

« L'analyse de la pratique... du négatif »

Khedidja BENARAB

Vincent BOMPARD



« Les mots qui proviennent d'une authentique et profonde expérience sont pourvus d'une charge singulière, d'un poids qui défie toute qualification. C'est parce que la vraie explication d'une parole évoquant une chose ou un état de choses se trouve dans cette chose ou cet état de choses »
(Arimasa MORI)

L'analyse de la pratique et ses conditions méta-institutionnelles

En pleine mutation, le secteur médico-social est secoué et traversé par des lignes de rupture entre ce qui était l'essence même de son existence, créer des institutions dont la tâche primaire est de soigner, d'éduquer et ce qu'il se voit imposé aujourd'hui en terme de pratiques managériales.

Ce secteur avait probablement besoin de clarifier ses missions et de trouver une sorte de cohérence dans ses différentes strates d'organisation ainsi que de mettre au travail ses points aveugles, ses parts d'illisibilité au regard du champ social et dans le rapport aux personnes qu'il accueille. Les dernières lois (2002/2002-2) plaçant ou réaffirmant les usagers au centre des missions des établissements de soin et médico-sociaux participent aux mutations contemporaines ouvrant les institutions médico-sociales à tout un champ de mise en place d'une organisation « procédurale » du travail soignant, éducatif, d'accompagnement, etc.

Nous pouvons dire que nous sommes passés d'un extrême à l'autre et constatons que la mise en place de ces changements entraîne une désorganisation et une destructivité à l'œuvre.

Les recommandations de l'ANESM, instance dépendante du ministère de la Santé, portent sur un certain nombre de points, de la *bientraitance* à l'*évaluation externe* pour aller jusqu'à la recommandation de la mise en place de l'*analyse de la pratique* référencée au champ des bonnes pratiques.

Dans un premier temps, on ne peut que se réjouir de voir l'analyse de la pratique prendre cette place centrale, après tout cela va dans le sens qui est donné depuis tant d'années, à la fois par ceux et celles qui l'exercent, et d'autre part par les professionnels qui pensent que cet outil est incontournable au regard de leur champ de pratique. Nous ne pouvons que nous féliciter de cette reconnaissance, mais nous sommes vite rattrapés au fur et à mesure des demandes en provenance des établissements, des structures, des services de soin et sociaux par un trouble sur les enjeux de ces demandes qui ne seraient plus articulées à l'essence même d'« espaces autoréflexifs identifiants » (selon l'expression de Georges GAILLARD) pour des groupes professionnels, mais articulées à un souci de conformité aux nouvelles directives émanant de nos mutations contemporaines.

Comme toute chose qui jouit d'un franc succès, l'analyse de la pratique a pourtant été longtemps une « pratique silencieuse » comme le souligne Catherine HENRI-MÉNASSÉ. Cette notoriété soudaine pose en amont la nécessité d'une analyse de ces demandes pour garantir la mise en place de tels espaces d'élaboration sur les pratiques et leur mise en œuvre et pas seulement ou uniquement en lien avec la quête d'une norme labellisée.

L'appellation « bonnes pratiques » renvoie indéniablement au fait qu'il y en aurait des « mauvaises » ou bien que telle institution ayant mis en œuvre ce type de travail serait bien meilleure que celles qui ne l'auraient pas fait, convenons que l'idée est un peu réductrice. D'une part parce que certaines institutions ont fait le choix d'un tout autre travail d'élaboration, avec des modalités diversifiées (cf.

la Nouvelle Revue de Psychosociologie n°11), d'autre part que d'autres comme les SESSAD et CAMSP font le choix d'un espace élaboratif pluridisciplinaire et pluriprofessionnel avec la présence des cadres de direction.

La question serait « l'analyse de la pratique fait-elle encore questionnement ? » dans la mesure où elle est référée, indiquée au champ des bonnes pratiques, questionnement pour ceux qui la demandent et ceux qui la pratiquent, l'initient. Ainsi posé, cet objet/outil indiquerait les jalons d'un clivage où tout ce qui dans une pratique se vit, s'éprouve du côté du désagréable, du pénible ou du douloureux serait affaire non seulement du champ psychologique patenté, mais aussi concernerait les seuls professionnels « au front ».

Ainsi l'institution consommerait une sorte de clivage dans un couplage bon/mauvais, et ne porterait plus dans une dimension collective le négatif de sa raison d'être. D'une certaine manière en mettant l'analyse de la pratique du côté des *bonnes pratiques*, on opère une sorte de réduction à un modèle implicite unique, en quelque sorte banalisé.

L'analyse de la pratique doit rester cet espace de conflictualité nécessaire au travail de penser sur la destructivité, sur le négatif, elle constitue « un contrepoids aux disqualifications inhérentes au modèle gestionnaire » (GAILLARD G., PINEL J.P., 2011). C'est pourquoi elle ne peut devenir le faire-valoir, « bonne pratique », mi-phallique, mi-maternelle, de ce modèle au même moment où celui-ci met en œuvre une disqualification des institutions et de l'expérience des professionnels qui la composent.

Dans l'optique de décrire ce que l'analyse de la pratique peut permettre ou favoriser, nous devons nous arrêter sur quelques-unes de ses conditions institutionnelles de réalisation. Comme nous le rappelle le titre du livre de Catherine HENRI-MÉNASSÉ, il s'agit de « L'analyse de la pratique en institution » (HENRI-MÉNASSÉ C., 2009) : même si l'intervenant est « extérieur » et si la scène développe souvent le fantasme qu'elle se situerait dans un « hors champ », « elle est infiltrée d'éléments en provenance du fond de scène constituée par la dimension institutionnelle » (GAILLARD G., HENRI-MÉNASSÉ C., 2010, p.7). De plus, la prégnance de l'ordre institutionnel et les avatars de l'appauvrissement qui a gagné ces professions (du social et du soin) rendent l'exercice plus délicat :

- D'une part les formations diplômantes se réfèrent essentiellement à une série d'items célébrant le fait de « savoir » : il s'agit de « savoir instaurer une relation », « savoir adopter une posture éthique », « savoir organiser, se positionner... », « savoir comprendre une situation », « savoir exploiter une relation d'échange », « savoir s'auto-évaluer », etc. Mais peut-être est-il « nécessaire » d'en appeler à ce savoir de manière quasi incantatoire lorsque la pratique se situe dans des réalités peu susceptibles de changement, lorsque le « réel » de certains symptômes et de leur répétition n'en finit pas de résister ou d'envahir...

- D'autre part un certain nombre d'enveloppes institutionnelles se désagrègent, de par une emprise croissante de la logique managériale excluant la vie psychique groupale inconsciente du champ de l'organisation institutionnelle, de ses références, de ses orientations. Ainsi fleurit

une nouvelle trinité, « **Savoir, Bienveillance, Bonne pratique** », trois signifiants qui ne peuvent lutter contre les effets de la déliaison, tant ils sont occupés à exclure de leur champ le travail du négatif...

Avec ces nouvelles appellations, nous sommes à l'opposé du travail symbolique de nomination, « comme si cette euphémisation du monde permettait d'estomper, voire d'escamoter le réel, et par réel, j'entends ici tout ce fait objection à la mêmeté, comme la différence des places, des sexes, le pouvoir de certains sur d'autres, l'impossibilité du consensus, l'irréductible désaccord entre les membres d'une communauté, etc. » (LEBRUN J.-P., MALINCONI N., 2015, p.216).

L'analyse de la pratique suppose la reprise possible d'une pratique autonome, en tout cas non captée par une protocolisation rampante, elle-même annonciatrice d'une normativité ou d'une rationalisation abusive. Cet état de fait relègue la part de la subjectivité à une zone obscure ou inversement, en clivant l'autonomie des professionnels au sein de l'institution du travail de la subjectivation. Autrement dit, l'identification à cette position imaginaire « d'un » savoir a comme corollaire la déconnexion entre une ré-individualisation du professionnel et une dépolitisation du salarié. L'injonction au changement, le « bougisme » ou le « mouvementisme » dont parle TAGUIEFF, pourraient convenir aux adeptes d'une synthèse entre organisation moderne version *coaching* et soutien à une pensée « sautillante » (d'un projet à l'autre, d'une évaluation à une autre, d'un contrôle à un autre) : « L'individu idéal (...) c'est l'individu de nulle part, sans mémoire ni inscription historique, réduit à sa faculté d'adaptation, et de plus en plus à son aptitude à la surconsommation. Capable de se conformer à toutes les normes, de s'adapter à tous les contextes, de varier avec toutes les variations conjoncturelles » (TAGUIEFF P.A., 2000)

La rapidité avec laquelle les réformes s'enchaînent, la projection possible dans un futur proche d'une formation pour les éducateurs spécialisés n'ayant plus besoin de faire des stages, la rédaction permanente de projets censés baliser toute action et contenir toute réflexion, tout ceci dessine une forme lissée de lieux pour une pratique sans dépôt ni groupalité, dans un « hors éprouvé » comme l'on peut parler de culture « hors sol ». Cela n'empêche pas de produire, mais cela coupe d'un rapport à l'histoire et à la transmission, car « ce flux constant d'excitation contraint à l'immédiateté, inhibant tout mouvement d'appropriation subjective » (GAILLARD G., PINEL J.P., *opus cité*, p.89).

Le clinicien doit donc tenir compte de cette réalité d'emprise pour les professionnels sinon il risque lui-même d'alimenter soit une nouvelle normativité (devoir porter « seul » la dynamique transférentielle, tel Atlas supportant seul le monde psychique de l'autre), soit une réédition de la figure du maître, renforçant dès lors un poids surmoïque s'ajoutant aux déterminismes institutionnels et au discours dominant.

Pour une équipe travaillant au placement familial, il s'agit par exemple de tenir et contenir deux adolescents ayant déclaré il y a plusieurs années avoir subi des abus sexuels, mais devant s'affronter aux conséquences d'un

non-lieu concernant ces actes. Un peu comme des soldats vivant une névrose traumatique au sortir de la guerre, l'un des deux jeunes a construit peu à peu une position sacrificielle, d'une part pour protéger son frère, d'autre part en retournant contre soi une culpabilité inouïe validée par aucune instance symbolique. Si le service fait preuve de solidarité, entre cadres et professionnels dits « de terrain », ce sont tout de même ces derniers qui rencontrent dans la réalité les impasses désubjectivantes portées par les adolescents, les alliances complices entre adultes de leur famille, et le silence sociétal fait à leur dénonciation. Parler, oui, mais pour quel avenir ?

Pour une équipe dans le champ de la toxicomanie, l'agressivité répétée au secrétariat de quelques usagers se verra reconnue par la direction par la décision... d'envoyer un courrier (à ces usagers) rappelant l'interdit. D'autre part, alors que le principe d'un achat de sandwich à un usager dans une très grande précarité a été validé (!), c'est le comptable qui viendra réclamer une facture pour ledit *sandwich*, objet dont l'usager ne pouvait bien sûr s'acquitter à son tour... D'une manière plus récurrente, toute conflictualité est impossible, sauf à créer un affrontement en miroir.

Ces deux très brefs aperçus nous permettent de souligner que pour que ces éprouvés bruts aient quelque chance de se vivre et de participer à la transformation de l'expérience, il faut s'assurer que le groupe ait lui-même la possibilité de s'adosser à un objet d'arrière-plan. Si l'impuissance du groupe-équipe est confirmée par l'impuissance de la strate associative ou de direction, sans que celle-ci soit à nouveau partagée, le vécu ou le fantasme de l'équipe sera d'être abandonnée et de se retrouver hors du monde, tout comme l'usager. Le « savoir » tant désiré au point d'en faire une quasi-position, une fois réifié, ne sera bien sûr d'aucun secours. C'est le sentiment d'une perte de sens voire d'un refus du sens qui s'empare des équipes, car « l'ordre bureaucratique provoque un choc de culture en rapport à la mission et au sens donné à la pratique en l'absence de toute représentation de l'injonction à "faire" et à effectuer des procédures inadaptées » (SOULA-DESROCHES M., 2007, p.234).

Cette référence à un savoir de nature contraphobique est une tentative de maîtrise à l'endroit où la force de la répétition et de l'attaque des liens sont au cœur de la pratique, « font » la pratique. Quel savoir les professionnels peuvent-ils constituer dans chaque situation singulière, non reproductible ? Quelle théorie « à usage unique » produire dans et par le groupe, dans la mesure où « la théorie doit penser ce que le savoir ne pense pas » (MESCHONNIC H., 2007, p.111).

Le travail d'analyse de la pratique peut être opérant à la condition que la coupure ou le clivage existant entre équipe et direction fasse analyseur, soit contenu dans « la » pratique à analyser, elle-même reliée à l'histoire et à la culture institutionnelle. La marche à gravir peut être importante, car l'une des coupures a lieu « dans le rapport entre l'institué et l'instituant, c'est-à-dire le rapport à l'histoire » (SOULA-DESROCHES M., *opus cité*, p.14

À la recherche d'une groupalité

C'est bien pour faire pièce au risque d'un recours à une subjectivité individuelle écrasante et en tenant compte que l'institution peut « ne pas changer », que le dispositif d'analyse de la pratique doit travailler à construire et à soutenir des groupalités. À l'opposé d'un autre type d'emprise dans les années 70 et 80, celle de figures charismatiques omniprésentes dans le déroulement du travail, engagées, mais contribuant à une ambiance fusionnante un rien indifférenciée, la figure montante actuellement est celle de la direction qui délègue (un directeur peut diriger trois ou quatre établissements), qui s'absente. Un point commun entre de nombreuses institutions est le « détachement » (par opposition à l'attachement) des directions d'avec les équipes, comme s'il ne s'agissait pas de la même tâche primaire à accomplir ou comme si cette tâche primaire ne pouvait être mise en musique, et parlée, que dans une « coupure organisée », amenant à une « impuissance radicale face aux grandes machines à broyer que peuvent devenir ces organisations humaines lorsque les logiques de conservation qui leur sont propres priment sur la tâche primaire qui leur est dévolue » (*Ibid.*, p.236).

Tout clivage est une tentative de protection contre les effets de destructivité d'une expérience traumatique, ce qui est le dépôt permanent au sein des institutions, or « dans une institution tout traumatisme subi n'est-il pas groupal ? ». Nous pouvons identifier deux registres (au moins) qui traduisent cette hypothèse :

1/ D'une part la place prise par cette coupure, coupure d'avec l'angoisse déferlant sur le professionnel lors de la mise en présence avec « l'autre », la personne accueillie. Cette formation de clivage peut s'entendre comme la défense qu'elle est, défense contre l'envahissement par les affects, par le sentiment d'impuissance face à une action « irréaliste » avec l'usager.

La peur, l'effroi d'une technicité confrontée à une rationalité, elle-même confrontée à une limite. L'ordre managérial ne peut intégrer la limite alors que l'AP est un temps d'expression à partir de la castration, en vue de ré-élaborer une limite, sous forme de contour : contenance des pensées, re-liaison entre négatif, affect et parole. Comment « s'éprouver démuné dans le groupe » (voir Georges GAILLARD) quand le groupe institutionnel s'y refuse ?

Peut-être en dépassant ce qui fait office de loi immuable (dans le discours), abusivement, à savoir qu'un cadre ne peut participer à l'AP, sous prétexte qu'il ne partage pas la pratique de l'équipe ou qu'il est dans une position hiérarchique. Les conséquences de ces réalités existent certes, mais le clinicien peut également proposer de subvertir ce qui peut s'apparenter dans certaines situations à un évitement, au moins dans le questionnement. Il n'est pas sûr que cette part du dispositif ne participe pas à une fonction défensive du cadre.

2/ D'autre part, l'autre élément en jeu dans cette scène « clivée » de l'AP, entre équipe et direction, c'est celui de la conflictualité. L'une des trouvailles du management, c'est la mobilisation permanente autour de choses en mouvement, laissant de côté toute dimension conflictuelle. Les

objets à réaliser se proposent comme autant de mises à distance des atteintes émotionnelles et narcissiques portées par les professionnels, du coup c'est sur la scène de l'AP que reviennent régulièrement les contrecoups de cette conflictualité refusée sur la scène institutionnelle, ouvrant un voile du pacte dénégatif...en l'absence du deuxième bord. Or, « pour élaborer un trauma institutionnel, il s'agit, dans l'analyse, que puisse se mettre en lien ce qui a été disjoint et morcelé en rapport à la complexité du système d'organisation et du cadre institutionnel » (SOULA-DESROCHES M., *opus cité*, p.238)

Si un analysant peut s'aventurer à construire ou découvrir son monde interne, de par la coupure d'avec le corps social (dans le temps de la séance) et la charge transférentielle qui le soutient, le groupe en AP ne peut se satisfaire d'un soutien à ce monde interne si c'est au prix d'une négation d'avec la difficulté ou l'entrave institutionnelle, y compris parce qu'elle laisse libre cours à la plainte.

Réinstaurer la présence

Il faut retrouver les conditions d'une conflictualité non menaçante pour le groupe, dépassant la fusion et le clivage, par un accord et un engagement sur l'un des bien-fondés de l'analyse de la pratique, à « savoir » le fait que c'est à partir d'un « ratage » que la pratique insiste, ratage comme signe et rappel d'une répétition à l'œuvre, autant intersubjectif que groupal et institutionnel. En effet, « ce travail de l'analyse de la pratique contribue à restaurer de la groupalité (...) C'est l'incomplétude reconnue de chacun qui fait de la place à l'autre, dans le lien groupal » (GAILLARD G., PINEL J.P., *opus cité*, p.98). L'intitulé pourrait ainsi devenir, de manière générique, « groupe d'analyse de la pratique, en institution »...

La crainte de s'affronter au négatif, d'une contamination par le contact à l'énigme de l'autre, est légitime. Loin d'être un cheminement rassurant, le fait de parler dans cet espace va réactiver ce que la parole tente de contenir, les affects et mouvements disqualifiant, de haine contre l'autre et contre soi, car il s'agit d'une « tentative dynamique de rompre des liens établis, de démembrer des relations entre les choses, entre les objets, entre les affects et leurs représentations. Tout travail d'analyse de la pratique suppose un travail transitoire de déliaison, qui va faire vaciller tout ou partie d'un système donné de représentations et permettre [...] des réaménagements » (HENRI-MÉNASSÉ C., *opus cité*, p.62)

L'analyse de la pratique rassemblant uniquement les professionnels d'une catégorie, d'une fonction, peut comporter un risque de césure d'autant plus dommageable que notre époque construit littéralement les instruments de la protocolisation, de l'instrumentalisation, de la réification. Nous pouvons réfléchir à la prise en compte d'une extension du groupe, représentant la complexité des différents niveaux de l'institution, en présence, afin de restaurer et « réincorporer l'enveloppe groupale » (*Ibid.*, p.50)

Si l'effectivité d'une telle configuration en analyse de la pratique peut sembler hasardeuse (elle n'est pas sans l'être !), cette petite subversion peut permettre d'une part

d'amener le clinicien à travailler à une liaison et à une contenance « en situation », d'autre part à venir représenter, « recorporiser » l'une des réalités institutionnelles les plus problématiques aujourd'hui, à savoir « la désertification » du champ institutionnel par les cadres de direction. Directeur de pôle ou général, délégation au chef de service, rendent difficile l'incarnation et l'identification, non pas à un seul homme, mais à une fonction représentée. Un appel à la présence est une manière de nommer l'absence et ses effets, ainsi qu'un rappel de ce qui fait soin ou soin éducatif, l'accueil par une groupalité. C'est un mouvement de retour en institution, à une tiercéité, ainsi qu'à ce qui fonde l'accueil (de l'autre, du symptôme, de la mésinscription) : une praxis collective.

Khedidja BENARAB
Psychologue clinicienne
Formatrice en Travail Social

Vincent BOMPARD
Psychologue Clinicien
Formateur en Travail Social

Bibliographie

- GAILLARD G., PINEL J.P., « L'analyse de la pratique en institution : un soutien à la professionnalité dans un contexte d'emprise gestionnaire », in *Nouvelle revue de Psychosociologie*, n°11, Toulouse, Erès, Printemps 2011.
- HENRI-MÉNASSÉ C., *L'analyse de la pratique en institution*, Toulouse, Erès, 2009
- HENRI-MÉNASSÉ C., GAILLARD G., « Analyse de la pratique : le travail du lien », in *L'analyse de la pratique. Revisiter les méthodes. Questionner les évidences*, CREA Rhône-Alpes, Septembre 2010.
- LEBRUN J.P., MALINCONI N., *L'altérité est dans la langue*, Toulouse, Erès, 2015.
- MESCHONNIC H., *Heidegger ou le national-essentialisme*, Paris, Ed. Laurence Teper, 2007.
- SOULA-DESROCHES M., « Analyse de traumas institutionnels », in LECOURT E. (sous la dir.) *Modernité du groupe dans la clinique psychanalytique*, Toulouse, Erès, 2007.
- TAGUIEFF P.-A., *L'effacement de l'avenir*, Paris, Galilée, 2000.