

## DE L'ANALYSE CLINIQUE DES PRATIQUES AUPRÈS D'UNE ÉQUIPE INSTITUÉE

Antoine Kattar, Claudine Blanchard-Laville

*Équipe Clinique du rapport au savoir  
Centre de Recherche Éducation et Formation  
Université Paris Ouest Nanterre La Défense  
200 avenue de la république  
92001 Nanterre Cédex  
akattar@free.fr  
claudine.blanchard-laville@wanadoo.fr*

---

**Mots-clés :** *intervention, analyse clinique des pratiques, supervision, résistances, confiance*

**Résumé.** *Cette communication se propose de montrer comment un intervenant, dans une action de formation à l'intention d'une équipe éducative en institution, a pu instauré un lien de confiance suffisant dans le travail pour permettre qu'au cours de son intervention une demande de groupe d'analyse des pratiques émerge de la part des praticiens éducateurs de cette équipe et comment, en s'appuyant sur les élaborations qu'il a pu conduire dans un espace de supervision, il a été en capacité, en cours de travail, de résister à la survenue chez une participante de résistances au nouveau type de travail proposé. Cette étude de cas met l'accent sur la congruence nécessaire entre la posture intérieure de l'animateur et l'approche choisie dans la tenue des dispositifs cliniques d'analyse des pratiques professionnelles. Par ailleurs, elle montre l'intérêt et l'importance des espaces d'élaboration pour la formation des animateurs-cliniciens. Elle interroge aussi sur les visées de ces dispositifs : peut-on à la fois être à l'écoute du registre psychosocial et du registre psychique du fonctionnement des professionnels que l'on accompagne ou doit-on choisir de privilégier l'un des registres ?*

---

Cette communication se propose de montrer comment un intervenant, dans une action de formation à l'intention d'une équipe éducative en institution, après avoir instauré un lien de confiance suffisant dans le travail pour permettre qu'au cours du temps une demande de groupe d'analyse des pratiques émerge de la part de certains praticiens de cette équipe, et, en s'appuyant sur les élaborations qu'il a pu conduire dans un espace de supervision, a été en capacité, en cours de travail, de « résister » à la survenue chez une participante de résistances au nouveau type de travail proposé.

### 1. Contexte de l'intervention

L'organisme de formation qui impulse les interventions dont l'une d'entre elles fait l'objet de cette étude a été créé en 1997 par l'association de plusieurs psychosociologues cliniciens. Les demandes sociales qui parviennent à cet organisme émanent de diverses institutions, organisations et groupes, issus de plusieurs champs de pratiques, le champ médico-social, l'éducation nationale, les administrations publiques ainsi que les collectivités territoriales. Pendant les dix premières années de fonctionnement de cet organisme, les réponses aux sollicitations reçues ont pris la forme de formations-actions, d'interventions psychosociologiques ou de recherches-actions. Aujourd'hui, ces demandes ont évolué : depuis trois ou quatre ans environ, les actions menées auprès des équipes de ces institutions ont généré assez souvent des demandes d'accompagnement individuel des praticiens et/ou des demandes de groupes d'analyse des pratiques professionnelles.

## 2. Objet de l'étude

En considérant dans l'après-coup cette évolution de la demande, il semble qu'elle soit liée à l'évolution du contexte social dans lequel apparaissent des manifestations de plus en plus bruyantes de la souffrance au travail. Les conditions de travail deviennent de plus en plus difficiles à soutenir en même temps que les entreprises de gestion rationnelle se multiplient pour répondre aux difficultés des professionnels aux prises eux-mêmes, dans leurs environnements professionnels respectifs, avec des sujets de moins en moins « tenus » et contenus par leurs propres contextes familiaux et institutionnels. Face à l'évolution de ces demandes, le choix a été fait de ne pas céder à la pression institutionnelle qui pousserait souvent à surenchérir du côté des procédures rationnelles de gestion des personnels. Ce choix correspond pour l'organisme de formation sollicité à sa manière d'analyser spécifiquement chaque demande dans la complexité de toutes ses dimensions et de construire des propositions d'intervention en négociation avec l'ensemble des partenaires et non depuis une stricte position d'expert. Sans doute aussi, ce choix de réponses est-il lié à l'engagement de l'intervenant-animateur qui codirige cet organisme dans des processus de recherche clinique, ce qui l'a préparé à entendre les nouvelles demandes d'une certaine manière et à se risquer à y répondre du côté d'un accompagnement plus clinique des praticiens. Cette modification de son écoute a sans doute aussi contribué à faire évoluer, dans certains cas, les réponses proposées vers des dispositifs d'accompagnement des praticiens dans une perspective clinique psychanalytique, c'est-à-dire où ce qui est mis au premier plan est un travail sur les processus psychiques engagés par les praticiens dans leurs actes professionnels. Nous voudrions montrer ici que ce sont les qualités de sa posture dans l'accompagnement qui ont permis que le travail proposé puisse s'effectuer.

## 3. Problématisation

Ainsi il s'agit dans cette communication de montrer plus particulièrement que pour que les dispositifs cliniques référés à la psychanalyse soient acceptés par les praticiens professionnels auxquels ils s'adressent sans trop d'inquiétude et que, par la suite, l'« efficacité » de ce type de travail en soit perçue, cela nécessite que la posture intérieure de l'animateur soit véritablement congruente avec l'approche proposée ; l'hypothèse étant que, si ce n'est pas le cas, l'animateur de ces groupes risque de se trouver en collusion avec les résistances inconscientes des professionnels, *résistances* inhérentes à une approche orientée par la clinique psychanalytique qui tente de prendre en compte les processus psychiques inconscients (Le Guen, 2008).

En effet, bien qu'il existe une demande explicite générée au sein même du lien de confiance qui s'établit lors de l'intervention entre le « système-intervenant » et le « système client », il est naturel qu'inévitablement, au niveau latent, lorsque des remaniements psychiques sont à l'horizon, des résistances émergent. C'est alors que l'accompagnant, par un travail élaboratif sur lui-même, va devoir se trouver en capacité de contenir ces résistances sans y adhérer afin de pouvoir contribuer à l'avancée psychique des professionnels qu'il accompagne. Pour ce faire, lui-même a besoin d'un espace où il lui est possible de métaboliser son propre questionnement et ses doutes afin de stabiliser sa posture intérieure, son « cadre interne » dirait Catherine Henri-Ménassé (2008).

Pour illustrer ces réflexions, nous témoignerons lors de la communication de plusieurs situations dans lesquelles ces nouvelles demandes sont apparues (deux établissements de Service et d'aide par le travail, une médiathèque, une équipe médicale dans une clinique ainsi que deux recherches-actions dans des établissements scolaires parisiens). Nous pourrions ainsi montrer comment, au cours du processus de l'intervention lui-même, la confiance s'est instaurée vis-à-vis de l'intervenant et comment il en est arrivé à passer avec les équipes d'un travail d'analyse de situations-problèmes référé à un cadre psychosocial à une demande des praticiens d'analyser les dimensions plus personnelles qu'ils investissent dans leurs gestes professionnels.

#### **4. Étude de cas**

Parmi toutes les situations qui seront évoquées lors de la communication, nous retenons ici l'une d'entre elles qui paraît significative de ce que nous voulons montrer. Dans le but d'approfondir la question de la posture de l'animateur et de la transformation de son écoute, nous nous centrerons sur l'analyse de deux moments de la conduite de séances d'analyse des pratiques d'une durée de trois heures auprès de l'équipe de sept éducatrices et éducateurs dans un ESAT (Etablissement de Service et d'aide par le travail) pour adultes handicapés, groupe animé au cours de l'année 2008/2009.

##### **4.1 Recueil du matériel**

Pour conduire cette analyse, nous disposons des notes prises par l'animateur dans l'après-coup des séances ainsi que des notes recueillies pendant une séance-bilan qui témoignent de la perception des professionnels accompagnés dans ce groupe ; nous nous appuyons aussi sur des notes prises après des élaborations conduites lors d'échanges en situation de supervision pour l'animateur.

##### **4.2 Cadre d'analyse**

L'analyse est conduite en référence au cadre de la psychanalyse et plus précisément en lien avec les notions développées par les psychanalystes groupaux pour cerner les différents dispositifs de groupes et les spécificités de leurs cadres respectifs (Racamier, 2001 ; Rouchy, 2008 et 2009 ; Roussillon, 1995), ainsi que les transpositions qui sont proposées dans le champ des recherches en éducation et formation (Gaillard, 2009, Henri-Ménassé, 2009, Blanchard-Laville, 2005 et 2008).

##### **4.3 Analyse**

La mise en place du dispositif d'analyse des pratiques dans cet établissement fait suite à une intervention réalisée précédemment auprès de l'ensemble du personnel autour de la question de « la sanction dans la relation éducative ». La manière dont avait été accompagné ce travail auprès des salariés de l'établissement (en l'abordant à partir de situations-problèmes) a fait émerger une demande d'analyse des pratiques exprimée par l'équipe éducative et contractualisée par le directeur de l'institution. En raison des contraintes institutionnelles, il a été convenu qu'il y aurait six séances sur l'année d'une durée de trois heures, environ une séance tous les deux mois. Les deux séances sur lesquelles nous nous appuyons dans cette analyse ont eu lieu l'une en septembre 2008, au bout de six mois de fonctionnement et l'autre en septembre 2009, un an après. Dans le cadre de ce dispositif, il s'agit d'une équipe instituée, c'est-à-dire d'un groupe de professionnels qui travaillent ensemble dans une même institution. Il a été convenu avec le directeur de l'établissement que la participation des professionnels et leur engagement dans les séances d'analyse des pratiques relèveraient d'une adhésion volontaire. Au travers de la mise en place du dispositif, on a pu constater toute l'importance du cadre à instaurer et de la vigilance à avoir quant à sa tenue, et plus particulièrement s'agissant d'une équipe instituée, afin d'arriver à offrir un espace protégé pour garantir une certaine liberté de parole, dans la mesure où ces professionnels sont amenés à travailler ensemble dans les heures qui suivent la séance d'analyse des pratiques. Il fallait aussi les aider à se dégager d'une configuration de séance groupale évoquant pour eux une réunion de synthèse pour aller vers un type de travail caractérisé par une implication personnelle du participant et un intérêt pour le sujet-professionnel considéré comme prioritaire par rapport à la situation dont il fait le récit (Blanchard-Laville, Nadot, 2004) ; tout en gardant à l'esprit que les processus mis à l'œuvre dans cet espace groupal peuvent rester en quelque sorte sous « l'empreinte institutionnelle » et risquent d'être un lieu de son « actualisation ».

Ces modalités de travail en groupe s'appuient davantage sur le processus associatif groupal lié au récit de l'un des participants qu'à la recherche de solutions. En d'autres termes, la centration du travail porte plutôt sur les éléments émotionnels, affectifs et relationnels qui affleurent dans le récit en suivant les associations faites par la personne rapporteur de la situation et celles apportées par

les autres participants du groupe ; il s'agit ainsi de ne pas laisser les participants « s'engouffrer » sur l'analyse des aspects de la réalité extérieure (exactitude des faits rapportés, pathologies des adultes accueillis). Attachons-nous à deux moments singuliers de ces séances.

Lors de la séance de septembre 2008, Linda, une éducatrice d'environ une trentaine d'années, fait part au groupe du fait qu'elle éprouve des difficultés dans son accompagnement d'un jeune homme qui vit dans l'établissement. Ce jeune homme a maintenu un lien à l'extérieur avec un autre jeune qu'elle qualifie de « *mauvaise fréquentation* ». Ce dernier commence à venir régulièrement sur le site. Elle vit cette situation comme menaçante pour elle. Elle dit : « *je me suis sentie un peu en danger* », « *pas en sécurité* », « *je reste une fille... pour séparer deux hommes* », « *je dis ça par rapport au physique* », « *si je pose une main courante, ça va empirer* ». L'exploration menée au cours de la séance tendait à lui faire percevoir en quoi la situation n'était pas aussi menaçante qu'elle nous la présentait mais que peut-être il s'agissait de quelque chose qui la touchait personnellement en lien avec sa propre histoire d'adolescente dont elle acceptait de donner quelques éléments. En fin de situation, au moment de ce que nous appelons un point de situation (en effet, il est pour habitude de maintenir dans toutes ces interventions un espace-temps d'une quinzaine de minutes pour accueillir le vécu des participants en résonance avec ce qui vient de se passer dans la séance), Linda fait part de manière assez tendue d'une critique vis-à-vis du travail : « *je m'attendais à ça sans m'y attendre* », dit-elle. Après les différentes interventions des autres professionnels participants du groupe qui évoquent d'autres ressentis, nous interrogeons la question de la confiance accordée au cadre de travail. Linda est alors amenée à dire explicitement : « *je n'ai pas confiance en vous* », désignant l'animateur. Après avoir laissé s'exprimer l'ensemble des participants, l'animateur soumet à Linda l'idée qu'elle est légitime dans ses interrogations si elle ne se sent pas en confiance dans le cadre proposé et qu'elle peut réfléchir pour savoir si elle souhaite poursuivre sa participation à ce travail dans un tel dispositif.

Dans l'espace-temps d'élaboration procurée par la supervision, ce vécu de l'animateur qui a ressenti la formulation de Linda comme très agressive à son égard a pu être entendu, partagé et vraisemblablement métabolisé, au sens où Bion utilise ce terme ; en d'autres mots, la « fonction alpha » de l'animateur a pu se remettre en mouvement pour traiter les émotions éprouvées et les transformer en « éléments alpha » (Blanchard-Laville, 1996). Ce travail dans l'après-coup a contribué à l'aider à réélaborer les émotions de ce moment où il a reçu les propos de Linda comme des sortes d'« éléments bêta » projetés sur lui, même s'il a eu les ressources en situation de ne pas les lui renvoyer à l'état brut. On peut faire l'hypothèse que cette « attaque » pouvait le faire suffisamment vaciller dans sa position pour qu'il remette en doute la perspective de travail choisie ou pour qu'il ne puisse pas détoxiquer suffisamment les projections reçues et que cela l'empêche de continuer à travailler sereinement et efficacement avec ce groupe.

Ainsi le travail dans l'après-coup a permis à l'animateur de revenir dans le groupe un peu dégagé mais aussi sans doute avec moins de risque de vouloir « bousculer » la participante dans sa résistance. Le dégagement opéré par l'animateur a vraisemblablement permis qu'il puisse continuer à soutenir l'orientation du travail sans céder à ce qui aurait pu faire écho à ses propres doutes et ainsi le faire revenir à son fonctionnement antérieur et à un type de travail moins engageant pour les participants ; le conduire à se rabattre sur une analyse moins impliquante sur le plan personnel et plus tournée sur la dynamique institutionnelle ou sur l'articulation des dimensions individuelles et collectives en alternant entre des visées pédagogiques et des éclairages théoriques et méthodologiques.

On pourrait dire que le travail d'élaboration psychique sur sa posture dans l'espace de supervision a permis qu'il ne se mette pas trop en écho avec la résistance de la participante. Car, à la séance de septembre 2009, Linda de retour d'un congé de maternité annonce dans le groupe : « *je reviens avec du recul* », « *je suis plus motivée* », et elle reprend d'elle-même le travail à propos de son mode d'accompagnement auprès des résidents, s'interrogeant sur sa relation à un résident dans la prise en charge qu'elle propose : « *qu'est-ce qui fait qu'ils réagissent par rapport à une attitude que nous on induit* », « *qu'est-ce qu'ils projettent sur nous...* »... « *Comme si Pascal (un résident)*

me pousse à la faute ». Ces énoncés traduisent clairement qu'elle a accepté le type de travail où le participant cherche en quoi il peut y « être pour quelque chose » et ne cherche pas à éviter d'emblée de s'interroger à ce propos.

Le groupe associe alors sur ce que Linda suggère comme matériel et un lien est fait entre ce qu'elle amène et la confiance qu'elle pouvait ou non accorder précédemment au cadre de travail. On peut ainsi faire l'hypothèse que de même que les résistances des participants peuvent venir en écho avec celles de l'animateur lui-même, de même les déplacements de posture peuvent aussi se mettre en écho avec ceux des participants. Les mouvements psychiques de l'animateur demandent à être travaillés pour faire en sorte que ses propres résistances ne viennent pas empiéter ou saturer l'espace de la « co-pensée » ou ne viennent pas répondre en miroir à celles des participants. Ce travail psychique a sans doute un caractère d'invisibilité (Blanchard-Laville, Kattar 2008), dans la mesure où il nécessite que chacun d'entre nous en ait perçu les effets par une forme d'expérience personnelle pour pouvoir l'appréhender. Car nous avançons l'idée que c'est un déplacement de la posture intérieure de l'animateur qui permet de passer d'une écoute orientée auparavant sur un registre psychosocial à une écoute qui permet aux participants d'articuler leurs scénarios professionnels avec des éléments de leur histoire personnelle et c'est autour de la transmission d'une forme de sécurité intérieure, de réassurance que cela se joue entre l'animateur et les participants. Ce travail est favorisé dans des espaces d'élaboration dans l'après-coup de l'animation de tels dispositifs.

En conclusion, cette étude de cas a mis l'accent sur la congruence nécessaire entre la posture intérieure de l'animateur et l'approche choisie dans la tenue des dispositifs cliniques d'analyse des pratiques professionnelles. Par ailleurs, elle témoigne de l'intérêt et de l'importance des espaces d'élaboration pour la formation des animateurs-cliniciens et suggère des pistes pour le développement de la formation de ces animateurs (Blanchard-Laville, 2008). Elle interroge aussi sur le choix de la visée de ces dispositifs : peut-on à la fois être à l'écoute du registre psychosocial et du registre psychique du fonctionnement des professionnels que l'on accompagne ou doit-on choisir de privilégier l'un des registres de manière à ce que, par exemple, le rabattement sur le seul plan psychosocial ne soit pas mis au service d'une stratégie défensive de l'animateur vis-à-vis de ses difficultés à faire progresser le travail sur le plan psychique ?

## 5. Références et bibliographie

- Blanchard-Laville, C. (1996). Aux sources de la capacité de penser et d'apprendre. À propos des conceptions théoriques de W.R. Bion. Dans J. Beillerot, C. Blanchard-Laville, N. Mosconi (dir.), *Pour une clinique du rapport au savoir*. Paris : L'Harmattan.
- Blanchard-Laville, C. (2005). L'analyse clinique des pratiques professionnelles : un espace de transitionnalité, *Revue Éducation Permanente*, L'analyse des pratiques (2), n° 161, 16-30.
- Blanchard-Laville, C. (2008/1). Du soin psychique aux enseignants. Psychopathologie du quotidien enseignant, *Revue Cliniques méditerranéennes*, n° 77, 159-176.
- Blanchard-Laville, C. (2008). Effets d'un cadre clinique groupal sur le travail du penser des participants. Approche psychanalytique. Dans M. Cifali et F. Giust-Desprairies (coord), *Formation clinique et travail de la pensée* (pp. 87-105). Collection Perspectives en éducation et formation, Bruxelles : De Boeck.
- Blanchard-Laville, C. (2008). Vers une professionnalisation des analystes de la pratique professionnelle, *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation, Comment faire ? Le défi de l'analyse de pratiques*, n° 41, 135-144.
- Blanchard-Laville, C. et Kattar, A. (2008). Invisibilité du travail psychique des formateurs, revue *Soins Cadres de Santé*, n° 65, Blanchard-Laville, C., Nadot, S. (2004). Analyse des pratiques et professionnalité, Entre affect et représentation. *Connexions* n° 82, 119-142.
- Gaillard, G. (2008). Une institution aux prises avec le refus de la temporalité. *Cliniques méditerranéennes, Du malaise dans la culture à la violence dans la civilisation*, n° 78, 131-150.
- Henri-Ménassé, C. (2009). *Analyse de la pratique en institution. Scènes, jeux, enjeux*. Toulouse : éditions Érès, collection Transition.

- Le Guen, C. (sous la direction de) (2008). *Dictionnaire freudien*. Paris : PUF.
- Racamier, P.-C. (2001). *L'esprit des soins. Le cadre*. Paris : Les éditions du collège.
- Rouchy, J. C. (2008). *Le groupe, espace analytique. Clinique et théorie*. Toulouse : Érès.
- Rouchy, J.C. (2009). De l'analyse de groupe, dans Marty, F. (sous la direction de) *Les grandes problématiques de la psychologie clinique*. Paris : Dunod.
- Roussillon, R. (1995). *Logiques et archéologiques du cadre psychanalytique*. Paris : PUF, collection Le fil rouge.