux possible aux demandes. Parallèlement, j'ai créé un centre d'accompagnement qui a développé de multiples formes d'intervention pour les professionnels des établissements scolaires<sup>6</sup>. Ces expériences s'inspiraient de celles que j'avais faites en tant que participant dans diverses formations (en thérapie de famille et dynamique de groupe notamment). Je suis entré ainsi progressivement en contact avec différentes démarches proches de l'APP en groupe (*action learning*, codéveloppement professionnel, pratique réflexive, etc.). Avant de découvrir des approches développées sous le terme d'APP quelques années plus tard.

### *3. L'apprentissage continu par la coopération et la co-réflexion.*

Ces animations ont été menées le plus souvent à deux, ce qui m'a permis de bénéficier de partages d'observations et d'analyses extrêmement enrichissants, aussi bien avant, pendant qu'après celles-ci. Il était fréquent par exemple de faire des pauses réflexives durant une intervention. Dans les thérapies avec les familles, l'utilisation de la vitre sans tain avec observateur était courante. Dans les séances, l'un de nous privilégiait une position « méta ». Par ailleurs, les démarches menées visaient toujours à mobiliser les ressources des personnes et à réguler les processus en les impliquant. Dans une approche continue de type recherche-action, nous consacrons le temps nécessaire (souvent aussi long que le temps d'animation proprement dit) pour élaborer ensemble notre compréhension et nos regards croisés, étayés par les retours des participants. Ceci a également marqué mes pratiques qui s'inscrivent toujours dans la même ligne (voir des exemples ci-après pour les formations à l'animation).

### *4. Les développements par et avec les formations pour animateurs d'APP.*

Lorsque j'ai été sollicité en 1999 pour former près de 60 animateurs de groupes d'APP, c'est assez « naturellement » que j'ai proposé et négocié une démarche qui s'inscrivait dans la suite de ces expériences et des compétences que j'avais pu développer. La mise sur pied et l'animation de cette formation et d'autres qui ont suivi ont été l'occasion de prendre du recul à la fois sur les processus d'APP et les démarches de formation à l'animation. Ceci a été possible notamment grâce à la coopération développée avec Jürg Bichsel avec qui nous avons eu l'occasion de vivre à ce jour différentes coanimations durant près de cinq cents journées au total. Les formations à l'animation nous ont poussés à modéliser davantage notre approche des APP. Elles nous ont aussi permis d'expérimenter dans la durée des possibilités extrêmement fructueuses de travail à deux dans nos formations avec les participants. Lorsque j'utilise ci-après le « nous », je me réfère à notre coopération et à nos coanimations.

---

<sup>6</sup> Ce centre, dont je suis le responsable depuis 25 ans, poursuit toujours ces activités en se diversifiant. Voir [www.cappes.ch](http://www.cappes.ch).

#### 4. Comment ? Des formations expérientielles mobilisant une pluralité de moyens

La logique de base présente dans les formations que nous avons élaborées est similaire à celle qui a prévalu dans les processus qui nous ont permis de les développer, comme elle est aussi au cœur de l'analyse de pratiques professionnelles elle-même. Elle repose sur le cycle d'apprentissage expérientiel et le principe que l'acquisition de compétences complexes passe par les savoirs d'action, l'observation, la réflexion, la modélisation, l'expérimentation, la remise en question et l'entraînement en continu. Pour faire bref, il est essentiel pour nous d'être en cohérence avec l'apprentissage par le vécu et l'analyse de la pratique qui est au cœur de l'APP. Dans chaque formation, nous visons à activer le cycle d'apprentissage suivant :

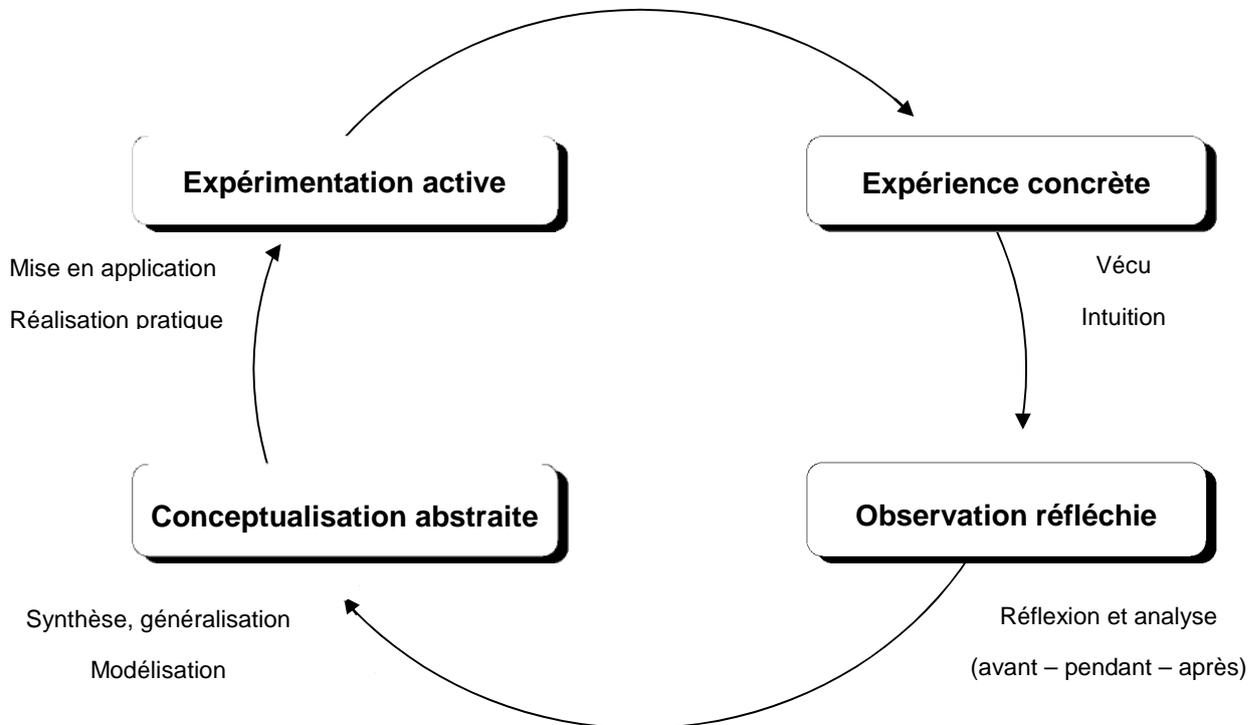


Figure 1 : le cycle d'apprentissage expérientiel (adapté de Kolb, 1984)

Ce cycle d'apprentissage est amplifié lorsque les apprenants peuvent bénéficier d'activités qui stimulent et facilitent le passage d'une modalité à une autre, dans une boucle continue (chaque expérimentation donnant lieu à de nouveaux vécus qui peuvent être réfléchis et conduire à des ajustements et enrichissements des modèles développés... et ainsi de suite).

Une seconde logique, proche et complémentaire, réside dans la cohérence et les processus parallèles que nous cherchons à développer entre les activités et vécus au sein du groupe de formation à l'animation et les activités et vécus mobilisés au sein de l'APP. En effet, nous avons constaté dans le cycle d'apprentissage que les participants développent et mettent en œuvre ensuite plus facilement leurs compétences en APP lorsqu'ils peuvent vivre dans le groupe de

formation à l'animation des processus similaires ou parallèles. Cela peut concerner le contrat et la régulation de la formation, le climat, les interactions, l'inter subjectivité et les émergences dans le groupe, l'élaboration de méta réflexions, le partage de questionnement chez les formateurs, etc. La formation à l'animation reflète la complexité de l'APP, elle offre pour les apprenants entre autres des possibilités d'observation, d'expérimentation directe, d'autoévaluation, d'imprégnation, d'apprentissages vicariants (imitation par l'observation), de stimulation et soutien social qui facilitent les acquis, leur intégration et leur application concrète pour l'animation de groupes d'APP.

Chacune de nos formations, quel que soit son type, repose sur cinq « piliers » principaux, complémentaires, étroitement articulés et qui peuvent être abordés progressivement, à des doses variables, selon les besoins, le contexte et les participants concernés :

a) *La pratique de l'APP et de son animation avec l'analyse « méta » du travail effectué.*

Il s'agit de l'élément de loin le plus important à nos yeux et selon notre expérience. Au début, le formateur anime le groupe, puis les participants prennent ce rôle. Mais il ne s'agit pas seulement de vivre de l'APP en groupe. Le temps d'analyse méta, qui correspond à la dernière étape d'une séquence d'APP avec le bilan, va au-delà de ce qui est fait habituellement, en termes d'objectifs, de contenus et de processus : il prolonge le bilan de l'APP en décortiquant des moments clés des processus vécus. Il peut aussi être introduit à la fin de chaque étape intermédiaire ou s'effectuer dans le cours même d'une séquence, sous forme « d'arrêt sur image », ce qui permet une analyse « en prise directe » avec ce qui se passe. La prise de note et l'enregistrement vidéo peuvent soutenir l'analyse.

Parfois, deux sous-groupes sont constitués, l'un avec des personnes qui pratiquent l'APP et l'autre avec des observateurs qui développent leur attention aux processus et partagent à des moments choisis ce qu'ils ont observé. Le travail d'observation est en soi très apprenant et il donne l'occasion d'entraîner la capacité à se mettre en extra subjectivité, à observer, analyser et évaluer, dans le sens de faciliter le développement, la navigation dans la complexité (plutôt qu'évaluer à l'aune d'une norme, d'un « juste » – « faux »).

Progressivement, à mesure que les participants développent leur confiance et s'approprient ces modalités d'analyse « méta », dans le cours même de l'APP (qui se poursuit après chaque « arrêt sur image »), il est possible de développer à la fois une réflexion de type « avant » (par exemple en cherchant différentes alternatives d'intervention), « pendant » (observation et conscience de ce qui se passe) et « après » un moment d'APP. De même, en ce qui concerne l'appréhension des représentations, des vécus, des affects présents dans le groupe, ils peuvent être anticipés, observés et conscientisés pendant et analysés après.

Ces modalités de travail activent le cycle d'apprentissage en stimulant le passage de l'expérience à l'observation réfléchie, à l'analyse et à la modélisation. Lorsque nous sommes deux formateurs en coanimation (ce que nous privilégions chaque fois que c'est

possible), nous pouvons démultiplier les possibilités : par exemple, l'un anime le groupe d'APP (ou accompagne la personne qui l'anime) et l'autre sollicite et régule le partage des observations et la méta-analyse au sein du sous-groupe d'observateurs. Par ailleurs, dans l'espace « protégé » du groupe de formation, les participants peuvent faire leurs expériences, prendre confiance et tenter des approches et variantes avec peu de risque pour en tirer des apprentissages.

b) *L'utilisation de listes de compétences et de grilles d'observation.*

Elaborées sur la base notamment du modèle que j'ai développé et qui est décrit dans Thiébaud (2001 ; 2003a), ces listes et grilles couvrent différents aspects auxquels il s'agit d'être attentif, durant le travail d'APP et en vue de l'analyse « méta ». Si nous les adaptons selon les besoins et les faisons évoluer, elles s'articulent toujours sur les dimensions principales suivantes dont l'animateur doit selon nous, prendre soin :

- le sens partagé dans le travail d'APP,
- les relations et le climat de groupe,
- l'implication et les ressources de chaque participant,
- le cadre, l'organisation et le déroulement de l'APP,
- l'analyse proprement dite,
- les compétences réflexives et collectives développées au sein du groupe,
- le rôle et la posture de facilitation de l'animateur et ses relations au sein du groupe.

Les listes de compétences et les grilles élaborées servent de point d'appui pour l'apprentissage et permettent des mises en lien pour les observations. Elles facilitent aussi la demande de feed-back (par l'apprenant-animateur auprès de ses pairs et du formateur), ciblés sur une ou l'autre des compétences développées. Elles aident à se repérer dans la complexité et s'inscrivent dans le cycle d'apprentissage en soutien au travail d'observation, de réflexion et d'auto-évaluation notamment. Les participants les utilisent de manière variable, selon leurs besoins et leur préférence. En tant que formateurs, nous les utilisons également de manière souple, selon les moments et le type de formation.

c) *Le travail autour de notions clés.*

Dans une logique d'apprentissage expérientiel, ce travail se fait essentiellement en lien avec les processus vécus en APP et les réflexions et analyses partagées. Il peut prolonger l'étape de l'analyse « méta », par un échange autour de concepts fondamentaux et par une mise en lien, pour élargir le regard sur la complexité, favoriser l'émergence de sens, donner des repères. Il permet aussi par exemple de proposer, pour les séquences d'APP suivantes, certaines observations et analyses ciblées sur des éléments clés, choisis, de l'animation. Les notions sont apportées tant par les formateurs que les participants.

Pour une part, nous prévoyons en tant que formateurs une progression dans leur appréhension, notamment avec un appui sur certaines lectures proposées. Pour une autre part, les notions sont explorées en fonction des questionnements partagés au fil de la

formation par les participants, qui sont par ailleurs invités à des activités de réflexion et d'appropriation personnelles. Certains aspects sont également travaillés pour eux-mêmes et nous avons développé des repères et grilles spécifiques à cet effet (par exemple en lien avec la contractualisation et la mise en place d'un groupe d'APP, l'analyse de la demande de l'exposant, la dynamique du groupe, etc.). Ce travail prend plus ou moins de place selon les formations et le profil des participants, mais il est toujours lié au cycle d'apprentissage : il doit aider la capacité de synthèse, la modélisation et l'intégration des vécus et des acquis, puis les notions sont appliquées dans la pratique (expérimentation).

*d) Les régulations dans le groupe de formation.*

L'apprentissage se fait aussi sur les plans personnel et relationnel. Les participants passent par des moments de déstabilisation cognitive et affective bien compréhensibles compte tenu de l'implication demandée et de la complexité des processus travaillés. Cela fait partie de la démarche d'apprentissage des processus de groupe et d'APP et nous prévoyons des temps d'accueil des ressentis et de régulation à cet effet. Les vécus des participants comme le déroulement de la formation elle-même sont l'objet de moments de partage qui peuvent faire émerger les besoins d'ajustements. Dans une recherche de cohérence, la formation est régulée entre les formateurs et avec les apprenants de manière à inscrire son déploiement aussi dans une logique de codéveloppement et d'apprentissage expérientiel. Cela permet non seulement d'assurer la progression du travail de la manière la plus pertinente possible dans un climat de sécurité, mais encore, pour les participants, de développer des compétences à cet égard.

*e) L'entraînement entre les séances, sans la présence du formateur.*

Il s'effectue sous plusieurs formes : en groupe de pairs (environ six participants) ; avec un groupe d'APP (que nous aidons parfois à mettre en place) ; avec ou sans enregistrement vidéo ; avec ou sans collègue observateur. C'est l'occasion de pratiquer et d'analyser de manière autonome l'animation (en utilisant les grilles d'observation et en mobilisant les repères acquis). Cela peut donner aussi l'opportunité de présenter, ensuite, ce qui a été fait et d'y travailler dans la formation (dans des séances d'APP) : par exemple, l'apprenant-exposant commence par expliciter brièvement le contexte et montre environ 15 minutes d'enregistrement vidéo avant de partager ses ressentis et réflexions ; puis les participants et le formateur-animateur travaillent avec lui à l'analyse de l'animation et des processus observés (selon une démarche de type APP). Cet entraînement est essentiel : il permet d'activer l'ensemble du cycle d'apprentissage expérientiel, dans l'espace « protégé » du groupe de pairs (au début et pour les personnes craintives) et dans des groupes d'APP à l'extérieur, animés par les participants (ultérieurement et pour les personnes plus assurées).

Dans notre expérience, ces cinq modalités types peuvent être selon les moments en proportion variable, mais elles se soutiennent mutuellement et donnent ensemble une assise à la formation. Il en résulte que celle-ci ne nécessite pas de pré structurer par exemple un

programme. La pratique de l'APP en est le cœur et les apprenants apprécient le caractère concret et intense des prises de conscience et des apprentissages ainsi favorisés. Au fil des séances, on constate qu'ils sont de plus en plus à l'aise avec les analyses « méta ». Ils apprennent ainsi à être attentifs aux processus en jeu et à jongler avec la complexité.

Si certains aspects sont travaillés dans un ordre prioritaire (par exemple, la constitution du groupe avec les participants ou la mise en place du contrat d'APP et des éléments clés de sa démarche), la plupart des autres aspects sont élaborés au fur et à mesure où ils se révèlent pertinents en fonction des vécus dans le groupe. La démarche procède aussi par spirale, en ce sens que les aspects déjà abordés sont retravaillés ultérieurement dans une perspective d'approfondissement et d'intégration. Dans la mesure où nous sommes deux formateurs, nous pouvons plus facilement ajuster la démarche. Nous pouvons aussi dédoubler par moments le groupe et moduler certaines activités en fonction de besoins spécifiques. Le travail en sous-groupes donne par ailleurs davantage de possibilités de pratiquer l'animation d'APP.

Selon le type de formation, d'autres modalités viennent compléter ces cinq « piliers ». Les participants peuvent être invités à des exercices, des réflexions, de l'écriture personnelle, ils peuvent avoir l'occasion d'être accompagnés dans leur mise en place d'un groupe d'APP ou lors de séances d'APP qu'ils animent, des activités de certification peuvent être prévues, etc.

## 5. Conclusion provisoire

Les aspects plus spécifiques que je viens d'évoquer de même que les questions liées au perfectionnement continu et à la supervision seront présentés et discutés dans un second texte à venir. Ce sera l'occasion d'aborder quelques difficultés et défis propres à ces formations pour les participants concernant les processus de groupe, les apprentissages, l'intégration des acquis. J'évoquerai aussi le travail requis au niveau des formateurs, en termes de suivi de la formation, de coopération, d'intervision et de (re)mise en question personnelle.

Au fil de ces quinze années d'expérience, par les observations que nous avons pu faire et grâce aux retours des participants relativement aux compétences d'animation de groupe d'APP qu'ils ont développées, nous avons pu constater que cette approche de la formation porte ses fruits. Également qu'elle nécessite de travailler à une cohérence à tous les niveaux, de veiller à un équilibre délicat entre les différents aspects de base que j'ai présentés et de faciliter et réguler en permanence les processus en jeu dans la formation, qui sont, dans l'approche expérientielle proposée, fortement similaires à ceux à l'œuvre dans l'APP.

## Références bibliographiques

Ardoino, J. (1986). L'analyse multiréférentielle. Communication. Mai 1986.

[http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/ana\\_multi.pdf](http://jacques.ardoino.perso.sfr.fr/pdf/ana_multi.pdf) ou

[http://probo.free.fr/textes\\_amis/analyse\\_multireferentielle\\_j\\_ardoino.pdf](http://probo.free.fr/textes_amis/analyse_multireferentielle_j_ardoino.pdf)

- Blanchard-Laville, C. (2008). Vers une professionnalisation des analystes de la pratique professionnelle. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 41, 135-144.
- Donnay, J. & Charlier, E. (2008). *Apprendre par l'analyse des pratiques. Initiation au compagnonnage réflexif*. CRP. Presses Université de Namur.
- Faingold, N. (2006a). Formation de formateurs à l'analyse des pratiques. *Recherche et formation*, 151, 89-104.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Lepage, J.-P., Robo, P. & Calmejane-Gauzins, C. (2014). L'analyse de pratiques professionnelles. Trois questions à Jean Pierre Lepage et Patrick Robo. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, 35-41.  
<http://www.analysedepratique.org/?p=1381>.
- Robo, P. (2013). Développer le « savoir analyser » pour analyser sa pratique professionnelle. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, 39-48.  
<http://www.analysedepratique.org/?p=435>.
- Robo, P. (2003). Se former, former à et par l'analyse de pratiques professionnelles. Communication au Grand Atelier MCX - LILLE "La formation au défi de la complexité". 18-19 sept. 2003. [http://probo.free.fr/ecrits\\_app/gfapp\\_grand\\_atelier\\_mcx\\_lille.pdf](http://probo.free.fr/ecrits_app/gfapp_grand_atelier_mcx_lille.pdf).
- Thiébaud, M. (2013). Multiples bénéfiques de l'analyse de pratiques professionnelles en groupe: quels éléments clés les favorisent ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, 61-72. <http://www.analysedepratique.org/?p=54>.
- Thiébaud, M. (2003a). Supervision, coaching ou APP ? Les pratiques d'accompagnement formateur se multiplient. *Psychoscope*, No 10, 2003, 24-26.  
<http://www.animer.ch/wp-content/uploads/art-accomp-formateur.pdf>.
- Thiébaud, M. (2003b). Action-formation : coaching, supervision et analyse de pratiques professionnelles, *Education Permanente*, Berne, 2003, 1, 32-34.  
<http://www.animer.ch/wp-content/uploads/action-formation-EP.pdf>.
- Thiébaud, M. (2001). Action-formation. *Revue Interactions*, Vol. 5, n° 2, 173-189.  
[http://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue\\_Interactions/Volume\\_5\\_no\\_2/V5N2\\_THIEBAUD\\_Marc\\_p163-178.pdf](http://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_5_no_2/V5N2_THIEBAUD_Marc_p163-178.pdf).
- Vacher, Y. (2015). *Construire une pratique réflexive. Comprendre et agir*. Bruxelles : De Boeck.
- Vacher, Y. (2013). APP... Une question d'actualité dans la formation des enseignants. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, 8-13.  
<http://www.analysedepratique.org/?p=32>.