

Bien débiter en

Analyse des Pratiques

Par l'auteur du **Best seller**



Repères essentiels pour éviter les contresens et les dérives

Bien débiter en

Analyse des Pratiques

Ce guide peut se lire de deux manières :

- en *continu* pour suivre la progression complète
- ou en parcourant directement les *encadrés* et les *repères clés*.

Introduction

1 Ce qu'est l'AP et ce qu'elle n'est pas...

2 Ce que débiter en tant qu'animateur AP veut dire

3 Poser un cadre

4 Mandat et attentes institutionnelles

5 Les dérives fréquentes

6 Ce que bien débiter signifie réellement

7 Professionnaliser sa pratique

Conclusion

Pour aller plus loin

Introduction

Pourquoi ce guide ?

Et pourquoi “bien débiter” est un enjeu professionnel.

L'Analyse des Pratiques Professionnelles s'est largement diffusée ces dernières années. C'est une évolution importante.

Elle traduit une reconnaissance croissante du besoin de soutenir les professionnels dans la compréhension de leurs situations de travail, de maintenir la réflexivité¹ et de prendre soin des dynamiques collectives.

Attention car cette diffusion s'accompagne aussi d'un phénomène plus préoccupant : une grande hétérogénéité des pratiques regroupées sous l'appellation “Analyse des Pratiques”...

Constat de terrain

Dans de nombreux contextes, l'expression “Analyse des Pratiques” regroupe aujourd'hui des dispositifs très différents.

Ce flou contribue à entretenir des attentes confuses et à fragiliser la qualité des dispositifs proposés aux équipes.

Selon les contextes, ce terme désigne :

- un groupe de parole
- un espace de supervision technique
- un débriefing émotionnel
- une supervision relationnelle
- une régulation d'équipe
- un temps d'étude de situation etc...

Ce flou n'est pas anodin. Il produit des malentendus, des attentes contradictoires et souvent des dispositifs décevants pour les professionnels. Il fragilise aussi la reconnaissance de l'Analyse des Pratiques comme une véritable pratique professionnelle, avec ses exigences, ses responsabilités et son cadre spécifique.

¹ La réflexivité consiste à observer sa manière d'agir en situation professionnelle, à en analyser les ressorts (intentions, repères, réactions), afin d'ajuster sa pratique en conséquence.

Introduction

L'Analyse des Pratiques ne s'improvise pas.
Elle repose sur un cadre, une posture et une démarche d'animation.

“Bien débiter” en Analyse des Pratiques ne signifie pas simplement :

- réussir sa première séance
- se sentir à l'aise dans l'animation d'un groupe
- ou disposer de quelques outils d'animation.

Bien débiter consiste d'abord à penser ce que l'on s'apprête à mettre en place en disposant d'une véritable démarche.

Et cela suppose notamment de clarifier :

- le cadre du dispositif
- le mandat confié à l'intervenant
- la place de l'institution
- les objectifs poursuivis
- et la posture de celui qui anime.

L'expérience montre que les difficultés rencontrées dans les dispositifs d'Analyse des Pratiques ne viennent pas seulement de la technique. Elles prennent souvent racine en amont, dans un cadre mal défini et des confusions sur les objectifs mêmes du dispositif proposé.

Cet ebook s'adresse :

- aux professionnels qui envisagent d'animer des groupes d'Analyse des Pratiques
- à ceux qui débutent et souhaitent vérifier la solidité de leurs repères
- ainsi qu'aux directions et responsables (R.H) souhaitant comprendre ce que suppose réellement la mise en place d'un dispositif d'Analyse des Pratiques structuré.

L'objectif ici est de leur permettre de comprendre ce que signifie concrètement “bien débiter” en Analyse des Pratiques et de fournir des repères concrets afin d'éviter certains contresens fréquents.

Introduction

À retenir

Les difficultés rencontrées dans les dispositifs d'Analyse des Pratiques ne viennent pas toujours de l'animation même des séances.

Elles trouvent souvent leur origine dans :

- un cadre insuffisamment clarifié
- un mandat imprécis
- ou des attentes institutionnelles mal explicitées.

1. Ce qu'est l'Analyse des Pratiques et ce qu'elle n'est pas

L'expression "Analyse des Pratiques" est aujourd'hui très largement utilisée. Parfois trop.

Constat fréquent

L'expression "Analyse des Pratiques" est aujourd'hui utilisée pour désigner des dispositifs très différents.

Cette confusion entretient des attentes parfois incompatibles au sein d'un même groupe.

Repère

L'Analyse des Pratiques vise le développement de la réflexivité professionnelle des participants à partir de situations de travail réelles.

Il s'agit notamment de :

- mieux comprendre les contextes intriqués relatifs aux situations abordées
- clarifier les enjeux (institutionnels, relationnels, individuels)
- ajuster sa posture dans les situations professionnelles à venir.

Ce que l'Analyse des Pratiques n'est pas

L'AP n'est pas un espace dont l'objectif principal serait :

- une décharge émotionnelle
- un lieu de conseil auprès d'un expert
- un temps de résolution immédiate de problèmes
- une réunion d'équipe bis.

Ces dimensions peuvent parfois apparaître en arrière-plan. Cependant elles ne devraient pas constituer le cœur du travail réalisé en Analyse des Pratiques.

Le cœur du travail en Analyse des Pratiques

Le travail repose sur plusieurs éléments structurants :

- partir d'une situation professionnelle réelle
- soutenir une réflexivité collective
- faire évoluer le regard porté sur l'activité, le cadre institutionnel et les dynamiques relationnelles.
- mettre en perspective les expériences et expertises de terrain.

L'Analyse des Pratiques constitue ainsi un espace technique visant le développement de compétences individuelles, collectives et institutionnelles.

Si, à terme, ces dispositifs contribuent aussi à un meilleur vécu professionnel, cela constitue un bénéfice secondaire et non l'objectif principal.

Pourquoi cette clarification est essentielle ?

Lorsque la finalité du dispositif n'est pas clairement posée, l'Analyse des Pratiques peut facilement glisser :

- vers un soutien psychologique
- vers une régulation managériale implicite
- ou vers un simple espace d'échanges sans véritable travail de réflexivité.

Ces glissements s'installent souvent progressivement et produisent, à terme, de la déception ou de l'usure chez les participants comme chez l'intervenant.

Point de vigilance

Si une séance d'Analyse des Pratiques ne produit que du soulagement émotionnel ou des conseils échangés, alors le dispositif est éloigné de sa finalité première.

Clarifier ce qu'est et ce que n'est pas l'Analyse des Pratiques constitue donc une condition essentielle pour construire un dispositif solide et cohérent.

Tableau des dispositifs souvent confondus avec l'Analyse des Pratiques

Dispositif	Finalité principale
Groupe de parole	Expression émotionnelle et soutien
Etude de Situation	Comprendre et analyser les variables
Régulation d'équipe	Gérer les conflits relationnels qui entravent le fonctionnement de l'organisation
Supervision Relationnelle	Décrypter les résonances intimes activées dans les situations professionnelles
Supervision Technique	Apporter des connaissances d'expert
Analyse des Pratiques	Développer la réflexivité, mutualiser les compétences, diminuer le sentiment d'isolement et apporter une évolution concrète de la pratique

Suis-je vraiment en train de faire de l'Analyse des Pratiques ?

Quelques questions simples peuvent aider à s'en assurer :

- Part-on d'une problématique professionnelle réelle...ou d'une situation, ou d'une émotion ?
- Le travail vise-t-il à **mieux cerner les enjeux de ce qui se joue dans l'action**, ou à chercher immédiatement une solution ?
- Le groupe est-il invité à **développer sa réflexivité collectivement** ?
- L'intervenant se place t-il en facilitation, plutôt qu'en conseiller ou expert ?

Si ces éléments ne sont pas réunis, il est probable que l'on se trouve dans **un autre type de dispositif que celui d'Analyse des Pratiques.**

2. Ce que débiter en Analyse des Pratiques engage réellement

POSTURE – RESPONSABILITÉ – DÉMARCHE D'ANIMATION

Débiter en Analyse des Pratiques ne consiste pas simplement à “se lancer” ou à animer un groupe. C'est entrer dans une fonction qui engage une responsabilité professionnelle spécifique : vis-à-vis des participants, de l'institution, et de la nature même du travail proposé.

Contrairement à ce que l'on imagine parfois, l'enjeu principal des débuts n'est pas d'abord technique. Il ne réside ni dans la maîtrise d'outils d'animation, ni dans la capacité à faire parler un groupe, ni dans le fait de “bien gérer” les échanges.

Repère essentiel

La compétence première de l'intervenant en Analyse des Pratiques n'est pas de savoir quoi dire.

C'est de savoir tenir une posture, un cadre et s'appuyer sur une démarche d'animation structurée permettant de donner de la contenance aux échanges..

L'Analyse des Pratiques ne repose pas sur une simple dynamique de groupe. Elle s'appuie sur une démarche structurée d'exploration des situations professionnelles, visant à développer la réflexivité des participants à partir de leur propre expérience de travail.

Une place spécifique : ni expert, ni pair, ni soutien

Dans ce cadre, l'intervenant occupe une position particulière.

Il n'est :

- ni un expert qui sait à la place des autres
- ni un pair parmi les pairs
- ni un thérapeute ou un professionnel du soutien psychologique.

Il tient une place tierce, structurée par un cadre clair et orientée vers un objectif précis : soutenir une dynamique réflexive autour des problématiques professionnelles abordées.

Cette position est souvent inconfortable au début. Elle va à l'encontre de réflexes professionnels fréquents : vouloir aider, conseiller, apaiser ou résoudre.

Or, en Analyse des Pratiques, l'enjeu n'est pas de réparer ni de proposer des solutions immédiates. **Il s'agit de conduire un processus d'élaboration qui permette aux professionnels de déplacer leur regard sur leur propre activité.**

Une démarche d'animation spécifique

L'Analyse des Pratiques ne se réduit pas à une discussion collective autour d'une situation.

Elle suppose une démarche d'animation structurée, qui vise à partir de problématiques professionnelles concrètes de

- soutenir l'exploration de ce qui se joue dans l'action
- mettre en lumière les dimensions relationnelles, institutionnelles et contextuelles
- accompagner l'élaboration et la réflexivité collective du groupe.

Point de vigilance

Un groupe peut être dynamique, participatif et riche en échanges... sans pour autant produire un véritable travail d'Analyse des Pratiques.

Ce qui fait la spécificité de l'AP n'est pas la discussion.
C'est la démarche conduite à partir des problématiques professionnelles.

Une responsabilité éthique et professionnelle

Conduire un dispositif d'Analyse des Pratiques engage une responsabilité réelle.

Elle est d'abord éthique, car les situations abordées touchent à l'expérience professionnelle des participants, souvent à leurs zones de doute ou de fragilité. Aussi, les problématiques explorées ont des retombées directes sur le public accompagné par ces mêmes professionnels.

L'intervenant doit donc garantir un cadre fiable, au sens d'un dispositif clair, respectueux, et surtout cohérent avec la nature du travail proposé. Cette responsabilité est également institutionnelle.

Un dispositif d'Analyse des Pratiques s'inscrit toujours dans un contexte organisationnel, avec des attentes (explicites, parfois implicites).

Débuter en AP suppose donc de pouvoir composer avec ces enjeux, sans se laisser instrumentaliser ni dériver vers des fonctions qui ne relèvent pas de l'Analyse des Pratiques.

Le cadre : un point d'appui pour la démarche d'analyse

Lorsque l'on débute, le cadre peut parfois apparaître comme une contrainte. En réalité, il constitue un point d'appui essentiel. C'est le cadre qui rend possible la démarche d'analyse et qui protège le sens du dispositif.

Un cadre clair permet notamment :

- de préciser la nature du travail proposé
- de soutenir la posture de l'intervenant
- de clarifier les attentes et les limites
- d'éviter les glissements vers d'autres registres (soutien, conseil, régulation).

Bien débiter ne signifie donc pas chercher à être adaptable à tout prix. Cela consiste d'abord à poser des repères clairs et à s'appuyer sur eux pour conduire une démarche spécifique à celle de l'Analyse des Pratiques.

3. Poser un cadre : les décisions structurantes avant toute première séance

Avant même de penser le contenu d'une première séance, bien débuter en Analyse des Pratiques suppose de poser un cadre et de disposer d'une véritable démarche d'animation.

La démarche ne se limite pas à quelques règles énoncées au début du groupe et au partage de la parole dans le groupe. Elle repose sur une série de décisions structurantes qui conditionnent la cohérence, la tenue et la portée du dispositif dans le temps.

Ces décisions sont souvent sous-estimées ou "laissées à l'appréciation" du groupe. Pourtant, ce sont elles qui déterminent si l'Analyse des Pratiques deviendra un véritable espace de travail professionnel... ou un dispositif fragile, exposé aux glissements et aux malentendus.

Repère essentiel

Un dispositif d'Analyse des Pratiques ne tient pas d'abord par la quantité des échanges...

Il tient par la structuration du cadre qui les rend possibles.

Clarifier le mandat

Toute Analyse des Pratiques s'inscrit dans un mandat : explicite ou implicite, formalisé ou flou, discuté ou supposé.

Ce mandat détermine ce qui est attendu du dispositif et ce qu'il est censé produire.

Débuter sans avoir clarifié ce mandat expose à plusieurs risques :

- se voir assigner des objectifs qui ne relèvent pas de l'AP
- être instrumentalisé par l'institution ou par le management
- se retrouver sans boussole claire pour tenir sa posture.

Clarifier le mandat suppose notamment de se demander :

- Qui demande ce dispositif et pourquoi ?
- Pourquoi maintenant ?
- Pour quels professionnels ?
- Avec quelles attentes explicites... et implicites ?

Erreur fréquente

Commencer un dispositif d'Analyse des Pratiques en pensant que le cadre se construira "au fil des séances".

Dans la pratique, ce sont justement les décisions prises avant la première séance qui conditionnent la solidité du dispositif.

Définir le périmètre du travail

Poser un cadre, c'est aussi définir ce qui relève du travail en Analyse des Pratiques et ce qui n'en relève pas.

Cela concerne notamment :

- le type de problématiques qui pourra être travaillées
- ce qui est attendu des participants
- ce qui est dans la capacité de l'animateur.

Par exemple ne pourraient entrer dans le dispositif d'AP :

- le règlement de conflits hiérarchiques
- des décisions organisationnelles
- l'accompagnement psychologique / thérapeutique d'individu.

Ce périmètre n'a pas pour fonction de restreindre le travail.
Il permet au contraire de le rendre possible et opératoire.

Plus ce périmètre est flou, plus le dispositif est exposé aux confusions.

Penser la composition du groupe

La composition du groupe n'est jamais neutre.

Elle influence directement :

- ce qui peut se dire
- ce qui peut se travailler
- la nature des dynamiques qui vont apparaître.

Avant de démarrer un dispositif, plusieurs éléments méritent d'être pensés :

- homogénéité ou hétérogénéité des fonctions
- présence ou non de liens hiérarchiques
- participation volontaire ou obligatoire
- effets possibles de ces choix sur le travail d'analyse.

Il n'existe pas de composition idéale en soi.

En revanche, certains choix seront plus ou moins cohérents selon le contexte institutionnel et les objectifs du dispositif.

Clarifier la place et le rôle de l'intervenant

Poser un cadre suppose également de clarifier sa propre place.

À partir de quel positionnement intervient-on ?

Avec quelle légitimité ?

Et avec quelles limites ?

Sans ce travail en amont, l'intervenant peut rapidement être sollicité pour des fonctions multiples : soutien, expert, régulateur, médiateur ou porte-parole de l'institution.

Tenir le cadre consiste précisément à éviter ces glissements et à rester aligné avec la fonction réelle de l'intervenant en Analyse des Pratiques.

Le cadre : une construction dans le temps

Le cadre ne se décrète pas en quelques phrases au début de la première séance. Il se construit progressivement, se rappelle régulièrement et se tient dans la durée.

Bien débiter ne consiste donc pas à chercher un cadre parfait dès le départ.

Il s'agit plutôt d'entrer dans un travail de construction rigoureuse du dispositif, en restant attentif aux écarts, aux tensions et aux tentatives de glissement. Il sera important de s'autoriser à les retravailler plutôt qu'à les éviter.

Avant de lancer un dispositif d'Analyse des Pratiques, vérifiez que vous avez clarifié :

- le mandat du dispositif
- les attentes institutionnelles
- le type de problématique qui sera travaillée
- la composition du groupe
- votre place et votre rôle comme intervenant.

Question utile lorsque l'on débute

Avant votre première séance, pourriez-vous expliquer clairement :

- ce que l'Analyse des Pratiques va permettre de travailler
- ce qu'elle ne vise pas à traiter.

Si ce point n'est pas clair, le cadre reste fragile.

4. Mandat, place de l'intervenant, attentes institutionnelles

Éviter les confusions fondatrices

Lorsqu'un dispositif d'Analyse des Pratiques est mis en place, trois dimensions sont presque toujours en tension dès le départ :

- le mandat du dispositif
- la place de l'intervenant
- les attentes de l'institution.

Si ces trois registres ne sont pas clarifiés ou s'ils sont confondus, le dispositif se construit sur des bases fragiles.

Le mandat : un point d'appui, pas une formalité administrative

Le mandat ne se résume pas à un accord de principe ou à une ligne dans un contrat.

Il définit le sens même du dispositif : pourquoi il existe, ce qu'il vise... et ce qu'il n'est pas censé faire.

Lorsque le mandat reste flou ou implicite, certaines dérives apparaissent fréquemment :

- l'Analyse des Pratiques devient un outil de gestion des tensions
- un espace de "réparation" des équipes
- ou un lieu où l'on attend de l'intervenant qu'il produise des effets qui relèvent en réalité de décisions managériales ou organisationnelles.

Clarifier le mandat consiste donc à poser explicitement :

- les objectifs du dispositif
- ses limites
- et les responsabilités respectives de chacun : institution, participants, intervenant.

La place de l'intervenant : une position souvent mal comprise

Même lorsque le mandat est posé, la place de l'intervenant reste souvent sujette à confusion.

Il arrive que l'on attende de lui qu'il :

- apporte des solutions
- tranche des désaccords
- soutienne psychologiquement les participants en difficulté
- joue un rôle de médiateur.

Ces attentes ne sont pas illégitimes en soi.

Cependant, elles ne relèvent pas de la fonction d'intervenant en Analyse des Pratiques.

Si l'intervenant accepte ces glissements, même ponctuellement, il fragilise à la fois le cadre du dispositif et sa propre posture professionnelle.

Tenir sa place consiste à rester au service du travail réflexif conduit en Analyse des Pratiques, et non à se laisser entraîner vers :

- une mission de régulation institutionnelle
- une résolution de problèmes
- ou un rôle de soutien psychologique.

Point de vigilance

Si l'intervenant est progressivement sollicité pour :

- résoudre des conflits
- soutenir des équipes en difficulté
- ou produire des effets organisationnels

Il est probable que le dispositif d'Analyse des Pratiques soit en train de changer de nature.

Les attentes institutionnelles : les rendre visibles

Aucune Analyse des Pratiques ne se déploie hors contexte. Les institutions ont toujours des attentes : améliorer la dynamique d'équipe, harmoniser les pratiques, réduire les tensions, soutenir les professionnels ou accompagner des transformations de gouvernance.

Le problème n'est pas l'existence de ces attentes.
Le problème apparaît lorsqu'elles restent implicites ou lorsqu'elles sont projetées sur le dispositif d'AP sans être discutées.

Lorsque ces attentes ne sont pas clarifiées :

- l'AP peut être instrumentalisée comme un outil de gestion
- l'intervenant peut se retrouver pris dans des injonctions contradictoires
- les participants peuvent hésiter à investir cet espace d'expression, percevant plutôt un espace de contrôle.

Rendre ces attentes visibles permet de distinguer ce qui relève de l'Analyse des Pratiques... et ce qui relève d'autres espaces de décision ou de régulation institutionnelle.

Éviter les confusions fondatrices

Les confusions entre mandat, place de l'intervenant et attentes institutionnelles ne produisent pas seulement des difficultés ponctuelles.

Elles plombent le dispositif "en sourdine" et orientent progressivement la nature du travail qui s'y fait.

Bien débiter suppose donc de prendre le temps de :

- clarifier le mandat
- nommer les attentes institutionnelles
- poser explicitement la place de l'intervenant.

Ce travail en amont n'est pas du temps perdu.

Il constitue au contraire une condition essentielle pour que l'Analyse des Pratiques puisse tenir sa fonction propre, sans se dissoudre dans d'autres usages.

Repère

Un dispositif d'Analyse des Pratiques repose sur trois appuis :

- un mandat clair
- une place d'intervenant définie
- des attentes institutionnelles rendues visibles.

Lorsque l'un de ces éléments reste implicite, le cadre devient fragile.

Question à se poser avant de démarrer

Pouvez-vous répondre clairement à ces trois questions ?

Quel est le mandat réel du dispositif ?

Quelle est la place exacte de l'intervenant ?

Quelles sont les attentes institutionnelles explicites ou implicites ?

Si ces trois points restent flous, le dispositif reposera sur des bases incertaines.

5. Les contresens et dérives les plus fréquents aux débuts

Lorsqu'on débute en Analyse des Pratiques, les difficultés rencontrées ne viennent généralement pas d'un manque d'engagement ou de bonne volonté.

Elles proviennent le plus souvent de contresens sur la nature du dispositif, ou de glissements progressifs du cadre.

Ces dérives ne sont presque jamais intentionnelles. Elles s'installent souvent discrètement, au fil des séances, sous l'effet :

- des attentes du groupe
- des urgences du terrain
- ou des zones d'inconfort de l'intervenant lui-même.

Les identifier permet déjà de mieux s'en protéger.

Confondre Analyse des Pratiques et soutien émotionnel

L'une des dérives les plus fréquentes consiste à transformer progressivement l'Analyse des Pratiques en espace de soutien émotionnel, voire psychologique.

Face à des équipes fatiguées, éprouvées ou en tension, la tentation peut être forte de faire du groupe un espace d'écoute, d'apaisement et de "décharge". Ce besoin est compréhensible.

Dans certains contextes, il peut même être légitime.

Cependant lorsque cette logique devient l'axe central du dispositif, le travail d'Analyse des Pratiques se trouve profondément détourné.

Les problématiques professionnelles ne sont plus réellement explorées.

La réflexivité laisse place à une logique de libre expression et de réparation.

Les participants peuvent alors se sentir mieux sur le moment, certes. Par contre, et il faut accepter le constat : leurs pratiques ne se transforment pas.

Les mêmes difficultés reviennent.
Les mêmes impasses se répètent.

Le dispositif perd alors sa fonction première : développer le pouvoir d'agir et soutenir l'évolution des pratiques professionnelles.

Glisser vers le conseil ou l'expertise

Une autre dérive fréquente consiste à se laisser assigner une place d'expert. L'intervenant devient celui qui :

- propose des solutions
- indique ce qu'il faudrait faire
- ou donne son avis sur les situations.

Ce glissement est souvent renforcé par les attentes des participants eux-mêmes, surtout lorsque l'intervenant est perçu comme expérimenté.

Pourtant, l'enjeu de l'Analyse des Pratiques n'est pas de fournir des réponses. Il est de soutenir un processus de réflexion à partir de l'expérience professionnelle des participants.

Lorsque l'intervenant devient principalement un conseiller, le centre de gravité du travail se déplace... et la dynamique réflexive s'affaiblit.

Utiliser l'AP comme outil de régulation

Il arrive aussi que l'Analyse des Pratiques soit mobilisée comme un outil de gestion managériale ou de régulation.

Par exemple pour :

- apaiser des tensions dans une équipe
- faire passer des messages institutionnels
- accompagner des transformations organisationnelles.

Ces enjeux existent réellement dans les institutions. Cependant lorsque la finalité du dispositif AP devient prioritairement régulatrice, alors il est important de réaliser qu'elle est instrumentalisée.

Conséquence : les participants peuvent alors se censurer, se méfier, ou percevoir le groupe comme un espace ambigu, pris entre parole professionnelle et attentes managériales.

Le dispositif perd alors sa fonction d'espace d'exploration des pratiques.

Repère

Une Analyse des Pratiques peut être chaleureuse, dynamique et appréciée... tout en étant complètement à côté de sa finalité.

La qualité d'un dispositif ne se mesure pas au ressenti immédiat du groupe, Elle se mesure à la qualité du travail réflexif produit.

Réduire l'AP à un espace de discussion

Une dérive plus discrète consiste à transformer l'Analyse des Pratiques en simple espace de discussion.

Les échanges peuvent être intéressants.

Par contre, ils restent au niveau :

- du partage d'expériences,
- de l'échange d'opinions,
- ou du débat.

Sans démarche d'animation claire et structurée, le groupe peut alors :

- répéter les mêmes constats
- tourner en rond dans les avis donnés et logiques de "vouloir convaincre"
- ou s'épuiser dans des discussions sans véritable effet sur la transformation des pratiques.

Laisser le cadre s'éroder au fil du temps

Enfin, une dérive très fréquente consiste à relâcher progressivement le cadre.

Par souci de souplesse ou pour préserver la dynamique relationnelle du groupe, l'intervenant peut être tenté de lâcher certains repères :

- sur ce qui se travaille
- sur la place de chacun
- sur les limites du dispositif.

Ces ajustements peuvent sembler anodins.

Sauf que, accumulés, séance après séance, ils éloignent progressivement le dispositif de ses objectifs premiers.

Signal d'alerte

Lorsque l'intervenant se retrouve principalement à :

- soutenir émotionnellement
- donner des conseils
- arbitrer des tensions

Il est probable que le dispositif se soit progressivement éloigné de l'Analyse des Pratiques.

Reconnaître ces dérives possibles ne vise pas à culpabiliser les intervenants débutants. Au contraire.

C'est rappeler que conduire une Analyse des Pratiques est un travail exigeant, qui demande :

- de la vigilance
- de la clarté
- du discernement
- et la capacité de revenir régulièrement sur le cadre.

Questions utiles pour l'intervenant

Si je devais décrire ce que nous avons fait pendant la séance, dirais-je :
« *Nous avons beaucoup parlé* » ou « *Nous avons analysé une situation professionnelle* » ? ou « *Nous avons exploré une problématique professionnelle* », « *Nous avons tous gagné en réflexivité* »?, « *Si les Cadres était présent, auraient-ils pu dire que l'APP menée marche sur leurs "plates bandes" ?* »

6. Ce que “bien débiter” signifie réellement (et ce que cela ne veut pas dire)

L'expression “bien débiter” en Analyse des Pratiques peut être trompeuse. Elle laisse parfois entendre qu'il suffirait :

- de se sentir réussir ses premières séances
- de se sentir à l'aise dans l'animation
- ou de trouver rapidement d'autres contrats d'APP

Or ces indicateurs, s'ils peuvent être rassurants, ne disent presque rien de la qualité réelle du dispositif.

Repère

Une séance qui “se passe bien” n'est pas nécessairement une séance qui travaille juste.

Bien débiter, ce n'est pas

- éviter toute difficulté ou toute tension dans le groupe
- obtenir immédiatement l'adhésion de tous
- produire un sentiment rapide de soulagement ou de mieux-être.

Ces éléments peuvent être présents... Cependant ils ne constituent pas des repères fiables de qualité en Analyse des Pratiques.

Bien débiter, c'est d'abord

- poser des repères clairs
- accepter que toutes les séances mettront à l'épreuve le cadre
- éprouver sa posture d'intervenant
- clarifier ce qui se travaille et ce qui ne se travaille pas en AP.

Ce travail demande du temps.
Et clairement, ce temps n'est pas perdu : il constitue un investissement structurant pour la suite du dispositif.

Les faux bons critères de "réussite"

Lorsque l'on débute, certains signaux peuvent donner l'impression que la séance a bien fonctionné :

- « *Le groupe a beaucoup parlé.* »
- « *L'ambiance était bonne.* »
- « *Les participants se sentaient mieux en sortant.* »
- « *Il n'y a pas eu de tension.* »

Ces éléments ne sont pas négatifs en soi.
Par contre, ils ne constituent pas des indicateurs fiables de qualité en Analyse des Pratiques.

Un groupe peut parler beaucoup sans réellement travailler sa réflexivité.
Une séance peut être agréable sans produire le moindre déplacement dans la compréhension des situations professionnelles.

Les vrais repères d'un bon départ

À l'inverse, certains indicateurs plus discrets, signalent que le dispositif se construit sur des bases solides.

Par exemple :

- Le cadre est-il clairement posé et tenu, même lorsque cela crée de l'inconfort ?
- Le travail reste-t-il centré sur des problématiques professionnelles réelles ?
- La posture de l'intervenant reste-t-elle orientée vers le développement de la réflexivité plutôt que vers le conseil ou le soutien ?
- Observe-t-on, au fil des séances, de légers déplacements dans la manière de penser ses pratiques ?

Un bon début ne se reconnaît donc pas à l'absence de difficultés.
Il se reconnaît plutôt à la cohérence du cadre préservé, à la posture de l'intervenant qui suit une démarche d'animation et au respect de la finalité du dispositif.

Accepter l'inconfort comme signe de travail

Un point souvent contre-intuitif mérite d'être souligné : un certain inconfort est normal et même sain au début d'un dispositif.

Inconfort pour les participants, qui découvrent un espace de travail inhabituel.

Inconfort pour l'intervenant, qui ajuste sa posture, voit son cadre testé et apprend à le tenir dans des situations concrètes.

Chercher à éliminer trop vite cet inconfort revient souvent à court-circuiter le travail d'installation du dispositif.

Bien débiter suppose au contraire d'accepter que le cadre se construise progressivement... tout en restant rigoureux sur ses repères fondamentaux.

Signal encourageant

Un léger inconfort peut être le signe que le travail d'analyse est réellement en train de se mettre en place.

Bien débiter, c'est rester exigeant

Au fond, bien débiter en Analyse des Pratiques ne consiste ni à rassurer, ni à séduire, ni à produire des effets immédiats.

C'est :

- suivre une démarche d'animation claire et spécifique aux AP
- tenir une posture
- tenir une exigence dans la durée.

La qualité d'un dispositif ne se mesure pas à ses effets immédiats. Elle se mesure dans sa capacité à soutenir un véritable travail réflexif et, progressivement, à transformer la manière dont les professionnels exercent leur pratique.

7. Professionnaliser sa pratique

Passer d'une intention à une démarche construite

Débuter en Analyse des Pratiques avec de bonnes intentions ne suffit pas. L'expérience montre que ce sont rarement la motivation ou l'engagement qui font défaut chez les intervenants débutants. Ce qui manque le plus souvent, c'est une démarche structurée, capable de soutenir la posture de l'intervenant dans la durée et de garantir la cohérence du dispositif.

Professionnaliser sa pratique ne consiste pas à accumuler des outils. Cela suppose d'abord de clarifier des repères spécifiques au travail d'Analyse des Pratiques :

- ce que l'on fait réellement dans ce type de dispositif
- pourquoi on le fait
- dans quel cadre
- et à partir de quelle posture.

Ces repères ne se construisent pas uniquement à partir de son expérience d'animation ou de son expertise métier. Ils demandent un travail spécifique d'élaboration et de formalisation afin de disposer d'une véritable méthode d'animation.

Repère

L'Analyse des Pratiques n'est pas seulement un dispositif d'animation de groupe.

C'est une pratique professionnelle spécifique qui repose sur une démarche d'animation contenant des repères précis et transmissibles.

Des repères pour soutenir la posture de l'intervenant

Professionnaliser sa pratique d'Intervenant AP suppose de pouvoir :

-
- préciser son positionnement propre d'intervenant en Analyse des Pratiques
 - disposer d'une démarche d'animation claire pour soutenir le travail réflexif du groupe
 - transformer les récits des participants en problématiques réellement exploitables pour le travail d'analyse
 - relire régulièrement sa pratique pour repérer les glissements, les zones de flou et les points d'appui.

Ce travail ne se fait pas toujours seul.

L'isolement constitue souvent l'une des principales difficultés rencontrées par les intervenants en Analyse des Pratiques.

Question utile

Puis-je expliquer clairement :

- ce que je fais quand j'anime une Analyse des Pratiques
- pourquoi je le fais
- et sur quels repères je m'appuie ? Ai-je une véritable démarche d'animation qui me guide ?

Si la réponse reste floue, il reste probablement du travail de structuration à faire.

Se former : une étape structurante

Dans cette perspective, se former ne relève pas d'un simple confort.

C'est souvent une étape structurante pour qui souhaite exercer l'Analyse des Pratiques comme une véritable pratique professionnelle.

Se former ne consiste pas à chercher des recettes toutes faites. Il s'agit plutôt de disposer d'une démarche d'animation claire, d'en comprendre les fondements, les exigences et les limites et d'apprendre à la tenir dans des contextes réels, souvent complexes.

Une formation sérieuse en Analyse des Pratiques devrait précisément permettre :

- de transmettre des repères solides et cohérents pour se sentir équipée lors d'une démarche d'animation
- de soutenir la posture atypique de l'intervenant en AP
- d'offrir un espace pour capitaliser ses compétences issues d'expériences antérieures et les mettre au service de la posture d'IAPP

Point d'attention

Ce ne sont pas les outils qui sécurisent l'intervenant.
Ce sont les repères qui structurent sa posture et sa démarche d'animation.

Si ce guide vous a permis de clarifier quelques points d'appui essentiels, alors il remplit déjà une première fonction.

La suite logique consiste à poursuivre ce travail de structuration, en s'inscrivant dans une démarche de professionnalisation assumée.

C'est à ce prix que l'Analyse des Pratiques peut tenir sa promesse : soutenir durablement la réflexivité des professionnels et contribuer, concrètement, à l'évolution des pratiques.

Conclusion

Si vous êtes arrivé jusqu'ici, c'est que l'Analyse des Pratiques vous intéresse réellement.

Peut-être envisagez-vous d'animer des groupes ?

Peut-être avez-vous déjà commencé ?

Peut-être cherchez-vous simplement à mieux comprendre ce que ces dispositifs engagent, au-delà des mots et des intentions affichées ?

Quoi qu'il en soit, je tiens d'abord à vous remercier pour le temps que vous avez consacré à la lecture de ce guide. J'ai pris plaisir à le rédiger et je suis heureuse de pouvoir vous l'adresser.

Pour moi, l'Analyse des Pratiques est une passion depuis 2007.

C'est une démarche exigeante, liée à la finesse de lecture des dynamiques de groupe, à la justesse de positionnement et au respect des sensibilités impactées par le facteur humain.

J'ai animé des dispositifs d'Analyse des Pratiques dans différents contextes institutionnels. Au fil des années, j'ai pu mesurer à quel point ces espaces peuvent être puissants lorsqu'ils sont pensés et tenus avec rigueur ; et à quel point ils peuvent se fragiliser lorsqu'ils glissent vers d'autres registres, même avec les meilleures intentions.

C'est cette conviction qui m'a donné envie de professionnaliser les Analyses de Pratique. Vous venez de lire mon e-book. Et si vous avez envie d'aller plus loin, je vous invite à poursuivre avec le Guide pratique et technique de l'intervenant en Analyse des Pratiques avec une approche systémique.

Découvrir le Guide
Pratique & Technique (2024) - 248 pages

Si vous travaillez, vous aussi, à faire exister ces dispositifs avec davantage de lisibilité et de précision, conscient de l'exigence qu'ils nécessitent, alors nous travaillons "ensemble" et j'en suis ravie.

Conclusion

Evidemment cet ebook ne constitue qu'une étape.

Il n'a pas vocation à remplacer une formation ni un travail plus approfondi sur la posture, le cadre et la conduite des dispositifs. Son objectif est simplement de poser quelques repères et d'ouvrir des pistes de réflexion.

Si, en le refermant, vous avez davantage envie de penser votre pratique, de la structurer, de la confronter et de la professionnaliser, alors ce guide aura pleinement rempli sa fonction.

Merci pour votre lecture.

À propos de l'autrice



Je suis Anne Chimchirian, psychologue clinicienne et systémicienne, spécialisée dans l'Analyse des Pratiques.

Depuis 2006 j'interviens auprès d'équipes pour travailler à partir de leurs pratiques réelles.

J'ai animé plus de 3200 heures de GAP, dans des contextes souvent complexes, où les dispositifs donnent parfois l'illusion de travailler... sans réellement transformer les pratiques.

Depuis 2017, mon travail s'est progressivement centré sur la **formation** et la **supervision d'intervenants en Analyse des Pratiques**, avec l'ambition de transmettre une démarche exigeante, articulant posture professionnelle, cadre d'intervention et responsabilité éthique.

Plus de **450 professionnels** sont déjà **certifiés** à cette méthode (Avril 26).

Pour consulter l'annuaire des intervenants APEOS® : www.apeos.fr

Conclusion (suite)

Je suis la fondatrice de la **Méthode APEOS®**, une démarche structurée pour animer des groupes d'Analyse des Pratiques. Cette démarche articule des repères clairs (systémiques, éthiques et opératoires) et s'appuie sur un travail de type empirique auprès des équipes accompagnées.

Aujourd'hui, je transmets cette démarche d'animation auprès de professionnels de tous niveaux, **débutants** comme **expérimentés**, dans la structuration de leur pratique d'intervenant en Analyse des Pratiques.

Mon engagement est constant pour contribuer à la professionnalisation de ces dispositifs, à leur reconnaissance comme pratique professionnelle à part entière, et aux valeurs humanistes qu'ils impliquent.

Cet ebook s'inscrit dans cette continuité.

Il ne propose ni recettes ni simplifications hâtives.
Il témoigne d'une conviction simple : **l'Analyse des Pratiques mérite des repères solides, clairs et transmissibles.**

Si vous souhaitez prolonger cette réflexion, approfondir ces repères ou découvrir d'autres ressources, je serai ravie que nous restions en lien.

Rejoignez l'aventure de la [1ère Newsletter](#) qui parle clairement aux professionnels de l'Analyse des Pratiques

Abonnez-vous à la [Chaîne YouTube](#) dédiée aux AP, à la systémie des organisations.

N'hésitez pas à prendre connaissance de mon [Site / formations](#)

A suivre mes publications sur [LinkedIn](#), [Instagram](#), [Facebook](#)

A découvrir le [Guide pratique et technique](#) pour devenir intervenant en Analyse des Pratiques avec une approche systémique

Pour + d'infos sur la Méthode APEOS® : www.apeos.fr