

## INTERVENIR EN INSTITUTION : PRÉSERVER DE LA GROUPELITÉ ET RESTAURER DE L'INTERMÉDIAIRE

Georges Gaillard

ERES | « [Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe](#) »

2017/1 n° 68 | pages 89 à 100

ISSN 0297-1194

ISBN 9782749255354

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
[https://www.cairn.info/revue-de-psychotherapie-psychanalytique-de-  
groupe-2017-1-page-89.htm](https://www.cairn.info/revue-de-psychotherapie-psychanalytique-de-groupe-2017-1-page-89.htm)  
-----

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.

## INTERVENIR EN INSTITUTION : PRÉSERVER DE LA GROUPALITÉ ET RESTAURER DE L'INTERMÉDIAIRE<sup>1</sup>

GEORGES GAILLARD

« Nous sommes d'un siècle bavard et boucher à la fois,  
nous sommes d'un temps qui a soustrait de la valeur  
à la parole et à la vie. »

Erri De Luca<sup>2</sup>

Il n'est plus désormais possible d'intervenir dans les institutions, et notamment dans les institutions de la mésinscription (soin, travail social, *etc.*), au titre de l'analyse de la pratique, ou plus largement des interventions de « régulation institutionnelle », sans prendre en compte le contexte de crise, et spécifiquement les bouleversements qui impactent le monde du travail. Dans cet article, je soulignerai comment les transformations actuelles contraignent l'intervenant à élargir son écoute au-delà du seul lien entre les professionnels et les « usagers », et à prendre en considération les dimensions institutionnelles et groupales, et leurs soubassements archaïques ; comment les interventions peuvent-elles participer à préserver, voire restaurer de *l'intermédiaire*, cette dimension qui est la première impactée et mise à mal par les remaniements et restructurations, en cours ?

LA CRISE, LA RUPTURE DES CONTRATS DE CONFIANCE ET LA DESTRUCTION  
DE L'INTERMÉDIAIRE

Les mutations qui affectent l'ensemble des rapports sociaux, et le régime de crise permanent sous lequel nos sociétés sont désormais

---

Georges Gaillard, Professeur, Centre de Recherche en Psychologie et Psychopathologie Clinique (CRPPC EA 653) Université Lumière Lyon 2 ; Psychanalyste, membre du IV<sup>e</sup> Groupe, membre de Transition (Association Européenne, analyse de groupe et d'institution) ; georges.gaillard@orange.fr

1. Ce texte constitue une reprise partielle et un développement d'un article paru dans *Canal Psy*, n°113/114, 2015.

2. E. de Luca, *Essai de réponse*, Paris, Gallimard, 2000, p. 42.

placées, bouleversent l'ensemble des activités humaines, au titre desquelles le champ du travail. L'une des caractéristiques de cette crise est celle d'un effondrement des garants métapsychiques et métasociaux (Kaës, 2005) qui donne lieu à une transformation accélérée des arrière-fonds socio-culturels. Cela conduit, notamment, à la mise en place d'un primat de l'économique qui tend à occuper la place dévolue antérieurement au registre du politique et, d'autre part, à un primat de l'individualisme et du bien *privé*, *individuel* qui se désarrime du bien *collectif*, du bien *public*, et détruit le *bien commun*, ce nouage entre ces deux registres indispensables à la constitution d'un « vivre ensemble » suffisamment pacifié. Les liens de solidarités, et les alliances nécessaires au travail d'équipe au sein des institutions s'en trouvent considérablement amoindris, voire détruits<sup>3</sup>.

Les institutions, il convient de le rappeler, participent à l'institutionnalisation des sujets ; elles sont parties constituantes du champ de la culture, et accomplissent une fonction intermédiaire. Elles participent à faire tenir ensemble, à articuler les différents registres de la subjectivité : ceux propres au sujet et à ses groupes primaires, et ceux du registre politique, de nos configurations plurielles, de notre « vivre ensemble ». Or, ces fonctions de liaison et d'articulation transformationnelles sont aujourd'hui mises en péril.

Le champ de la mésinscription est massivement impacté par les mutations, et par le mouvement de désinstitutionnalisation, en cours. Il est aux prises avec deux sources principales de déliaison mortifère : celle que présentent les usagers, d'une part, et celle qui découle des incidences des mutations sociales, des bouleversements et des menaces qu'elles font peser sur les organisations institutionnelles, d'autre part. Ces institutions s'en trouvent grandement fragilisées et le travail de liaison symbolisante en devient sans cesse plus exigeant, car il requiert toujours plus d'énergie, face aux différents niveaux par où les liens sont déstabilisés, malmenés, voire détruits. Comment dès lors faire tenir ensemble ce qui tend à se morceler au sein de la vie institutionnelle et contribuer à préserver la créativité et l'investissement des professionnels dans un univers où les marges de liberté n'ont de cesse de se restreindre – les référentiels de « bonnes pratiques », et les préconisations édictées par les tutelles<sup>4</sup> constituant le symptôme le plus manifeste, du mouvement de dépossession ?

La période actuelle a vu opérer un renversement radical des alliances et des appareillages entre les institutions et les tutelles. Nous sommes passés d'une période placée sous le primat d'un contrat de confiance à une ère de soupçon, d'exigence de transparence, et de contrôle. Ce renversement est la source d'un désenchantement du monde du travail et d'une mise à mal de l'activité sublimatoire qu'il autorise (Freud, 1930 ;

3. Pour un développement de ces perspectives voir Gaillard (2015a).

4. Haute autorité de santé (HAS, etc.).

Dejours, 1993, 2014 ; Gaillard, 2002). Cette transformation des appareillages entre les organisations et les tutelles est en outre corrélée à une modification quantitative du travail à effectuer. Le registre comptable a pris le pas sur le travail de symbolisation, précipitant une véritable crise de la transmission. Les « managers gestionnaires » ont supplanté les directeurs « charismatiques » et leur fonction de mise en sens<sup>5</sup>. Ceci se décline dans des modalités relationnelles déterminées par l'utilitarisme et l'économique, et leurs déclinaisons en contrôle et en emprise, ce qui donne lieu à une mise en place inflationniste de procédures toujours plus contraignantes<sup>6</sup> ; celles-ci conduisent à leur tour à des « processus sans sujet » dans un univers caractérisé par une « absence de répondant<sup>7</sup> ». Dans leurs positionnements, les groupes de professionnels se retrouvent dès lors en difficulté pour mettre en place des rapports de confiance, de solidarité, et des rapports de conflictualité : ce travail du lien dans la différence, indispensable à la constitution de liens d'équipes suffisamment sécurisés. Les professionnels s'éprouvent simultanément comme étant en menace d'être dépossédés de leur singularité et de leur créativité, voire comme étant menacés dans leur poste, et donc précarisés dans leurs identifications professionnelles. La dérégulation, la déconstruction et la fragmentation impactent les équipes dans leur groupalité, comme elles affectent les sujets, un par un.

Il convient dès lors de porter la réflexion sur la manière dont se constituent (momentanément, et non plus sur du long terme) de nouvelles instances, qui vont être à même d'occuper cette place de répondant, et vont permettre aux sujets dans leurs positions professionnelles, de s'arrimer à une groupalité. Celle-ci doit en effet pouvoir garantir chacun dans sa groupalité interne, et le protéger d'une hypertrophie narcissique, qui tend à passer outre à son arrimage à l'altérité, et/ou d'une solitude sans autre, celle qui, dans un mouvement d'auto-aliénation le conduit à céder à la tentation du désinvestissement, et à sa propre réification (De Rosa, 2016<sup>8</sup>) sous le primat de la procédure.

5. Outre mes propres recherches sur la généalogie institutionnelle (2002, 2008, 2015a), le lecteur pourra se reporter aux élaborations de Jean-Pierre Pinel à ce propos (2013). Je mentionne ici la vision prémonitoire de Paul Fustier qui, dès 1987, soulignait comment après le temps du « charismatique » venait celui du « fossoyeur de l'utopie fondatrice ».

6. Anne-Lise Diet (2003) et Emmanuel Diet (2003, 2008) ont, en France, été parmi les premiers à éclairer la « tyrannie de la procédure » et le « management procédural ».

7. René Kaës (2013) a proposé comme sources du « malêtre » contemporain cette disparition du répondant ; dynamique qu'il a du reste corrélée à cette montée en puissance des « processus sans sujets » – empruntée à Hegel, cette expression de « processus sans sujets » a été reprise et développée par Heidegger et Althusser.

8. Barbara De Rosa (2016) postule que, dans les situations « extrêmes », celles où s'actualise la tentation de réification des sujets, c'est l'arrimage aux registres de la différence et de l'altérité qui constituent une ultime force de résistance.

## VIDAGE DU SENS ET DÉMUTISATION DES ARRIÈRE-FONDS

Dans les institutions de la mésinscription, c'est la mise en œuvre d'un *travail de penser*, d'un travail cyclique d'élaboration des dynamiques en jeu qui va autoriser les professionnels à se rendre disponibles aux angoisses de l'autre (de « l'usager »...), dans une visée transformationnelle. Parmi les conditions requises pour qu'un tel travail ait lieu, il faut donc une suffisante stabilité des équipes ; or « l'idéologie bougiste » et l'accélération (Rosa, 2010) qui régissent notre hypermodernité empêchent une telle constitution d'arrière-fonds (suffisamment sécurisants et silencieux) où la psyché va être à même de prendre appui et de s'étayer. Les incessants remaniements institutionnels et/ou les restructurations organisationnelles détruisent la groupalité des équipes et les liens d'appartenances qui s'y constituent. On voit par-là que les conditions d'un travail de penser et de subjectivation sont de plus en plus difficiles à réunir, et à mettre en œuvre.

### La confiance malmenée et l'inflation des procédures

Parmi les ingrédients requis par un tel travail, je viens de souligner la place centrale de la confiance : cette fragile qualité relationnelle qui ne peut faire l'objet d'aucune prescription, et ne saurait qu'advenir ou manquer à le faire. Elle entraîne en effet une stabilisation des angoisses archaïques, et des appuis somato-psychiques de la psyché des professionnels, individuellement et dans leur configuration de groupe. Il importe dès lors de se rendre attentif à la mise en place des conditions qui potentialisent son émergence.

Or, dans ces institutions de la mésinscription, la suspicion est en passe de remplacer la confiance. Cela touche en premier lieu aux liens entre le corps social, les tutelles et les institutions<sup>9</sup>, et tend à se décliner dans les différents liens hiérarchiques. Depuis les périodes qui ont vu la naissance et le développement de ces institutions jusqu'aux années quatre-vingt-dix, les professionnels étaient supposés être légitimes et compétents dans leurs savoirs et leurs savoir-faire. De ce fait, chaque établissement demeurait garant des pratiques spécifiques qu'il développait auprès des publics qu'il avait choisi d'accompagner, de soigner, *etc.* Ces temps sont désormais révolus et ce sont la suspicion et le contrôle qui figurent à présent au titre des composantes d'un nouveau contrat, sous le primat de procédures d'évaluations quantitatives incessantes et généralisées.

Dans la rapidité de leur expansion, ces procédures envahissent l'ensemble du champ et contribuent à la mise en cause, voire à la destruction de tout espace qui ne saurait être mesuré ou quantifié : ceux

---

9. Je renvoie le lecteur aux éclairantes analyses d'Alain-Noël Henri (2004, 2009), autour de ce changement historique dans les rapports d'alliances entre ces différents pôles.

qui relèvent de l'indéterminé, de ces temps (formels et informels) où s'opère l'indispensable travail de liaison psychique et de transformation. Pour être à même de se jouer dans le registre relationnel, l'évaluation quantitative ne peut que faire l'économie de la complexité<sup>10</sup>.

De ce fait les mouvements de destruction institutionnelle affectent en premier lieu ces espaces qui participent de l'*intermédiaire* et le travail de métabolisation propre au préconscient qui s'y déploie. Sous le couvert d'un credo scientifique, l'évaluation place l'ensemble des activités professionnelles sous contrôle, là même où nombre de pratiques relationnelles qui caractérisent ce champ supposent une tolérance au chaos momentané ; celui qui permet de se mettre en lien avec ce qui de l'humanité de l'autre est en souffrance de sens, et donc de prendre le risque de la rencontre, le risque de se prêter au transfert. La réification, la mise aux normes et les protocoles s'opposent toujours plus frontalement à la singularité du travail de la subjectivité<sup>11</sup>.

#### LES PRATIQUES DE RÉGULATION ET L'INTERMÉDIAIRE

Face à la difficulté inhérente à la tâche primaire, au travail d'appropriation subjective requis par leurs « usagers », les institutions de la mésinscription se sont dotées d'espaces de reprises et de transformations secondes de ce qui se joue au quotidien de la relation éducative et/ou de la relation de soin<sup>12</sup>. Très tôt dans ce secteur sont en effet apparus des espaces dont la dénomination oscille autour du signifiant *analyse de la pratique*.

Au-delà du seul dispositif de l'*analyse de la pratique*, je propose de considérer que toute intervention qui permet à ces équipes de se retrouver dans des dispositifs à visée tiercéisante, la plupart du temps en présence d'un intervenant extérieur à l'institution<sup>13</sup>, participe de ce

10. Jean Oury avait coutume de mettre les instances évaluatrices au défi à partir d'une simple question : « Essayez donc de mesurer la qualité d'un sourire ! »

11. Il est à noter que, sous l'impulsion d'Anne Brun, une série de travaux ont vu le jour, au laboratoire de recherche du CRPPC (Lyon 2), qui visent à mettre en place une évaluation qualitative, à même de sortir du primat du chiffre et de rendre compte des processus qui se développent dans le cadre des psychothérapies psychanalytiques (Brun, Roussillon, Attigui, 2016).

12. La clinique des groupes et des institutions nous a en effet familiarisés avec l'idée-force selon laquelle : *les institutions, les équipes et les professionnels* qui les composent, sont « *organisés* » *psychiquement par leur « objet »*. Et de José Bleger à Jean-Pierre Pinel, les travaux sont nombreux qui déclinent ce paradigme. Pour une vision plus complète de ces perspectives, voir « La construction du dispositif d'intervention à l'épreuve des mutations institutionnelles contemporaines » de Jean-Pierre Pinel (2007). Dans cette recherche, l'auteur rend compte de l'émergence de cette perspective depuis les travaux pionniers de A.H. Stanton et M.S. Schwartz (1954) avec la notion de « *projection scissionnelle* » (terme repris par P.-C. Racamier, 1983), l'apport majeur de José Bleger (1966, 1971) avec celle de « *dépôt synchrétique* », jusqu'à ses propres travaux (1989, 1996), avec la notion d'« *homologies fonctionnelles* ».

13. Il va sans dire que les acteurs à l'intérieur des institutions se doivent de faire ce même travail de repérage, même si, du fait des alliances inconscientes, les repérages sont plus complexes à mettre à jour. Pour le travail institutionnel des psychologues à l'intérieur des institutions, je

registre de la *régulation institutionnelle* ; ceci dès lors que l'intervenant maintient une pensée sur la pluralité des niveaux qui participent aux équilibres nécessaires à l'accomplissement de la tâche primaire, au sein de ces institutions.

– Ainsi des interventions formellement désignées comme *interventions de « régulation institutionnelle et/ou d'analyse institutionnelle »* (dans leurs différentes dénominations et déclinaisons).

– Des interventions de *formation*. Les visées implicites des interventions de formation qui s'adressent à des équipes instituées (formations dites « intra ») masquent toujours, peu ou prou, une demande qui porte sur les relations au sein des équipes et/ou au sein de l'institution. Le biais de la formation est ainsi utilisé par les professionnels dans un registre élaboratif, pour peu que l'intervenant soit à même de tolérer et de faire vivre du « creux » au sein de ces espaces « pleins » qui se présentent, bien trop souvent, comme des espaces de nourrissage.

– Des interventions qui portent sur le *projet* (projet d'équipe ou projet institutionnel). Ces interventions sont également utilisées par les groupes institués dans une perspective de construction et de régulation des liens ; là aussi, pour autant que les méthodologies proposées ménagent la possibilité que se scénarisent les dynamiques inter- et trans-subjectives, qui « travaillent » les groupes concernés.

– Il en est de même pour les interventions qui se jouent sous le couvert de *recherches-actions*.

Au sein de cet ensemble de pratiques d'*interventions de régulation institutionnelle*, je précise que *l'analyse de la pratique* occupe une position d'archétype. Ces différentes pratiques de régulation ont en effet en commun de contribuer à fabriquer du groupe, et partant de constituer des appuis groupaux à l'intérieur de chacun. Il s'agit de faire advenir de l'autoréflexivité, de la pensée sur les liens (liens aux usagers, liens aux collègues, à l'institution et à l'histoire), de permettre le repérage des empêchements, des négativités, qui attaquent les liens de confiance (les mouvements de persécution infiltrent en effet les relations, et ce, de façon caricaturale lors des restructurations et des périodes de « plans sociaux », qui déstabilisent les économies somatopsychique de l'ensemble des professionnels), de faire advenir le groupe comme instance et/ou de faire advenir l'institution comme instance (momentanée) suffisamment unifiante.

Ces interventions ont pour mission fondamentale de travailler à préserver et/ou à restaurer le registre de *l'intermédiaire*, et, de façon corrélée, à contribuer à reconstituer des stabilités (momentanées) des arrière-fonds. La présence d'un intervenant extérieur est en effet censée

---

propose au lecteur de se référer à l'ouvrage désormais classique de Paul Fustier *Les corridors du quotidien* (1993, nouvelle édition Dunod, 2014) ; ainsi qu'aux travaux de Vincent Di Rocco (2007, 2010, 2013).



veiller à ce que l'investissement<sup>14</sup> des « usagers », la réalisation de la tâche primaire soient à même de se pérenniser, et à ce que les équilibres groupaux et institutionnels se renforcent ou se (re)construisent. L'intervenant (au titre de ces différentes pratiques) se trouve donc dans la nécessité de penser l'articulation des dispositifs qu'il va proposer dans son intervention, avec les espaces institutionnels existants, ceux qui contribuent à la réalisation de la tâche primaire, soit ce qui, des modalités relationnelles au sein de l'institution, potentialise les processus d'autoréflexivité et la mise en place d'une conflictualité de bon aloi. Il se doit de prendre la mesure de la complexité des enjeux institutionnels et spécifiquement de la place qui, au sein de la dynamique institutionnelle, et de la pluralité transférentielle, va être dévolue aux dispositifs pour lesquels il se trouve sollicité.

Lorsque ce travail de repérage, et de mise en place d'un cadre suffisamment confortable pour l'intervenant, n'a pas cours, ces interventions courent le risque *a minima* de n'être qu'un « coup d'épée dans l'eau » et au pire de contribuer à la destruction des liens professionnels existants ; ceci notamment lorsque les équipes sont déjà tellement malmenées du fait des multiples restructurations auxquelles elles sont soumises, et que les conditions minimales de sécurité nécessaire à un travail de soin et/ou d'accompagnement, ne sont pas garanties. Sans possibilité d'adossement du sujet au groupe et/ou à l'institution, les processus intermédiaires ne peuvent advenir.

#### ALLER À LA RENCONTRE DE L'ARCHAÏQUE ET SE SOUTENIR DU GROUPE

Pour esquisser le travail qui a longtemps constitué le cœur de l'analyse de la pratique, je précise qu'il a trait à la corrélation qui existe entre la capacité d'un groupe professionnel à se prêter au transfert avec un « usager » (un patient, un résident...), à aller à la rencontre de l'archaïque et des figures du monstrueux, et la possibilité pour chacun des professionnels de disposer d'un espace collectif où il va pouvoir à son tour faire transiter les charges psychiques confusionnantes, morcelantes, sidérante, auxquelles il a consenti, et encombrer ses collègues de ce qui est venu l'encombrer lui-même dans la rencontre avec le patient. Le travail collectif va dès lors consister à transformer l'affect en un objet du groupe, afin d'autoriser une mise en histoire et une mise en sens, dans un éprouvé, un affect, une pensée et une créativité groupales mises au service de « l'utilisateur ». L'expérience consiste alors à expérimenter qu'une position d'impuissance, que des éprouvés confusionnants, ne sont pas renversés en disqualification meurtrière (mouvement qui est susceptible de se jouer dès que le climat d'équipe se teinte d'un zeste de paranoïa, n'autorisant plus l'émergence d'un

14. Ceci n'est pas sans écho avec le travail précoce de « pare-désinvestissement » de l'autre maternel, tel que postulé par Piera Aulagnier (1975).



« féminin d'accueil »), mais qu'au contraire consentir à une position de dépendance construit de la limite et un espace de repos groupal. Après avoir avoisiné avec les territoires de l'archaïque et de la déshumanisation où se conjuguent l'inceste et le meurtre, le professionnel se trouve réunifié dans sa pluralité à partir de son accueil dans la groupalité de l'équipe (Gaillard 2016a). Les dimensions d'abstinence et de solidarité groupale, leur préservation et/ou leur reconstitution, sont donc tout à fait essentielles au travail de transformation et de symbolisation, requis par la tâche primaire<sup>15</sup>.

C'est l'expérience d'un tel processus qui permet à des professionnels qui ont pu se reconnaître en difficultés dans une prise en charge, et qui ont pu accepter d'en encombrer le groupe, de témoigner dans l'après-coup, de la configuration nouvelle à partir de laquelle ils sont retournés auprès de leurs patients. Ils peuvent alors énoncer, avec une certaine gratitude à l'égard de leurs collègues : « Vous étiez avec moi ! », « J'ai beaucoup échangé avec vous durant ma rencontre avec le patient ! »...

#### STANDARDISATION ET DESTRUCTION DES CULTURES LOCALES

Dans nombre d'institutions de la mésinscription, l'analyse de la pratique est menacée dans sa fonction intermédiaire de transformation. Elle figure dorénavant au catalogue des dispositifs censés contribuer à la bonne marche des équipes et participer à la mise en conformité de leurs pratiques. La mise en place de tels espaces d'analyse de la pratique est ainsi recommandée au titre des « bonnes pratiques », à même de garantir au regard des tutelles et du public, le sérieux, voire la scientificité des services rendus.

Si un tel cadrage demande, bien entendu, à être nuancé (en fonction des secteurs et des champs d'exercice), il tend à se généraliser, dans une participation et une assimilation de l'analyse de la pratique aux procédures d'évaluation de la qualité<sup>16</sup>. En mettant l'accent sur ces garanties de conformité à la demande administrative et politique<sup>17</sup>, il

15. Cette pluralité des dimensions de l'analyse de la pratique a été explorée au travers d'un certain nombre d'articles. Cf. notamment : Gaillard (2004, 2005, 2008, 2011a) ; Gaillard, Pinel, Diet (2010) ; Gaillard, Pinel (2011, 2015). Le lecteur se reportera également avec profit à l'ouvrage de Catherine Henri-Ménassé, *Analyse de la pratique en institution. Scène, jeux, enjeux* (2009). Autour du « féminin d'accueil », cf. Gaillard (2008, 2016b).

16. Ainsi dans son décret 2005-346 du 14 avril 2005 relatif à l'évaluation des pratiques professionnelles le Code de la santé publique indique. « L'évaluation des pratiques professionnelles (EPP) consiste en l'analyse de la pratique professionnelle en référence à des recommandations et selon une méthode élaborée ou validée par la Haute autorité de santé et inclut la mise en œuvre et le suivi d'actions d'amélioration des pratiques ».

17. L'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) propose des recommandations identiques. Pour souligner ce mouvement, qui s'amplifie à vive allure, je signale que l'on trouve désormais en ligne des guides de mise en place de la création de groupes d'analyse de la pratique et leur lien direct avec les modalités de réponse aux procédures d'évaluation des pratiques professionnelles.

apparaît aussitôt que ces dispositifs sont plus que jamais en menace d'être instrumentalisés sous le couvert de « l'amélioration de la qualité du service » et d'une visée de contrôle sous-tendue par une idéologie de la transparence (Pinel, 2008).

La fonction instituante propre à l'institution est à nouveau subvertie par l'institué (Castoriadis, 1982) et donne lieu à une destruction des bricolages singuliers, de ces cultures locales où se sont inscrites l'expérience et la subjectivité des équipes, et celles des professionnels individuellement. Cette destruction (je l'ai précédemment souligné) opère sous le primat de l'utilitarisme et des procédures standardisées et sous l'égide du « management gestionnaire ». La procédure met en place une visée instrumentale sous-tendue par une idéologie de maîtrise qui se donne à croire qu'il n'est désormais plus besoin de s'encombrer de la subjectivité. Dans un tel contexte, tout professionnel peut dès lors être pensé comme susceptible d'occuper une fonction « au pied levé » (comme c'est déjà le cas dans nombre de secteurs hospitaliers), dans une transversalité et une différenciation généralisée qui détruisent les liens de solidarité et d'appartenances, et mettent en péril l'engagement des professionnels dans le lien auprès des patients.

#### RE-FABRIQUER DE L'INTERMÉDIAIRE

Le travail au sein des institutions de la mésinscription est en passe de se complexifier du fait des mutations sociales actuelles et du mouvement de désinstitutionnalisation qui affectent l'ensemble du champ et impactent l'ensemble des organisations. Ces mutations désorganisent et détruisent les processus intermédiaires et le travail d'appropriation subjectif corrélé. C'est à partir de la prise en compte de ces transformations majeures de l'arrière-fond de ces pratiques, qu'il y a lieu désormais de penser les interventions de régulations qu'elles nécessitent.

Ces institutions se situent au carrefour des contradictions que génère l'hypermodernité ; dans le même temps, elles participent à ce travail de Sisyphe qui vise à la préservation du « bien commun » à la *Kulturarbeit* (au travail de Culture). S'il importe de veiller à préserver une temporalité ouverte, garante d'un futur investissable, ceci passe par une attention portée aux exigences de Thanatos, soit par la reconnaissance de l'ensemble de la négativité présente au sein des différents espaces psychiques (intra- inter- et trans-) et sur l'ensemble des niveaux qui composent l'institution, et non pas seulement de ce qui circule entre professionnels et « usagers ».

Dans la complexité des configurations institutionnelles et dans la période d'intense remaniement en cours, les interventions de régulations institutionnelles, dont l'analyse de la pratique constitue le paradigme, peuvent contribuer à faire émerger du groupe comme instance momentanée au sein des équipes de professionnels. C'est à partir d'un partage groupal de la limite (des points d'achoppement, de vacillements

transférentiels de chacun), que les étayages groupaux sont en effet à même de se constituer, permettant de construire des espaces (momentanés) de confiance partagés. La place consentie à l'altérité des collègues, à partir de sa propre mise en déséquilibre, et de la nécessité de trouver un étayage dans l'autre, replace chacun dans son humaine dépendance. Consentir à cette dépendance, permet alors de faire exister un espace de recours, de confiance, et de réunification, dans une corrélation entre groupalité interne et groupalité externe.

Ce n'est qu'à partir d'une telle prise en compte qu'il est (parfois) possible de contribuer, en tant qu'intervenant extérieur, au travail de symbolisation accompli par les institutions de la mésinscription, et de ce fait, de préserver une place pour le vivant.

## BIBLIOGRAPHIE

- AULAGNIER, P. 1975. *La violence de l'interprétation. Du pictogramme à l'énoncé*, Paris, Puf.
- BLEGER, J. 1966. « Psychanalyse du cadre psychanalytique », dans R. Kaës et coll., *Crise rupture et dépassement*, Paris, Dunod, 1979, p. 255-274.
- BLEGER, J. 1970. « Le groupe comme institution et le groupe dans les institutions », dans R. Kaës et coll., *L'institution et les institutions*, Paris, Dunod, 2012, *Études psychanalytiques*, 1987, Paris, Dunod, p. 47-61.
- BRUN, A. ; ROUSSILLON, R. ; ATTIGUI, P. 2016. *Évaluation clinique des psychothérapies psychanalytiques*, Paris, Dunod.
- CASTORIADIS, C. 1982, 2002. « Psychanalyse et société », dans A. Le Guen, G. Pragier, I. Riess-Schimmel (sous la direction de), *Freud, le sujet social*, Paris, Puf, coll. « Monographies de psychanalyse », p. 11-23.
- DE LUCA, E. 2000. *Essai de réponse*, trad. fr. Paris, Gallimard, 2005.
- DE ROSA, B. 2016. « La resistenza dell'umano: situazione-limite, testimonianza ed ascolto. Una lettura psicoanalitica », *Iride*, n° 79, vol. XXIX, p. 531-550.
- DEJOURS, C. 1980. *Travail, usure mentale. De la psychopathologie à la psychodynamique du travail*, Paris, Bayard, 1993.
- DEJOURS, C. 2014. « La sublimation, entre clinique du travail et psychanalyse », *Revue française de psychosomatique*, n° 46, p. 21-37.
- DI ROCCO, V. 2007. « Quel cadre pour les groupes d'analyse de la pratique », *Pratiques Psychothérapiques*, vol. 13, 3, p. 327-335.
- DI ROCCO, V. 2010. « Du jeu dans l'institution », *Cliopsy*, n° 3, p. 19-25.
- DI ROCCO, V. 2013. « Clinique de la confidentialité dans les groupes d'analyse de la pratique », dans M. Katz-Gilbert (sous la direction de), *Secret et confidentialité en clinique psychanalytique*, Paris, In Press, p. 129-150.
- DIET, A.-L. 2003. « Je ferai de vous des esclaves heureux », *Connexions*, n° 79, p. 69-80.
- DIET, E. 2003. « L'homme procédural. De la perversion sociale à la désubjectivation aliénante », *Connexions*, n° 79, « Les procédures comme organisateurs institutionnels », p. 11-28.

- DIET, E. 2008. « La groupalité sectaire : emprise et manipulation », dans E. Lecourt (sous la direction de), *Modernité du groupe dans la clinique psychanalytique*, Toulouse, érès, p. 149-164.
- FREUD, S. 1930. « Le malaise dans la culture », dans *Œuvres complètes*, vol. XVIII, 1926-1930, trad. fr., Paris, Puf, 1994, 2002, p. 245-333
- FUSTIER, P. 1987. « L'infrastructure imaginaire des institutions. À propos de l'enfance inadaptée », dans R. Kaës et coll., *L'institution et les institutions. Études psychanalytiques*, Paris, Dunod, p. 131-156.
- FUSTIER, P. 1993. *Les corridors du quotidien*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon.
- FUSTIER, P. 1999. *Le travail d'équipe en institution. Clinique de l'institution médico-sociale et psychiatrique*, Paris, Dunod.
- GAILLARD, G. 2001. « Identifications professionnelles, assignations institutionnelles et paralysies de la pensée », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 35, p. 185-200.
- GAILLARD, G. 2004. « De la répétition traumatique à la mise en pensée : le travail psychique des professionnels dans les institutions de soin et de travail social », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 42 *Les traumas, leurs traitements*, p. 151-164.
- GAILLARD, G. 2005. « Appelés à investir, conviés à l'abstinence. L'intervention en analyse de pratique et "l'arrière-fond" institutionnel », *Connexions*, n° 82, p. 57-69.
- GAILLARD, G. 2008. « Se prêter à la déliaison. Narcissisme groupal et tolérance au féminin dans les institutions », *Connexions*, n° 90, p. 11-25.
- GAILLARD, G. 2011a. « Tolérer l'effraction, travailler à inclure », *Cliopsy*, n° 5, p. 7-24.
- GAILLARD, G. 2011b. « Institution, position professionnelle et "travail de la culture" », dans G. Gaillard, P. Mercader, J.-M. Talpin (sous la direction de), *La partialité comme atout dans les sciences humaines*, Paris, In Press, p. 87-111.
- GAILLARD, G. 2015a. « L'institution, le "bien commun" et le "malêtre" », dans R. Kaës et coll., *Crises et traumas à l'épreuve du temps. Le travail psychique dans les groupes, les couples et les institutions*, Paris, Dunod, p. 99-129.
- GAILLARD, G. 2015b. « Restaurer l'intermédiaire : les dispositifs d'analyse de la pratique et de régulation institutionnelles », *CanalPsy*, n° 113/114, « L'analyse de la pratique aux prises avec les mutations institutionnelles », p. 7-11.
- GAILLARD, G. 2016a. « La conflictualité : une modalité de lien où s'arrime la destructivité humaine », *Connexions*, n° 106, p. 71-85.
- GAILLARD, G. 2016b. « Autorisé à vivre ? L'infans, la confusion vie-mort, et le travail d'appropriation subjective », *Le Coq-Héron*, n° 224, p. 97-104.
- GAILLARD, G. ; PINEL, J.-P. ; DIET, E. 2009. « Autoréflexivité et conflictualité dans les groupes institués », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 8, p. 199-213.
- GAILLARD, G. ; PINEL, J.-P. 2011. « L'analyse de la pratique en institution : un soutien à la professionnalité dans un contexte d'emprise du modèle gestionnaire ? », *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, n° 11, p. 85-103 ; nouvelle parution 2015 dans A.-C. Giust-Ollivier et F. Oualid (sous la direction de), *Les groupes d'analyse des pratiques*, Toulouse, érès, p. 126-156.
- HENRI, A.-N. 2004. « Esquisse d'une saga », dans P. Mercader, A.-N. Henri (sous la direction de), *La formation en psychologie, filiation bâtarde, transmission troublée*, Lyon, Pul, p. 19-48.

- 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. ; GAILLARD, G. ; OMAÏ, O. 2009. *Penser à partir de la pratique. Rencontre avec Alain-Noël Henri*, Toulouse, érès.
- 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.
- KAËS, R. 2009. *Les alliances inconscientes*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 2013. « Face au maître psychique dans les cultures hypermodernes, que peut la psychanalyse ? », *Bulletin de Psychologie*, tome 66 (4), n° 526, p. 281-288.
- KAËS, R. 2012. *Le Maître*, Paris, Dunod.
- KAËS, R. 2015. *L'extension de la psychanalyse. Pour une métapsychologie du troisième type*, Paris, Dunod.
- HENRI-MENASSÉ, C. 2009. *Analyse de la pratique en institution. Scène, jeux, enjeux*, Toulouse, érès.
- PINEL, J.-P. 1989, « Les fonctions du cadre dans la prise en charge institutionnelle », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 13.
- PINEL, J.-P. 1996. « La déliaison pathologique des liens institutionnels dans les institutions de soins et de rééducation. Perspective économique et principe d'intervention », dans R. Kaës et coll., *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*, Paris, Dunod, p. 48-79.
- PINEL, J.-P. 2007. « La construction du dispositif d'intervention à l'épreuve des mutations institutionnelles contemporaines », dans O. Nicolle, R. Kaës et coll., *L'institution en héritage*, Paris, Dunod, p. 11-24.
- PINEL, J.-P. 2008. « Emprise et pouvoir de la transparence dans les institutions spécialisées », *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 51, p. 33-48.
- PINEL, J.-P. 2015. « La position nostalgique mélancolique, un interrupteur des processus de transmission du cadre et des dispositifs institutionnels », dans *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, n° 65.
- ROSA, H. 2010. *Aliénation et accélération. Vers une théorie critique de la modernité tardive*, Paris, La Découverte, 2011.