

## **L'ANALYSE DE LA PRATIQUE EN INSTITUTION : UN SOUTIEN À LA PROFESSIONNALITÉ DANS UN CONTEXTE D'EMPRISE GESTIONNAIRE**

**Georges Gaillard, Jean-Pierre Pinel**

**ERES** | « *Nouvelle revue de psychosociologie* »

2011/1 n° 11 | pages 85 à 103

ISSN 1951-9532

ISBN 9782749213996

Article disponible en ligne à l'adresse :

---

<http://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2011-1-page-85.htm>

---

!Pour citer cet article :

---

Georges Gaillard, Jean-Pierre Pinel, « L'analyse de la pratique en institution : un soutien à la professionnalité dans un contexte d'emprise gestionnaire », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2011/1 (n° 11), p. 85-103.

DOI 10.3917/nrp.011.0085

---

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# L'analyse de la pratique en institution : un soutien à la professionnalité dans un contexte d'emprise gestionnaire



Georges Gaillard  
Jean-Pierre Pinel

« Le monde jusqu'ici racheté va-t-il être mis à mort devant nous,  
contre nous ? Criminels sont ceux qui arrêtent le temps dans l'homme  
pour l'hypnotiser, pour perforer son âme. »

René Char<sup>1</sup>

La matière première des institutions de la « mésinscription » (Henri, 2004<sup>2</sup>) (soin, travail social, etc.) n'est autre que « l'angoisse<sup>3</sup> », en ses

*Georges Gaillard, maître de conférences, Centre de recherche en psychologie et psychopathologie clinique CRPPC, université Lumière Lyon 2, responsable du DU Analyse de la pratique (DUAPR Lyon 2), georges.gaillard@orange.fr*

*Jean-Pierre Pinel, professeur, Unité transversale de recherches : psychogenèse et psychopathologie, université Paris XIII, jeanpierre.pinel@laposte.net*

1. René Char (1952), « Recherche de la base et du sommet », dans *Œuvres complètes*, p. 760. Tout écho existant avec le discours de l'hypermodernité ne saurait être fortuit. La « flambée sécuritaire » hexagonale et la radicalisation de ses dirigeants exacerbent, s'il en était besoin, l'actualité.

2. Façonné par Alain-Noël Henri (2004, 2009), ce concept permet de rendre compte du travail d'unification qu'accomplit, de façon ininterrompue, tout groupe social. Il s'agit de cet inlassable travail de restauration d'un ordre symbolique en perpétuel devenir. Les pratiques de la mésinscription désignent l'ensemble de ces pratiques qui concourent à ce travail de remaillage (le soin, le travail social, l'accompagnement, etc.).

3. Rappelons le travail fondateur d'Elliott Jaques qui, dans son article princeps de 1955, proposait déjà l'idée que *les institutions ont fonction de dépôt de l'angoisse du corps social*. L'idée vaut *a fortiori* pour les institutions de la « mésinscription ».

multiples déclinaisons : la terreur, la honte, etc., soit cet ensemble d'affects qui réfèrent à des éprouvés « extrêmes », à des configurations où le sujet se débat dans des confusions deshumanisantes. Ces configurations sont autant de modalités d'expression de la pulsion de mort, en leur versant de déliaisons mortifères<sup>4</sup>. Ces institutions ont pour tâche de « contenir », voire de transformer ce que la scène sociale désigne comme un trouble menaçant l'ordre symbolique : ce trouble qui s'actualise *via* les symptômes des sujets accueillis dans ces institutions et la violence qui leur est attachée.

L'ensemble des travaux référés à la métapsychologie psychanalytique qui éclairent la « clinique des institutions » nous a familiarisés avec l'idée que les éprouvés bruts, les parts de la psyché des sujets en attente d'humanisation, sont transférés sur les différentes scènes institutionnelles, entraînant confusion et destructivité.

Face à ce registre de la violence, aux attaques de la liaison (Bion, 1959) et aux déliaisons des liens institutionnels qu'elles suscitent (Pinel, 1996), les équipes de professionnels ont développé des dispositifs et des modalités de soin et/ou d'accompagnement en lien avec les publics auprès desquels elles interviennent (handicapés profonds, adolescents présentant des « troubles graves de la personnalité », patients en fin de vie, etc.). Elles ont appris à composer avec des expressions particulières de la déliaison mortifère, avec certains registres de l'archaïque où se présentent les figures de l'« horreur ». C'est du reste ces manières de « composer avec » et de travailler à « transformer » qui caractérisent une équipe, voire une institution, déterminant une culture donnée (en tant que réservoir « d'expérience accumulée »<sup>5</sup>), témoignant de leur inscription dans l'histoire, et de leurs savoirs (savoir-faire et savoir être).

Dans la période actuelle, ces institutions sont aux prises avec la mutation du contexte socioculturel, une transformation des méta-cadres, combinée à une crise généalogique. Sous le couvert du « modèle gestionnaire », de l'emprise qu'il met en acte, et de la déconstruction institutionnelle en cours, la violence mortifère inhérente à la tâche primaire se trouve potentialisée. Les expériences et « savoirs » antérieurs s'en trouvent disqualifiés, voire détruits, les professionnels atteints dans leur groupalité, mis en danger dans leur professionnalité.

Dans cet article les auteurs interrogent ces mutations contemporaines, la désorganisation et la destructivité à l'œuvre, notamment celles des processus intermédiaires. C'est à partir de la prise en compte de ces transformations majeures de l'arrière-fond des pratiques de la méinscription qu'il y a lieu désormais de penser les interventions de régulations

4. Dans la conceptualisation freudienne, la pulsion de mort est aussi au service de la vie, aussi convient-il de différencier le versant qui est en jeu lorsque ce registre pulsionnel est convoqué.

5. Dans son acception du concept de « cadre », René Roussillon en parle comme « de l'expérience accumulée » (2001).

qu'elles réclament, au premier rang desquelles l'analyse de la pratique. Celle-ci constitue en effet le paradigme de ces interventions à visées autoréflexives et identifiantes.

#### VALEURS INSTITUANTES ET STRUCTURE FONDATRICE DES INSTITUTIONS DE LA MÉSINSCRIPTION

Les institutions spécialisées se sont fondées en une double filiation, clairement définie par Tosquelles (2003): *les institutions avancent sur deux jambes: l'une psychanalytique, l'autre sociologique*, et ici, Tosquelles se réfère plus particulièrement à une sociologie critique d'orientation marxiste. Cette origine en double filiation a inscrit la conflictualité au cœur des institutions spécialisées. L'on connaît les dérives idéologiques de ces conflits, les exclusions et parfois les violences qui en ont découlé selon l'investissement de chacune des «jambes», mais aussi selon les différences de conception interne, propres à chaque lignée théorique, qu'elle soit psychanalytique ou sociologique.

Il est ici à remarquer que les théories et les pratiques de groupe ont participé à réélaborer ces conflictualités en proposant une conceptualisation des articulations et des discontinuités se nouant entre les espaces intrapsychique et intersubjectif, voire trans-subjectif. En introduisant la question *du sujet du groupe* (Kaës, 1993), les développements contemporains de l'approche analytique des ensembles intersubjectifs ont ouvert à une intelligibilité des voies de passage comme des nouages entre les partenaires de «ce couple lâche».

Cette double origine a prédéfini les valeurs fondatrices des institutions spécialisées; valeurs qui recoupent les Idéaux d'émancipation personnelle et de progrès social soutenus par la modernité issue de la philosophie des Lumières, revivifiés par les idéaux de Résistance au nazisme, et les progrès sociaux associés aux «trente glorieuses». Ces valeurs et idéaux forment une structure dont la conflictualité, intrapsychique et sociale, constitue le noyau central<sup>6</sup>: les formations intermédiaires permettant de contenir cette conflictualité. Sur le plan intrapsychique, le surmoi exerce une fonction de régulation entre le sujet psychique et le sujet social, le préconscient forme un sas interne entre pulsion et représentation. Sur le plan social, ce sont les associations, les syndicats et les institutions éducatives et sociales qui constituent des instances d'articulation et de tissu conjonctif.

Simultanément, les institutions – et tout particulièrement les institutions de la mésinscription – se sont dotées de structures de pouvoir

6. Cette conflictualité va organiser les processus de transmission intergénérationnelle: les rapports à la dette et à l'héritage, à la génération précédente et à la tradition. Elle inscrit une tension entre appropriation et originalité, entre fidélité et rupture. Ces processus sont clairement identifiés par Freud qui, pour caractériser le processus de transmission, reprend la formule de Goethe: «Approprie-toi ce dont tu as hérité!»

qui inscrivaient fondamentalement la verticalité comme organisateur psychique et symbolique. La prévalence du modèle charismatique se rattacherait à la figure du Médecin dans le champ des services médicaux et de psychiatrie et du Directeur dans les établissements sociaux et médico-sociaux. Modèle charismatique qui pouvait d'ailleurs trouver à s'insérer – non sans obstacles ni parasitage – dans un ensemble organisationnel essentiellement bureaucratique, comme celui de l'hôpital. Les institutions de la mésinscription se sont dotées d'un modèle que l'on peut qualifier de socioclinique reposant sur un triptyque : transfert, travail en petit groupe et processualité.

Or, les transformations de l'arrière-plan socioculturel viennent actuellement fragiliser, et parfois désétayer, l'ensemble des organisateurs psychiques et symboliques à partir desquels se sont fondées ces institutions spécialisées.

#### TRANSFORMATIONS CULTURELLES ET MUTATIONS DU MÉTACADRE INSTITUTIONNEL

Depuis les travaux de Jean-François Lyotard (1979), l'on sait que la culture a engagé sa mutation postmoderne, puis hypermoderne<sup>7</sup>, avec l'effondrement des grands récits messianiques et la déroute des idéologies qui les sous-tendaient.

La saisie du caractère destructeur des grands récits a conduit à une progressive perte de légitimité des systèmes idéologiques comme des institutions. L'effondrement des grands récits va ouvrir sur deux types de processus émergeant dans un rapport de simultanéité : d'une part, la déconstruction des formations collectives et des pratiques qui pouvaient laisser supposer quelques traces des systèmes totalitaires, et d'autre part, le déploiement d'un hyperindividu, c'est-à-dire un pur individu, entièrement autonome, délesté de toute altérité et de toute hétéronomie (Castoriadis, 1999).

La mutation hypermoderne va s'attacher à traquer et à défaire les sources du Mal en révélant les zones d'ombre et les violences engendrées par les institutions et les structures de pouvoir toujours soumises au soupçon de totalitarisme. Il en a découlé une désagrégation progressive de l'idée d'une verticalité, d'une référence extérieure, d'un garant partagé et d'un tiers en écart absolu.

7. L'hypermodernité – à différencier de la postmodernité – considère le moment culturel actuel comme un prolongement de la modernité, organisé par certains idéaux communs : l'avenir, le progrès scientifique, le contrat, l'affranchissement des différentes formes d'hétéronomie, et partant, la promotion d'un hyperindividu. Elle prend son véritable essor après l'effondrement du mur de Berlin avec une caractéristique princeps, celle de l'excès, voire de la démesure, revendiquée dans tous les registres de l'existence ; l'hypermodernité se déploie dans l'horizontalité et le réseau global.

Cette déconstruction va concerner toutes les formes de références et les institutions destinées à les incarner. Progressivement toutes les institutions se verront destituées de leur part de transcendance dans une forme de relativisme généralisé ou de scepticisme soupçonneux ouvrant la voie au pragmatisme opératoire, à l'utilitarisme.

La rupture du cadre culturel va progressivement produire un affaiblissement des organisateurs psychiques et symboliques des institutions ordinaires, comme ceux des institutions spécialisées. Le moteur de cette fragilisation procède d'une abrasion de la précession générationnelle et d'un effacement des positions d'asymétrie. Un progressif effacement de la différence des générations va fragiliser les figures d'autorité et de pouvoir. Ce retournement se traduira par une précarisation de la position du professeur à l'école, du médecin à l'hôpital ou du directeur dans les institutions sociales et médicosociales.

Ce processus est corrélatif de l'avènement de l'hyperindividu consistant en la promotion d'un sujet autoengendré, devenant son propre idéal, en quête de satisfaction sans limites, soumis à des normes de performance et récusant toute forme d'hétéronomie.

### **La bascule de la vectorisation temporelle**

Un élément princeps associé à cette transformation réside dans le basculement du rapport à la temporalité. Tout se passe comme si un organisateur culturel central se renversait: le passé perd sa légitimité au profit du futur et de la valeur qui s'y associe, le changement. Il s'opère donc une mutation telle que ce ne sont plus la durée, la mémoire et le passé qui font référence et modèle, mais la mobilité, le flux incessant de l'innovation technique et de l'obsolescence parfois fabriquée et planifiée, des choses, des techniques comme des personnes!

L'une des modalités d'emprise et de destruction opérée par le management « gestionnaire » consiste à mettre en acte un mouvement incessant d'exigences nouvelles, réglementations, procédures, etc. Les professionnels n'ont pas terminé de s'ajuster aux réaménagements requis par une première injonction, que déjà ils sont conviés à mettre en place un « nouveau train des réformes<sup>8</sup> ». Ils s'épuisent ainsi à répondre aux exigences des directions – elles-mêmes pressurisées par les exigences d'intégration des nouvelles lois, et autres mises aux normes. Ce flux constant d'excitation contraint à l'immédiateté, inhibant tout mouvement d'appropriation subjective. Ce mouvement de restructuration permanente, largement asservi aux reconfigurations technologiques incessantes, engendre précarisation subjective et attaque de la professionnalité.

8. Une telle stratégie se décline à partir des plus hauts niveaux de l'État, à tel point qu'elle a pu être emblématique du gouvernement « Thatcher », et l'est devenue pour nous en France sous « l'ère Sarkozy ».

Avec l'inversion de la vectorisation temporelle, ce n'est plus la précé-  
dence qui opère comme modèle identificatoire, mais le futur. À cet égard, il  
est à souligner que c'est l'adolescence qui fait modèle culturel en ce qu'elle  
incarne la promesse du futur et du changement. La culture hypermoderne  
se dote ainsi d'un modèle de fonctionnement paradoxal, éminemment criti-  
que: un monde qui s'organise de manière paradoxale à partir de l'instanta-  
néité, de l'urgence, et fondamentalement de la crise. La transmission vient  
à ce moment faire symptôme car elle se tient au point fondamentalement  
problématique d'articulation et de nouage entre le sujet psychique et le sujet  
social, entre la personne et les ensembles intersubjectifs et sociaux, entre  
le passé et l'avenir. L'effacement de la différence des places, le court-cir-  
cuit des médiations et de l'intermédiaire vont participer à fragiliser à la fois  
les rapports à l'altérité et aux différences, mais aussi toutes les légitimités  
qui fondaient les prises de position et les décisions. D'où les questions si  
insistantes sur le plan collectif de la haine des altérités et de l'effondrement  
des formes d'autorité, mais aussi, sur le plan intrapsychique de la mise en  
crise des instances d'intermédiation (le préconscient) comme des instances  
idéales assurant le pontage entre le sujet et le collectif (Surmoi, Idéal du  
Moi, rabattu sur un Moi Idéal archaïque) impliquant les pathologies contem-  
poraines de la symbolisation et de la subjectivation dont procède l'extension  
massive des pathologies narcissiques, la « banalisation<sup>9</sup> » de la perversion  
et de la consommation des limites. Le « renoncement pulsionnel », base du  
contrat social antérieur, n'est plus garanti<sup>10</sup>.

Emportées par ce profond mouvement anthropologique – que l'on  
peut référer à la sortie d'un sujet *fabriqué par l'hétéronomie de l'institu-  
tion, du passé et de l'autre* – les institutions de la mé-inscription, comme  
celles de la transmission culturelle, sont peu à peu dépouillées de leur part  
de transcendance et partant de ce qui fondait leur légitimité. L'œuvre de  
désinstitutionnalisation ouvre la voie au déploiement d'organisations qui  
fonctionnent sur le modèle de l'entreprise marchande, pourvoyeuse de  
services adressés à des usagers consommateurs considérés comme de  
purs individus. Le management gestionnaire et l'exigence de *transparence*  
(Pinel, 2009), la centration sur l'acte et l'individualisation des pratiques  
constituent un néo-modèle culturel, bouleversant le cadre, les valeurs et  
les dispositifs institutionnels. Cette mutation se développe sur un fond

.....

9. Parmi les auteurs qui partagent ce diagnostic, citons: O. Douville (1998),  
C. Melman (2002), E. Diet (2003), A.-N. Henri (2004), D.-R. Dufour (2007). Le  
*banal* n'est bien entendu pas sans écho avec la célèbre formule de Hannah Arendt,  
qui fit scandale lors de son énoncé à l'occasion du procès d'Eichmann: « *La bana-  
lité du mal* » (1951). *Les origines du totalitarisme, Eichmann à Jérusalem*.

10. La tentation perverse qui dénoue le contrat antérieur, dont l'argument fait  
florès sous l'égide du « divin marché » (Dufour, 2007), est imparable. Il n'est  
autre que le syndrome L'Oréal: « Parce que je le vauds bien! », relayé par d'autres  
slogans tout aussi explicites de l'inflexion auto-érotique actuelle: « Il n'y a pas de  
mal à se faire du bien! »

de méconnaissance et de télescopage intergénérationnel, d'attaque des petits groupes, des différenciations et des dispositifs institués.

#### LES BLESSURES DU MÉTACADRE

#### SUR LA SCÈNE DE L'ANALYSE DES PRATIQUES

Dans la limite de cet article nous ne pourrions évoquer que quelques configurations princeps, associées aux mutations du métacadre, repérées de manière récurrente dans diverses institutions.

### Le télescopage des générations

Dans un ITEP, le télescopage intergénérationnel est abordé de la manière suivante: «Tout a changé et on n'a pas reconstruit une pratique partagée, Ici, c'est toujours comme ça. On n'a pas le temps de se parler, on est dans l'urgence tout le temps. On ne parle plus d'avant, on est dans la commémoration d'un passé qu'on ne connaît même pas... Et il faut entrer dans un moule dont on ne sait rien. Quand on interroge le sens des pratiques ou que l'on propose quelque innovation, on nous répond: ça, on l'a déjà fait.»

Comme l'a montré Janine Puget (1989), les éléments culturels sont intériorisés pour constituer notre espace trans-subjectif. Or, cette intériorisation peut résulter de deux modalités – l'introjection et l'incorporation – dont les destins psychiques sont radicalement différents. Si l'introjection produit une appropriation subjective, comme l'ont montré N. Abraham et M. Torok (1987), il en va tout à fait différemment dans les mécanismes d'incorporation. Cette dernière engendre des impensés radicaux qui vont donner lieu à des automatismes agis. Cliniquement, ce que l'on peut désigner comme des «incorporats institutionnels<sup>11</sup>» va surgir selon des énoncés qui se formulent de la manière suivante: «Ici c'est comme ça et on fait comme ça!» Les équipes instituées sont ainsi confrontées à un ensemble d'incorporats dont la confrontation produit un télescopage intergénérationnel. Les anciens ont intériorisé certains éléments du cadre institutionnel qui se sont progressivement sédimentés. Les routines, les rituels, et les habitudes se sont inscrits dans des automatismes partagés qui les rendent littéralement impensables. Une partie des éléments du métacadre institutionnel s'est constituée sur ce mode, de telle sorte que les répercussions des mutations contemporaines sont éprouvées comme un objet bizarre, engendrant un malaise et un désarroi mal localisables, rabattus le plus fréquemment sur un plan strictement politique, méconnaissant les répercussions subjectives et intersubjectives, notamment narcissiques, pulsionnelles et groupales, engagées dans ces transformations.

11. Cette notion d'incorporat institutionnel constitue une forme de prolongement apporté au concept d'*incorporat culturel* proposé par J.C. Rouchy (2008).

De même, les nouveaux praticiens, pris dans des formations largement issues du modèle gestionnaire, ont incorporé les valeurs de l'hypermodernité et ne peuvent se situer dans une temporalité de longue durée, nécessaire à l'appropriation des significations coconstruites par les générations précédentes.

## La procéduralisation

Le processus relationnel est réduit dans sa complexité au profit des procédures (Diet, 2003). La procéduralisation constitue un ersatz, un simulacre d'hétéronomie, une forme de pouvoir légitimé par un discours technoscientifique.

Ainsi de la demande récente d'un responsable « gestionnaire » à une psychologue travaillant en centre médico-psychologique : « Je vous demande de faire, chaque soir, un point écrit sur les patients, de manière à ce que, s'il vous arrive quelque chose, un collègue puisse vous remplacer. » Outre les vœux de mort, et des souhaits d'exclusion sous-jacents, ce qui est énoncé en creux dans la logique intériorisée qui sous-tend ces positionnements, c'est bien que « tout acteur équivaut à un autre » ; il est donc dé-différencié et, partant, « remplaçable ». Il suffit d'établir le plus finement possible un référentiel de compétences, et d'évaluer l'adéquation au poste, la « bonne » mise en œuvre des procédures, etc.

Ce modèle gestionnaire oblitère les processus de transmission intergénérationnelle, et met en place des fonctionnements clivés. On a dès lors affaire à du télescopage, en lieu et place d'une conflictualité différenciatrice, qui opère au détriment des patients et des équipes.

## L'ATTAQUE DES LIENS ET DES DISPOSITIFS INSTITUTIONNELS

Nous allons nous centrer à présent sur l'un des aspects de ces mutations : celui qui transforme les dispositifs, et le cadre légitimant ces mêmes pratiques, et nous donnerons à entendre ce mouvement au travers d'une situation d'intervention en institution.

Dans les pages qui précèdent, nous avons souligné combien, dans la période actuelle, les institutions de la mésinscription sont directement concernées par une transformation (conséquente), voire une mutation (radicale) des cadres et des dispositifs. Ces transformations mettent à mal les identifications des professionnels, elles morcellent ce qui était parvenu à s'unifier dans la différence des places, des rôles et des fonctions, elles dérangent la manière dont les équipes étaient parvenues (momentanément) à pactiser avec les angoisses liées au champ de l'archaïque, et détruisent les légitimités antérieures.

Les équipes de professionnels (du soin et de l'accompagnement) ont en effet besoin d'avoir accumulé de l'expérience, avant de parvenir à mettre en place des dispositifs qui révèlent « une certaine » pertinence

dans la prise en charge des « usagers ». Ce sont les effets de transformation (*a minima*) des sujets « pris en charge » qui concourent à soutenir un narcissisme groupal indispensable. L'une des conditions essentielles d'une centration sur les « usagers », et de l'émergence d'un savoir-faire « suffisant » est celle d'une pacification de la violence destructrice (inhérente à l'être ensemble) et de celle des assignations (relative aux appartenances institutionnelles). Chaque professionnel peut accepter d'occuper une place contingente, et consentir à « s'appareiller » avec les autres membres de l'équipe, à s'y assujettir, pour autant qu'il ait la garantie de participer à la créativité groupale, et de retirer une prime narcissique, en échange du *renoncement pulsionnel* (partiel) requis par l'être ensemble. Dans un temps d'individualisme forcené, le lieu professionnel demeure comme un des lieux de « groupalité obligée » ; par où l'on entrevoit que celle-ci n'est acquise qu'au prix d'un travail psychique des plus conséquents, qui engage le sujet, dans l'ensemble de son économie psychique.

Dans ce champ de la mésinscription, la groupalité requiert également qu'un certain nombre d'angoisses soient mises au silence, pacifiées (dans le cadre et dans le lien). Il est nécessaire que les professionnels soient à même de s'identifier comme ceux qui sont en capacité de « faire face » à l'émergence des figures de l'archaïque (en lien avec leurs « usagers » et le trouble qu'ils manifestent, en ses figures les plus régressées – les différentes figures de l'horreur). Ils peuvent alors se vivre sur le mode d'un « héroïsme tempéré » qui permet en retour la centration auprès des « usagers ». Une équipe qui fonctionne « suffisamment bien » se caractérise par le fait de parvenir à faire de la place à la pulsion de mort, et de travailler à régénérer cycliquement une certaine *stabilité*, dans une conflictualité vivifiante. Celle-ci autorise alors une position de confiance dans la groupalité et dans l'organisation mise en place (cadre et dispositifs) en vue de la réalisation de la tâche primaire, chacun étant assuré d'être reconnu dans une différence. L'équipe est alors investie comme instance psychique d'appartenance.

## Analyse de la pratique et incomplétude

De telles dynamiques sont étroitement corrélées à la capacité de ces groupes à mettre en œuvre des espaces autoréflexifs identifiants. Ces espaces bénéficient (le plus souvent) de la présence d'un intervenant extérieur<sup>12</sup>, et permettent que se joue une confrontation des jeux transférentiels (professionnel, usager, groupe d'usagers, mais aussi respon-

12. La position d'extériorité de l'intervenant n'est nullement une garantie du processus d'élaboration requis. Dans certaines conditions un groupe peut aussi développer, en interne, des modalités de travail autoréflexif identifiant. Voir à ce propos le travail de Vincent Di Rocco, 2007, « Quel cadre pour les groupes d'analyse de la pratique ? », *Pratiques psychothérapeutiques*, vol. 13, 3.

sables internes, garants et responsables administratifs externes, etc.) et des différentes pratiques qui en découlent. À ce titre l'*analyse de la pratique* est paradigmatique des dispositifs « d'après-coup » différenciateurs et identifiants.

Lorsque les liens dans une équipe sont « suffisamment » pacifiés, et qu'en outre un intervenant extérieur garantit le primat de la parole et de l'élaboration, le *groupe d'analyse de la pratique* se constitue comme instance unifiante et différenciatrice. Il devient le lieu où il est possible de partager sa limite, de « se reposer », et de composer (momentanément) avec son incomplétude – l'omnipotence infantile de chacun y étant, pour un temps, mise au silence et tenue à distance.

Soulignons que l'*incomplétude* s'oppose à l'*impuissance* de la même manière que la *passivité* s'oppose à la *passivation*. La passivité est requise dans le lien « soignant », dans l'écoute de l'autre, aux fins d'entendre les positions transférentielles qui viennent s'y actualiser. Elle est acceptée par le professionnel pour autant qu'il investisse « l'usager » et qu'il demeure dans la perception qu'il est présent dans son acte, quand bien même il y est « activement passif », au moment où il choisit de « se prêter à l'autre » (Gaillard, 2009). Ce mouvement s'oppose aux éprouvés d'*être passivé* par l'autre, d'être réifié, utilisé comme objet partiel au titre d'une jouissance prédatrice. Les vécus d'emprise font alors flamber une imaginaire et mortelle castration, et la violence se déchaîne.

Dans les groupes institués qui œuvrent dans le champ de la mésinscription, dès que les conditions d'exercice se modifient par trop brutalement, ou de façon trop conséquente, l'ensemble des équilibres relationnels vole en éclats. Ces transformations sont vécues sur le mode de la violence de la « casse » (Anzieu, 1996), d'une destructivité qui met en pièces les identifications professionnelles individuelles et collectives. Ce qui avait été mis au silence dans le cadre et dans le lien, se trouve démutisé, les assises narcissiques ne sont plus garanties. Les équipes se trouvent alors éclatées, morcelées, les appareillages psychiques déconstruits. Le climat se teinte dès lors d'un zeste (plus ou moins conséquent) de paranoïa. Un vécu d'impuissance et de *passivation* prend alors la place de l'éprouvé de créativité par lequel le groupe se ressourçait antérieurement, et refondait cycliquement sa « professionnalité ». Dans le renversement, l'espace du groupe devient un lieu de persécution.

### Procédures, maltraitance et exportation du refus

Afin de donner un peu de chair à cette corrélation entre transformation des cadres externes vécus de passivation et crise au sein des équipes, nous allons regarder ces dynamiques à l'œuvre à partir d'une situation. Il s'agit d'un organisme de formation et d'insertion qui s'adresse à des publics en rupture et/ou très fortement désocialisés (jeunes déscolarisés, adultes bénéficiaires du RMI, etc.), participant d'une

auto-exclusion (Furtos, 2009<sup>13</sup>). Soulignons le fait que, dans sa pratique quotidienne, cet organisme tente de faire vivre une écoute clinique, et travaille régulièrement en analyse de la pratique.

Les organismes qui interviennent auprès de publics désinsérés, aux franges de l'errance, sont très directement tributaires des politiques publiques (nationales, régionales, et des politiques de la ville), au travers des dispositifs et des mesures d'aide et d'insertion que les décideurs politiques organisent et/ou acceptent de financer. Or ce secteur de l'insertion vient, lui aussi, de passer en *procédures d'appel d'offres*, détruisant les relations de confiance établies au fil de l'histoire entre prestataires et commanditaires, précarisant une fois encore les professionnels qui exercent avec ces publics, caractérisés par une très grande « précarité ».

Ce matin-là, lors d'une séance de travail en présence d'un intervenant extérieur, une formatrice, sur un mode faussement détaché qui laissait transparaître la violence des affects, évoquera de vives tensions présentes au sein d'une des équipes composant l'institution. Elle parlera de ses éprouvés d'être malmenée, et d'une *perte de confiance* dans sa collègue responsable de l'équipe. Le climat était ainsi à la désignation d'un « mauvais objet », à la recherche d'un « coupable » du malaise, et du vécu de *maltraitance*, dont différents professionnels vont faire progressivement état au fil de la séance. La désignation d'un coupable permet aux sujets et aux groupes d'avoir une prise (imaginaire) sur la situation ; de recouvrer une illusoire maîtrise face à une situation source de mal-être qui n'en finit pas d'échapper.

Au fil du dépliement de la situation, sera mis au jour le contexte qui est venu faire flamber ces tensions relationnelles. Cette équipe était en effet aux prises avec un dispositif dont elle ne voulait pas, et qu'elle n'avait pu s'approprier. Ce dispositif est ainsi emblématique d'une gestion qui *passive* les professionnels, et de la manière dont ceux-ci ont importé et rejoué entre eux la violence du rejet-refus<sup>14</sup>.

Cette équipe avait eu affaire à une importante modification de son cadre de travail à partir d'un passage en appel d'offres des nouvelles demandes/commandes des financeurs. L'appel d'offres contraint en effet à s'engager dans une *procédure* qu'il convient d'appliquer, de façon anonyme ; tout contact personnalisé peut entraîner l'annulation de la candidature des organismes en lice. Cette procédure *dépersonnalisante* venait en lieu et place des liens établis antérieurement entre l'organisme d'insertion, les responsables régionaux et ceux du conseil général. Ces liens autorisaient des espaces de jeu et de négociation, à l'intérieur d'un cadre établi. Les publics n'étaient pas oubliés, dans ce qu'exige la prise en

13. À partir d'une clinique psychosociale, Jean Furtos (2009) met au jour ces mouvements « d'auto-exclusion » en leur lien avec la généralisation de la précarité, dans nos sociétés « hypermodernes ».

14. L'expression est de Denis Vasse, 1995.

compte de leurs difficultés spécifiques (temporalité, résultats attendus). La nouvelle « règle » introduit une rivalité ouverte entre les organismes « prestataires », et détruit le « jeu » nécessaire au travail de l'insertion. Les professionnels se sont ainsi retrouvés *contraints* dans une configuration surdéterminée sur le versant économique et les enjeux relatifs à leur propre survie financière. Ils se sont retrouvés engagés dans un dispositif dont les attendus étaient formalisés par les décideurs, selon des modalités ubuesques d'évaluation. Pour chaque prise en charge limitée à trois mois, l'organisme d'insertion « prestataire » (de service<sup>15</sup>) doit faire parvenir au service ad hoc, en trois exemplaires signés au stylo bleu (*sic*<sup>16</sup>), une fiche d'évaluation qui déclenche le paiement de la prestation, de façon individuelle, et qui stipule les résultats, en termes d'accès à l'emploi, et autres transformations miraculeuses de ces publics « déstructurés<sup>17</sup> ».

L'équipe a donc mis en place un dispositif, à visée d'insertion, avec lequel ils étaient en désaccord, le considérant comme résolument irréaliste, tant au niveau de la temporalité imposée pour cette action qu'au niveau des attendus (compte tenu des objectifs visés). Les professionnels se sont alors vécus comme disqualifiés et « utilisés » par le conseil général ; leurs expériences antérieures témoins de leur créativité étant frappées de caducité – les ajustements créatifs qu'ils parvenaient, bon an, mal an à mettre en place, en « bricolant » avec l'aval des décideurs les cadres initialement prévus, n'étaient plus de mise. Ces « nouvelles » procédures les ont rendus stériles, détruisant leur capacité d'accueil, interdisant la rêverie minimale, nécessaire à l'investissement de l'autre. Tout sentiment de reconnaissance et de créativité étant banni, seul demeurerait celui d'être dépossédés, d'être passivés, et réduits par les responsables politiques dans une fécalisation comptable.

Dans le travail auprès de sujets fortement carencés, le constat s'impose que, plus leur fragilité est avérée, et plus ces sujets requièrent un investissement conséquent. Un accueil réticent du professionnel confronte dès lors rapidement à des mouvements de violence en retour. Ces mouvements revêtent parfois la forme de bruyantes revendications, mais bien plus souvent celle de l'apathie<sup>18</sup>. Cette position sollicite le

15. Peut-on encore parler de « service », là où il est plutôt question d'utilitarisme et de gestion politique, et comptable ?

16. L'obligation du stylo bleu constitue une magnifique illustration de l'instauration, à bas bruit, d'un climat de suspicion, paranogène. L'usage du stylo bleu est censé prémunir les financeurs d'une falsification des documents à l'aide d'un photocopieur. Le partenaire du travail d'insertion est ainsi transformé en « suspect ».

17. Selon les termes de l'un des professionnels.

18. Le très bel ouvrage de Micheline Enriquez (1984) *La souffrance et la haine*, qui a pour sous-titre « Paranoïa, masochisme et apathie », dessine le mouvement dynamique qui sous-tend ces différentes positions psychiques, dans lesquelles la haine, la souffrance et l'envie occupent une place centrale, et « où la relation à l'autre se structure sur le mode persécuté-persécuteur ».

professionnel de façon éminemment violente mais d'une violence qui ne se laisse pas aisément reconnaître. Ce qui est donné à entendre dans le lien transférentiel c'est que le sujet « carencé » attend de l'autre qu'il le rende vivant. L'autre est suspect de ne pas avoir donné, d'avoir dérobé, ce qui revenait de droit au sujet: la vie. Celui-ci peut alors passer son temps à demander réparation du préjudice subi (Assoun, 1999). L'apathie est l'une des formes que revêt cette exigence à laquelle le sujet soumet l'autre, sous la modalité du désinvestissement; les professionnels y sont donc soumis dans le transfert.

### **Le syndrome de la touche dièse: être dépossédé de l'adresse possible à un autre**

On est donc dans un de ces nombreux cas de figure où se constitue un cocktail explosif lorsque se conjoignent des violences qui ne disent pas leur nom: violence de la dématérialisation de toute figure où s'incarne l'autorité (ici celle du « commanditaire »); et du côté des « usagers » violence du désinvestissement auquel il faut faire place :

- du côté des instances décisionnaires, il s'agit bien de cette violence où le sujet est dépossédé d'une adresse possible à un autre vivant; un autre avec lequel il soit possible de dialoguer, de se confronter, de s'affronter, etc. Le décideur se dématérialise, et conduit au *syndrome de la touche dièse*: « Après le bip sonore appuyez sur le bouton de votre choix et terminez par la touche "dièse". Attention c'est à vous!... Nous n'avons pas reconnu votre choix, retour au menu principal! Vous appelez pour... tapez 1; vous appelez pour... tapez 2; vous appelez pour... tapez 3; puis validez par "dièse". Attention c'est à vous! Nous n'avons pas reconnu votre choix... »;
- du côté des « usagers », la violence est celle que nous avons désignée sous le terme générique d'apathie, là où le sujet s'auto-exclut, dans le même temps où il désinvestit et déconstruit le lien d'altérité.

Si chacune de ces deux violences mortifères est en soi difficile à appréhender, leur combinaison l'est d'autant plus. Dans de tels contextes où l'éprouvé ne trouve pas le chemin d'une figuration, s'il n'est pas conscientisé, seul demeure le vécu d'encombrement, de débordements, et d'instrumentalisation. Il ne reste plus, dès lors, aux professionnels qui sont confrontés à ces situations que de tenter de se débarrasser de ces fardeaux, et de trouver, en urgence une adresse, de manière à apaiser la levée d'angoisse. Il en faut un pour payer le prix du malaise. Sous le prétexte de quelques différences, les professionnels désignent alors celui qui est le plus à même d'incarner ces contraintes. Ils le tiennent pour celui (l'un de ceux) qui leur fait violence, au travers de la responsabilité qui lui incombe (les attributions des charges de travail), un qui les oblige. Le dispositif refusé se transforme en refus d'un professionnel suspect de pouvoir se placer hors de la contrainte disqualifiante, et donc d'être assimilé à celui qui les utilise, les passive, et les sadise.

## L'ANALYSE DE LA PRATIQUE, SOUTIEN À LA PROFESSIONNALITÉ

La situation présentée permet de voir qu'au quotidien du soin et/ou de l'accompagnement, il est extrêmement difficile, pour les équipes de professionnels, de reconnaître les multiples charges d'affects transférentiels dont ils sont le lieu ; et ce, d'autant qu'elles forment des amalgames qui en opacifient la composition.

Dans un tel contexte, on mesure la nécessité de «détoxiquer» (Fustier, 2000) les violences latentes ou avérées qui prennent place dans le lien entre les professionnels. Dès lors les espaces d'*autoréflexivité historisante et identifiante*<sup>19</sup>, dont l'analyse de la pratique constitue le paradigme, revêtent une importance de premier ordre. Les processus qui s'y déploient peuvent contribuer au soutien de la professionnalité, ou, bien entendu, manquer à le faire<sup>20</sup>. Les écueils sont multiples dans la mise en œuvre de tout processus élaboratif qui a trait à l'intersubjectivité et à son infinie complexité.

Reprenons ce que la situation clinique nous a permis d'appréhender, en termes de processus à l'œuvre dans ces espaces.

Ce travail de l'analyse de la pratique contribue à *restaurer de la groupalité*. Lorsque les professionnels sont en mesure d'expérimenter qu'au moment où ils partagent un éprouvé (où ils se sont trouvés démunis dans la rencontre avec l'un ou l'autre des «usagers»), le groupe est en mesure d'accueillir et de travailler à entendre ce qui est venu prendre place dans le lien, alors le groupe prend valeur d'*instance psychique* de régénération de la professionnalité. C'est l'incomplétude reconnue de chacun qui fait de la place à l'autre, dans le lien groupal<sup>21</sup>. Même si la *fluidité* de l'affect et le plaisir du penser redécouverts à l'occasion d'une séance ne sont pas pérennes, du fait d'avoir été expérimentés, ils participent à l'intériorisation du cadre, à l'émergence d'une telle instance ayant valeur identifiante pour la professionnalité.

L'espace d'analyse de la pratique se constitue dès lors comme un site où il devient possible de confronter la destructivité, et de tolérer

19. Tout processus identifiant est simultanément un processus d'historisation (Aulagnier, 1975).

20. Nous nous trouvons dans une étroite convergence de vue avec les perspectives développées par Catherine Henri-Ménassé (2009), *Analyse de la pratique en institution. Scène, jeux, enjeux*. Nos formulations «l'analyse de pratique comme soutien à la professionnalité» ne sont pas sans écho avec ce qu'elle énonce de l'analyse de pratique comme «un rempart contre le désétayage des identifications professionnelles» et comme «scène ré-identifiante» (p.148 et suiv.). Pour un approfondissement de la mise au jour des processus en jeu dans de tels espaces, et de leur complexité, le lecteur se reportera avec profit à cet ouvrage.

21. Lorsque le climat est à la suspicion qu'il n'est pas possible de risquer sa confiance dans une parole adressée, c'est alors la stigmatisation disqualifiante qui prévaut. Chacun devient suspect d'être un «maillon faible» dans une distribution scénarique des places, et une expulsion constante de la négativité.

l'effraction. Du sens s'y régénère et garantit que l'insensé de la violence des affects n'est pas pure folie. Il participe à reconstruire une adresse pour les professionnels, celle qui fait de plus en plus souvent défaut, au quotidien des prises en charge. Dans un contexte où la dépersonnalisation étend son empire, le groupe d'analyse de la pratique devient le lieu d'adresse possible d'une parole affectée; un chemin pour «se déprendre». L'expérience de chacun y est requalifiée, là où les relations de soin, d'accompagnement, etc., ne peuvent que s'inscrire dans le registre du bricolage et de ses errements. Elle constitue un contrepoids aux disqualifications inhérentes au modèle gestionnaire.

Les agirs et les éprouvés du professionnel sont *légitimés* dans la mesure où ils sont considérés, de façon solidaire par les collègues au sein d'une équipe, comme la matière transférentielle à partir de laquelle ils vont eux-mêmes mettre en œuvre un processus de transformation<sup>22</sup>; cela *a contrario* des menaces de casse que font peser les mises en place de nouvelles procédures, imposées dans un déni de l'histoire, et des réalisations spécifiques, qui ont façonné l'identité des différentes équipes.

Ces groupes d'analyse de la pratique sont aussi un lieu où la conflictualité (Gaillard et coll., 2009) peut trouver à se scénariser, dans la confrontation inévitable des différences et la polyphonie des sensibilités et des expériences. Elle fait alors pièce aux clivages qui s'actualisent dans le lien lorsque l'angoisse n'a pas rencontré de creuset où réguler son cours.

Elle potentialise aussi l'émergence d'un processus *mythopoïétique*, celui qui permet de ré-enchanter le monde<sup>23</sup>, et de faire barrage à la tentation mélancolique. Le travail élaboratif contraint à la présence; il permet de déroger aux identifications fétichisées, de contrevenir à l'illusion de la complétude imaginaire du temps glorieux des origines. La présence à l'autre et au processus de transformation groupal permet d'expérimenter la créativité. Le processus associatif groupal contribue à ce que la confiance se régénère, et à ce que chacun s'éprouve dans une position de repos (relatif) dans le lien groupal. Du *féminin* primaire s'actualise alors dans le groupe, et vaut comme contrepoint radical à la phallicité narquoise du modèle technoscientifique. La «groupalité (professionnelle) obligée», devient «groupalité consentie». Véritable laboratoire de régénération de la transitionnalité, elle contribue à la construction d'une solidarité humanisante.

22. Vs les instances de légitimations hiérarchiques peu ou prou révoquées dans la casse qu'elles agissent.

23. Nous devons à Marcel Gauchet ce lien saisissant entre l'hypermodernité et *Le désenchantement du monde*, selon le titre de son ouvrage de 1985, auquel fait écho *Un monde désenchanté?*, paru en 2004.

Afin d'éviter quelques malentendus, peut-être convient-il de préciser que dans le contexte d'emprise gestionnaire actuel, l'analyse de la pratique n'est pas en soi un lieu de résistance. Si les professionnels et l'animateur la constituent imaginativement sur ce registre, alors ils donnent prise à du clivage qui dessert la dynamique de l'ensemble institutionnel. Ces espaces de travail autoréflexif construisent un *site*, et se constituent comme une instance psychique groupale qui devient progressivement garante du travail de transformation des affects. La symbolisation des incorporats autorise une déprise de ce qui se présente au quotidien des prises en charge et des accompagnements comme « allant de soi ». Le questionnement de ces « évidences » relance une activité de pensée ; une telle dynamique n'est pas liée à la fréquence des séances, mais à l'engagement des professionnels dans un processus de co-pensée, soutenu par la rythmicité des séances.

#### EN GUISE DE CONCLUSION

Chacun peut vérifier au quotidien de son institution comment le champ de la mésinscription, celui des pratiques du soin et du travail social est soumis (à son tour) à l'emprise du modèle gestionnaire. En ces temps d'hypermodernité, cette emprise constitue la modalité de mise en œuvre de la transformation des relations de travail, et partant la transformation des sujets eux-mêmes. Formés à l'idéologie managériale, sous le primat de l'utilitarisme, les « nouveaux » responsables d'institutions arrivent dans un temps où il est difficile de prétendre à occuper une place de pouvoir en prélevant la prime relative à la transcendance anciennement liée à une telle position. Les places historiques de héros civilisateurs et de responsables charismatiques sont déjà – toujours – occupées. Ceux qui arrivent au pouvoir se retrouvent dès lors en place d'épigone, et à défaut d'être investis sur un mode emblématique, ils mettent en place de magnifiques positions de vengeance, où se déploie la jouissance mortifère de l'emprise et de la casse. L'omnipotence prédatrice que sollicite peu ou prou toute position de pouvoir se décline en maîtrise comptable qui réduit l'autre sous le chiffre, et en culture du résultat qui détruit l'expérience antérieure, et détruit l'entre-deux, cette catégorie de l'intermédiaire où le sujet se construit dans le tissage des subjectivités. Ce modèle tend à déconstruire la complexité des prises en charge, et à les ramener à la mise en œuvre de procédures opératoires, machiniques. Il contribue en cela à la mise en crise des équipes et des institutions, offrant une prise supplémentaire à la destructivité mortifère – celle qui est inhérente à l'accueil des différents « usagers » de ces institutions, et à l'expression de leurs symptômes.

Les intervenants en « analyse de la pratique » se doivent de tenir compte de ces mutations du contexte institutionnel et social, sauf à se faire eux-mêmes acteurs dans la grande machinerie utilitariste. L'analyse

de la pratique y est alors considérée comme une procédure qu'il convient du reste de standardiser<sup>24</sup> de manière à optimiser son efficacité.

En prenant en compte ces mutations du contexte, une visée centrale de ces dispositifs d'analyse de la pratique consiste dorénavant à faire exister un espace qui puisse être pensé par les professionnels comme un espace commun de transformation, un espace où ils soient à même d'humaniser ce qui les encombre, assurés qu'un travail de dégagement et de transformation des affects sera au rendez-vous. La professionnalité doit pouvoir y être régénérée dans/par un lien groupal, et une créativité partagée. Ces espaces contribuent alors à ce que soit préservée l'idée d'un « ça échappe », l'idée d'un dégagement possible, d'une place pour le vivant.

## BIBLIOGRAPHIE

- ABRAHAM, N. ; TOROK, M. 1987. *L'écorce et le noyau*, Paris, Flammarion.
- ANZIEU, D. 1996. *Créer, détruire*, Paris, Dunod.
- ASSOUN, P.-L. 1999. *Le préjudice et l'idéal. Pour une clinique sociale du trauma*, Paris, Anthropos.
- AULAGNIER, P. 1975. *La violence de l'interprétation. Du pictogramme à l'énoncé*, Paris, PUF.
- BION, W.R. 1959. « Attaque contre la liaison », dans W.R. Bion, *Réflexion faite*, Paris, PUF, 2001.
- CASTORIADIS, C. 1999. *Figures du pensable, Les carrefours du labyrinthe*, vol. 6, Paris, Le Seuil.
- CHAR, R. 1952. « Recherche de la base et du sommet », *Œuvres complètes*, Paris, Gallimard, 1983.
- DIET, E. 2003. « L'homme procédural. De la perversion sociale à la désobjectivation aliénante », *Connexions*, n° 79, 1, p. 11-28.
- DI ROCCO, V. 2007. « Quel cadre pour l'analyse de la pratique ? », *Pratiques psychologiques*, vol. 13, 2, p. 327-335.
- DOUVILLE, O. 1998. « L' "identité/altérité" , fractures et montages. Essai d'anthropologie clinique », dans R. Kaës et coll., *Différence culturelle et souffrances de l'identité*, Paris, Dunod, p. 21-44.
- DUFOUR, D.-R. 2007. *Le divin marché*, Paris, Denoël.
- ENRIQUEZ, M. 1984. *La souffrance et la haine. Paranoïa, masochisme et apathie*, Paris, Dunod, 2001.
- FURTOS, J. 2009. *De la précarité à l'auto-exclusion*, Paris, Éditions de la rue d'Ulm.
- FUSTIER, P. 2000. « Un traitement de l'écart entre individu et équipe », *Canal psy*, n° 44, université Lumière Lyon II, p. 7-9.
- GAILLARD, G. 2009. « Se prêter à la déliaison. Narcissisme groupal et tolérance au féminin dans les institutions », *Connexions*, n° 90, p. 107-122.
- GAILLARD, G. ; PINEL, J.-P. ; DIET, E. 2009. « Autoréflexivité et conflictualité dans les groupes institués », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 8, p. 199-213.

24. Les candidats ne manquent pas pour proposer un « savoir-faire standardisé », copie certifiée conforme de leur propre façon de procéder – manière contemporaine de fabriquer son logo, et d'empocher les dividendes du copyright.

- GAUCHET, M. 2004. *Un monde désenchanté?*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Ate-lier.
- HENRI, A.-N. 2004. «Le secret de famille et l'enfant improbable», dans P. Mercader, A.-N. Henri (sous la direction de), *La formation en psychologie : filiation bâtarde, transmission troublée*, Lyon, PUL, p. 193-303.
- HENRI, A.-N. 2009. *Penser à partir de la pratique. Rencontre avec Alain-Noël Henri*, Toulouse, érès.
- HENRI-MÉNASSÉ, C. 2009. *Analyse de la pratique en institution. Scène, jeux, enjeux*, Toulouse, érès.
- JAQUES, E. 1955. «Des systèmes sociaux comme défense contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution», dans A. Lévy, *Psychologie sociale, Textes fondamentaux*, tome 2, Paris, Dunod, 1990, p. 546-565.
- KAËS, R. 1993. *Le groupe et le sujet du groupe*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 2005. «La structuration de la psyché dans le malaise du monde moderne», dans J. Furtos, C. Laval (sous la direction de), *La santé mentale en actes. De la clinique au politique*, Toulouse, érès, p. 239-253.
- LYOTARD, J.-F. 1979. *La condition postmoderne*, Paris, Minuit.
- MELMAN, C. 2002. *L'homme sans gravité : jouer à tout prix*, Paris, Denoël.
- MOYANO, O. 2000. «Le stade du double. Le double comme organisateur de l'espace psychique du moi et des processus identitaires», thèse de 3<sup>e</sup> cycle, Lyon 2.
- PINEL, J.-P. 1996. «La déliaison pathologique des liens institutionnels», dans R. Kaës et coll., *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod, p. 48-79.
- PINEL, J.-P. 2009. «Emprise et pouvoir de la transparence dans les institutions spécialisées», *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 51, 2, p. 33-48.
- PUGET, J. 1989. «Groupe analytique et formation, un espace psychique ou trois espaces sont-ils superposés?», *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 13.
- ROUCHY, J.C. 2008. *Le groupe, espace analytique. Clinique et théorie*, Toulouse, érès.
- ROUSSILLON, R. 2001. *Le plaisir et la répétition. Théorie du processus psychique*, Paris, Dunod.
- TOSQUELLES, F. 2003. *De la personne au groupe : à propos des équipes de soins*, Toulouse, érès.
- VASSE, D. 1995. *Inceste et jalousie*, Paris, Le Seuil.
- VIDAL, J.-P. 2007. «Les redoublements emboîtés. Le groupe de supervision comme chambre d'échos», *Le divan familial*, n° 19.
- ZALTZMAN, N. 1998. *De la guérison psychanalytique*, Paris, PUF.

**GEORGES GAILLARD, JEAN-PIERRE PINEL, L'ANALYSE DE LA PRATIQUE EN INSTITUTION: UN SOUTIEN À LA PROFESSIONNALITÉ DANS UN CONTEXTE D'EMPRISE DU MODÈLE GESTIONNAIRE**

## RÉSUMÉ

Le champ des pratiques du soin et du travail social est soumis de nos jours à l'emprise du modèle gestionnaire. Sous le primat d'une visée utilitariste, ce modèle tend à déconstruire la complexité des prises en charge, et à les ramener à la

mise en œuvre de procédures opératoires. Il contribue en cela à la mise en crise des équipes et des institutions, offrant une prise supplémentaire à la destructivité mortifère – cette destructivité qui est inhérente à l'accueil des différents « usagers » de ces institutions, et à l'expression de leurs symptômes.

L'« analyse de la pratique » et sa mise en œuvre doivent donc tenir compte de ces mutations du contexte institutionnel et social. Il s'agit de faire exister un espace qui puisse être pensé par les professionnels comme un espace de transformation, à même de les restaurer dans leur professionnalité, et de permettre que soit préservée l'idée d'un « ça échappe », l'idée d'un dégagement possible, d'une place pour le vivant.

### **MOTS-CLÉS**

Analyse de la pratique, institution, mutation culturelle, professionnalité, crise.

### **GEORGES GAILLARD, JEAN-PIERRE PINEL, PRACTICE ANALYSIS IN INSTITUTION: A SUPPORT FOR THE PROFESSIONAL POSITION IN A CONTEXT OF MANAGEMENT INFLUENCE**

### **ABSTRACT**

The care practices and social work field is nowadays under the influence of the managerial model. Under the primacy of an utilitarian aim, this model tends to deconstruct the complexity of care practices, and to reduce them to the implementation of operative procedures. It contributes to create crisis within teams and units, offering an additional grip to the mortiferous destructivity – this destructivity which is inherent to the welcome of the various “users” of these units, and to the expression of their symptoms.

Therefore, the “analysis of the practice” and its implementation have to take into account these transformations of the institutional and social context. It is a question of creating a space which could be thought by the professionals as a space of transformation, likely to restore them in their professional position, and to allow the idea of a possible clearance, a place for the alive.

### **KEYWORDS**

Analysis of the practice, institution, cultural transformation, professional identity, crisis.