

Accompagnement et analyse de pratiques professionnelles en groupe

Marc Thiébaud

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

Résumé

L'analyse de pratiques professionnelles (APP) est souvent évoquée comme une démarche d'accompagnement. Ses spécificités dans le cadre d'un groupe sont cependant rarement précisées. Ce texte a pour but de réfléchir aux liens entre accompagnement et APP en s'appuyant sur des écrits et les expériences d'animation et de formation à l'animation de l'auteur. Quelle place les aspects d'accompagnement peuvent-ils avoir ? Sous quelles formes ? À quelles conditions ? Avec quels effets ? Les réflexions sont développées selon trois angles complémentaires en lien avec : a) le dispositif global d'APP ; b) les processus spécifiques d'accompagnement de l'exposant par le groupe ; c) le travail de facilitation et la relation de l'animateur avec le collectif.

Mots-clés

accompagnement, éthique relationnelle, posture, processus collectifs, réflexivité

Catégorie d'article

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

Référencement

Thiébaud, M. (2018). 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>.

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

1. Accompagnement et analyse de pratique en groupe : quelques interrogations

« C'est très riche, il y a beaucoup de choses ». « Cela suscite plein de réflexions que je vais pouvoir mûrir, cela m'ouvre des perspectives à travailler ». « Je vous remercie pour votre soutien et votre accompagnement. » De telles phrases sont souvent exprimées par la personne qui a pu bénéficier d'une analyse de pratiques, au terme de celle-ci. La première de ces phrases souligne la richesse des multiples éclairages et regards croisés produits dans le groupe. La deuxième renvoie à la capacité d'ouverture et de réflexion de la personne. La troisième se rapporte à la relation qu'elle a vécue avec le groupe. C'est ce troisième aspect qui m'interroge plus particulièrement et qui sera au centre de mon propos : quelles sont les caractéristiques de cet accompagnement lorsqu'il est présent et vécu dans un groupe d'analyse de pratiques professionnelles (APP) ? Selon quels processus peut-il se développer ?

Je m'appuierai sur des témoignages de participants, des écrits produits à ce sujet, des démarches de groupes réflexifs d'accompagnement et d'analyse de pratiques (GRAAP) animées depuis 25 ans (voir Thiébaud, 2001 ; 2013) ainsi que sur les formations à l'animation de groupes d'APP élaborées¹ ces 15 dernières années dans une perspective qui met l'accent sur les aspects d'accompagnement (Thiébaud, 2015).

1.1. Différentes approches et finalités en APP

Il existe de nombreuses approches d'APP en groupe avec des finalités qui peuvent être variées. La place potentielle de l'accompagnement diffère de l'une à l'autre. Marcel, Olry, Rothier-Bautzer et Sonntag (2002) distinguent trois intentions dominantes dans les groupes d'APP : a) la production de savoirs ; b) la professionnalisation (liée à un questionnement et à la construction de nouvelles compréhensions de la personne en lien avec sa pratique) ; c) l'évolution des pratiques (débouchant sur une recherche d'optimisation, de « bonnes pratiques » et de performance). Les approches qui promeuvent l'accompagnement s'inscrivent dans la deuxième de ces intentions. Elles visent plutôt à développer une pratique réflexive et à travailler son identité et son projet professionnel. Elles mettent l'accent sur l'implication personnelle (les subjectivités, représentations, résonances, prises de conscience) et la dynamique des relations entre participants (constitution du groupe et communications qui facilitent les expériences de soutien mutuel) (voir Thiébaud, 2013). Elles présentent aussi, au-delà de leurs finalités, des spécificités à clarifier.

1.2. Spécificités de l'accompagnement en APP

On considère volontiers l'APP comme un *dispositif de formation accompagnante* (Robo, 2002) ou une *démarche d'accompagnement formateur* (Thiébaud, 2003). Une rapide étude

¹ Formations élaborées avec des collègues amis : Jürg Bichsel, Jean-Loup Muller en 2000, puis Frédérique Rebetz, Marco Allenbach, Geneviève Tschopp Rywalski, Nir Zalts, Pierre Petignat.

sur plus de cent articles parus dans le domaine de l'APP depuis 2010 et accessibles via les moteurs de recherche permet de constater que près de la moitié utilise le terme ou mentionne l'idée d'accompagnement alors que moins de dix d'entre eux explicitent en quoi il s'agit d'accompagnement et sous quelle forme il se réalise. Il est vrai que de nos jours, cette notion est de plus en plus souvent évoquée. Elle est donc parfois utilisée pour signifier que dans l'APP, on s'intéresse à analyser la singularité des pratiques vécues par les participants et que ceux-ci peuvent s'y sentir reconnus et soutenus. Selon Vacher (2018), si l'APP et l'accompagnement partagent des éléments communs (écoute, sécurisation du dispositif, contractualisation), ils ne se superposent pas exactement. L'accompagnement renvoie à des objectifs, des principes et des processus spécifiques. Dans un groupe d'APP, cela implique de développer une « *posture clinique* » (Cifali, 2007). De manière générale, on peut distinguer dans cette perspective quatre configurations (non exclusives l'une de l'autre) :

- l'accompagnement d'un exposant par le groupe (la plus fréquemment mentionnée) ;
- l'accompagnement d'un exposant par l'animateur du groupe ou un pair au sein d'un collectif dont les membres sont observateurs ou se limitent à donner un simple écho ;
- l'accompagnement en plusieurs dyades qui travaillent en parallèle au sein du groupe² ;
- l'accompagnement mutuel vécu entre tous les participants pendant une analyse de pratique en lien avec les échanges développés entre eux.

Je me limiterai à l'accompagnement dans la première configuration qui spécifie trois rôles (voir par exemple Guillemette, 2017 ; Gregoire, 2014 ; Robo, 2002 ; Thiébaud, 2001) :

- a) l'exposant qui vient avec un questionnaire et présente sa pratique professionnelle ;
- b) les participants qui s'engagent à accompagner collectivement l'exposant en développant une analyse centrée sur sa pratique qui vise à stimuler sa réflexion (ils vont aussi se questionner et faire des liens avec leur propre pratique, mais ils ne l'exposent pas) ;
- c) la personne chargée de l'animation qui favorise des échanges durant lesquels les ressources de l'ensemble des participants sont sollicitées par rapport à la pratique analysée, dans une perspective d'accompagnement de la personne qui présente celle-ci.

Cet accompagnement par le collectif soulève de nombreuses questions. En effet, on parle généralement d'une relation entre un accompagnant et une personne (en dyade) ou entre un accompagnant et un groupe ou une équipe (voir Le Bouëdec, 2016 ; Paul, 2004, 2016 ; Vial et Caparros-Mencacci, 2007). Or nous avons ici une configuration inversée : c'est un collectif qui, dans une réflexion commune, accompagne une personne. L'expérience montre que cet accompagnement est possible et qu'il offre de multiples bénéfices (voir Thiébaud, 2013), ouvrant des possibilités autres que celles d'un accompagnement par un individu. Il est cependant loin d'être facile. Si le collectif apporte une grande richesse, il doit parvenir à travailler en synergie et avec souplesse dans sa relation avec l'accompagné. Comment un tel accompagnement peut-il se réaliser ? Qui plus est, par des participants « accompagnants »

² Selon par exemple le dispositif ARPPEGE (Vacher, 2014) ou l'outil proposé par Robo (2018).

souvent non formés à l'accompagnement ? Quelle place peut-il avoir en APP ? Et en quoi consiste-t-il ? Dans quelle mesure l'analyse par le groupe peut-elle être de l'accompagnement ? À quelles conditions ? Qu'est-ce que cela implique pour l'animation ? Pour tenter de répondre à ces questions, je présenterai quelques éléments de définition de l'accompagnement, puis je développerai des réflexions selon trois angles complémentaires :

- a) la dynamique collective que le dispositif global d'APP est susceptible de favoriser ;
- b) les processus d'accompagnement par le groupe qui peuvent être mobilisés en APP ;
- c) le travail de facilitation de cet accompagnement collectif par l'animateur du groupe.

Chacun de ces points renvoie à des défis qu'il s'agit de relever pour qu'un accompagnement de l'exposant par le collectif puisse se réaliser en APP.

2. Qu'entendre par « accompagnement » ?

Le terme « accompagnement » est de plus en plus utilisé dans un contexte où apparaît la nécessité de développer la capacité à penser la complexité des pratiques professionnelles. Il n'est pas étonnant ainsi de constater que ce terme soit devenu pour ainsi dire, un mot valise, le plus souvent polysémique et référant alors à une grande variété de pratiques et de contextes : une « *nébuleuse* » selon l'expression de Paul (2003). Le Bouëdec, Lavenier et Pasquier (2016) évoquent l'idée « *d'im-posture* » en lien avec la prolifération sémantique observée. L'accompagnement est aussi « *protéiforme* » selon Paul (2004) et il s'inscrit dans des courants aux fondements très différents, ce qui en rend difficile une définition générale. « *Autant il est possible de décrire un accompagnement, autant il est difficile de parler de l'accompagnement.* » (Paul, 2016, p. 15). De même que la notion de « pratique » renvoie à quelque chose de singulier, situé, l'accompagnement doit nécessairement être « *ajusté à chaque personne, à chaque contexte et situation* » (Paul, 2016, p. 16). Cependant, des auteurs comme Le Bouëdec *et al.* (2001, 2002, 2016), Paul (2004, 2009, 2016) et Vial et Caparros-Mencacci (2007) ont souligné l'importance de se donner des repères pour s'orienter dans cette complexité et ils en proposent plusieurs. Pour mes réflexions en lien avec l'APP de groupe, j'en retiendrai les quatre éléments principaux ci-après.

La relation. Elle est au cœur de l'accompagnement. Cette relation est asymétrique, construite avec la complémentarité des compétences de chacun, inscrite dans la reconnaissance de la subjectivité et de la singularité de l'expérience. Paul (2009, p. 95) part de la sémantique du verbe accompagner pour mieux le définir : « *ac-cum-pagnis, ac (vers), cum (avec), pagnis (pain), dotant l'accompagnement d'une double dimension de relation et de cheminement. [...] Se joindre à quelqu'un (dimension relationnelle), pour aller où il va (dimension temporelle et opérationnelle), en même temps que lui : à son rythme, à sa mesure, à sa portée. Tel est le principe de base : l'action se règle à partir de l'autre, de ce qu'il est, de là où il en est. [...] La dimension relationnelle est première. La dimension opérationnelle lui est subordonnée. La « mise en relation » (avec) est la condition de la « mise en chemin » (vers).* » La qualité de la relation, de l'écoute et de la confiance est centrale dans l'accompagnement.

La posture. Les auteurs cités évoquent tous une posture spécifique, qui à partir d'une demande de l'accompagné, vise à mobiliser ses ressources et à soutenir son développement. L'accompagnement est « *une forme particulière d'étayage, à distinguer du guidage* » (Vial et Caparros-Mencacci, 2007). L'accompagnant « *ne détient pas le sens profond de l'expérience de l'accompagné* » (Le Bouëdec *et al.*, 2001, p. 49). Il favorise la réflexion de l'accompagné qui réalise lui-même les prises de conscience et changements dans la direction qu'il a choisie. La posture d'accompagnement comporte trois composantes clés pour Le Bouëdec (2002, p.18) : « *accueillir et écouter* », « *aider à discerner et délibérer* », et « *cheminer aux côtés de* ». Il souligne que l'accompagnant n'occupe pas le premier rôle, sa posture est humble, en retrait par rapport à la personne accompagnée. « *Celui qui accompagne est second, c'est-à-dire « suivant » (et non « suiveur »)* selon Paul (2009, p. 96). Pour autant, il ne s'efface pas, il fait tiers dans la relation que l'accompagné a avec sa pratique, ses valeurs et le réel. Par son questionnement ouvert et ses stimulations, il aide l'accompagné à travailler à l'élucidation de son projet, à la construction de repères et à son émancipation.

Le cheminement. Le processus d'accompagnement est coconstruit, émergent, il ne peut pas être programmé. Si l'accompagnant l'oriente à un moment ou un autre par ses questions et ses réflexions, il le fait à partir d'une écoute, dans le cours de la relation et le respect de l'évolution de l'accompagné et non selon une trajectoire prédéfinie. « *Accompagner, c'est être personne ressource, ici et maintenant, et ce « être avec » fera que le chemin se trace, que des buts nouveaux apparaissent, que les effets naissent – largement imprévus* » (Vial et Caparros-Mencacci, 2007, p. 34). Ainsi « *l'idée de cheminement prévaut sur celle d'un but à atteindre. Dans cette avancée, le but n'est jamais représenté de manière concrète et définitive avant la mise en mouvement. Se donner une direction constitue une ressource mais ne détermine pas le but [...] il peut changer au cours du cheminement.* » (Paul, 2009, p. 97).

L'éthique. Les auteurs cités évoquent l'importance des aspects éthiques, qui sont liés à la relation entre accompagnant et accompagné et ne sont pas des principes moraux. Une éthique de l'altérité, de la rencontre, qui renvoie à des valeurs partagées d'ouverture, de bienveillance, de respect. Elle implique « *la prise de conscience de la faillibilité de son propre point de vue, la reconnaissance de l'autre en sa particularité irréductible autant que la recherche de ce qu'il y a de commun* » (Paul, 2016, p. 151). L'accompagnement s'inscrit ainsi dans une réciprocité : l'accompagnant n'est pas dans la maîtrise, il se questionne, il est réceptif à ce qui peut l'affecter et le modifier dans la relation comme à ce qu'exprime et vit l'accompagné. Il s'expose à l'imprévu et au doute, s'ouvre aux incertitudes et à la diversité des possibles. « *Le professionnel entre dans le domaine éthique à partir de ces points de vue plus ou moins contradictoires qu'il porte, il se met en processus d'auto questionnement. [...] L'éthique est au cœur de l'accompagnement professionnel, parce que la rationalité humaine est limitée.* » (Vial et Caparros-Mencacci, 2007, p. 105). Pour Le Bouëdec *et al.* (2016), l'accompagnement se développe dans une foi, une confiance en l'être humain. Il rejoint l'approche humaniste et les trois « conditions » exposées par Rogers (1972) que sont la congruence, le regard positif inconditionnel, la compréhension empathique ; et ce, avec la

dialectique dans laquelle elles s'expriment, entre implication et distanciation : comment comprendre l'autre, aller à sa rencontre sans l'enfermer ni perdre sa propre place ; comment être authentique, attentif à soi... en gardant l'ouverture à l'autre et la souplesse.

Relation de confiance, posture humble au service de la demande exprimée par l'accompagné, cheminement coconstruit, éthique de l'altérité et de la réciprocité : je me référerai à ces quatre éléments – repères pour réfléchir aux liens entre accompagnement et APP.

3. Quelle dynamique collective le dispositif global d'APP peut-il favoriser ?

Un groupe n'est pas une collection d'individus. Un accompagnement par le groupe nécessite le développement d'une dynamique collective favorable. Il s'agit d'atteindre une capacité synergique (et non une pensée de groupe unie ; cf. le *groupthink* de Janis, 1972). J'aborde ce premier défi en évoquant trois caractéristiques présentes dans tout groupe d'APP travaillant à l'analyse de la pratique d'un exposant. Ces caractéristiques peuvent susciter une dynamique propice à l'accompagnement par le groupe. Cela ne signifie pas que celui-ci se développera. La mobilisation de processus spécifiques est requise (exposés dans la partie 4).

3.1. Un cadre qui organise le travail collectif et développe des valeurs partagées

Le cadre mis en place pour l'APP aide le groupe à se constituer et donne des repères aux participants. Ceux-ci évoquent souvent le rôle important qu'il joue : « *Le cadre instauré me sécurise.* » « *Cela nous aide à travailler tous dans la même direction.* » « *Je comprends qu'il ne s'agit pas de donner des conseils, mais quel défi !* » Gregoire (2014) mentionne quatre éléments principaux dans le cadre : les aspects *spatio-temporels* (lieu, horaire, régularité, rythme des séances, etc.) ; les *règles* (confidentialité, respect, non jugement, etc.) ; les *postulats ou principes fondamentaux* (le travail d'analyse repose sur des attitudes de réceptivité, de compréhension, d'empathie, de centration sur l'exposant, son expérience et sa pratique) ; les *objectifs* (au service de la professionnalisation). Selon Blanchard-Laville et Nadot (2004, p. 131), « *ce cadre est fait d'un espace, de repères temporels, de règles et limites, d'un esprit. En alliant fermeté et souplesse, il est vivant. Il permet d'être attentif à la vie de groupe ainsi qu'à la singularité de chacun/e. Il s'agit que le groupe ait une certaine homogénéité, qui ne soit pas une uniformité dévitalisante.* » Ces éléments, lorsqu'ils sont bien clarifiés et l'objet d'un suivi, vont aider les participants à développer un sens partagé et une dynamique de travail collectif, même s'ils ne peuvent pas toujours d'emblée se les approprier (un apprentissage est nécessaire ; Thiébaud et Robo, 2014 ; Clerc et Roche, 2017).

3.2. Une attention convergente autour d'un objet commun, la pratique exposée

Une autre caractéristique facilitante réside dans le fait qu'en APP, les participants ciblent la réflexion avec l'exposant sur sa pratique. Celle-ci « *focalise l'attention de tous. Elle devient objet concret pour l'analyse et le développement de l'intelligence collective, qui s'en trouve*

facilité. » (Thiébaud, 2013, p. 65). Ce focus central aide chacun à travailler au diapason dans son effort d'empathie pour « reconstruire » sa compréhension de la pratique de l'exposant. Cet « objet-lien », même s'il est large et gagne à être précisé dans l'APP, est un élément essentiel pour la dynamique du groupe. « *Il est fascinant de voir la complémentarité des apports de chacun convergeant dans la même direction.* » dit une participante. Cette dynamique est amplifiée par l'organisation de l'APP selon différentes étapes structurées autour de la pratique exposée (par exemple : récit – questions de clarification à l'exposant – partage d'hypothèses et d'éclairages – mise en perspective et méta-analyse). Cela facilite un travail en cohésion, au niveau de la pensée et de la prise de parole dans le groupe (chacun pose des questions à une étape, exprime des hypothèses ou ses vécus à une autre, etc.).

3.3. Des relations de réciprocité entre pairs

Les participants évoquent souvent l'effet soutenant produit par l'attention reçue du groupe en tant qu'exposant : « *J'ai aimé cette écoute de tout le monde, cela me donne une énergie incroyable que j'emporte avec moi.* » Cette expérience est vécue comme exceptionnelle de par son intensité, ce qui explique parfois que la personne dise se sentir « accompagnée ». Le fait que chacun peut à son tour bénéficier du travail réflexif en lien avec sa pratique suscite, selon Guillemette et Simon (2014, p. 15), « *l'évolution d'une dynamique, passant de l'individuel au collectif, où chacun devient tantôt personne accompagnée, tantôt personne accompagnatrice, entraînant une coconstruction et une coformation.* » En outre, chaque participant aura tendance à écouter et intervenir durant l'APP comme il souhaite que les autres le fassent lorsqu'il sera exposant. Après avoir eu la possibilité d'être « accompagné », il sera davantage sensible à la manière dont les paroles exprimées dans le groupe peuvent être perçues par l'exposant. Le tour de rôle instaure de fait une réciprocité et favorise le respect mutuel. Par ailleurs, la pratique d'un participant résonne chez d'autres. La prise de conscience exprimée par l'un stimule des questionnements chez d'autres. La réciprocité s'en trouve renforcée. « *Je sens que des liens particuliers se créent entre nous.* ». « *Une confiance grandit.* ». « *On se rejoint dans ce qu'il y a de commun dans chaque être humain.* ». Comme le cadre et le focus d'attention évoqués, cette réciprocité contribue au développement d'une dynamique collective propice à un accompagnement par le groupe (d'autant plus importante que les attentes des participants vis-à-vis de l'APP vont vers un soutien entre pairs).

Ces trois caractéristiques favorisent des relations imprégnées d'une éthique nécessaire (voir les éléments de la partie 2). Elles ne suffisent cependant pas. Il importe qu'une posture d'accompagnement collectif puisse être actualisée avec l'exposant et que des processus spécifiques soient mobilisés, au service du cheminement et de l'émancipation de ce dernier.

4. Quels processus spécifiques d'accompagnement peuvent être mobilisés en APP ?

C'est un véritable défi pour un groupe de parvenir à développer dans l'APP avec un exposant une posture qui accompagne ce dernier dans une direction et un cheminement qui lui sont

propres. Je m'appuierai sur les expériences que j'ai vécues depuis 25 ans afin d'examiner quelques processus (non exhaustifs) susceptibles d'aider à relever ce défi. Il s'agit de processus collectifs qui doivent s'appuyer sur des dispositions personnelles que je ne développerai pas ici. Cifali (2007) les décrit avec précision (elle évoque : patience, présence d'esprit, humilité, flair, sagacité, sensibilité, authenticité, capacité d'attention). Les processus que je présenterai gagnent à être mis en œuvre conjointement, leurs effets étant synergiques (même si ce n'est pas toujours possible : l'accompagnement par le collectif se développe en effet progressivement, en souplesse et comme tout accompagnement, il ne peut pas être prédéterminé). La mobilisation de ces processus nécessite une clarification et une contractualisation en amont, lors de la mise en place ou dans le cours de l'APP, dans une concertation avec et entre tous les acteurs concernés (voir Thiébaud, 2017). Vu l'espace imparti pour cet article, je ne pourrai pas développer ces aspects ni présenter des détails et des exemples. Au risque de réduire la complexité (l'accompagnement est en outre en lien avec d'autres éléments clés ; voir Thiébaud 2013), je présenterai successivement sept processus en évoquant leur mise en œuvre et leurs apports ainsi qu'une ou l'autre difficulté à laquelle on peut être confronté. Le travail de facilitation par l'animateur sera abordé dans la partie 5. Un résumé avec quelques indications pratiques figure par ailleurs en annexe.

4.1. Le choix d'exposants désireux de bénéficier d'un accompagnement

Ce choix opéré lors de l'étape préliminaire de toute rencontre d'APP n'est pas anodin si l'on veut favoriser un accompagnement par le groupe. Il s'agit de privilégier, comme critère pour le choix, l'implication des personnes, leur motivation à être accompagnées pour ouvrir leur compréhension par rapport à leur pratique. Il est plus facile d'envisager un travail d'accompagnement lorsque, selon les termes de Blanchard-Laville et Nadot (2004, p. 130) *« les participants viennent pour continuer à se former comme praticiens, transformer leur pratique, se transformer dans l'exercice de leur pratique ; se transformer comme praticiens par une démarche où il s'agit avant tout d'élaborer son rapport à soi, à son soi professionnel, son lien aux autres, ces autres auxquels le relie la pratique professionnelle. »* Il est ainsi intéressant d'entendre les personnes s'exprimer sur leur questionnement et leur projet. Pour éviter que cela prenne trop de temps, seules les personnes qui désirent être accompagnées sont invitées à communiquer en quelques phrases leur intérêt et le degré de leur motivation. S'il y a trop d'exposants potentiels, elles pourront se déterminer entre elles (leur demande pour un accompagnement primant sur les souhaits des autres participants).

4.2. Un travail collectif relié à une demande clarifiée avec l'exposant

Il n'y a pas d'accompagnement sans demande de l'accompagné et sans... travail de clarification de la demande. Dans ce travail, il s'agit d'aider à l'explicitation à la fois de ce qui préoccupe la personne, de ses besoins, de ce à quoi elle aspire et du rôle attendu de la part du collectif accompagnant. En APP, il est utile d'inviter la personne à exprimer une demande au groupe avant le récit. Cela permet de préciser la ou les question(s) qui

l'habite(nt) ainsi que la contribution souhaitée du groupe et de faire un « contrat » entre l'exposant et les participants pour commencer l'APP. L'importance d'un contrat pour l'accompagnement est soulignée notamment par Balas-Chanel (2014) et Péaud (2015). Une difficulté réside dans le fait que souvent, l'exposant ne parvient pas à être d'emblée clair par rapport à sa demande. Comment le travail de clarification nécessaire pourra-t-il être accompagné par le groupe ? Différents participants peuvent reformuler à cet effet leur compréhension à l'exposant et l'aider ainsi à préciser. Il est préférable de mobiliser immédiatement les ressources collectives plutôt que de développer un dialogue seulement à deux. Par ailleurs, il ne s'agit pas de vouloir entrer dans les détails ni de fixer la demande, il suffit de comprendre la direction souhaitée par l'exposant pour favoriser la possibilité d'un accompagnement. « *Au fur et à mesure, la question et la demande de « départ » vont le plus souvent évoluer, parfois même très vite et cela facilite aussi la prise de conscience notamment des représentations à l'œuvre.* » (Thiébaud, 2013, p. 65). Cette demande devient un focus (« objet-lien ») pour le travail collectif de même que la pratique exposée (voir 3.2).

4.3. Un collectif qui chemine avec l'exposant dans une posture d'accompagnement

Cette clarification de la demande et du contrat d'accompagnement aide le groupe à développer une posture d'accompagnement (en « *suivant* » la personne accompagnée, selon le terme de Paul, 2009, p. 96 ; voir partie 2). Le défi consiste à la maintenir tout au long de l'APP. Il est utile pour cela de revenir à plusieurs reprises s'enquérir auprès de l'exposant des réflexions qu'il développe en son for intérieur et de la manière dont son questionnement et sa demande évoluent. Les participants restent ainsi attentifs à la personne et au projet de l'exposant. Le risque existe qu'ils cherchent à savoir pour l'accompagné, à lui proposer l'explication (voire la piste d'action) la plus éclairante, basculant dans un « *guidage* » (voir Vial et Caparros-Mencacci, 2007) qui, à l'échelle d'un groupe, peut prendre de grandes proportions. Dans un accompagnement, ils développeront peu à peu une écoute à plusieurs niveaux (par rapport au contenu, à la structure de ce qui est dit, à ce qui n'est pas exprimé, etc.), à s'interroger, être avec l'accompagné en exploration de ce qu'il vit et de son rapport à sa pratique. Ainsi, ils l'accompagnent dans sa recherche de compréhensions nouvelles et l'aident à dépasser les représentations qui peuvent l'enfermer, sans lui imposer un projet ni renier leurs propres convictions, en cheminant avec lui en lien avec ses réflexions et sa demande qu'il sera invité à expliciter au fur et à mesure de leur évolution. Dans les dispositifs d'APP, le déroulement des étapes est souvent défini à l'avance, parfois sur une durée prédéterminée. Si cette manière de procéder présente l'avantage de donner d'emblée au groupe des repères sécurisants, elle comporte le risque d'empêcher un accompagnement centré sur le travail en cours pour l'accompagné. Il est donc utile d'ajuster plus finement le déroulement de l'APP en se concertant avec lui. Ce qui se révèle important, c'est qu'à chaque transition d'une étape à l'autre, ce qui va être fait soit clarifié. Ainsi par exemple, le partage d'hypothèses et d'éclairages par les participants peut se réaliser en plusieurs temps et être ciblé et décidé successivement selon les besoins de l'accompagné. Parfois, des participants souhaiteraient un autre développement et vivent des frustrations... qui peuvent être

exprimées et accueillies. Mais dans un accompagnement de l'exposant, c'est la demande de celui-ci qui prime... et ce qui émerge dans l'instant. Avec l'expérience, le collectif va développer « *une prise de confiance* » (Cifali, 2007, p. 4) dans cette posture, une ouverture pour « *accueillir l'imprévu* » (Péaud, 2015, p. 51), une capacité à travailler dans la durée, pour explorer les potentialités, dans la souplesse et sans perdre la rigueur de la démarche.

4.4. Des habiletés d'écoute et de questionnement au service de l'accompagnement

Dans l'APP, la capacité d'écoute active centrée sur l'accompagné est essentielle. De même celle de questionnement. Et non le savoir d'expert. Les reformulations et les questions adressées à l'exposant sont un moyen privilégié pour stimuler ses réflexions... comme celles de tout le groupe. Les participants ont tendance au début de leur expérience en APP à formuler leurs questions de manière fermée (en « Est-ce que ? ») en termes d'hypothèse qu'ils cherchent à vérifier ; ou en « Pourquoi ? » qui invitent à des explications (voire des justifications) ; et parfois en forme de solutions ou de conseils déguisés. Il s'agit, selon Péaud (2015, p. 51) de « *privilégier des questions descriptives (« Qu'est-ce que ? », « Comment ? »)*. Être dans le questionnement, c'est-à-dire chercher à comprendre (et non à savoir), explorer et pour cela partir à la recherche d'informations non encore verbalisées ». Des auteurs ont souligné ces aspects, tels que Balas-Chanel (2014) qui parle d'acquisition de gestes mentaux ou Guillemette (2017) qui met en évidence, dans une des rares recherches sur le sujet, la nécessité d'apprendre des stratégies d'écoute, d'observation, de questionnement et de rétroaction pour mener la personne accompagnée vers la réflexivité. L'authenticité, l'écoute, les reformulations de la part du groupe renforcent la confiance mutuelle et facilitent, selon Rogers (1972), le travail d'auto-exploration par l'accompagné. Comment les participants peuvent-ils réaliser ces apprentissages ? Guillemette (2017) évoque un processus de modélisation sur plusieurs séances par lequel les participants, dans un cadre soutenant, s'entraident pour reformuler leur question afin de permettre à l'exposant de cheminer dans ses propres réflexions. Par ailleurs, les participants peuvent développer la capacité à s'interroger sur le sens de leur question (au-delà de sa formulation) avant de la poser et à la réfléchir sous différents angles : Quelle est son degré d'ouverture ? Pour qui sera-t-elle potentiellement utile ? Par quelle grille d'analyse est-elle habitée ? Comment peut-elle amener l'attention sur un aspect non abordé ? On se souviendra aussi que, quel que soient les questions posées, on ne saura jamais tout de la pratique présentée. L'essentiel est ailleurs, dans la manière dont on s'interroge et dont on problématise ce qui est exposé et les représentations à l'œuvre. De plus, l'exposant peut ne pas apporter de réponse à une question posée. La question restera... et les réflexions chemineront souvent avec le temps.

4.5. Des analyses et une prise de recul qui mobilisent les ressources de l'exposant

Dans une perspective d'accompagnement, les questions comme les éclairages apportés par les participants n'ont pas pour but de procéder à une étude, comme on le ferait d'un cas ou d'une situation fictive, ni de développer une analyse qui tende vers l'exhaustivité ou qui soit

pertinente en regard d'une théorie établie. Il ne s'agit pas davantage d'aller vers une évaluation–contrôle, une recherche de bonnes pratiques ou « *d'ériger le référentiel d'analyse utilisé en norme.* » (Vial (2006, p. 4). Dans l'accompagnement, le but consiste à réfléchir aux différents référentiels, à leur utilisation, à leur pertinence en lien avec le projet et la pratique de l'exposant. La multiplication des éclairages produits par le groupe, exprimés par chacun de manière subjective, sans volonté d'en hiérarchiser la valeur, donne la possibilité à l'accompagné d'y réfléchir sans le pouvoir d'une expertise de quiconque et de quelque théorie que ce soit. Une certaine hétérogénéité dans le groupe peut y contribuer, pour autant qu'elle ne soit pas extrême et n'entrave pas le travail en collectif. Il s'agit d'être en lien avec la personne accompagnée, ses émotions, ses représentations, ses motivations, pour favoriser ses possibilités de s'approprier la réflexion, d'actualiser ses ressources, de trouver ses voies d'action. Il peut être ainsi utile que les analyses partagées soient formulées en les liant le plus explicitement possible à ce que l'accompagné a exprimé de sa pratique et de ses réflexions et demandes tout au long de l'APP. Selon Balas–Chanel (2014, p. 44), il importe que les participants proposent « *leur compréhension de la situation avec beaucoup de précaution. La consigne est de repartir des mots, tels qu'ils ont été dits dans la description avant de proposer une compréhension de la situation et une analyse, dans le but de partir de l'expérience subjective de la personne.* » Dans ce sens, l'exposant sera invité à exprimer ses analyses en premier, avant le groupe. Mais il peut être aussi utile parfois de proposer des hypothèses complètement nouvelles voire provocatrices. Des pauses réflexives, silencieuses, de quelques minutes peuvent aider l'exposant et chaque participant à élaborer ses prises de conscience, mettre en lien et en perspective les réflexions développées. Selon les termes de Blanchard–Laville et Nadot (2004), on peut ainsi « *constater que le praticien découvre par lui-même et pour lui-même, à son rythme, ce qui se passe dans sa pratique.* » Le groupe expérimente alors simultanément les bénéfices pour l'exposant de l'écoute et de l'attention offertes dans le dépliement de la complexité des pratiques. Autrement dit, cette posture d'accompagnement du groupe favorise un travail commun de prise de recul.

4.6. Des relations et une réflexivité de groupe fécondes pour l'accompagnement

On pourrait penser, à première vue, que ce travail d'accompagnement par le groupe s'effectue dans l'addition des apports de chaque participant. Cette vision apparaît limitante et ne reflète pas la nature des relations présentes. Si c'était le cas, le risque serait grand de vivre un processus décousu qui susciterait rapidement chez des participants une attente forte d'actions de coordination et de structuration, lesquelles auraient l'inconvénient de contraindre le processus d'accompagnement recherché. Dans les faits, on peut observer de multiples interactions entre les participants et le développement d'une dynamique qui permet de riches regards croisés et l'émergence de nouvelles capacités. Vial et Caparros–Mencacci (2007, p. 87) émettent l'hypothèse en lien avec les APP d'une « *compétence collective appartenant en quelque sorte au collectif comme un tout qui n'est pas réductible à l'addition de ses parties. [...] Cette fonction d'accompagnement se dégagerait du collectif comme système d'interrelations complexes (qu'il faudrait identifier) et ne serait portée par*

personne en particulier. » Les auteurs n'explicitent pas davantage les processus qui permettraient au groupe de devenir un tout accompagnant. Il sort du cadre de cet article d'étudier en détail la nature de ce système d'interrelations complexes et ce qui est susceptible de le faire émerger. On peut cependant mentionner quelques observations qui vont dans ce sens. Les participants, lorsqu'ils y sont invités, prennent en compte ce qui a été dit pour rebondir, approfondir et mettre en lien différents éclairages. En outre, à mesure qu'ils travaillent ensemble et que croît la confiance, ils développent la capacité à se réguler. Ainsi en est-il concernant la circulation de la parole : plutôt qu'elle soit distribuée par un animateur ou qu'elle procède selon un tour de table fixe, ils apprennent à observer à quel moment leur parole pourra s'inscrire dans le flux et faire sens et ils tiennent compte des personnes qui ne se sont pas encore exprimées pour leur laisser de la place. On constate par ailleurs que dans la durée, cette compétence collective d'accompagnement se développe d'autant plus qu'un temps est consacré à évoquer avec le groupe ce qui favorise le succès de la démarche et ce que sa mise en œuvre a permis comme émergence (méta-analyse non seulement sur les analyses développées, mais aussi sur les processus vécus et les liens entre les deux ; voir Vacher, 2014). Cette dimension réflexive gagne à être présente tout au long de la démarche et ne pas se limiter au seul temps de bilan en fin de séance. Elle développe la conscience collective du groupe et enrichit le travail d'accompagnement collectif.

4.7. La réflexion et l'exploration en parallèle de chacun en lien avec sa pratique

« *J'ai l'impression d'avoir autant appris pour moi que si j'avais pu présenter ma situation* »
« *C'est étonnant de voir que l'on avance même quand on n'expose pas sa pratique* » « *Nos réflexions se fécondent mutuellement* » disent les participants. Durant une APP, à l'exception de l'exposant, personne dans le groupe ne fait le récit de sa pratique professionnelle, mais cela chemine dans l'esprit de chacun. « *A mesure que progresse l'analyse, chacun va faire des liens avec ses propres vécus et être stimulé dans sa réflexion. Chaque participant est relié à sa pratique et y travaille d'une manière ou d'une autre.* » (Thiébaud, 2013, p. 65). Les participants tirent parti de la multiplicité de compréhensions subjectives partagées pour interroger et revisiter leurs propres pratiques. Cela génère dans le groupe une dynamique d'implication et d'exploration qui va dans le sens de ce que les auteurs disent à propos de l'accompagnement, quand ils parlent du développement d'un auto questionnement chez l'accompagnant. Cette dynamique se reflète dans la parole des participants lorsqu'ils mettent en commun dans l'analyse les liens qu'ils font, la manière dont leurs représentations évoluent au fil des partages et les prises de conscience qui en résultent. Ce qui va favoriser par effet miroir la réflexivité de l'exposant et la mobilisation de ses ressources.

En résumé, plusieurs processus et moyens peuvent ainsi être mobilisés, qui se renforcent mutuellement. La place de l'accompagnement par le collectif grandit dans la durée, à mesure que ces processus se déploient. Il s'agit aussi au sein du groupe de penser et doser cette place en tenant compte du sens qu'elle peut avoir, selon les besoins et attentes de chacun, et de sa cohérence, notamment par rapport aux ressources et compétences présentes.

5. Quelles modalités de facilitation du groupe peuvent être envisagées ?

Dans quelle mesure le travail de facilitation peut-il prendre la forme d'un accompagnement du collectif (lequel accompagne l'exposant) ? La plupart des auteurs parlent de la facilitation d'un groupe d'APP en se référant aux catégories habituelles de l'animation, à savoir : l'organisation du groupe en lien avec ses objectifs et la régulation des processus relationnels (la production étant de la responsabilité des participants, il s'agit de n'intervenir à ce niveau qu'en subsidiarité ; voir Maisonneuve, 2000). En suivant Le Bouëdec *et al.* (2016, p. 112), on peut ajouter que cette posture d'animation est « *guidée par les principes éthiques de respect et de service* ». Ainsi, en APP, l'animateur doit être garant du cadre et faciliter le déroulement de l'APP et la prise de parole des participants. Il sera aussi attentif aux relations de groupe. Chocat (2016) compare sa place à celle d'un chef d'orchestre. Clerc et Roche (2017) développent l'idée de la « *ritualisation au service d'un sentiment de communauté* ».

Les pages qui précèdent ont mis en évidence que cette posture d'animation est requise pour une APP dans une perspective d'accompagnement par le collectif, notamment pour assurer le cadre. En outre, le facilitateur peut également avoir une posture d'accompagnement vis-à-vis du collectif. Les auteurs qui en font mention sont peu nombreux. Rebetz (2004) a identifié 9 gestes de l'animateur en regard du climat socio-affectif à développer dans le groupe et parmi ceux-ci un geste qui relève plus particulièrement de l'accompagnement du groupe : « *l'attention que l'animateur devrait porter sur les participants et sur sa capacité à réguler et co-construire la démarche avec ceux-ci.* » (Rebetz, 2004, p. 52). Clerc et Roche (2017) évoquent un accueil des mouvements affectifs vécus et un accompagnement de la constitution du groupe. Guillemette et Savoie-Zajc (2012) ont étudié un dispositif dans lequel elles montrent que le facilitateur doit parvenir à une prise de recul qui lui permette de « *vivre les boucles d'apprentissage et de réflexivité* », à l'instar des participants. Une posture d'accompagnement du collectif d'APP présente l'avantage de s'inscrire dans une logique de cohérence : le facilitateur peut ainsi modéliser la posture d'accompagnement pour les participants-accompagnants ; les aider à mobiliser leurs ressources ; travailler davantage en souplesse en suivant le cheminement du groupe ; et favoriser l'émergence de l'intelligence collective. Cela comporte aussi des risques, notamment que le groupe se sente désécurisé, que des flottements s'installent et que les participants ne sachent plus comment s'orienter.

Le travail de facilitation peut ainsi mobiliser à des degrés variables la posture d'animation et la posture d'accompagnement du groupe, d'autant plus si cela est clarifié explicitement. Le défi consiste à ajuster en continu l'équilibre (entre ces postures) le plus propice à développer les compétences d'accompagnement du groupe. Les participants ont besoin de sécurité et de repères pour se situer ; ils attendent beaucoup de l'animateur. Mais s'il en fait trop, la dynamique collective aura de la peine à se déployer. Un équilibre délicat, à construire en permanence. Dans ma pratique de facilitateur, je constate que cela requiert une vigilance particulière, une attention à la relation que j'ai avec le groupe. Le dosage gagne à se faire en tenant compte des besoins du collectif, de ses potentialités et de ses capacités d'autonomie.

Le travail de facilitation prendra soin de ce que le groupe ne parvient pas encore à assumer, en tendant autant que possible vers une posture d'accompagnement. A cet effet, on peut notamment encourager les participants à conscientiser le développement de leurs compétences à accompagner l'exposant. Il est utile de privilégier des interventions dites indirectes qui mobilisent les ressources du collectif pour élaborer avec eux la démarche d'accompagnement de l'exposant plutôt qu'intervenir directement comme animateur qui organise celle-ci. Solliciter la capacité de réflexivité des participants dans des méta-analyses. Veiller à ne pas se substituer aux participants dans le travail d'analyse comme d'accompagnement effectué avec l'exposant (même si on peut contractualiser la possibilité, à des moments bien précis, de faire un apport d'analyse à la demande du groupe). Cela requiert *« une présence de tous les instants, une capacité à travailler avec l'émergence, à être attentif aux multiples processus en cours, à identifier les options possibles, à méta-communiquer, à mettre en perspective, à faciliter la régulation permanente des choix, à accepter (et faire accepter) la complexité des phénomènes à l'œuvre. Le fait d'explicitier clairement dès le départ la place que l'on donnera à la réflexivité et à la régulation de la démarche facilite ce travail »* (Thiébaud, 2013). De telles capacités nécessitent une formation conséquente, à même de développer les compétences à la fois en accompagnement individuel, animation de groupe d'APP et accompagnement de collectif (cf. Thiébaud, 2015).

6. En conclusion

L'expérience montre que le collectif peut accompagner l'exposant dans une APP selon les éléments identifiés en lien avec la notion d'accompagnement. De multiples bénéfices peuvent en résulter (voir Thiébaud, 2013). Les participants y trouvent une grande richesse qui tient en particulier au fait que les analyses développées sont en relation avec les besoins et projets de l'exposant. Tous les groupes comme toutes les APP ne se prêtent pourtant pas à de l'accompagnement tel qu'évoqué ici... ou du moins pas dans la même mesure. Il s'agit de clarifier et contractualiser les objectifs visés, d'en apprécier la pertinence dans chaque contexte, d'élaborer les conditions favorables en termes de relation et d'éthique notamment et de développer au niveau du collectif la posture et les processus requis pour lui permettre de devenir accompagnant. L'accompagnement comporte aussi ses limites. Il n'est pas du goût de tout le monde. Il accroît la complexité. Il doit s'apprendre, au même titre que le travail d'analyse, et s'inscrire dans la durée : *« Un collectif qui devient lentement accompagnateur de chacun* (Cifali, 2014, p. 26). *« Accompagner demande du temps »* et nécessite de travailler avec des groupes restreints selon Savoie-Zajc (2010, p. 19). L'accompagnement se développe souvent dans une démarche évolutive. Il ne s'agit pas d'une logique du tout ou rien : les processus évoqués peuvent être mobilisés à des degrés variables. Par ailleurs, plutôt qu'opposer les approches, il apparaît utile de les apposer (voir Compère et Vacher, 2016 ; Thiébaud, 2003, 2013). Et de se souvenir que, comme dans un accompagnement individuel, le travail d'accompagnement par le collectif se coconstruit dans une exploration continue des potentialités présentes. Il en est de même du travail d'analyse et du développement de la pratique. Ouvrage jamais maîtrisé, toujours en devenir...

Annexe

Résumé : indications pratiques pour faciliter un accompagnement par le collectif

De manière générale

- Clarifier avec le groupe le cadre propice à un accompagnement collectif et en être garant
- Être facilitateur de la démarche = au service du groupe qui accompagne l'exposant
- Veiller à ce que tout le groupe soit au diapason (par rapport au focus de chaque étape)
- Privilégier la mobilisation des productions du groupe, la circulation de la parole entre tous
- Inviter les participants, selon besoin, à se relier à la demande de l'exposant / à être en exploration / à être attentif à l'ensemble du groupe
- Rappeler que chacun peut exprimer le souhait d'une pause réflexive ou d'un temps méta
- Être attentif aux besoins, aux potentialités, aux ressources du groupe
- Exprimer au besoin ses propres questionnements par rapport au travail de facilitation

Pour la première étape de l'APP

- Faire préciser la demande à l'exposant : résultats espérés, attentes par rapport au groupe
- Vérifier que cela s'inscrit dans le dispositif convenu et que le groupe peut s'y engager

A chaque transition d'une étape à l'autre

- Inviter l'exposant à dire au groupe comment cheminent ses réflexions et sa demande
- Aider l'exposant et le groupe à clarifier ensemble le sens de l'étape à venir (de nombreuses étapes peuvent se succéder pour développer de nouvelles compréhensions par exemple : reformulations ; questions ouvertes ; partage de métaphores ; échos et résonances ; hypothèses générales ; éclairages ciblés ; mises en lien ; méta-analyses ; etc.)
- Marquer le passage à la nouvelle étape en vérifiant l'accord de chacun
- Donner la parole en premier à l'exposant pour qu'il s'exprime en lien avec le focus défini
- Inviter les participants à partager leurs apports qui peuvent être nouveaux ou approfondir et élargir ce qui a été déjà partagé ou être mis en lien avec d'autres éléments

Pour l'étape de bilan et de partage de vécus à la fin de l'APP

- Donner la parole à l'exposant puis favoriser un tour de table et l'expression de chacun
- Inviter le groupe à un travail réflexif sur le collectif et ses processus d'accompagnement (développement des compétences collectives dans l'analyse et l'accompagnement)

Références bibliographiques

- Balas-Chanel, A. (2014). La pratique réflexive dans un groupe, du type analyse de pratique ou retour de stage. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 2, pp. 28-49. <http://www.analysedepratique.org/?p=1062>.
- Blanchard-Laville, C. et Nadot, S. (2004). Analyse de pratiques et professionnalisation. Entre affect et représentation. *Connexions*, 2, N° 82, pp. 119-142. <https://www.cairn.info/revue-connexions-2004-2-page-119.htm>.
- Cifali, M. (2014). Brefs repères pour l'analyse des pratiques professionnelles. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 2, pp. 20-27. <http://www.analysedepratique.org/?p=1014>.
- Cifali, M. (2007). Analyser les pratiques professionnelles : exigences d'un accompagnement, *Education et francophonie*, Vol. XXV : 2. [http://www.mireillecifali.ch/Articles_\(2007-2012\)_files/Analyser%20les%20pratiques.pdf](http://www.mireillecifali.ch/Articles_(2007-2012)_files/Analyser%20les%20pratiques.pdf).
- Chocat, J. (2016). La place de l'animateur comme chef d'orchestre du groupe d'analyse de pratiques professionnelles. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 7, pp. 54-65. <http://www.analysedepratique.org/?p=2054>.
- Clerc, N. et Roche, D. (2017). Les atouts et les limites de la ritualisation dans la mise en place d'un dispositif d'analyse de pratiques professionnelles. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp. 106-118. <http://www.analysedepratique.org/?p=2450>.
- Clerc, N. et Agogué, M. (2014). Analyse réflexive de pratiques et développement de nouvelles compétences. *Recherche en soins infirmiers*, 3, N° 118, pp. 7-16. <https://www.cairn.info/revue-recherche-en-soins-infirmiers-2014-3-page-7.htm>.
- Compère, F. et Vacher, Y. (2016). Séminaire d'Analyse de Pratiques Pédagogiques : un dispositif particulier. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 7, pp 3-15. <http://www.analysedepratique.org/?p=1980>.
- Guillemette, S. (2017). Modalités pour le démarrage d'une démarche d'analyse de pratique et de réflexivité selon une perspective de bienveillance. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp. 119-132. <http://www.analysedepratique.org/?p=2452>.
- Guillemette, S. et Simon, L. (2014). Dispositifs d'un modèle d'accompagnement collectif qui guident la réflexivité chez des directions d'établissement en milieu scolaire. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 3, pp. 13-17. <http://www.analysedepratique.org/?p=1223>.
- Guillemette, S. et Savoie-Zajc, L. (2012). La recherche-action et ses rapports de coconstruction de savoirs et de formation dans une perspective de professionnalisation entre acteurs praticiens et chercheurs. *Formation et profession : revue scientifique*

- internationale en éducation*. Revue du CRIFPE. 3, No20, pp. 41–53. <http://formation-profession.org/pages/article/20/3/7>.
- Janis, J. (1972). *Victims of Groupthink*. Boston : Houghton Mifflin.
- Le Bouëdec G., du Crest, A., Pasquier L. et Stahl. R. (2001) *L'accompagnement en éducation et formation, un projet impossible ?* Paris : L'Harmattan.
- Le Bouëdec G. (2002). La démarche d'accompagnement, un signe des temps. In « L'accompagnement dans tous ses états », *Éducation permanente*, 153, pp. 13–19.
- Le Bouëdec, G., Lavenier, T. et Pasquier, L. (2016) *Les postures éducatives. De la relation interpersonnelle à la communauté apprenante*. Paris : L'Harmattan.
- Maisonneuve, J. (2000). *La Dynamique de groupe*. Paris : PUF (quatorzième édition).
- Marcel, J.-F., Olry, P., Rothier-Bautzer, E. et Sonntag, M. (2002). Note de synthèse. Les pratiques comme objet d'analyse. In *Revue française de pédagogie*, 138, pp. 135–170. http://www.persee.fr/doc/rfp_0556-7807_2002_num_138_1_2872.
- Paul, M. (2016). *La démarche d'accompagnement : repères méthodologiques et ressources théoriques*. Louvain-La-Neuve : De Boeck supérieur.
- Paul, M. (2009). Autour du mot accompagnement. In *Recherche et Formation*. 62. pp. 91–107. <https://ife.ens-lyon.fr/publications/edition-electronique/recherche-et-formation/RR062-8.pdf>.
- Paul, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. L'Harmattan.
- Paul, M. (2003). L'accompagnement : une nébuleuse. *Education permanente*. 153. pp. 43–56.
- Péaud, P. (2015). Encourager, provoquer, accompagner le travail réflexif des enseignants-stagiaires : quels gestes professionnels pour les formateurs ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 6, pp. 42–53. <http://www.analysedepratique.org/?p=1833>.
- Perrenoud, P. (2004). Analyse de pratiques et pratique réflexive : autour de quelques questions vives. In Inisan, J.-F. (dir.), *Analyse de pratiques et attitude réflexive en formation*, pp. 71–78. Reims : CRDP de Champagne-Ardenne. https://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2004/2004_13.html.
- Rebetez, F. (2014). Le rôle de l'animateur sur le climat socio-affectif comme condition d'apprentissage lors d'une APP. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 4, pp. 42–53. <http://www.analysedepratique.org/?p=1383>.
- Robo, P. (2018). Trois colonnes, modes d'emploi. Pratiques auto/co-analysées par écrit. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 12, pp. 31–39. <http://www.analysedepratique.org/?p=2871>.
- Robo, P. (2002). L'analyse de pratiques professionnelles : un dispositif de formation accompagnante. *Vie pédagogique*. 122, pp. 7–11 / 57 avec errata dans le n° 123. http://probo.free.fr/ecrits_app/A_propos_APP_Vie_Pedagogique.htm.

- Rogers, C. (1972). *Liberté pour apprendre ?* Paris : Dunod.
- Savoie-Zajc, L. (2010). Les dynamiques d'accompagnement dans la mise en place de communautés d'apprentissage de personnel scolaire. In *Éducation et formation*, e-293. <http://revueeducationformation.be/include/download.php?idRevue=9&idRes=60>.
- 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. (2015). Animer un groupe d'APP, ça s'apprend. Oui mais comment ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 5, pp. 31-47. <http://www.analysedepratique.org/?p=1681>.
- Thiébaud, M. et Robo, P. (2014). Comment aborde-t-on dans l'APP la question de la tendance à demander / donner des solutions, savoirs d'expert ou conseils ? In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 2, pp 74-90. <http://www.analysedepratique.org/?p=993>.
- 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. (2003). Supervision, coaching ou APP ? Les pratiques d'accompagnement formateur se multiplient. *Psychoscope, Journal de la Fédération Suisse des Psychologues FSP*, 10, pp. 24-26. <http://www.animer.ch/wp-content/uploads/art-accomp-formateur.pdf>.
- Thiébaud, M. (2001). Groupes d'analyse de pratiques professionnelles. Présentation résumée. <http://www.formation.ch/wp-content/uploads/thiebaud-groupe-analyse-de-pratiques-presentation-resumee.pdf>.
- Vacher, Y. (2018). APP, accompagnement et professionnalisation : essai de modélisation de l'espace de cohérence dans les pratiques de formation. In Boucenna, S., Charlier, E., Perréard-Vité, A. et Wittorski, R. *L'accompagnement et l'analyse des pratiques professionnelles : des vecteurs de professionnalisation*. Octarès Editions.
- 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>.
- Vial, M. et Caparros-Mencacci, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck.
- Vial, M. (2007). *Guider ou accompagner un groupe dit d'analyse des pratiques ?* Congrès international AREF (Actualité de la Recherche en Education et en Formation). Symposium ADMEE. Strassbourg. http://www.michelvial.com/boite_06_10/2007-Guider_ou_accompagner_un_groupe_dit_d_analyse_des_pratiques.pdf.