



REVUE DE L'ANALYSE DE PRATIQUES PROFESSIONNELLES

## Note de lecture d'un ouvrage : « Devenir intervenant en Analyse des Pratiques avec une approche systémique »

**Marc Thiébaud**

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

### *Résumé*

Cette note de lecture porte sur l'ouvrage publié en juillet 2024 par notre collègue Anne Chimchirian, psychologue, formatrice, superviseure, spécialiste dans le domaine des analyses de pratiques professionnelles (APP). J'y évoque les principaux contenus traités dans le livre et mon appréciation sur ses apports clés. Je partage également, de manière plus personnelle, ce qui, dans sa lecture, m'a particulièrement nourri et inspiré. Cet ouvrage développe de manière unique des aspects qui pourront intéresser tous les intervenants en APP ainsi que les directions et cadres concernés.

### *Mots-clés*

système, institution, intervenant, dispositif, guide pratique

### *Catégorie d'article*

Brève

### *Référencement*

Thiébaud, M. (2024). Note de lecture d'un ouvrage « Devenir intervenant en Analyse des Pratiques avec une approche systémique ». *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 26, 106–114. <https://www.analysedepratique.org/?p=5927>.

*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](http://www.analysedepratique.org). Ils sont sous licence Creative Common 3.0 « Paternité – pas de modification », ce qui signifie qu'ils peuvent être imprimés ou transmis librement à condition qu'ils ne soient pas modifiés et que soient mentionnés le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.*

L'ouvrage de Anne Chimchirian paru en juillet 2024 (Chimchirian, 2024b) s'adresse en premier lieu aux intervenants, formateurs et superviseurs en analyse de pratiques professionnelles (APP) en leur proposant des repères et un guide pratique et technique. Il est également rédigé notamment à l'attention des directeurs, cadres et services des ressources humaines concernés par l'APP et qui souhaitent mieux en comprendre les enjeux. En effet, l'approche développée par Anne s'inscrit dans une perspective systémique qui accorde une grande importance à soigner le lien avec l'institution : *« c'est vraiment la pierre angulaire d'un dispositif d'APP qui va fonctionner ou ne pas fonctionner : la qualité du lien de coopération qu'on va pouvoir avoir avec les dirigeants. »* (Chimchirian, 2024a, p. 66).

Cette note comprend trois parties. Dans la première, je mettrai en évidence les principaux contenus traités dans l'ouvrage. Dans la seconde, je partagerai de manière plus personnelle ce qui, à sa lecture, m'a particulièrement nourri et inspiré. Je terminerai en donnant brièvement mon appréciation sur les apports essentiels de cet ouvrage. Les lecteurs intéressés en trouveront par ailleurs en annexe le sommaire avec les titres des chapitres.

## 1. Principaux contenus de l'ouvrage

L'auteure annonce en introduction qu'elle a condensé dans son livre l'expérience acquise depuis 2007 et la méthode APEOS® (« Analyse de la Pratique par l'Éthique et l'Opérateur des Systèmes ») qu'elle a développée et transmise dans ses formations depuis 2016. *« J'ai écrit ce guide avec l'objectif de simplifier la compréhension de ce que sont les analyses de pratiques malgré leur complexité, sans pour autant entraver la précision de leur fonctionnement. Le livre est conçu comme un guide à la fois pratique et technique. Il vous donnera des repères clairs issus de la méthode APEOS® pour vous permettre d'ajuster votre positionnement d'intervenant en analyse de pratiques. »* (Chimchirian, 2024b, p. 18).

L'ouvrage comprend trois parties principales, complétées par des annexes. Les deux premières en constituent l'essentiel en termes de volume.

Dans la partie 1 intitulée *« les incontournables de l'intervenant en analyse de la pratique »*, l'auteure explicite une définition du dispositif d'analyse des pratiques et elle en précise les fonctions. Elle clarifie ensuite ce que sont et ce que ne sont pas, pour elle, les APP. Pour ce faire, elle analyse successivement en détail onze autres dispositifs (régulation, étude de situation, audit, etc.). Pour chacun d'entre eux, elle présente : une description résumée avec des mots-clés et le mécanisme clé qui le sous-tend, les objectifs et les besoins auxquels il répond, la manière de le mettre en place, les marqueurs de cadre nécessaires pour leur déploiement, les risques de confusion et de glissement par rapport à l'APP, des exemples issus de son expérience, des questions réflexives pour les lecteurs et un tableau de synthèse. Cette riche présentation permet de situer très précisément l'APP, ses fondamentaux, ses apports spécifiques et d'en clarifier la mise en place en regard d'autres

dispositifs. Cette partie se conclut par la proposition d'un outil pour effectuer un recadrage en cas de glissement et par une synthèse.

Dans la partie 2 intitulée « *structurer et animer vos séances d'analyse de la pratique avec les points d'appui et les repères de la méthode APEOS®* », l'auteure commence par définir les éléments clés de son approche (« *Analyse de la Pratique par l'Éthique et l'Opérateur des Systèmes* ») et à la situer brièvement dans le champ de l'APP à l'aide d'une grille de mise en perspective simple et pratique. Puis elle explicite cinq points d'appui qui constituent l'ossature de sa méthode. Pour reprendre ses termes (Chimchirian, 2024b, p. 121), tous les points d'appui « *visent à permettre à un intervenant en analyse de la pratique de :*

- *préparer et faciliter l'intégration du dispositif APP au sein de l'organisation,*
- *structurer davantage sa méthode d'intervention,*
- *maximiser l'intérêt des participants,*
- *développer les capacités coopératives au sein du groupe,*
- *renforcer son sentiment de légitimité. »*

L'auteure met successivement en évidence l'utilité de chacun de ces cinq points d'appui et les enjeux auxquels ils répondent. Elle montre en proposant différentes techniques et en s'appuyant sur de multiples exemples comment ils peuvent être travaillés pratiquement dans le déroulement d'une séance type d'APP. La richesse de cette partie réside aussi dans les explications détaillées, dans les suggestions, les tableaux de synthèse, les mémentos proposés. Tous ces éléments facilitent la compréhension de la méthode.

La partie 3 intitulée « *conseils pratiques pour débiter et booster sa carrière d'intervenant en analyse des pratiques* » complète l'ouvrage. Destinée spécifiquement aux animateurs, elle a pour but de soutenir la construction du rôle d'intervenant en APP ainsi que le développement d'une carrière dans le domaine. L'auteure y partage ses recommandations et des outils précieux pour toute personne désireuse de s'y investir. Elle évoque notamment ses expériences pour se rendre visible, pour répondre à des demandes d'intervention et pour contractualiser la mise en place d'une analyse de pratiques. Elle suggère aussi différents moyens pour développer sa posture et ses compétences dans la durée.

## **2. Ce qui m'a particulièrement nourri et inspiré dans cet ouvrage**

J'évoquerai ici avant tout deux aspects. Le premier concerne le rôle d'intervenant dans la mise en place et l'animation de séances d'APP et renvoie au titre de l'ouvrage : « *Devenir intervenant en analyse des pratiques avec une vision systémique* ». Anne Chimchirian l'explicite d'emblée dans son livre et notamment dans le glossaire où elle définit les termes qu'elle utilise : « *la fonction de l'intervenant en analyse des pratiques ne se limite pas à l'animation des séances. Elle s'articule avec la complexité des différents systèmes avec lesquels il entre en contact [...] Il intervient littéralement dans et sur le système avant et*

*pendant la mise en place du dispositif d'analyse des pratiques.* » (Chimchirian, 2024b, p. 23).

En utilisant le terme « *intervenant en APP* » plutôt qu'animateur d'APP, l'auteure met en exergue l'importance de repères solides pour mettre en place les analyses de pratiques et clarifier leurs possibilités et leurs limites. Il ne suffit pas d'utiliser un protocole, de proposer un déroulement de séance et de faciliter la circulation de la parole. Il s'agit en premier lieu d'analyser les demandes avec les acteurs concernés (commanditaires et participants) et de construire et contractualiser un dispositif ajusté en fonction du contexte, des besoins, des contraintes et des ressources. En d'autres termes, il importe d'élaborer une intervention qui fasse sens et qui soit cohérente, depuis le début de sa mise en œuvre jusqu'à son terme. Tâche délicate, d'autant que les APP sont prises dans des enjeux et des attentes multiples qui peuvent mettre en difficulté les intervenants. Elles risquent de se trouver enfermées dans diverses injonctions (d'économie, de conformité) et d'être entraînées dans des demandes (de résolution de problèmes, de transformation, etc.) qui dépassent leur fonction et leurs moyens.

L'attention portée par Anne Chimchirian, tout au long de son ouvrage, à ces aspects et à la clarification des caractéristiques des différents dispositifs existants me permet de développer mes repères et renforce ma vigilance aux risques de glissement. Au moment de contractualiser la mise en place d'une APP, je garde davantage à l'esprit toutes ces distinctions essentielles et je vérifie par exemple les espaces dont dispose l'institution pour répondre, cas échéant, à d'autres besoins. Mon travail de « *co-élaboration de sens par rapport à l'APP* » (Thiébaud, 2022) s'est affiné des grilles de lecture proposées par l'ouvrage. Et dans l'animation, je perçois plus précisément les risques de confusion, ce qui me permet d'agir de manière plus pertinente.

J'ai apprécié que l'auteure mette en avant les questions de sens et de positionnement de l'intervenant dès le chapitre 1 (qui précède donc la définition des APP et la présentation des autres dispositifs). La capacité à développer une posture de non-jugement et une ouverture aux différents regards, pensées, modes de raisonnement, dans une perspective constructiviste, est en effet pour moi essentielle dans le travail en APP.

Le deuxième aspect que j'évoquerai concerne la présentation de la méthode APEOS®. Je dois dire qu'en première lecture, les termes utilisés dans la définition donnée de l'analyse de pratiques ne me semblaient pas correspondre à ceux que j'aurais pu choisir. C'est en étudiant l'explication des termes et en examinant progressivement les cinq points d'appui de la méthode que j'ai pu me représenter plus concrètement l'approche proposée. J'ai alors pu véritablement apprécier la manière dont l'auteure en a ainsi structuré l'exposé.

En eux-mêmes, certains points d'appui ne sont pas nouveaux pour moi. Ils sont énoncés de manière relativement simple : « *inscrire le dispositif dans une vision systémique* », « *prendre*

*soin de la dimension groupale et ajuster son leadership*», etc. Je m'y suis donc facilement retrouvé, ce qui m'a aidé à comprendre la méthode. Les explications développées avec précision et les nombreux exemples partagés m'ont aussi enrichi.

Deux points d'appui m'ont davantage intrigué : « *formuler une problématique individuelle et opératoire à chaque séance* » et « *recentrer régulièrement les échanges sur la dimension opératoire de la pratique* ». Ils sont explicités en détail et mis en lien avec le travail de problématisation, que je considère également comme essentiel dans l'APP. Anne Chimchirian l'évoque d'emblée : « *Ce point est le cœur de la méthode APEOS®. Il est assez technique. Souvent la dimension opératoire des pratiques est très peu explorée. S'entraîner à acquérir cette formulation pourra paraître fastidieux.* » Elle explique que le fait d'accompagner le groupe à se centrer sur « *une problématique concrète de terrain, exprimée par un individu (et non par plusieurs), comprenant aussi bien des éléments objectifs issus du contexte, de ses actions posées et de sa fonction, que des éléments subjectifs relatifs à ses propres sensibilités* » est mobilisateur pour les participants et favorise des modifications de la pratique après coup. J'ai été très intéressé par les moyens (reformulations, questions de relance,...) que l'auteure propose et détaille à cet effet. Même si, dans certains contextes et selon les équipes, la méthode APEOS® peut s'avérer à mon sens difficile à utiliser telle quelle, elle est source d'inspiration. Le travail de problématisation, de mise en énigme, constitue le socle pour le déploiement de l'analyse de pratiques. Selon mon expérience, le chemin qui y mène est toujours à construire en situation.

Ce qui m'a énormément plu de manière plus générale, c'est le fait que chaque point d'appui comprend plusieurs repères qui forment un ensemble extrêmement cohérent. J'ai été impressionné et passionné par la manière dont ils sont d'une part articulés avec les fondamentaux de l'APP exposés dans la première partie de l'ouvrage, et d'autre part inscrits dans la vision développée par Anne Chimchirian du rôle de l'intervenant en APP. J'en évoquerai seulement deux brefs exemples : a) lorsqu'elle propose une lecture systémique des dynamiques relationnelles dans lesquelles s'inscrit l'APP, elle décrit différentes situations et diverses façons de construire les liens, que ce soit avec l'institution ou avec les participants, en mettant à chaque fois en évidence, avec précision, tous les bénéfices qui peuvent en résulter ; b) lorsqu'elle développe le point d'appui « *utiliser quatre axes de dynamisation des échanges en APP* », l'auteure montre comment ces quatre axes gagnent à être mobilisés en veillant à la fois à leur équilibre et aux risques de glissement spécifiques qu'ils comportent (détaillés dans la première partie du livre).

Au fil de ma lecture s'est révélée ainsi pour moi une méthode qui aide à naviguer dans la complexité des APP en vigilance et en cohérence. Elle m'apporte des repères pratiques pour cheminer de manière sensible dans les analyses de pratique. Je dirai que j'ai trouvé là une plus grande source d'inspiration que dans les recommandations et « *conseils du sage* » distillés – avec humour – de page en page (c'est mon vécu subjectif). Les détails que l'auteure prend soin de développer et la finesse avec laquelle elle présente tous les aspects,

éprouvés et affinés au fil de ses nombreuses animations et formations, font que j'ouvrirai encore souvent son livre pour m'en nourrir. Une seule lecture ne me suffit pas.

### 3. Les apports clés – à mon sens – de cet ouvrage

Ces dernières années ont vu la parution d'écrits de plus en plus nombreux dans le champ de l'analyse de pratiques et il est légitime de s'interroger : qu'est-ce qu'un nouvel ouvrage peut apporter ? En quoi peut-il être important ?

Ce livre, comme indiqué dans sa page de titre, est un véritable guide pratique et technique. On ne parle bien sûr ici pas de recettes ou de mode d'emploi tout fait, mais de repères pour « *structurer ses interventions* ». Il peut être aussi un compagnon de route pour les intervenants en APP : il invite au dialogue, il appelle à se questionner et propose, de chapitre en chapitre, de nombreuses pauses réflexives. L'auteure l'explique bien, il ne saurait remplacer une formation spécifique, des supervisions ou interventions et un perfectionnement continu. En tant qu'intervenant en APP, disposer d'espaces d'analyse réflexive de sa pratique permet de renforcer l'apprentissage permanent, qui est essentiel – et qui est aussi au cœur des APP. C'est un ouvrage cependant qui, par sa richesse et sa précision, contribue à la professionnalisation des intervenants en APP.

Chacune de ses parties présente par ailleurs un intérêt spécifique. Le caractère unique de ce livre réside à mon sens particulièrement dans sa première partie avec la clarification des fondamentaux de l'APP en regard d'autres dispositifs. Il n'existe en effet, à ma connaissance, nulle part ailleurs une telle présentation et mise en perspective de onze dispositifs, tous distincts de l'analyse de pratiques mais plus ou moins proches, susceptibles d'être confondus avec elle... et vers lesquels un glissement peut se produire, pas toujours conscientisé et rarement bénéfique. Onze dispositifs (douze en incluant l'APP) exposés avec beaucoup de clarté et de précision sur plus de 70 pages ! Cet apport me paraît inestimable pour les animateurs d'APP comme pour les participants et les commanditaires. Bien que les écrits sur les analyses de pratiques se soient multipliés, les représentations n'en sont pas pour autant toujours claires. Alors que la perte de sens, de manière générale, est une réalité de plus en plus marquée (d'ailleurs souvent évoquée dans les séances d'analyse de pratiques), le travail de co-élaboration du sens des APP n'en est que plus important.

La deuxième partie de l'ouvrage décrit la méthode APEOS® élaborée au fil des ans par Anne Chimchirian et qui n'a encore été présentée dans aucun écrit publié. Son intérêt réside notamment dans l'approche systémique qui l'irrigue et dans son caractère opératoire. Elle peut intéresser et inspirer tout animateur d'APP, quelque soit l'approche qu'il privilégie. En effet, cette méthode que l'auteure détaille avec beaucoup de rigueur n'est pas dogmatique. Son utilisation ne nécessite notamment pas que l'animateur ou les participants acquièrent des connaissances et références théoriques particulières. Elle répond par ailleurs à des besoins des professionnels et des institutions : une approche opératoire pour « être

*accompagnés à formuler leurs problématiques, clarifier les interrogations qui les traversent et réouvrir le champ des possibles.* » (Chimchirian, 2024b, p. 34).

En ce qui concerne la troisième partie, elle intéressera avant tout les personnes qui souhaitent développer leur légitimité en tant qu'intervenant en APP et une carrière dans le domaine. Sa forme est aussi en partie différente : elle consiste essentiellement dans un ensemble de recommandations concrètes.

#### 4. En guise de conclusion

Je terminerai ici en exprimant un vécu plus personnel en lien avec l'auteure. J'ai eu le privilège d'échanger régulièrement avec Anne durant le temps d'écriture de son ouvrage. J'ai été témoin à chaque fois de son souci de s'améliorer et d'explorer encore et encore les moyens de communiquer aux lecteurs le plus précisément possible ce que sa pratique lui a appris. J'ai été touché par sa capacité à se remettre en question et par la conscience qu'elle a que l'expérience est toujours subjective tout en gagnant à être partagée. Cette ouverture et cette soif d'apprendre l'ont animée durant la rédaction de son livre comme tout au long de son chemin d'intervenante en APP.

C'est réjouissant et totalement cohérent... apprendre de l'expérience est en effet au cœur de l'analyse de pratiques.

#### Références bibliographiques

- Chimchirian, A. (2024a). Positionnement d'intervenant en analyse de pratiques : évolution vécue sur une quinzaine d'années. *Revue de l'analyse de pratiques professionnelles*, 25, 62-71. <https://www.analysedepratique.org/?p=5758>.
- Chimchirian, A. (2024b). *Devenir intervenant en Analyse des Pratiques avec une approche systémique : guide pratique et technique*. Édition : BoD. <https://librairie.bod.fr/devenir-intervenant-en-analyse-des-pratiques-avec-une-approche-systemique-anne-chimchirian-9782322538959>.
- Thiébaud, M. (2022). Co-élaboration de sens par rapport à l'APP. In S. Boucenna, M. Thiébaud et Y. Vacher. *Comment accompagner avec l'analyse de pratiques professionnelles ?* Editions De Boeck Supérieur. <https://fr.calameo.com/read/000015856e1dacfde301a>.

## **Annexe : sommaire avec les titres des chapitres**

PRÉFACE DE MARC THIEBAUD	13
INTRODUCTION PERSONNELLE A L'UNIVERS DE L'ANALYSES DES PRATIQUES	17
PRÉSENTATION DU MANUEL ET DES ILLUSTRATION	20
CONSEILS DE LECTURE	23
GLOSSAIRE DE L'AUTEUR	27
PARTIE 1 – LES INCONTOURNABLES DE L'INTERVENANT EN ANALYSE DES PRATIQUES POUR UNE POSTURE CLAIRE ET MAÎTRISÉE	
CHAPITRE 1 : Connaître les fondements du dispositif d'Analyse des Pratiques : la question du sens et la réalité constructiviste	35
CHAPITRE 2 : Comprendre la définition et les fonctions du dispositif d'Analyse des Pratiques pour les participants	41
CHAPITRE 3 : Clarifier ce que ne sont pas les Analyse de Pratiques et savoir l'explicitier	51
PARTIE 2 – STRUCTURER ET ANIMER LES SÉANCES D'ANALYSE DE LA PRATIQUE AVEC LES POINTS D'APPUI ET REPÈRES DE LA MÉTHODE APEOS®	
CHAPITRE 4 : Présentation et situation de la Méthode APEOS®	113
CHAPITRE 5 : Les points d'appuis et repères APEOS®	123
CHAPITRE 6 : Le plus de la méthode APEOS® : trouver et renforcer sa légitimité d'intervenant en Analyse des Pratiques	177
PARTIE 3 – CONSEILS PRATIQUES POUR DÉBUTER ET BOOSTER SA CARRIÈRE D'INTERVENANT EN ANALYSE DES PRATIQUES	
CHAPITRE 7 : Les 4 conseils pour débiter sa carrière d'intervenant en Analyse de la Pratique	185



CHAPITRE 8 : Les 6 conseils pour booster sa carrière d'intervenant en Analyse de la Pratique	197
TEXTE BONUS : PERSPECTIVES D'APPLICATION DE L'ANALYSE DES PRATIQUES DANS DES SECTEURS NOUVEAUX	205
CONCLUSION	209
BIBLIOGRAPHIE et WEBOGRAPHIE	211
ANNEXES	217
TABLE DES MATIÈRES DETAILLÉE	233
NOTES LECTEUR	237
CONTACT AVEC L'AUTEUR	245