Coopérer

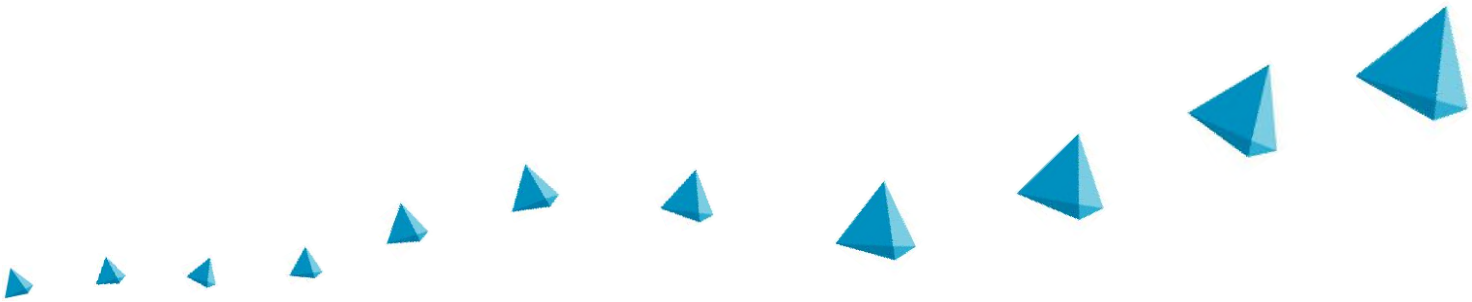
dans une démarche d'analyse de pratiques en groupe

Tout travail en groupe nécessite de prendre soin des processus de coopération de base. Selon les finalités de chaque démarche, des aspects spécifiques sont à déployer.

Une démarche d'analyse de pratiques professionnelles (APP) en groupe vise à favoriser la compréhension par les personnes de leurs vécus et pratiques ainsi que le développement de leur identité et de leurs actions professionnelles.

Des approches voisines (supervision, codéveloppement professionnel, coaching en groupe, atelier réflexif, etc.) s'inscrivent dans une démarche similaire. Au-delà de leurs modalités spécifiques, il s'agit d'un travail d'exploration et de réflexion en lien avec une situation et une pratique apportées par les personnes.

Les pages ci-après portent sur leurs points communs. Elles ont pour but d'en présenter quelques éléments clés du point de vue des processus de coopération.



Marc Thiébaud

cooperer.org

Jürg Bichsel

Sens partagé

Au cœur de toute démarche d'APP, il y a un travail de conscientisation, de prise de recul sur ses pratiques. Les participant·e·s devraient pouvoir s'y investir et ne pas la confondre avec d'autres démarches telles que le partage d'expériences, la résolution de problème collectif ou encore l'évaluation des « bonnes » pratiques. Il ne s'agit pas davantage en APP de faire une régulation d'équipe ou de développer un projet institutionnel.

Finalités

- stimuler la prise de conscience de ses pratiques et le développement de ses compétences
- favoriser l'évolution de l'agir professionnel et le déploiement du pouvoir d'agir
- développer le collectif, l'appartenance et l'identité professionnelle

Développer un sens partagé : quelques indications pratiques

Il est essentiel de clarifier et contractualiser ce qui peut être attendu d'une APP, en amont et durant celle-ci.

A cet effet, il est utile de faire partager dans le groupe les diverses représentations et éventuelles expériences que chacun·e peut en avoir, ainsi que les besoins et attentes présents, avant d'en dégager un sens partagé.

Durant une séquence d'APP et à l'issue de celle-ci, il est intéressant aussi de mettre en exergue certains éléments clés de la démarche, tels que par exemple : l'écoute de la personne qui expose (afin de pouvoir l'accompagner) ; le fait que chaque personne fait parallèlement des liens avec ses propres vécus et pratiques ; la richesse d'un travail d'analyse qui accueille et multiplie les différentes lectures subjectives, etc.

Les valeurs et les principes au cœur de l'APP en groupe

Le groupe travaille dans une perspective d'émancipation et de développement de l'autonomie et du pouvoir d'agir individuel et collectif. Il valorise :

- l'apprentissage expérientiel
- la recherche de compréhension
- la mobilisation des ressources de toutes les personnes
- la reconnaissance de la subjectivité des vécus et de la singularité de chaque pratique

Un partage à développer dans le collectif

- Quelles attentes avons-nous par rapport à l'APP en groupe ?
- Comment comprenons-nous le sens de cette démarche ?
- Comment sommes-nous en accord avec ses principes ?
- Comment sommes-nous prêts à nous investir dans un travail d'accompagnement mutuel et de réflexion collective ?

« *L'analyse de pratiques et la supervision pointent vers un processus identique […] : prendre conscience de son vécu passé pour le reconnaître, se l'approprier, s'en servir comme base de connaissance pour [se] perfectionner.* »

Pierre Vermersch

Organisation

Trois types de rôles et postures

a) *La personne exposante* vient avec un questionnement en lien avec sa pratique, une préoccupation, un problème, un projet ; elle formule une demande (résultats espérés + attentes d'apports du collectif).

b) *Les participant-e-s* s'engagent à accompagner l'exposant·e par rapport à sa demande et s'investissent simultanément dans une réflexion personnelle sur leur propre pratique et leur manière de l'analyser.

c) *La personne chargée de faciliter la démarche* est garante du cadre et des modalités de travail ; elle a pour rôle premier de favoriser des échanges durant lesquels les ressources de l'ensemble des personnes sont mobilisées, pour la réflexion comme pour le fonctionnement du collectif.

Chaque personne décide individuellement de ce qu'elle fera du travail élaboré.

Différentes étapes dans le déroulement : un exemple

Suite à la mise en place et à la contractualisation du sens et de l'organisation de la démarche :

1. Cadre général	Quelle pratique, situation, question… et quelle demande ? Comment peut-on accompagner la personne avec sa demande ?
2. Description	Que s'est-il passé ? Quel vécu ? Quelle pratique a été mise en œuvre ? Qu'est-ce qui a été fait ?
3. Analyse	Comment comprendre ce qui s'est passé, ce qui a été fait,… ? Quelles hypothèses et quel recul développer par rapport aux vécus ?
4. Mise en perspective	Quels liens entre les réflexions développées ? Quels apprentissages ? Quelles nouvelles compréhensions pour la personne accompagnée ?
5. Pistes d'action *(facultatif)*	Quelles options ? Quelles ressources peuvent-être mobilisées ? Quelles pistes d'actions choisir ? Comment les mettre en œuvre ?
6. Bilan	Comment a-t-on vécu ce temps de réflexion et de partage dans le groupe ? Qu'est-ce que chacun·e en retire ?

Dans une logique d'apprentissage expérientiel, la personne exposante va poursuivre après à la séance ses réflexions et pourra mettre en œuvre diverses actions. Elle en présentera les fruits lors d'une séance suivante.

Le déroulement varie d'une approche à l'autre, de même que la durée de chaque étape, selon les demandes. Les modalités de travail pour chaque étape sont à définir collectivement, en fonction des objectifs et du groupe.

Des points d'attention pour faciliter le déroulement

- Suivre des étapes clairement énoncées et convenues, adaptées à la demande et au groupe
- Ne pas brûler les étapes et soigner les transitions pour avancer ensemble, au même rythme
- Ajuster les modalités de travail, d'exploration, de réflexion collective en fonction des besoins et du temps disponible

Implication

Une APP en groupe nécessite une ouverture personnelle et une capacité d'auto-questionnement.

Favoriser l'implication de la personne qui expose

- Quel questionnement a-t-elle ? Quelle est sa demande au collectif ? Qu'est-ce qu'elle veut partager ?
- Comment évolue-t-elle dans sa compréhension, sa demande au groupe, ses objectifs pour la suite ?
- Comment vit-elle le processus d'APP ? Comment souhaite-t-elle le poursuivre d'une étape à l'autre ?

Encourager l'expression de toutes les personnes dans le groupe

- Qu'est-ce qu'elles veulent apporter en lien avec la demande de l'exposant·e, aux différentes étapes ?
- Quelles réflexions, quelles résonnances avec leurs propres vécus et pratiques peuvent-elles partager ?

Des suggestions pour favoriser l'implication de chacun·e

- Donner la parole à celles et ceux qui s'expriment moins
- Inviter les participant·e·s à parler de leurs ressentis
- Inclure, reconnaître toutes les personnes et leurs apports

Relations collectives

Un climat de sécurité et de confiance est essentiel. A cet effet, il importe de :

- favoriser la création de liens entre les participant·e·s, une connaissance réciproque
- définir des règles de communication en commun (respect de soi et des autres, confidentialité, etc.)
- accueillir et gérer l'expression des éventuels inconforts et tensions

Pour favoriser un travail en intelligence collective

- veiller à ce que chacun·e s'exprime en inscrivant ses apports dans la même étape du processus
- faciliter une circulation fluide de la parole, qui permet à chaque personne d'enrichir la réflexion
- soutenir et valoriser l'écoute (de soi, de ses résonances et des autres membres du groupe)

Des points d'attention concernant les relations

- Développer un dialogue sans jugement ni a priori dans le groupe
- Apposer les contributions (ne pas opposer ou débattre)
- Favoriser leur mise en perspective, en complémentarité

« *Supervision, analyse des pratiques, les deux approches visent la mise au travail de l'implication personnelle.* »

Francis Alföldi

Production (les fruits de la coopération)

Dans un groupe d'analyse de pratiques, la production collective consiste dans l'exploration, le questionnement, les réflexions, les prises de conscience et les apprentissages développés en commun.

Il s'agit de vérifier que cela s'inscrit dans la démarche convenue au départ et que les participant·e·s restent relié·e·s au focus de travail et à la demande de la personne exposante. Les quatre dimensions de la coopération sont toutes au service de la production. Lorsque le groupe en prend soin, la récolte en est optimisée pour tous.

Exemples de moyens pour stimuler le travail de réflexion dans le groupe

- Inviter les participant·e·s à multiplier les hypothèses de compréhension, en toute subjectivité
- Proposer des temps de réflexion individuelle, deux à deux ou en sous-groupe
- Utiliser des moyens créatifs comme les métaphores, les images, des objets, des photos
- Suggérer au groupe de faire une production collective sous forme de dessin, schéma, etc.
- Inviter les participant·e·s à un retour réflexif sur leur manière de lire la réalité et de l'analyser

Des suggestions en lien avec la production

- Proposer à l'exposant·e de prendre note des apports reçus
- Faire élaborer par le groupe une mise en lien des éclairages (sans chercher à ce qu'il y ait un accord sur ce qui a été partagé)
- Stimuler, à partir des analyses produites, la capacité à en faire une modélisation et à les réinvestir dans des actions futures

L'environnement

Le contexte dans lequel se déploie une analyse de pratiques en groupe devrait pouvoir en favoriser la qualité. Quel que soit le milieu dans lequel elle est mise en œuvre, il importe notamment de

- Contractualiser la démarche, non seulement avec le groupe, mais aussi avec les décideurs, afin d'avoir leur soutien et que les enjeux institutionnels soient clarifiés et n'aient pas d'influence négative sur l'APP
- S'assurer que le groupe peut choisir ses modalités de travail et travailler dans la confidentialité
- Disposer d'un espace de rencontre protégé des interférences

Evolution dans le temps

La coopération se construit petit à petit, à mesure que les participant·e·s développent une vision partagée et dépassent les craintes et doutes qui peuvent être présentes au départ. Plus les relations et le climat sont de qualité, plus les éventuels inconforts ou tensions peuvent se dire et être gérées de manière simple et efficace.

Avec le temps, non seulement le travail devient généralement plus productif et enrichissant, il peut aussi prendre des formes nouvelles, mobilisant au mieux les ressources collectives selon des modalités variées. Le groupe développe des compétences à la fois dans l'analyse des pratiques et dans la gestion du processus.

Faciliter et réguler la démarche

Clarifier le sens du travail, faciliter les processus de groupe, mobiliser les ressources de chacun·e

La personne chargée de l'animation

- explicite son rôle et développe une posture d'accompagnement du collectif
- privilégie la production des membres du collectif
- n'apporte généralement pas ses propres réflexions (elle vise surtout la mise en lien de ce qui a été dit ; si elle apporte des éléments de compréhension, c'est pour les apposer aux autres, dans un second temps)
- encourage une diversité d'éclairages, dans un climat de sécurité et de non-jugement
- clarifie et contractualise avec le groupe l'approche utilisée et les variantes éventuellement proposées
- est attentive à ses propres ressources et limites et sait quelle flexibilité elle peut offrir dans la démarche

Régulations et bilans « méta »

Le déroulement d'une analyse de pratiques s'ajuste aussi au fur et à mesure que le travail prend forme et qu'émergent différents besoins et potentialités.

Les corégulations dans le groupe sont à favoriser autant que possible. La personne chargée de l'animation intervient lorsque c'est nécessaire, notamment pour garantir le cadre. Elle propose et facilite des temps de bilan avec l'ensemble des participant·e·s, qui peuvent avoir lieu dans le cours de l'APP et à la fin de celle-ci.

Des questions pour le bilan d'une APP

- Qu'est-ce que je retire de la réflexion en groupe ?
- Quels liens est-ce que je fais avec mes vécus et ma pratique ?
- Comment est-ce que j'ai pu m'impliquer personnellement ?
- Comment nos relations ont-elles favorisé le travail collectif ?
- Comment ai-je vécu le déroulement et ses différentes étapes ?

Variantes et variations

L'analyse de pratiques en groupe peut se décliner de différentes manières, s'appuyer sur diverses références et méthodes, privilégier certains objectifs plutôt que d'autres.

Ces variantes dépendent de la personne en charge de l'animation ainsi que du groupe et de ses attentes. A l'intérieur de chacune d'elle, de multiples variations peuvent être introduites, concernant les accents propres à chaque étape, les modalités de prise de parole, les moyens de stimuler l'intelligence collective, etc.

« *Les différentes approches offrent une richesse similaire : une dynamique de transformation, d'évolution pour aller vers un meilleur vécu professionnel et une posture réflexive, en analysant en profondeur ce vécu* ».

Henry Bord

Exemples d'actions dans l'animation d'un groupe d'analyse de pratiques

	En amont	Pendant l'activité	En cas de difficulté
	Vérifier le sens que peut avoir la démarche pour les différentes personnes	Faire préciser la demande et le focus de travail à l'exposant·e	Intervenir pour rappeler le sens si les échanges s'éloignent trop du but
	Se mettre d'accord sur des modalités de travail (nombre de séances, périodicité, étapes, etc.)	Assurer les transitions entre les étapes (cadre général → description → analyses → options → bilan)	Adapter les méthodes de travail (proposer un échange deux à deux, suggérer un outil d'analyse)
	Vérifier les besoins de chaque participant·e, leur degré de confiance et leur ouverture à la démarche	Permettre à tou·te·s les participant·e·s d'amener leur pierre à l'édifice, valoriser leur expression	Réguler la place prise par chacun·e, inviter les personnes qui restent en retrait à s'exprimer
	Obtenir l'adhésion de chacun·e à des règles de communication et de bienveillance	Favoriser une circulation fluide de la parole qui favorise les synergies entre tous les apports	Rappeler l'importance du non-jugement et le mode de communication privilégié : *apposer et non opposer*
	Proposer certains éléments du contrat	Apporter ou faire élaborer une mise en perspective des analyses produites	Inviter les participant·e·s à recentrer leur production si le focus est perdu
	Clarifier le rôle de facilitation	Inviter le groupe à méta-communiquer au besoin	Faire un stop et proposer au groupe une pause réflexive

Faciliter un groupe ou une équipe, ce n'est pas faire le travail qui lui incombe.

C'est mobiliser les ressources collectives et stimuler ses potentialités de coopération.

« *Accompagner un groupe d'analyses des pratiques exige du doigté, de la patience, de la présence d'esprit et de l'humilité. Ce sont des qualités propres à une intelligence de l'instant : flair, sagacité, sensibilité. On pourrait y ajouter : présence, authenticité, capacité d'attention. Les situations du vivant remettent en question notre savoir : nous avons alors à inventer sur le moment. Nous avons à accepter l'incertitude inhérente à l'action, et développer une capacité de jeu avec l'imprévu.* »

Mireille Cifali

« La pratique réflexive est un processus mental qui vise à apprendre à partir aes expériences vécues, par un retour de la conscience sur elle-même, de manière régulière et volontaire. Ce retour réflexif a pour finalité de réinvestir dans la pratique à venir les enseignements tirés de cette expérience.

Le temps de pratique réflexive en groupe est l'occasion de parler avec confiance et bienveillance de ses pratiques réelles, de ses difficultés, de ses interrogations.»

Armelle Balas-Chanel

cooperer.org/app

Marc Thiébaud **cooperer.org/demarches** Jürg Bichsel

© Cooperer.org - novembre 2021