

L'analyse des pratiques en travail social



# L'analyse des pratiques en travail social

**Francis Alföldi**

DUNOD

Photo de couverture © Fotolia.com – contrastwerkstatt

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074232-5

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

---

# Sommaire

<i>Remerciements</i>	VII
<i>Introduction</i>	1
<b>1. Mickael Balint, l'origine, l'objet, les finalités</b>	13
<b>2. Définir l'analyse des pratiques</b>	21
<b>3. Les grands concepts</b>	39
<b>4. Les axes de travail</b>	61
<b>5. Le dispositif d'analyse des pratiques</b>	119
<b>6. Conditions de mise en œuvre</b>	165
<b>7. Des outils spécifiques</b>	193
<b>8. Le participant</b>	215
<b>9. L'intervenant</b>	225
<i>Conclusion</i>	243
<i>Glossaire</i>	245
<i>Bibliographie</i>	249
<i>Table des matières</i>	257



---

# Remerciements

Cet ouvrage doit beaucoup à l'entourage de l'auteur, au passé comme au présent :

Irène DARNAU, superviseur pour sa vision aigüe et son expérience de la supervision en institution ;

Isabelle DRUITTE, directrice de centre de formation, et Barbara Flandroit, superviseur, pour le tour d'horizon des méthodes existantes ;

Claude HARMANT, maître de karaté shotokan, pour l'apprentissage de la notion d'ancienneté ;

Patrick CHESSEL, psychiatre, pour son enseignement de la centration sur la personne ;

Pierre-Marie MESNIER, maître de conférences en sciences de l'éducation, pour la découverte du compagnonnage dans la formation ;

Philippe MISSOTTE, maïeuticien sociologue, pour son évocation du lien entre Henri Desroches et le compagnonnage ;

Élisabeth KOZLOW-REGNARD, superviseur en analyse des pratiques, pour sa totale efficacité clinique ;

Christophe REGNARD, directeur de service en milieu ouvert, pour sa vision éclairée sur l'obligation de participer ;

Anne-Édith HOUEL, psychanalyste, pour la finesse de ses apports sur le métier d'analyste des pratiques ;

Catherine SALMON, analyste des pratiques, pour ses outils sur la gestion de la violence ;

Chantal HEIDOCKER, directrice d'association, pour son apport en matière de supervision des cadres du social ;

Dominique GAILLARD, consultant, pour sa vision historique de l'alliance entre Charles de Gaulle et Franklin Roosevelt ;

Guy PATRIARCA, directeur enfance et famille, pour l'emprunt d'une pointe de son humour décapant ;

Jean-Pierre DELHAY, directeur d'établissement, pour la constance de son ouverture aux méthodes innovantes ;

Boris ALFÖLDI, fils de l'auteur, pour le mordant efficace de son esprit critique sur les passages récréatifs ;

Noëlle ALFÖLDI, sœur de l'auteur, pour le mot *emparement* qui décline l'*empowerment* à la française ;

Claire ALFÖLDI, femme de l'auteur, pour la sécurisation de l'entièreté de l'ouvrage ;

et Guillaume CHARRON, l'éditeur, qui, en trois remarques, donna une impulsion décisive à l'orientation éditoriale.

Leurs apports directs ont contribué à la coloration de ce livre et l'auteur leur adresse des remerciements chaleureux et indélébiles.



---

# Introduction

**J**ADIS, NUL NE PARLAIT D'ANALYSE DES PRATIQUES, sauf dans les institutions riches. Avancer une telle perspective dans un conseil général relevait de la science-fiction. Aujourd'hui, bien des conseils départementaux ont entrepris de s'équiper, l'analyse des pratiques et la supervision bénéficient d'une reconnaissance forte. Leur introduction dans la vie des services contribue à la santé des équipes chargées d'accompagner les publics en difficulté. L'analyse des pratiques réduit les risques de contamination, au contact prolongé avec les formes variées de la pathologie sociale et familiale. Malgré les restrictions qui laminent la formation et le conseil au fil des ans, l'analyse des pratiques conserve la priorité dans les choix budgétaires et ce, non sans raison. La prise de conscience s'étend aux différents niveaux de responsabilité depuis le terrain jusqu'aux directions : les métiers du social nécessitent de travailler l'implication professionnelle en interrogeant la philosophie, les valeurs, les attitudes et les techniques.

L'analyse des pratiques fait aujourd'hui partie des sports cérébraux affectionnés par les professionnels du social. Le terrain la veut, la demande, la réclame, il insiste et revient à la charge quand elle tarde. En deux décennies, le phénomène a pris de l'ampleur : handicap, grand âge, insertion, protection de l'enfance, protection judiciaire de la jeunesse, pas un secteur qui n'en revendique l'accès. Les équipes modernes aspirent à cet espace privilégié où les professionnels se posent et réfléchissent avec plus de sérénité. Les gens de métier l'ont compris, ni le cumul des années ni la casothèque personnelle ne suffisent à produire la compétence. L'expérience compte mais le travail de terrain requiert aussi des apports précis, des techniques qui impliquent. Formellement, le temps ne fait rien à l'affaire : rien n'empêche de mal travailler pendant trente ans. Trois décennies de dégâts commis par la même personne, ça arrive. Il ne faut pas confondre aller de l'avant et se cogner la tête de mur en mur sans

jamais prendre de recul. Parmi les précautions qui font sens, l'analyse des pratiques œuvre à la réduction des défaillances professionnelles que seule, l'expérience ne saurait combler.

Dans un mouvement connexe, l'analyse des pratiques investit l'enseignement ; une circulaire du 4 avril 2002 marque un tournant décisif, le texte porte sur les principes et les modalités d'organisation de la deuxième année de formation dans les *instituts universitaires de formation des maîtres* (IUFM). Reprenant les fondamentaux de l'approche réflexive, la directive recommande une attitude d'analyse critique des situations et des pratiques. La circulaire et les programmes attendants marquent l'entrée de l'analyse des pratiques dans la formation des enseignants. L'initiative s'accompagne d'un gisement de publications. Plus d'un s'attelle à la tâche ; les auteurs ont entrepris de théoriser la réflexivité dans l'approche pédagogique du métier d'enseignant.

La même année, le secteur social engage une lente et inexorable révolution avec la loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002. L'analyse des pratiques revient fréquemment dans les préconisations des évaluations interne et externe mises en vedette par la loi 2002-2 ; elle entre dans les plans d'action des démarches qualité qui investissent le secteur. L'analyse des pratiques rejoint les moyens modernes pour lutter contre l'usure professionnelle ; elle participe au combat contre les risques psycho-sociaux. Ce faisant, elle rencontre souvent la validation des instances de décision. Malgré les restrictions budgétaires, les financeurs disent « OK ». En avril 2013, l'Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale (Anesm), dans sa recommandation sur l'évaluation interdisciplinaire, met l'accent sur l'importance de l'analyse des pratiques. L'agence préconise la mise en place d'instances professionnelles qui travaillent sur la pratique, sur les fonctions, sur la posture singulière de chaque professionnel au sein de son équipe, dans une recherche de solutions pragmatiques validées par l'institution (Anesm, 2013, p. 48).

Selon les auteurs, selon les institutions, selon les cultures et les collectifs, l'analyse des pratiques reçoit des appellations diverses. Le milieu professionnel parle couramment, et de façon souvent indifférenciée, d'*analyse des pratiques* ou de *supervision*. Distinguer entre les deux, mobilise en partie le chapitre 2. D'autres termes apparaissent plus ou moins fréquemment : le coaching d'équipe, les groupes de parole, les groupes d'inspiration Balint, les « groupes d'entraînement à l'analyse de situations éducatives » (Gease).

En ce qui concerne le champ d'application, l'analyse des pratiques s'adresse aux professionnels exerçant dans la relation d'aide, terme par

lequel Carl Rogers désigne les « relations dans lesquelles l'un au moins des deux protagonistes cherche à favoriser chez l'autre la croissance, le développement, la maturité, un meilleur fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie ». Le psychologue américain porte l'accent sur la mise en valeur et l'activation des « ressources latentes internes » présentes chez toute personne (Rogers, 2005, p. 27).

Une motivation citoyenne caractérise également l'ouvrage : contrer l'attaque sauvage menée par la politique néolibérale sur le service public. Depuis les années deux mille, le peuple assiste sans vraiment protester à la grande braderie du social, laquelle s'accompagne d'une invasion de procédures bloquantes astucieusement baptisées démarche qualité. Et l'atteinte vise particulièrement l'approche clinique. La proclamant obsolète, les nouveaux maîtres la jettent aux oubliettes : dans la préhistoire du secteur. Pourtant, la clinique reste le concept essentiel. Son application au social déborde largement le contexte médical qui en initia l'emploi. La délimitation conceptuelle fait l'objet d'un développement dans les parties théoriques de l'ouvrage. Plus que jamais, il importe d'écrire, de communiquer et de bâtir, des outils, des méthodes, des ateliers, des collectifs qui défendent les valeurs cliniques pour la pérennité d'une action centrée sur les personnes en difficulté sociale, psychologique, familiale, morale, physique, professionnelle.

## LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Encore un livre sur l'analyse des pratiques ! Combien d'ouvrages déjà publiés sur le sujet ? Lignes et pages s'accumulent, alors quel intérêt d'en écrire un de plus ? Ces questions en appellent d'autres. De quoi dispose le professionnel, le formateur, le cadre en quête d'une information complète ? Les savoirs disponibles couvrent-ils le sujet, théoriquement, méthodologiquement, cliniquement ? L'exploration de la littérature révèle des travaux intéressants, importants, utiles. Cependant, il reste encore un peu de place dans cette portion de l'univers éditorial ; une alvéole n'a pas encore reçu son content de miel. Voyons cela de plus près. La littérature abonde et cette section ne mentionne que les textes intégralement lus en prévision de cette publication.

La source principale réside dans une abondance d'articles regroupés dans des ouvrages collectifs ou insérés dans des revues spécialisées. Le lecteur dispose aux éditions L'Harmattan, d'une série d'ouvrages à plusieurs mains dirigés par Claudine Blanchard-Laville et Dominique Fablet, parmi lesquels : *L'Analyse des pratiques professionnelles* en 1996

et : *Analyser des groupes d'analyse des pratiques* en 2009. Existente également le livre dirigé par Jacques Béziat : *Analyse de pratiques et réflexivité* en 2013 et le collectif dirigé par Jean Chami et Chantal Humbert : *Dispositif d'analyse des pratiques et d'intervention* publié en 2014. Érès met sur le marché plusieurs ouvrages dont : *Les Groupes d'analyse des pratiques* en 2015, sous la direction d'Anne-Charlotte Giust-Ollivier et Florence Oualid. En 2006, la revue *Recherche et formation* intitule le dossier de son numéro 51 : « Analyse de pratiques – de la recherche à la formation ». Du côté de la Belgique, Jean Donnay et Évelyne Charlier publient *Apprendre par l'analyse des pratiques*, en 2008. La bibliographie met aussi à disposition des articles dans des revues ou des ouvrages collectifs non centrés sur l'analyse des pratiques. Ainsi le texte d'Odile Martin Saint-Léon intitulé « Analyse des pratiques professionnelles dans les groupes de parole », publié dans un ouvrage de 2012 *En quête d'une intelligence de l'agir*. Autre source, le *Journal des psychologues* diffuse en 2009 un article d'Anne-Marie Viard : « Analyser les pratiques – du groupe de partage à l'élaboration de l'action ».

L'édition de langue française fournit aussi quelques ouvrages individuels. Parmi les travaux pionniers : Jacques Salomé publie en 1972 : *Supervision et formation de l'éducateur spécialisé*, ouvrage d'exploration et de défrichage dédié au champ éducatif. Plus récemment paraît le livre de Joseph Rouzel : *La Supervision d'équipe en travail social*, dont la première édition chez Dunod remonte à 2007. La même année, Paule Lebbe-Berrier publie chez Érès un nouveau titre en compagnie d'un petit groupe d'auteurs : *Supervisions éco-systémiques en travail social*. Érès fait également paraître en 2009, un ouvrage écrit par Catherine Henri-Ménassé : *Analyse de la pratique en institution*. De Boeck, contribue en 2013, à l'œuvre éditoriale avec un ouvrage à orientation méthodologique conçu et dirigé par Patrick Viollet : *L'Analyse des pratiques professionnelles*.

La plupart des ouvrages sur le sujet s'écrivent à plusieurs mains. Le livre collectif présente l'intérêt de regrouper plusieurs pensées, plusieurs approches. Certainement la diversité des points de vue, la singularité des productions, l'étendue des savoirs couverts par autant d'auteurs, apportent une riche provende. Mais faute de temps, ceux qui coordonnent évitent difficilement le conglomérat ; difficile à structurer, le résultat forme rarement un ensemble homogène. En effet, qui sait harmoniser dix pensées en un même discours ? Lire un collectif inflige fréquemment un ou plusieurs textes hors sujet. Les coordinateurs de l'ouvrage n'ont pas pu ou su recadrer l'auteur à temps ou la distinction d'un contributeur prestigieux rendait impensable toute remarque sur le

fond, sur la forme. D'autres articles ou chapitres s'avèrent pauvres et alimentent peu l'ouvrage. Les contributions d'un collectif ne proviennent pas toujours d'écrivains confirmés. Lourdeurs et redondances s'ajoutent à la discontinuité du raisonnement. La rédaction solitaire neutralise en partie l'écueil. L'auteur sincère se trouve en mesure de bâtir une pensée homogène. Il s'y adonne durant les mois de travaux requis pour la confection du livre. Pugnace, le rédacteur unique suit un fil conducteur qu'il ne brise pas. Ainsi, l'ouvrage collectif ressemble à un village composé de maisons indépendantes et originales dont chaque propriétaire a décidé l'agencement et la construction ; différemment l'ouvrage solitaire s'apparente à un édifice unique dont les parties s'harmonisent selon les plans de l'architecte.

L'exploration bibliographique confirme la vacance d'un espace pour un ouvrage qui offre à la fois une exploration théorique inspirée des travaux de Mickaël Balint, un ensemble de définitions formelles regroupées dans un lexique opérationnel, un tour d'horizon méthodologique développant les notions de dispositif et de cadre, un manuel avec des outils opérationnels rapidement utilisables. Voici donc le cahier des charges du labeur qui s'annonce.

## LES COURANTS DOMINANTS

Constat notoire, la plupart des ouvrages traitant de l'analyse des pratiques viennent de la plume des psychologues, des psychanalystes, des psychosociologues ou des universitaires. Mis à part la figure particulière de Joseph Rouzel qui cumule la double identité d'éducateur et de psychanalyste, il y a peu de gens issus du travail social parmi les auteurs récents. Faut-il y voir un lien causal : la composante méthodologique ne ressort pas de manière significative des ouvrages consultés ; les instruments pratiques passent souvent au second rang. Les exposés théoriques et la conceptualisation prospective occupent l'essentiel du champ éditorial. Épris de hauteur, le phrasé courant sillonne le firmament de l'intellect, loin du plancher des vaches où s'entassaient les vacheries de la pratique.

L'action sociale moderne desserre peu à peu la mainmise de la psychanalyse sur les pratiques de la relation d'aide. Certains s'en félicitent, d'autres le déplorent. La pensée critique distingue la psychanalyse à la fois science et méthode clinique, et le psychanalisme avec son corollaire l'anti-psychanalyse, qui participent l'un et l'autre de l'idéologie et du lobbying. Sous la poussée de Sigmund Freud, la psychanalyse a construit

une boîte à outils utile et efficace dans bien des domaines de la vie sociale. Comment penser au monde politique sans recourir tôt ou tard au narcissisme ? Difficile d'avancer dans la philosophie sans en appeler à l'inconscient ! De même l'analyse des pratiques prend inévitablement appui sur le contre-transfert. Le problème vient plutôt du psychanalyste, théâtre mondain où s'affrontent les obédiences, auquel s'opposent les promoteurs de l'anti-psychanalyse qui récuse l'idée d'inconscient.

Trait symptomatique, les détracteurs s'attaquent de manière cyclique à la vie de Sigmund Freud, s'évertuant à démontrer que la psychanalyse n'a aucune valeur au motif que son concepteur souffrait d'une névrose carabinée. La belle affaire ! Que cela change-t-il à la pertinence de sa théorie ? Qui contesterait la valeur artistique des toiles de Vincent Van Gogh au motif qu'il se trancha une oreille à l'âge de trente-cinq ans ? Curieux positionnement ! Pourquoi accorder tant d'importance à la vie pulsionnelle ou fantasmatique du fondateur autrichien ? D'une part, il n'avait pas la possibilité de s'adresser à un psychanalyste, et pour cause, il n'y en avait d'autre que lui. D'autre part, l'ampleur de son tourment en partie traçable au travers de ses nombreux écrits, n'enlève rien au caractère pragmatique et opérationnel de ses concepts. Quoi qu'on en dise et nonobstant ses troubles personnels, Sigmund Freud ne se contenta pas de chercher, il trouva ! Tout le monde ne peut pas en dire autant dans les milieux intellectuels ou scientifiques, ni parmi ceux qui contre lui s'acharnent.

Le psychanalyste a fait de l'ombre à la psychanalyse pour reprendre la pensée critique de Robert Castel (1976, p. 11). Les partisans et praticiens ont fini par s'enliser dans les enjeux de pouvoir, les rivalités de chapelle et la langue de bois du papa-maman-Œdipe trempés à toutes les sauces, comme le montrent Gilles Deleuze et Frédéric Guattari qui parlent d'« œdipianisation » (Deleuze, Guattari, 1972-1973, p. 110 et p. 433). Point de salut en dehors de la théorie freudienne et de ses prêtres. Robert Castel à la même époque dénonce « un processus d'idéologisation » (Castel, 1976, p. 12). Mais foin des combats idéologiques, l'argument ne justifie pas l'effet de balancier qui fait rejeter sur l'heure, la théorie hier adulée de façon déraisonnable.

En matière de structure théorique, la pensée gagne à diversifier ses sources. En deçà et au-delà de la psychanalyse, d'autres disciplines portent des contributions efficaces : la sociologie, l'histoire, l'économie, la politique, l'ethnologie, l'éthologie, la cybernétique, le droit. À ce propos, Georges Devereux dénonçait la frilosité des tenants de la référence unique :

« Le fait est qu'un phénomène humain qui n'est expliqué que d'une seule manière n'est, pour ainsi dire, pas expliqué du tout et n'est donc pas pleinement exploitable... et cela même et surtout si sa première explication le rend parfaitement compréhensible, contrôlable et prévisible dans le cadre de référence qui lui appartient en propre » (Devereux, 1985, p. 13).

Opter pour la transversalité préserve l'analyse des pratiques de la référence à la théorie unique, si brillante soit-elle. Les gardiens du Temple s'en offenseront, pas les praticiens-chercheurs qui s'ouvrent à toute théorie, pour peu qu'elle vive dans l'action. Le développement de l'analyse des pratiques requiert une exploration large, depuis la psychanalyse jusqu'à la systémie en passant par l'analyse transactionnelle, des confins du savoir ancestral issu des sociétés traditionnelles jusqu'aux avancées de la sociologie clinique. La littérature spécialisée produit ainsi un large panel de techniques utiles et utilisées par les analystes des pratiques.

## LA MÉTHODE ALFÖLDI

Le présent ouvrage explore l'interface entre la clinique et la méthodologie. La contribution de l'auteur présente deux versants : une expérience de trois décennies passées sur le terrain en tant qu'éducateur et un chantier méthodologique qui se poursuit depuis plus de vingt ans. Cette trajectoire singulière et les avancées en marquant le parcours ont engendré la *méthode Alföldi* :

« La méthode Alföldi est constituée d'un ensemble de concepts et de techniques permettant d'évaluer des comportements, des projets, des actions ou des organismes, dans les différents domaines de la vie sociale. Elle organise les opérations spécifiques de l'évaluation : modélisation de la démarche, fabrication des critères, recueil d'informations, analyse diagnostique, synthèse des résultats, écriture des productions. Elle est caractérisée par une série d'instruments : modèle d'évaluation, matrice critérielle, guide d'analyse, guide de lecture, conclusion modélisée, protocole de rédaction. Elle comporte trois versants : l'évaluation diagnostique (analyse des points forts et points faibles), l'évaluation de l'implication (impact du ressenti émotionnel des évaluateurs) et l'évaluation prospective (recherche de solution et préconisations d'actions). Elle aboutit à la production d'un avis d'évaluation pondéré. Son caractère adaptable permet d'ajuster les instruments à la singularité de chaque réalité évaluée » (Alföldi, 2015, p. 2).

La méthode en elle-même n'a rien d'une panacée, mais certains y recourent parce qu'elle apporte un peu de clarté et davantage de rigueur. En février 2007, la méthode a fait l'objet d'un dépôt de marque à l'Institut national de la propriété industrielle, ceci dans l'intention de parer la contrefaçon ou du moins la réduire.

## LE PLAN DE L'OUVRAGE

Les neuf chapitres alternent développements théoriques, pistes instrumentales et illustrations cliniques. Chacun reçoit son bandeau d'introduction et un encart terminal en rappelle les idées phares.

**Le premier chapitre** pose les préalables d'une réflexion de fond sur l'analyse des pratiques. Il aborde les travaux fondateurs de Mickaël Balint depuis la découverte du *case-work*. L'identification de l'objet et l'examen des finalités ouvrent la perspective aux modalités du travail sur soi dans un collectif professionnel.

**Le deuxième chapitre** aborde la définition de l'analyse des pratiques. L'étude lexicale examine en amont les deux composants : l'analyse puis la pratique. Le chapitre étudie un terme voisin et incontournable : la supervision. Cette section se termine par une mise en perspective de la réflexivité.

**Le troisième chapitre** développe les trois concepts qui forment le socle de l'ouvrage : l'*empowerment*, la centration sur la personne et le contre-transfert.

**Le quatrième chapitre** porte sur les principaux axes de travail. L'approche clinique offre plusieurs portes d'entrée : l'analyse des difficultés, la pondération, l'aire transitionnelle, la gestion de la violence et le travail sur les émotions. La recherche-action contribue au modèle avec ses apports théoriques et sa dimension formative. Le chemin mène à la solidarité puis au compagnonnage avant d'aborder les composantes du climat de travail : la confiance, la sécurité individuelle, le respect réciproque, l'attention mutuelle, la cordialité, la confidentialité et l'intégrité. Viennent ensuite le travail d'équipe, la collégialité des échanges et la professionnalité. La compétence trouve naturellement sa place et le chapitre se termine sur la vigueur professionnelle avec trois thèmes porteurs : le *burn out*, le plaisir au travail et la notion de *gumption*.

**Le cinquième chapitre** présente concrètement les grandes lignes du dispositif, depuis les rencontres initiales entre l'institution et le prestataire, les modalités de lieu et d'effectif, jusqu'aux conditions du bilan. Le chapitre pose plusieurs avancées instrumentales, le cadre



d'intervention avec sa règle du jeu, la trame d'atelier avec sa fiche technique.

**Le sixième chapitre** évoque les circonstances de la demande initiale, ainsi que l'engagement des participants, avant de traiter des différentes catégories de public. Le déroulé revient sur les grands attracteurs périphériques puis rebondit vers l'irruption du réel et le rappel des places. La section s'achève sur les enjeux liés à l'indépendance de l'intervenant.

**Le septième chapitre** présente plusieurs instruments utiles en analyse des pratiques : une série d'options sur l'art de questionner lors des ateliers, la mise en œuvre du bâton de parole, un outil d'analyse transactionnelle inspiré de l'approche d'Éric Berne, un ensemble d'instruments appliqués au travail sur les émotions, trois outils de traitement et de prévention de la violence et un outil de neutralisation des malades pervers.

**Au huitième chapitre** une petite récréation récompense le lecteur persévérant : trois portraits satyriques consacrés aux participants. Le chapitre aborde ensuite la dénomination des membres du groupe et les motivations de la participation.

**Le neuvième et dernier chapitre** reçoit le second divertissement : une nouvelle série de pamphlets vise cette fois l'intervenant. Le chapitre porte l'attention sur la dénomination de celui qui pratique, avant de cerner quelques traits importants dans l'exercice de l'art.

Juste après la conclusion, un glossaire reprend les définitions des termes principaux, avant la bibliographie qui clôturé l'ouvrage.

## UN LIVRE ÉCRIT À L'ANCIENNE

En matière d'écriture comme en bien d'autres domaines, nouveau n'équivaut pas toujours à meilleur. L'équation s'applique fort bien à l'édition : la tendance affectionne le vite conçu, vite étudié, vite copié, vite collé, vite compilé, vite écrit, vite publié et vite oublié. De nos jours, les éditeurs reçoivent en guise de manuscrit des conglomérats hâtivement assemblés lors des raids de navigation sur Internet. Pire que cela, ces prétendus auteurs n'expriment pas même la honte de l'imposture, quand d'aventure l'éditeur dévoile le subterfuge, comme si tout cela n'avait rien que de normal.

Prenant le contre-pied d'un modernisme affligeant, l'auteur a écrit ce livre à l'ancienne, délibérément. Le contenu proscrie toute référence à l'Internet, mis à part le lien vers la conférence gesticulée de Franck Lepage, exception que justifie le génie rare de cet auteur. Le combat

pour le sens, pour la rigueur, pour l'humanisme impose une grande méfiance à l'égard du prémâché régurgité par la Toile. Maintenant quand la femme et l'homme modernes s'interrogent sur un sujet quelconque, chacun tape bien vite sa question sur Google. La réponse doit venir instantanément, sans chercher, vite, vite, toujours plus vite. Et quand la clef du mystère n'apparaît pas immédiatement, la femme et l'homme modernes récriminent, se plaignent, invectivent l'outil informatique qui ne comble pas sur le champ une exigence caractérisée par une passivité capricieuse.

Heureusement, en 2016, un auteur peut encore aspirer à l'aventure écrite : se plonger dans la recherche bibliographique, faire rebondir une question en lisant un texte, chercher, chercher et chercher encore, dans la bibliothèque, à d'autres rayonnages qui attendent la visite, explorer, butiner aux champs de savoir, brasser les pages où les générations de penseurs ont construit la culture d'un pays, d'une société, traquer le concept à la lecture complète d'un ouvrage intelligent, parler, encore parler entre amis, entre collaborateurs, avec des partenaires, contre des adversaires, relever une piste et repartir de plus belle à la recherche du texte. Bon sang quelle épopée !

Naturellement, un auteur cite de préférence les travaux de ses proches : enseignants, collègues, amis, famille. Le travail du chercheur repose sur la vigueur d'un réseau fait de relations investies et suivies ; il se nourrit des échanges professionnels et scientifiques qui jalonnent son parcours. Pourquoi l'interdire ? En revanche, citer les copains ne dispense pas de citer les autres. Certains ouvrages montrent à ce sujet une étroitesse bibliographique qui suinte la cooptation par copinage sinon la prosternation au pied du maître. L'omission de travaux significatifs ne se justifie pas au motif que l'auteur ne fait pas partie d'un sérail quelconque ou du réseau de proximité et l'inimitié personnelle ne le valide pas davantage. Ainsi pourquoi certains ouvrages modernes portant sur l'analyse des pratiques et la supervision, s'abstiennent-ils de mentionner les travaux de Joseph Rouzel ? Nulle obligation d'adhérer aux vues de cet auteur, ni de partager ses orientations, mais ne pas mentionner ses travaux dans un ouvrage français sur le sujet, traduit une lacune, dénonce un arbitraire. Bien sûr nul ne peut tout lire, mais le tri sélectif a ses limites. La présente livraison tente d'éviter cette ornière, tous les auteurs ayant contribué à la construction du sens, voient leurs noms cités, connus ou pas, appréciés ou non du rédacteur, dont les excuses s'adressent d'avance à ceux dont il n'a pas su prendre connaissance.

Au-delà des limites rencontrées par l'auteur et mis à part les références à Mickaël Balint, Sigmund Freud, Donald Schön et quelques autres, le

choix du référencement centre délibérément sur les travaux français. Faisant fi de la mondialisation, l'ouvrage prend le contre-pied de la tendance ordinaire à puiser les sources à l'étranger, particulièrement outre-Atlantique. Il importe de valoriser les produits du terroir, forer le sol natal, en extraire les richesses avant d'exploiter les ressources des autres peuples et foin des accusations d'ethnocentrisme ! Le livre que voici développe une approche de l'analyse des pratiques principalement française et assumée en tant que telle.

D'une manière générale, le style de l'ouvrage ambitionne la simplicité. La quête de fluidité privilégie l'ergonomie dans la lecture. Le sujet du livre pèse en complexité, pas besoin d'ajouter en compliquant le ton ni la tournure. Que de divagations dans la littérature spécialisée, que de pesanteurs à longueur de lignes ! Faut-il écrire en grande pompe pour exprimer une pensée simple ? Autant se passer des rodomontades, elles n'ont d'autres motifs que flatter le snobisme de qui les commet. Ainsi en va-t-il des néologismes, qui obscurcissent la pensée sans faire avancer le sens. Leur montage souvent hâtif traduit non seulement l'illusion d'innover, mais encore une fainéantise qui dispense de mener la pensée à son terme, aussi le présent ouvrage en limite-t-il l'affluence. Les auteurs renonçant à se considérer comme des penseurs géniaux ont intérêt à piocher dans les limites raisonnables du *Dictionnaire historique de la langue française* d'Alain Rey. Quant à ceux qui passent le mur du son dans la déflagration intellectuelle, les quelques rares qui outrepassent la vitesse de la lumière dans le génie authentique... eh bien ceux-là échappent heureusement à la mise en garde de cette introduction.

Autant que faire se peut, le vocabulaire puise dans un champ lexical pas trop sophistiqué. Le choix privilégie le mot simple au terme compliqué. La littérature consultée s'embarlificote un peu trop en rubans et fanfreluches qui encombrant une pensée parfois riche et sincère. La rigueur scientifique, l'expertise du savoir maîtrisé, l'excellence d'une expérience considérable, se passent fort bien de « rythmicité du calendrier » et autre « fixité du lieu de déroulement des rencontres », la référence du propos n'apparaissant pas ici par respect pour l'auteur dont le texte par ailleurs s'avère intéressant. Pourquoi ne pas s'en tenir au rythme du calendrier et à la fixation du lieu des rencontres ? *Rythmicité* et *fixité* relèvent de l'irruption parasite. Hélas, la littérature du sujet regorge de distorsions du même ordre.

L'ouvrage esquivé un autre travers : le bombardement d'acronymes. Non aux sigles, et tant pis pour le jargon entre initiés ! Le texte qui suit prend systématiquement le détour par le sens littéral : point de lettres, rien que des mots. Bien sûr le terme *analyse des pratiques* occupe

constamment le devant de la scène, mais qu'à cela ne tienne, nul besoin d'escamoter le sens en parlant d'AP, l'écriture conserve l'entièreté, même si cela suppose un tout petit peu plus d'encre sur le papier.

Une autre pesanteur afflige la tradition académique : les notes de bas de page. Certains auteurs en rajoutent à l'envi, comme si la légitimité croissait en proportion du péritexte. Le sommet semble atteint quand le volume des notes dépasse le texte principal. Souci corollaire, la note de bas de page s'écrit en petit et l'œil souffre à l'accumulation du minuscule. Outre la gêne oculaire, la pensée supporte difficilement les disjonctions dues à la mise en forme. Massive et indigeste, la note de bas de page, en imposant le va-et-vient, incite au décrochage. Au demeurant, le lecteur n'a pas nécessairement envie de quitter la ligne du raisonnement pour un surplus dont le lien tarde à paraître. Neuf fois sur dix, le renvoi ne présente aucune utilité, il suffirait d'intégrer quelques mots d'explication dans le corps principal, au lieu de cette protubérance inesthétique. Les auteurs apprennent-ils qu'ils écrivent pour un lecteur et qu'il convient de préserver son temps et son énergie sous peine de le perdre ? Pas d'illusion, la raréfaction de l'acheteur convoie la matière imprimée vers le pilon. Le livre qui met *knock-out* le lecteur avant la trentième page cesse de mériter le nom de livre, les éditeurs le savent bien, les auteurs pas toujours.

Dans le même ordre d'idée, cet ouvrage proscrit la longueur sans respiration. Les paragraphes qui occupent la page entière sans le moindre saut de ligne, ne se justifient que sous la plume d'un penseur de haut niveau. N'entrant pas dans ce cercle restreint, l'écrivain ordinaire n'a pas lieu de contraindre son lecteur à des apnées frisant le coma littéraire. Ainsi le présent ouvrage vise-t-il le concret de la pratique et non l'apothéose de l'intellectualité. L'auteur a tranché dans le vif : des paragraphes relativement courts, jalonnés d'intertitres et oxygénés par des sauts de ligne.

Enfin la première personne apparaît peu dans l'écriture. Les seules incursions du *je* caractérisent les deux encarts récréatifs, l'un au chapitre sur les participants, l'autre à celui qui porte sur l'intervenant. Le ton alors se libère dans un interstice de complicité entre le lecteur soudain tutoyé et l'auteur qui s'octroie un bref instant de familiarité.

## Chapitre 1

---

# Mickael Balint, l'origine, l'objet, les finalités

**Le chapitre 1** pose les préalables de la réflexion sur l'analyse des pratiques, depuis les travaux fondateurs de Mickaël Balint en passant par la découverte du *case-work*. L'identification de l'objet et l'examen de ses finalités ouvrent la perspective sur les différentes modalités du travail sur soi au sein d'un collectif professionnel.

**P**LUSIEURS PUBLICATIONS traitent des origines de l'analyse des pratiques. Mais l'abord historique n'entre pas dans les visées de cet ouvrage qui traite principalement de clinique et de méthodologie. La mention des antécédents se limite aux travaux précurseurs de Gordon Hamilton et Mickael Balint. Le lecteur en quête d'informations historiques trouvera ailleurs des développements plus consistants : le livre de Joseph Rouzel, *La Supervision d'équipe en travail social*, (Rouzel, 2007), l'ouvrage dirigé par Patrick Viollet *L'Analyse des pratiques professionnelles* (Viollet, 2013, p. 123-124), le *Dictionnaire de la psychanalyse* dirigé par Élisabeth Roudinesco et Michel Plon (Roudinesco, Plon, 1997, p. 92-93).