

# LES EFFETS DE L'ANALYSE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES AU SERVICE D'UN COLLECTIF

**Patrick Robo**

**Formateur-consultant en APP et accompagnement professionnel**

site <http://probo.free.fr>

**BEZIERS**

**Septembre 2023**

## **Résumé**

Inspirée en particulier des travaux de Schön autour de la réflexivité, l'analyse de pratiques professionnelles s'est développée en France depuis une vingtaine d'années particulièrement dans la formation initiale au sein de divers milieux professionnels avec des objectifs divers. Initialement pensée au service d'individus pour son intérêt en termes de formation, d'accompagnement et de développement professionnel, elle peut aussi produire des effets bénéfiques pour/dans des collectifs et parfois même sur des établissements. Il sera question ici d'effets recensés par l'auteur au cours de son parcours en APP, d'abord en tant que bénéficiaire d'APP puis en tant que formateur à ces démarches.

## **Mots clés**

Analyse de pratiques ; accompagnement professionnel ; réflexivité ; formation accompagnante ; supervision.

## **Sommaire**

1. L'APP pour développer le savoir-analyser .....	2
2. Des effets de l'APP sur les individus.....	2
2.1 Des effets sur les personnes .....	2
2.2 Des effets professionnels avec répercussions sur le métier .....	4
2.3 Des satisfactions et un mieux-être professionnels .....	4
3. Des effets de l'APP sur le collectif.....	4
3.1 Des effets sur des pratiques collectives .....	4
3.2 Des effets sur des pratiques d'un collectif.....	5
3.3 Des effets sur le collectif lui-même .....	5
3.4 Des effets sur l'établissement .....	6
4. Conclusion .....	6

Depuis une vingtaine d'années, l'analyse de pratiques professionnelles (APP) est apparue dans des programmes de formation initiale dans les milieux de l'éducation, de la santé, du travail social et encore tout récemment de la petite enfance. Sa mise en œuvre par des formateurs plus ou moins formés à ces démarches a pris des formes diverses répondant ou non à des besoins d'accompagnement ou de formation de professionnels, et contribuant parfois à l'émergence de ces besoins. Elle a aussi été développée dans le cadre de formations continues ainsi que pour la prise en charge de professionnels en difficulté sans que ce soit son objectif premier.

Depuis son développement en France, elle a été surtout pensée comme étant au service de professionnels ou d'apprenants en tant qu'individus en leur permettant, entre autres, de développer

la pratique réflexive inspirée des travaux de Schön (1994). Conduite avec efficacité et professionnalisme, elle produit effectivement des effets repérables chez les acteurs<sup>1</sup>.

Mais la question est parfois posée de l'intérêt de l'APP au niveau des pratiques professionnelles d'un collectif. Nous pouvons aujourd'hui avancer que ces démarches d'accompagnement professionnel et de formation en groupe produisent aussi des effets sur des collectifs et leurs pratiques et parfois même sur l'établissement d'appartenance de ces collectifs.

Avec du recul, le constat peut être fait que les effets sur les personnes contribuent aux effets sur les collectifs et réciproquement, d'où l'intérêt de permettre et de développer de tels dispositifs dans les métiers dits de l'humain (Cifali, 2012).

## 1. L'APP pour développer le savoir-analyser

Parmi divers objectifs assignés à l'APP, nous retiendrons ici comme objectif majeur le développement du « savoir analyser » (Robo, 2013), individuellement et collectivement, avec comme finalité l'autonomie des acteurs professionnels afin qu'ils soient en mesure de pouvoir analyser seuls leurs pratiques et vécus professionnels en vue d'agir. Par expérience on observe qu'ils n'ont pas toujours la possibilité tout au long de leur parcours professionnel de viser et atteindre cet objectif avec un groupe ou un expert en la matière.

En ce sens, l'intention de telles démarches pourrait être résumée par cette formule : Savoir analyser (à présent) pour comprendre (du passé et à partir du passé) afin de discerner pour décider puis agir (dans l'avenir). » ⓘ

## 2. Des effets de l'APP sur les individus

Il est important d'avoir un minimum de repères à ce sujet car « *la méconnaissance des effets produits laisse la porte ouverte à des interprétations, des représentations, voire des rumeurs infondées qui nuiraient au développement de dispositifs d'APP* » comme énoncé lors d'un séminaire de la DESCO<sup>2</sup> sur l'APP (Robo, 2002). Nous évoquerons ici succinctement un certain nombre d'effets identifiés<sup>3</sup> par l'observation, la réflexion partagée mais aussi à travers des entretiens, questionnaires et bilans autour de pratiques d'APP groupales. ⓘ

### 2.1 Des effets sur les personnes

Les premiers effets repérés sont d'abord liés aux personnes en tant qu'acteurs professionnels. Apparaissent ainsi :

- L'acquisition et le développement de capacités, à savoir être capable de mettre à distance puis prendre du recul sur du vécu et être un praticien réflexif, savoir analyser, savoir différer des prises de décisions, éviter de porter des jugements et de prodiguer des conseils, confronter des points de vue différents, accepter sa non (toute) puissance et le doute en demeurant humble, accepter de travailler dans la durée, cheminer avec d'autres dans des démarches d'accompagnement professionnel... Ces capacités acquises personnellement et identifiées dans un collectif ne peuvent que contribuer aux potentialités d'efficacité de celui-ci.

<sup>1</sup> Acteur au sens de personne qui agit, qui joue un rôle important, qui prend une part active à une affaire. <https://www.cnrtl.fr/definition/acteur> consulté le 30/06/2023.

<sup>2</sup> Direction de l'Enseignement scolaire au Ministère de l'Éducation nationale

<sup>3</sup> Cf. [http://probo.free.fr/ecrits\\_app/ecrits\\_app.htm](http://probo.free.fr/ecrits_app/ecrits_app.htm)

- L'acquisition et le développement de compétences et ainsi être en mesure de savoir : écouter, reformuler, questionner, développer sa propre réflexivité, tenir conseil plutôt que de donner des conseils, utiliser la multidimensionnalité des situations et des pratiques en les abordant si possible de manière multiréférentielle, chercher à comprendre en prenant du recul avant de chercher à résoudre et donc ne pas vouloir décider et agir dans l'urgence, apprendre à mieux se connaître et à mieux connaître les autres, (apprendre à) développer son identité professionnelle en la référant à celle d'un collectif... Et fort de cela, pouvoir analyser ses propres pratiques, seul ou avec d'autres, et parfois pouvoir aider des pairs à analyser des vécus qui parfois interpellent. Il est alors évident que de telles compétences développées par des acteurs au sein d'un collectif sont au service de ce dernier, entres autres par des liens qui vont progressivement se tisser grâce à de l'empathie, de la confiance mutuelle, de la complicité professionnelle et favoriser ce que l'on pourrait nommer un pouvoir agir ensemble.
- L'adoption de postures particulières : à titre personnel, agir le plus souvent possible en praticien réflexif capable d'abord de réfléchir (comme un miroir) un vécu professionnel personnel en réalisant son récit oral ou écrit, puis d'y réfléchir en particulier grâce au questionnement et à la quête de compréhension (Donnay, Charlier, 2008). Pour des personnes chargées d'accompagner, encadrer, manager, former, etc., ne pas vouloir se mettre à la place des autres que l'on pense aider en les conseillant, en réfléchissant à leur place mais en tenant conseil avec eux, avec le collectif, en accompagnant et partageant leur réflexion, en leur permettant de comprendre et trouver leurs solutions en s'inspirant de l'aphorisme « *Apprends lui à pêcher plutôt que de lui donner le poisson* ». Dans ce cas de figure il ne sera pas question d'une posture d'analyste, mais celle d'accompagnateur qui est facilitateur, médiateur, maïeuticien, passeur, (mé)tisseur, clinicien. Cette posture individuelle entraîne évidemment des répercussions sur le fonctionnement, la vie, la régulation, l'évolution d'un collectif ne serait-ce que par la dimension humaine dans laquelle elle s'inscrit.
- Des effets sur la personne : en tant que professionnel, au-delà des effets précédemment évoqués, il apparaît que ces démarches permettent parfois à des participants de trouver de la réassurance voire de la reconnaissance dans le groupe d'APP et certains disent même y trouver de l'encouragement à poursuivre, à aller plus loin dans leurs pratiques et relations avec, pour les autres, mais aussi du réconfort se ressentant alors moins isolés professionnellement.

Il est également avancé que le cheminement en APP contribue aussi à « *un travail sur soi par de l'autocritique, par une prise de distance quant à sa pratique, un travail sur ses émotions, sans parler des effets sur la confiance en soi, sur l'assurance dans la fonction tout en renforçant sa légitimité. Le travail sur les erreurs et les manques, sans jugement de la part des pairs, en permettant d'oser dire ses difficultés contribue à une meilleure estime de soi et le fait d'avoir exposé des situations professionnelles personnelles dans le groupe est une aide pour la fonction* » (Robo, 2021).

En tant que personne-sujet, l'APP produit également certains effets en dehors du cadre professionnel. Des participants ont évoqué le fait que ces démarches ont eu une incidence sur leur personne privée, à savoir la « *libération d'un poids* », ce que nous pourrions nommer une catharsis permettant de « *se décharger d'un souci professionnel qui parfois réveille la nuit* » et ce par la possibilité de pouvoir déjà l'évoquer en toute sécurité dans un groupe d'APP. D'autres disent qu'ayant bénéficié d'APP, elles réagissent différemment face à des situations familiales, associatives, syndicales... en utilisant notamment les techniques d'écoute active et d'analyse multidimensionnelle.

Nous retiendrons ici l'impact du professionnel sur le personnel et réciproquement, validant entre autres une hypothèse de Mireille Cifali (2018) avançant que le clivage entre la sphère ou identité professionnelle et la sphère privée n'existe pas. 🗨

## **2.2 Des effets professionnels avec répercussions sur le métier**

Ces démarches produisent des effets au-delà des séances d'APP qui, inscrites dans la durée et l'alternance, permettent entraînement et formation au « savoir analyser » au service du métier mais aussi un cheminement personnel au sein d'un groupe, d'une équipe et contribuent à des pratiques de coopération. Ainsi des postures, des démarches pédagogiques ou andragogiques, des techniques, des outils employés lors de ces séances d'APP sont transposés, réutilisés dans l'exercice du métier, individuellement ou collectivement.

En effet, il arrive souvent que certains acteurs ayant cheminé personnellement et perçu l'intérêt de tout cela souhaitent en faire bénéficier le collectif en apportant chacun sa pierre à l'édifice pour plus d'efficacité, voire de sérénité dans le travail. Nous pourrions dire que c'est une démarche à la fois égoïste et altruiste.

Ces démarches contribuent à une autre façon d'être dans les temps et modes de travail, de réflexion, de décision en groupes, lors de réunions professionnelles, institutionnelles mais aussi dans des relations duelles. En même temps elles permettent, favorisent des transformations et des évolutions dans son propre exercice du métier, dans son identité professionnelle, dans sa relation aux autres ; elles sont donc au service de la professionnalisation et du collectif. 🕒

## **2.3 Des satisfactions et un mieux-être professionnels**

L'APP produit d'autres effets constatés par certains professionnels et nous les évoquerons sous forme de ressentis, en lien avec ce qui précède mais aussi avec ce que d'aucuns nomment « plaisir au travail » ou « mieux être au travail », et peut-être à mettre au service de la prévention de certains risques psychosociaux. Il est ainsi question de sérénité, de rigueur, de sentiments d'appartenance à un groupe, une équipe ou une communauté de pratiques, d'ouverture d'esprit, de partage, de congruence avec des valeurs humanistes prenant en compte et respectant l'humain qui habite tout professionnel, de sentiment d'avoir appris, d'avoir évolué, progressé...

Pourquoi avoir d'abord exposé ces effets sur les individus avant d'évoquer ceux produits par l'APP sur des collectifs de professionnels ? Tout simplement parce que les deux types d'effets sont intimement liés, en synergie, et parce que les pratiques au sein d'un collectif et les pratiques d'un collectif dépendent beaucoup des acteurs qui le constituent. 🕒

## **3. Des effets de l'APP sur le collectif**

Concernant des collectifs bénéficiant d'APP, nous entendrons cette démarche dédiée à un groupe stable bénéficiant de plusieurs séances, de cinq à huit, au cours d'une année. En deçà se pose la question du sens, de l'intérêt et de la légitimité de l'APP si ce n'est la possibilité de la faire découvrir, d'y sensibiliser. 🕒

### **3.1 Des effets sur des pratiques collectives**

Il peut s'agir ici de pratiques de « co-intervention », par exemple d'une équipe de soignants intervenant ensemble dans la chambre d'un patient ou dans un bloc opératoire, et de pratiques de coanimation, par exemple de cadres-formateurs intervenant ensemble devant des étudiants (parfois pour leur proposer des APP...). Le premier effet identifié produit ici par les APP et directement nourri des effets individuels déjà évoqués, se résume dans l'idée de compagnonnage : cheminer ensemble, côte à côte, dans la durée en développant une forme de co-réflexivité, en s'ouvrant au dialogue professionnel en particulier avant et après les activités développées. Sont aussi énoncés des effets d'efficacité grâce à un sentiment mutuel de sécurité parce que l'on se connaît mieux, se

respecte, s'écoute, se parle, se comprend... l'APP ayant formé, entre autres, à tenir conseil et à suspendre tout jugement. Et dans cet agir ensemble, en particulier à la suite de situations délicates rencontrées, voire difficiles, sont utilisés les savoir-faire pratiqués dans les APP pour analyser ces vécus qui interpellent afin de chercher ensemble à les comprendre pour y remédier ou les éviter à l'avenir. 🕒

### 3.2 Des effets sur des pratiques d'un collectif

Concernant les pratiques d'un collectif, elles peuvent englober tout ce qui relève des activités, des relations, des pratiques au sein d'une équipe, d'un établissement, d'une institution regroupant des professionnels de fonctions et métiers divers. Ainsi par exemple des professionnels de fonctions et de formations semblables (pairs) ou différentes, des administratifs, du personnel de direction... inscrits dans un projet d'établissement dépendant généralement d'un projet politique.

Evidemment les effets précédemment exprimés pour les pratiques collectives se retrouvent dans les pratiques d'un collectif. A ceux-là et en complémentarité sont repérés la capacité et la compétence à agir ensemble, sereinement et de manière efficiente avec les différences respectives présentes.

Les temps d'APP permettent de se découvrir mais aussi de découvrir les autres et ainsi de (mieux) se (re)connaître et de créer du lien au sein d'une communauté professionnelle. Ce lien contribue à un sentiment d'appartenance tout en développant progressivement une confiance mutuelle qui favorise le « vivre ensemble au/le travail ». Les analyses menées avec méthode et rigueur dans les APP sont ensuite au service de l'élaboration et de la mise en œuvre de projets, au service de la problématisation de difficultés rencontrées vers la recherche ultérieure de solutions ou de réponses à leur apporter. Et cet apprentissage, cette pratique de l'analyse, ces savoir-faire, ces savoir-être sont utilisés, « importés » (parfois de manière non réfléchie) dans d'autres temps hors des APP lorsque des écueils sont rencontrés dans des pratiques, des activités, des relations au sein d'un collectif.

D'autres effets sur un collectif ont été constatés et notamment une approche commune pour ne pas dire un développement partagé de l'éthique professionnelle en particulier au niveau des valeurs de la profession, mais aussi un partage d'expériences, une quête d'amélioration des pratiques, etc.

Peut-être est-il nécessaire de rappeler à cet instant en quoi les APP contribuent à cela ? Elles permettent l'émergence et la prise en compte de la parole authentique, de la « parole partagée » (La Monneraye, 1994), de l'intersubjectivité et des conflits sociocognitifs (Vygotski, Piaget, Sève, 1985). Elles favorisent la compréhension mutuelle et la coopération par l'utilisation de l'intelligence collective qui « aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Lévy 1994) et conduit parfois à la création collective, à la mutualisation de techniques ou d'outils professionnels.

Elles permettent d'éviter d'être victime de représentations erronées (des autres, du collectif, de l'institution...) et d'obstacles épistémologiques (Bachelard, 1999) qui freinent ou empêchent des avancées constructives... sans oublier en particulier ici les apports de la théorie de l'apprentissage social avec l'auto-efficacité, les apprentissages vicariants, la facilitation sociale et l'anticipation cognitive (Bandura, 1985, 2003), ainsi que les apports de l'approche systémique et interactionniste des phénomènes humains inspirés de l'école de Palo Alto (Marc, Picard, 2006) et ceux de l'approche multidimensionnelle et multiréférentielle de Jacques Ardoino (1986, 1993). 🕒

### 3.3 Des effets sur le collectif lui-même

La pratique des APP en groupe conduit parfois un collectif à se réunir hors APP, malgré des contraintes institutionnelles pour aborder des questions professionnelles qui se posent et réfléchir

ensemble. Ces temps permettent aussi de tendre vers une harmonisation (et non uniformisation) rassurante des pratiques tout en créant une cohésion dans le collectif, voire en favorisant une augmentation des compétences collectives par ce que d'aucuns nomment de la co-formation ; ainsi, « *la relation de confiance qui s'instaure entre les membres d'un groupe d'APP permet ensuite de travailler plus facilement ensemble dans l'exercice des métiers* ». 🕒

### 3.4 Des effets sur l'établissement

Au-delà des individus et des collectifs, des effets sont aussi identifiés au niveau de certains établissements ne serait-ce que par la dynamique apportée par les acteurs ou des groupes participant à des APP. Cette dynamique peut contribuer à stabiliser des relations avec d'autres membres de la structure ne pratiquant pas des APP, à développer de la coopération plutôt que de la collaboration, à accroître un sentiment d'appartenance à l'établissement et parfois à favoriser un climat plus serein. 🕒

## 4. Conclusion

Tout d'abord dire que le tableau dressé ici à partir d'une longue pratique de terrain (Robo, 2023) ne doit pas laisser penser que l'APP est une panacée et qu'elle produit toujours de tels effets. Elle nécessite prudence et clairvoyance dans son développement qui devrait être institué, contractualisé dans un projet d'établissement intégrant un projet de formation et d'accompagnement professionnel par de l'APP et confié à des personnes formées à la mise en place puis à la mise en œuvre réfléchies de tels dispositifs (Robo, 2017).

Dire aussi que la réussite du développement d'APP dépend de la sensibilisation et de la formation à de telles pratiques mais aussi de la volonté institutionnelle de supérieurs hiérarchiques qui connaissent l'intérêt sur le plan humain de cet accompagnement professionnel.

Dire enfin que l'appropriation de ces démarches nécessite du temps pour les séances et de la durée en les inscrivant dans un calendrier stabilisé. La confiance entre des professionnels ne se décrète pas, elle se construit dans le temps. Ce qui nécessite de se poser la question de l'existence et de la permanence de tels dispositifs d'APP en groupe, en collectif dans une structure, ou mieux encore lorsque c'est possible, à la croisée de plusieurs structures pour éviter l'entre soi... L'hétérogénéité en APP est source de richesse. 🕒

## Bibliographie

- Ardoino, J. (1986). L'analyse multiréférentielle in [http://probo.free.fr/textes\\_amis/analyse\\_multireferentielle\\_j\\_ardoino.pdf](http://probo.free.fr/textes_amis/analyse_multireferentielle_j_ardoino.pdf).
- Ardoino, J. (1993). L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives, Pratiques de Formation-Analyses, Formation Permanente, 25-26, 15-34.
- Bachelard, G. (1999). La formation de l'esprit scientifique, Paris, Librairie philosophique Vrin, 1999 (1ère édition 1934), chapitre 1er.
- Bandura, A. (1985). *L'apprentissage social*, Mardaga.
- Bandura, A. (2003). Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle, Paris, De Boeck université.
- Cifali, M. (2012) *Le lien éducatif, contrejour psychanalytique*, Paris, Education et Formation, PUF, 5<sup>ème</sup> édition.
- Cifali, M. (2018) *S'engager pour accompagner. Valeurs des métiers de la formation*, Paris, PUF.

- Donnay J., Charlier E. (2008). Apprendre par l'analyse des pratiques. Réflexion sur posture du compagnon réflexif. Initiation au compagnonnage réflexif. 2<sup>ème</sup> édition revue et augmentée, CRP. Presses Univ. de Namur.
- La Monneraye, Y. (de), (1994). La parole est moitié à celui qui parle, moitié à celui qui l'écoute. [http://probo.free.fr/textes\\_amis/parole\\_partagee\\_Nimes\\_YDLM\\_1994.pdf](http://probo.free.fr/textes_amis/parole_partagee_Nimes_YDLM_1994.pdf).
- Lévy, P. (1994). *L'intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*. La Découverte.
- Marc, E. et Picard, D. (2006). *L'École de Palo Alto. Un nouveau regard sur les relations humaines*, Retz.
- Robo, P. (2002), Analyse de pratiques professionnelles et entrée dans le métier, Séminaire DESCO, [http://probo.free.fr/ecrits\\_app/synthese\\_atelier\\_desco\\_pnp\\_app.htm#\\_ftn1](http://probo.free.fr/ecrits_app/synthese_atelier_desco_pnp_app.htm#_ftn1)
- Robo P. (2013). Développer le « savoir analyser » pour analyser sa pratique professionnelle. In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 1, pp 39-48. <http://www.analysedepratique.org/?p=435>
- Robo, P. (2017). Vers un mémento pour mettre en place et démarrer un groupe d'APP... In *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 10, pp 23-41. <http://www.analysedepratique.org/?p=2433>.
- Robo, P. (2021). Supervision de cadres de santé – formateurs pratiquant des temps d'analyse de pratiques professionnelles. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 21, 72-115. <https://www.analysedepratique.org/?p=5173>
- Robo, P. (2023). Mon parcours en APP. [http://probo.free.fr/ecrits\\_app/Mon%20parcours%20en%20APP.pdf](http://probo.free.fr/ecrits_app/Mon%20parcours%20en%20APP.pdf)
- Schön D.A., *Le praticien réflexif, A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Les Éditions Logiques, 1994.
- Vygotski, L. S., Piaget, J., Sève, L. P., & Sève, F. (1985). *Pensée et langage*. Messidor : Éditions sociales.

## Sitographie

- <https://www.analysedepratique.org/> : Site de la Revue gratuite en ligne « *L'APP, regards croisés* »
- [www.probo.free.fr](http://www.probo.free.fr) : Site personnel Education, Formation, Pédagogie avec une partie dédié à l'APP.

**DÉBUT**

▲  
▲ ▲  
site <http://probo.free.fr>