

Barus-Nichel, le sujet social

Dans la partie qui précède, nous avons donné les principes et jeté les bases méthodologiques de l'analyse psychosociale. Comme nous l'avons déjà annoncé, le mode de pratique de cette analyse est *la régulation*, elle est, comme l'analyse psycho-sociale, institutionnelle. Nous allons maintenant examiner concrètement les conditions de sa pratique, les modalités de son exercice, les problèmes qui viennent à y être soulevés. Cela ne peut se faire qu'en prenant appui sur l'expérience clinique. C'est pourquoi nous évoquerons diverses analyses ou régulations, soit brièvement au cours du texte pour illustrer les aspects techniques, soit plus longuement, à la suite, sous forme de compte rendu ouvrant une réflexion sur la pertinence de la clinique.

Une pratique s'entend le mieux là où elle est effectivement investie : dans les préoccupations de celui qui l'exerce. C'est pourquoi je parlerai ici en mon nom, en essayant de resituer les problèmes tels qu'ils me sont apparus dans mon expérience. Certains ont été résolus en s'appuyant sur les principes exposés précédemment et qui font en quelque sorte loi, d'autres restent ouverts et semblent ne pouvoir se résoudre que dans l'expérience de chacun, cette relation d'analyse où les partenaires sont si impliqués sur des modes complémentaires qu'elle est à chaque fois originale et étonnamment féconde.

Les régulations auxquelles j'ai choisi de me référer sont au nombre de quatre. Je n'entrerai dans le détail que pour deux d'entre elles, les deux premières.

L'une concerne une équipe de prévention (nous l'appellerons le cas n° 1). C'est une régulation qui a duré six ans, de 1977 à 1983, à raison d'une séance de deux heures par quinzaine. Elle s'est faite dans le cadre d'une institution soignante de type association 1901, regroupant plusieurs services et activités à caractère médico-psycho-social, pour une population urbaine de jeunes désinsérés et présentant souvent des symptômes socialement voyants.

L'autre régulation retenue pour le compte rendu de trois de ses séances (cas n° 2) concerne une équipe de psychopédagogues. Elle se poursuit coup plus large de seulement quelques séances d'une demi-journée chaque année, cela surtout pour des raisons budgétaires, mais l'équipe est réduite à deux ou trois personnes. Il s'agit d'une institution à caractère pédagogique destinée à assurer le perfectionnement des enseignants.

Je m'appuierai encore sur une régulation faite avec l'équipe de psychologie (cas n° 3) d'une association 1901 menant une action d'aide à l'enfance à travers différents services, là encore médico-psycho-sociaux. Cette régulation a duré six ans.

Une autre régulation (cas n° 4) a été poursuivie avec l'équipe soignante de vingt-trois personnes, dans un service hospitalier d'obstétrique, pendant deux ans, à raison d'une séance toutes les trois semaines.

Ces deux dernières ne feront pas l'objet d'un compte rendu, mais servent de matériel aux notations pratiques qui vont suivre.

On notera que toutes ces régulations concernent des institutions de caractère « social », que n'y figure aucune du secteur de production. Cela paraît logique si l'on considère la demande dont l'analyse psychosociale pré-tend tenir compte. Le secteur social produit, mais de la relation : aide, réparation, transmission... Bien que cette relation soit tarifée (et d'ailleurs avec des connotations ambivalentes et des argumentations confuses), elle se veut en dehors des lois du profit dont elle prétend d'ailleurs et parfois com-penser les dégâts. Se réservant vocation à la relation et, par-delà, à l'amour d'autrui, le secteur social rejette l'idée de rentabilité et de rendement. Souf-frant de la contradiction interne entre l'exigence de rentabilité pour la sur-vie économique de l'institution et l'exigence de disponibilité et de respect de l'autre, les institutions « sociales » laissent émerger des demandes dont la source est un malaise interne et le besoin de s'expliquer sur la relation aux autres.

La problématique dans les institutions de production n'est pas du tout la même. Les difficultés dans la relation à l'autre (les partenaires sociaux) existent bien mais elles sont presque toujours reformulées selon les objec-tifs de l'organisation, en termes de rentabilité et d'efficacité. Dès lors

le recours à l'apprentissage de techniques doit suffire à réduire les dysfonc-tionnements repérés. Une demande qui avouerait implicitement un ma-laise, des états d'âme et risquerait d'aboutir à une remise en cause des pré-supposés de base, ne peut pas s'exprimer. Le questionnement des relations apparaîtrait comme une perte de temps et l'analyse institutionnelle comme une plaisanterie dangereuse.

Certaines interventions psychosociologiques, dans le cadre de l'A.R.I.P.¹ notamment, ont poussé très loin l'analyse des relations dans l'entreprise, sans toutefois pouvoir toucher l'institution : les modes d'ancrage de la loi et du désir, ce que Guattari appelle la transversalité, ce qui, en définitive, fait sens ou non-sens, ce que par quoi le pouvoir reprend la parole.

Pourtant interrogeons-nous à notre tour sur ce clivage entériné par la pra-tique. Est-ce qu'à privilégier la demande des institutions du secteur social on ne favorise pas ce refoulement grâce auquel se méconnaît la face hon-teuse de la rentabilité et de l'efficacité, entretenant et fixant une contra-diction qui finit par se répercuter dans la société tout entière ? Est-ce qu'à fournir de la formation et des techniques de relation aux organismes de production on n'entretient pas cette illusion de l'organisation comme seule dimension de l'entreprise ? On peut répondre à la première question que l'analyse réintroduit le souci économique déjà dans les conditions du contrat qu'on passe avec un client, d'autre part dans les questions qu'à son tour elle suscite et fait resurgir de l'oubli. L'analyse est là pour travailler les contradictions.

Mais pour autant les deux questions restent ouvertes.

1. Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologique, Paris, publiant la revue *Connexions* déjà citée.

l'engagement de l'analyse psychosociale

en fait peu liée à la pratique. Des individus isolés ne peuvent porter une demande qu'à titre personnel, sous peine de paraître provoquer l'institution et les autres acteurs sociaux. C'est donc une équipe qui, à chaque fois, porte la demande, au nom de la pratique et, au-delà, au nom de l'institution; le contenu de la demande concerne autant les fondations et les conditions de la pratique que les rapports aux « clients », c'est-à-dire la relation professionnelle.

L'équipe est constituée de rôles et de statuts différents, la hiérarchie et la diversité des compétences s'y entrecroisent sur le modèle de l'institution tout entière.

Le trait commun aux équipes qui font une demande d'analyse psychosociale est de prétendre solidement à la responsabilité. Ce sont des équipes qui veulent maîtriser leur pratique et qui ont déjà, dans l'institution, une marge de manœuvre manifestée par des capacités de décision, de coopération et d'orientation du budget propre.

Les contacts préliminaires

Les demandes me sont parvenues par des canaux sensiblement comparables. Soit directement parce que l'un des membres de l'équipe connaissait mes orientations pour avoir lu des articles ou assisté à des cours. Dans ce cas, on peut dire qu'il y a déjà adéquation entre la demande et la réponse-régulation. Soit indirectement, des membres de l'équipe s'adressant à un psychologue social spécialiste de l'institution pour se faire indiquer un praticien susceptible de répondre à leur demande. Dans ce cas, l'adéquation entre la demande et le type d'analyse que je propose était préjugée par le collègue contacté. Il y a souvent un pré-ajustement spontané de la demande et de l'offre.

Le premier contact et les voies d'accès à l'analyse sont donc significatifs quant aux orientations de la demande, ils le sont aussi quant aux possibilités de passer contrat pour une régulation institutionnelle. Précisons que si certains membres ont pu avoir des relations, en l'occurrence essentiellement d'enseignement à enseigné, avec l'analyste avant l'établissement du contrat, il ne peut plus en être de même quand on envisage la mise en place de l'analyse quelle qu'en soit la forme ou la durée. On ne peut concevoir d'entretenir simultanément deux types de relations avec un des membres du groupe en analyse psychosociale : l'une qui serait dans l'analyse, l'autre dans une pratique institutionnelle où se trament des rapports de pouvoir qui interféreraient dans la première. Il n'est pas possible de mêler, dans la relation à l'analyste, le transfert à la réalité institutionnelle.

Si la première demande manifeste intérêt pour la pratique comme besoin de réflexion et d'éclaircissement de l'équipe sur son acte et sur elle-même,

La demande d'une équipe

La demande, dans chacune des régulations que j'ai évoquées, concernait la pratique. Pour s'adresser à moi, les uns et les autres se posèrent en tant que professionnels, soit de la prévention, soit de la formation, ou encore de la psychologie. C'est dans le cadre de la pratique que, chaque fois, les professionnels estimaient rencontrer des problèmes qu'ils ne pouvaient formuler avant même de pouvoir les dépasser. Les professionnels ne sont jamais venus à titre individuel mais se sont toujours présentés au nom d'un groupe lié par la pratique, tenant d'une même institution. L'équipe correspond à la définition d'un groupe de pratique institué. Circonscrite par une fonction et un statut, elle peut assumer des responsabilités et une relative autonomie dans l'institution. C'est un groupe dont les membres se reconnaissent mutuellement dans une pratique partagée. Les membres d'une équipe se fondent sur cette communauté d'expérience pour dire « nous ». C'est à ce titre qu'ils témoignent d'une exigence qui les conduit à formuler une demande.

Il est exclu que celle-ci émane de l'institution tout entière, qui est trop grande, les distances hiérarchiques et les différences excessives d'appartenance empêchant toute reconnaissance mutuelle. La demande n'émane pas non plus d'une classe institutionnelle, notion trop abstraite ou idéologique,

reste à vérifier l'adéquation plus profonde de cette demande avec ce que met en œuvre l'analyse psychosociale.

Il y a un *premier contact* avec le membre désigné par le groupe pour faire les démarches, qui est soit celui qui connaissait l'analyste directement ou indirectement, soit celui qui est considéré comme responsable du groupe.

Ce premier contact permet de connaître la filière de la demande et son option sur la pratique. Dans le cas d'une régulation au long cours (demande d'un travail de suivi), une *réunion* est décidée avec le groupe qui fait la demande, ce sont les situations 1 et 3, équipe de prévention et équipe de psychologues.

Dans le cas d'une régulation que l'on sait devoir être courte, l'émissaire peut être mandaté pour expliciter la demande déjà très élaborée par l'équipe et passer contrat, ce fut le cas pour la situation 2, équipe des psychopédagogues. Mais, en règle générale, le premier interlocuteur ne suffit pas à poser la demande et une rencontre a lieu avec l'ensemble des personnes intéressées.

La réunion avec le groupe a donc pour objet l'exploration de la demande et l'établissement du contrat.

L'exploration de la demande est longue et réclame le plus grand soin, la plus grande clarté dans la reformulation. Les paroles prononcées là serviront de charte tout au long de l'analyse. Si cela peut se faire au cours d'une ou deux réunions avec le groupe, cela comporte plusieurs moments. La conclusion peut être différée, la possibilité d'une rediscussion par le groupe, en dehors de la présence de l'analyste qui pourrait être ressentie comme une pression, est laissée au groupe, qui ne rendra réponse et ne prendra une décision définitive qu'après un certain délai de réflexion et de maturation sur les conditions de l'analyse.

Les différents moments de ce préalable sont l'exploration de la demande, la reformulation de celle-ci dans les termes d'une proposition de travail par l'analyste, la formulation du contrat d'analyse psychosociale.

L'exploration de la demande consiste en ce que les membres du groupe sont invités à expliquer les motifs et les problèmes qui les amènent à souhai- ter une analyse. La clarification de la pratique étant considérée comme une généralisation qui recouvre des aspects divers, peut-être contradictoires, chacun doit s'exprimer en son nom propre et en tant que membre du groupe, donnant sa version de ce qui origine la demande et de ce qui est visé à travers elle.

L'analyste, pour reformuler, pointe les différents aspects, ce qu'ils induisent d'implication, au niveau du travail d'analyse, et dans quels secteurs. L'analyste indique aussi ce qu'il peut accepter de prendre en compte

et ce qui est du domaine de l'illusoire, ce qu'il ne pourra satisfaire. De façon générale, cette reformulation reprend ce qui, de la demande, concerne les personnes, les relations de groupe, l'organisation ou le fonctionnel, les rapports de pouvoir, l'institué. Elle en signale les liens déterminants avec la pratique et donc leur nécessaire implication dans le travail d'analyse, avec les risques que cela comporte, que les membres peuvent accepter ou refuser, de parler d'eux, de se parler les uns aux autres, de mettre en question les pouvoirs présents dans le groupe même, etc. L'analyste prévient très clairement que la pratique se trouvant engagée à travers ces différentes dimensions, il ne saurait y avoir de domaines réservés. L'analyste redit donc ce qu'il entend de la demande et ce qu'il en retient comme jalons pour l'analyse. Dans le prolongement, il explique les perspectives dans lesquelles il travaille et en quoi elles coïncident avec la demande retenue. Ces perspectives, que nous ne reprendrons pas ici, se résument à faire valoir les articulations et les interdépendances entre dimensions et registres dont la grille méthodologique a donné une idée. Le caractère analytique du travail est aussi souligné, à savoir la levée des mécanismes personnels ou institutionnels d'occultation (méconnaissance) des relations de pouvoir et, donc, la mise à jour des jeux, des enjeux, des pertes et des gains, des règles sous-jacentes à cette partie qui se manifeste comme pratique.

Le contrat

Le troisième moment, la *formulation du contrat* suit logiquement. Si les situations auxquelles nous nous référons sont le fruit de demandes acceptées, il peut y avoir rupture au terme de l'exploration de la demande. Il faut bien sûr que l'analyste ait le courage de renoncer à un contrat si la demande du groupe ne correspond pas au travail d'analyse qu'il peut théoriser et pratiquer. C'est ainsi que les demandes visant la résolution de crises institutionnelles ou des prises de décision par rapport à une situation qui engage tout ou partie du groupe sont irrecevables. Si l'analyste sent qu'il est sollicité pour s'engager aux côtés du groupe dans un conflit avec un ennemi quelconque, il lui faut refuser et expliquer son refus : il ne peut être un expert des conflits sociaux appelé en renfort. Ce serait préjuger du conflit et nier toute possibilité d'analyse.

La formulation du contrat doit tenir compte de nombreux éléments et doit être, sur chacun d'eux, claire et complète. Tout ce qu'on dit au cours de cette réunion préalable avec le groupe restera comme parole fondatrice instituant véritablement l'analyse psychosociale, en l'occurrence régulation institutionnelle.

Apparemment oubliées ou négligées ces paroles ressortiront tôt ou tard et resteront, même dans cet oubli, le cadre, la loi, la limite et la promesse qui

nul ne pourra franchir, l'analyste moins que tout autre, sans transgression ou perversion justiciables de sanctions voire de rupture.

Solidarité de l'équipe

C'est en termes de conditions et de règles que se formule le contrat. Les conditions concernent d'abord les personnes participant à l'analyse. Il est énoncé que c'est le groupe des acteurs engagés dans la pratique questionnée qui sera le véritable partenaire : équipe sans distinction de hiérarchie (cas n° 1 et 2), collègues de même pratique dans l'institution (cas n° 3). Cela veut dire, dans le premier cas, que les responsables de l'équipe ne peuvent s'exclure et participent à l'analyse au même titre que les autres. Cela veut dire, dans tous les cas, que le groupe doit être *solidaire* dans la demande. Nul ne peut s'exclure et s'il n'y a pas unanimité, c'est aux autres membres de l'équipe de convaincre ceux qui renâclent; l'analyse ne se fera pas sans eux, sans leur accord et leur participation, quitte à en remettre l'inauguration.

En cours d'analyse, si l'équipe s'adjoint d'autres membres, la même question se posera dans les mêmes termes; leur participation sera une condition nécessaire à la poursuite de l'analyse. Bien entendu l'absence sporadique, motivée ou non, n'a pas le même sens que le refus préliminaire et peut être analysée en cours de route, fût-ce comme transgression, résistance, en tout cas restera significative pour l'analyse, tandis que l'exclusion *a priori* est une perte de sens totale pour celle-ci qui n'a alors plus de raison d'être¹.

La solidarité symbolique du groupe dans sa pratique est donc instituée d'entrée de jeu par le contrat. C'est dire que l'analyse portera sur le groupe au premier chef et non sur les personnes, et sur celles-ci, seulement en tant qu'elles font partie du groupe. Autrement dit ce qui, des personnes, est engagé dans le groupe tombe, si l'on peut dire, sous le coup de l'analyse et cela seulement. Cette analyse n'a pas fonction de thérapie pour les membres du groupe. S'ils se sentent touchés dans leur personne par ce qui s'y passe ou s'y dit, il faudra qu'ils cherchent un recours personnel ailleurs. Mais l'alibi : « je ne suis pas ici pour parler de moi », n'a pas cours non plus si ce qui est d'eux à voir avec ce qui se passe dans le groupe et la pratique.

Toujours et dans tous les cas est annoncé au groupe que l'analyse portera sur des problèmes considérés comme interdépendants, dont le refus de les

1. Un refus de participation d'un ou plusieurs membres contredit la notion d'équipe et de reconnaissance dans une pratique. Les non-participants serviraient, par ailleurs, à la fois de symptôme et de nœud de résistance au groupe, alibis à ne pas dire, boucs émissaires pour les difficultés intérieures du groupe.

aborder par la suite serait considéré comme résistance, à savoir : l'institution, le fonctionnement, les appartenances, le groupe-équipe, les investissements personnels.

Pour le reste, le contrat s'établit sur les différents points que nous allons aborder, avec pour principe de distinguer et de faire valoir déjà, dans ce moment préalable à l'analyse, les différentes instances institutionnelles, leurs liens et les positions réciproques des différents acteurs. Le sens, par la suite, ou l'émergence de significations ne pourra advenir que dans la mesure où ces préalables posant les décors, les cadres, les positions de départ, le permettront. C'est sur ces cases, c'est à partir de ces points que le jeu se jouera, dont les règles restent à élucider. On ne peut accueillir de sens qu'en disposant d'un code, qu'en instituant des règles, d'où l'urgence de les désigner.

Le financement

Le groupe étant désigné comme interlocuteur, les conditions matérielles et financières sont établies : de ce que l'interlocuteur soit le groupe, ou plutôt l'équipe ainsi mise en face de ses responsabilités et de sa demande, découle que c'est lui qui doit pourvoir au *financement*.

Il ne s'agit pas forcément pour l'équipe d'autonomie financière, rare sinon impossible administrativement, mais de la possibilité de négocier les attributions budgétaires. Cette négociation, comme celle qui concerne la coopération, signe la préention à la responsabilité; l'argumentation qu'elle nécessite justifie le groupe dans son projet; l'investissement énergétique qu'elle demande solidarise le groupe. C'est la revendication budgétaire qui fait du groupe demandeur le groupe payeur, le budget dont il s'est assuré la disposition manifeste sa responsabilité, il en use pour actualiser sa demande. Certes, c'est l'institution qui paie, mais c'est l'équipe qui a obtenu l'attribution budgétaire. On peut dès lors considérer qu'elle paie par l'entremise de l'institution. C'est cette équipe disposant d'un volant de responsabilité qui peut, en son nom propre, s'engager dans une régulation institutionnelle.

Rapports de l'analyste à l'institution

En aucun cas de régulation, le ou les analystes ne doivent avoir à discuter avec les responsables de l'institution pour obtenir le financement : ce serait se mettre tout de suite en situation de dépendance. Ce serait éprouver, dans la réalité, des rouages institutionnels que l'analyste n'a à connaître que dans le dire de l'équipe. L'analyste ne peut avoir de relations avec les membres de l'équipe en dehors de l'analyse, il ne peut en avoir non plus

avec l'institution, entrer dans les rapports de pouvoir que, justement, il aura à analyser.

On a vu, on voit souvent hélas, des psychanalystes appointés par l'institution s'instituer les psychanalystes de l'équipe et tenter d'exercer un contrôle sur la pratique en organisant des « groupes » pour les membres de base de l'équipe, la hiérarchie se dégageant le plus souvent. Ces analystes ont partie liée avec l'institution, sont perçus dans un compromis évident et réel avec elle : ils prennent le pouvoir (et le savoir) au lieu de permettre le transfert. Il y a là une forme tout à fait pervertie de l'analyse, quoi d'ailleurs les acteurs sociaux membres de l'institution réagissent la plupart du temps par une épreuve de force ou par un blocage qui se répand de proche en proche. Parfois, ô comble ! pourrait-on dire, c'est le *leader* hiérarchique qui pense pouvoir tenir la place d'analyste, fort de ses références psychanalytiques attestées au dehors, dans son cabinet et pour ses patients. L'équipe se trouve en double position, comme le « patron-analyste », de subordonné et de patient, ce cumul va dans le sens de la dépendance jamais de la maîtrise. Par le biais d'une manipulation jouant sur les identifications et les séductions, la jouissance n'est pas exclue sur les moments, mais quand le fantasme s'écroule lors du départ du patron, l'équipe s'écroule et révèle son vide. L'analyse psychosociale, si elle tente l'avènement d'un groupe-sujet, ne peut le faire dans une inféodation à l'analyste qui implique l'appartenance de ce dernier à l'institution et à sa hiérarchie.

La marge de manœuvre de l'équipe

Donc l'analyste refuse tout rapport direct avec l'institution. C'est une façon pour le groupe demandeur d'affirmer sa solidarité que de faire lui-même reconnaître par l'institution le principe de la régulation, puis d'en discuter le financement et d'en obtenir le budget. Cela signifie que l'autonomie de l'équipe ou du groupe est suffisante pour que la demande soit bien la sienne. La régulation ne peut avoir lieu qu'avec un groupe ayant déjà une capacité de demande autonome et donc un certain pouvoir politique dans l'institution.

La régulation n'est pas un pansé institutionnel applicable en toute situation de difficulté, elle doit être un acte posé et avec affirmation d'une volonté de maîtrise de la pratique. Le psychosociologue ne peut venir qu'après une démarche intérieure à l'institution, à travers laquelle les acteurs ont dépassé un premier niveau de méconnaissance et conquis des droits au moins à l'expression, ce qui veut dire aussi la possibilité de se faire entendre, que la démarche ait été syndicale ou spontanée. *La marge de manœuvre* qui en résulte est la condition *sine qua non* pour que l'analyste venant après entende une équipe qui parle en son nom. Le groupe doit négocier le principe de la régulation et le dégagement d'un budget, ce qui

voudra dire qu'il est le *client* et que c'est par lui qu'est payée l'analyse. Même si l'argent est, bien sûr, issu du budget global de l'institution, c'en est une partie que l'équipe a su se faire octroyer pour ses besoins propres et reconnus.

Si l'institution le demande c'est le groupe qui fait parvenir à cette dernière les justifications (titres et compétences de l'analyste). Le montant est fixé par l'analyste selon un barème qui tient compte à la fois des normes professionnelles et des investissements usuels de l'institution en question.

On peut se demander pourquoi ne pas recourir à une contribution des participants ? Dans le cas d'une institution, il nous a semblé que celle-ci, bien que n'étant pas l'interlocuteur direct, était le champ de l'analyse psychosociale et son occasion. La pratique dont il s'agit dans la demande est la pratique qu'elle institue, le groupe est un groupe défini dans l'institution et par elle, le refus de l'analyste de recevoir des demandes personnelles et personnalisées ramène dans le champ institutionnel, donc c'est à l'institution de fournir aux acteurs sociaux qui s'y inscrivent la possibilité d'atteindre leurs buts mais aussi les finalités qu'elle fonde.

L'investissement et la demande de ces acteurs sociaux sont suffisamment marqués dans l'effort qu'ils font : démarches et pressions pour imposer la régulation. Une régulation que l'institution doit admettre sans avoir droit de regard. Car de cela aussi ils doivent s'assurer : que l'institution renonce à un droit de contrôle et à se faire rendre compte de ce qui se passe en régulation. C'est d'autant plus important que cela signifie que l'institution reconnaît que les acteurs sociaux en régulation, ou plutôt le groupe en analyse, est, en lui-même et en l'absence de tout rapport de dépendance contrôlée, *l'institution* : cela signe une confiance, une délégation à partir de quoi justement on pourra travailler sur l'institution dans le groupe. Quelque chose est déjà reconnu de la cohérence ou de la volonté de cohérence et de cohésion institutionnelle par delà les difficultés et les contradictions réelles.

Ainsi se sont passées les choses dans les cas de régulation 1, 2 et 3 : l'équipe a obtenu de la direction administrative de faire appel à un analyste institutionnel pour une régulation et que les honoraires de ce dernier soient réglés régulièrement par la voie administrative sur attestation de l'équipe, l'analyste fournissant seulement les renseignements nécessaires au déplacement des fonds.

Le lieu de l'analyse

Mais, comme on le voit déjà, les conditions financières ne sont pas les seules. Le problème des *locaux* est tout aussi significatif des rapports à l'institution. Nous insistons toujours pour que la régulation se fasse dans les locaux institutionnels.

L'institution est concernée, cela va de soi, mais aussi l'analyse se fait dans la continuité de la pratique. Le groupe coagit avant et après les séances de régulation. La réalité est contiguë à l'analyse (à la différence de la psychanalyse), ce qui fait que les acteurs voient les répercussions de l'analyse dans la pratique, mais aussi celles de la pratique dans l'analyse. Cette réalité est signifiée par la venue de l'analyste dans les murs institutionnels sur les lieux où s'instaure la pratique. Le groupe ne parle pas en rupture de l'institution, loin d'elle et à son insu, il parle d'elle dans la continuité de la vie institutionnelle et l'analyste ne doit ni masquer celle-ci ni se la masquer. Il montre, en venant dans l'institution, qu'il tient compte de, et assume le délit, le contrôle des frontières entre mise en acte et passage à l'acte, qu'il régule autant qu'il analyse.

En venant s'inscrire, même en parenthèse, dans la dynamique institutionnelle, il assure encore un rôle de passerelle : faire passer la pratique par la parole, pour rendre ce qui était méconnu à la pratique. La présence, sur les lieux, de l'analyste qui n'est pas membre de l'institution ni participant à aucune de ses actions, spécifie le rôle de régulateur.

L'analyse dans le temps

Un autre élément du contrat et des conditions matérielles est le temps. Rythme et durée des séances sont convenus, ils tiennent compte de la continuité de la régulation, de la densité de la problématique induite par la demande, de la disponibilité de l'équipe dans l'institution et, par exemple, du rythme habituel des réunions concernant le travail. La périodicité doit être déterminée, la précision des dates peut être laissée à l'issue de chaque séance.

Dans le cas de l'équipe de prévention les séances de régulation ont eu lieu tous les quinze jours, compte tenu des autres réunions, de la planification de travail de chaque participant et de l'importance des problèmes.

Dans le cas de l'équipe de psychopédagogues le nombre de séances est déterminé à l'avance, pour chaque année, en fonction du budget dont dispose l'équipe. De ce fait, il n'y a pas eu dans ce cas plus de trois séances par an, réparties dans l'année selon ce qui a paru, après discussion entre l'équipe et l'analyste, le plus pertinent. Par exemple, pour la dernière année dont nous ferons le compte rendu, les deux premières séances à un mois d'intervalle en début d'année, la troisième à quatre mois de là. A l'expérience, il semble que l'équipe tienne intérieurement compte du rythme prévu et que les prises de parole se fassent en fonction du temps imparti quant à la quantité et quant à la densité.

Dans le cas du collège de psychologues, la pratique commune n'étant pas toujours effectivement partagée puisque les psychologues se trouvent dans

différents services, la problématique est à la fois plus large et plus distancée. Les séances n'ont lieu que mensuellement.

Les séances durent habituellement deux heures, sans pause. Les intervalles sont aussi importants pour l'analyse que les séances elles-mêmes, ce qui s'est passé dans les séances y fait dépôt, s'actualise, entraîne des résurgences qui vont nourrir la séance suivante. Il n'est pas rare de voir dans le début d'une séance reprendre un thème tel qu'il avait été abandonné la séance précédente, à un mois de là par exemple, comme si rien ne s'était passé, mais avec un regain de dynamique. C'est pourquoi les intervalles sont très importants, leur espacement doit répondre à la respiration de la régulation. Il peut être régulier dans le cas d'une régulation au long cours comme celle de l'équipe de prévention ou celle de l'équipe de psychologues, il peut être modulé quand les séances sont plus rares, en fonction de la dynamique propre à l'équipe dans sa pratique, de façon à ne pas gêner les temps forts de la pratique mais à pouvoir les reprendre.

La fin de l'analyse comme son initiative est laissée au choix du groupe. Le groupe sait qu'il décidera de la fin et qu'il peut le faire chaque fois que certains remettront en question leur participation ou l'utilité de ce travail. Si l'analyste constate un effet de routine ou un enlèvement défensif dans certains problèmes, il peut et doit remettre en question la demande et donc la continuité de l'analyse. De toute façon la demande évolue en cours d'analyse et cela fait partie du travail d'analyse de la réexplorer et éventuellement de laisser sortir de là des décisions de mettre fin au travail comme de le poursuivre. Cela est vrai chaque fois que l'équipe s'est adjointe de nouveaux membres.

Nous aurons à repartir du problème de la fin et/ou de la poursuite des analyses, la question de la mort ou de l'interminable, de la répétition; restons en aux termes du contrat dont les consignes sont le dernier aspect.

Les consignes

Pour ce qui est des consignes, il n'y a pas de négociation, mais une explicitation. Les règles du jeu sont, à tout prendre, ce que l'analyste apporte. Ses interventions, par la suite, resteront toujours subordonnées à la règle énoncée au départ. Il a expliqué dans quel champ il situait sa pratique d'analyse, il dit maintenant quelle est la procédure pour qu'il y ait analyse et qu'il la garantisse.

L'essentiel de la règle peut s'énoncer en quelques mots : les membres de l'équipe, l'analyste étant présent, tâchent de s'exprimer et d'échanger sans discrimination sur tout ce qui leur paraît lié à leur pratique, sur tout ce qui, de la vie institutionnelle, a un quelconque retentissement intellectuel, émotionnel, imaginaire et des répercussions perçues dans les comportements.

Les membres de l'équipe s'expriment autant en leur nom propre qu'en tant que membres du groupe.

A cette règle associative s'en ajoute une autre qui fixe des limites au champ de la parole : les membres de l'équipe doivent s'abstenir d'utiliser les uns contre les autres ou dans des relations de pouvoir les propos tenus en régulation. Toute transgression par rapport à cette règle doit être rapportée en séance de régulation. Cette règle est indispensable, elle représente la barrière de protection pour les membres d'une équipe engagée dans des rapports hiérarchiques et dans la réalité du fonctionnel quotidien. Elle ramène dans l'analyse ce qui tenterait de s'en échapper et désamorce les effets de pouvoir tels que certains des membres se serviraient de la régulation pour en manipuler d'autres. Dans la régulation, dans la parole, tous sont égaux, ce qui est une condition *sine qua non* de l'analyse.

Les réunions ne comportent pas d'ordre du jour et des décisions ne peuvent être prises pendant la séance de régulation. L'analyste se réserve d'intervenir quand il lui semble pouvoir aider le groupe dans sa démarche d'explicitation. L'analyste n'aura pas de relation avec les membres du groupe en dehors des séances. Au début ou à la fin des séances peuvent être données les informations qui intéressent directement la régulation (absences, dates...).

Ces consignes, on le voit, ressemblent aux consignes de la psychanalyse ou de l'analyse de groupe en ce qu'elles induisent la verbalisation et l'association libre, mais ici cette verbalisation est centrée sur la pratique, les associations partent de là, même si elles sont d'ordre personnel, historique, informatif, d'ordre économique, idéologique, etc. L'aspect événementiel en est favorisé. Souvent c'est ce qui est de la pratique et d'une actualité brûlante qui est le point de départ des échanges de toute une séance. Au lieu de l'association en chaîne de la psychanalyse on a des associations en étoile, qui renvoient à la pratique et à l'actuel, reprises par les membres du groupe.

La place de l'analyste

Bien que non agissant, non intervenant, l'analyste reste avec l'équipe dans le tissu institutionnel, la dynamique inscrite dans la réalité et l'actuel. L'abstention de décision en séance renvoie l'équipe à son fonctionnement usuel et évite que l'analyste prenne rôle institutionnel et devienne, comme conseiller par exemple, une figure de pouvoir réel et non fantasmatique; cette abstention préserve, autrement dit, le transfert institutionnel.

Le transfert institutionnel, c'est ici la possibilité de percevoir et vivre, dans la relation avec l'analyste-régulateur, les problématiques dont la dynamique réelle s'adresse aux figures ou instances institutionnelles, mais que les membres du groupe répugnent à voir.

Tout concourt jusqu'ici à ce que l'analyste soit neutre par rapport à l'institution. Qu'il soit dit que l'analyste se réserve d'intervenir pour faciliter la démarche du groupe, dégage l'analyste de l'interpellation des membres du groupe qui voudraient lui voir prendre un parti en donnant une réponse, et alors il serait assigné à une place immanquable de pouvoir et d'impuissance à la fois. Ce dit lui ouvre aussi, bien entendu, toute liberté d'interférer même quand on ne l'y attend pas pour dégager ce que le groupe fuit à force de discours. La parole de l'analyste peut être disruptive. Il reste juge du mode de son aide, la facilitation peut passer par le dérangement. L'analyste n'est pas comme, ni où, on l'attend. De même il se doit d'échapper aux manœuvres de ceux qui tentent une relation privilégiée et jamais offensive entre les séances; le prétexte d'une information est souvent évoqué, un texte tente toujours d'être glissé. L'analyste peut et doit s'en défendre en retransmettant au groupe tout événement de l'ordre de la rencontre et de la communication entre les séances avec un ou plusieurs membres du groupe.

Tout est joué, tout est dit dans la négociation ou dans l'inauguration, charte écrite ou propos tenus, tout ressortira de là, tout est déjà là : la légitimité des interprétations, les ressorts pour un transfert institutionnel et pour sa démystification, la garantie analytique. Car se trouve fondé un espace pour qu'émerge la méconnaissance institutionnelle : pas seulement l'inconscient des membres impliqués dans leur pratique et leur appartenance institutionnelle (et cela est, bien sûr, assuré par le huis-clos et l'association verbale, la présence d'un analyste indemne de l'institution), mais aussi l'occulté par collusion avec la répression ou par simple effet de pouvoir. Cela sera présent et analysable parce que le matériel d'analyse sera continuellement mis en jeu dans la réalité institutionnelle et qu'en séance les effets de l'actuel et du réel reviendront sans cesse, soumis malgré eux à l'analyse.

la séance de régulation

Qu'est-ce qu'une séance ou plutôt que s'y passe-t-il ? Il n'est pas inutile de se pencher sur cette unité d'analyse, cela nous amènera à poser la question de l'intervention de l'analyste, de son rôle dans la régulation ou la formation. Nous essaierons par la suite de travailler longitudinalement sur le déroulé de la régulation au long des séances, pour dégager les thèmes fondamentaux, les processus et les dynamiques les plus frappants.

Le début de séance

Une séance de régulation c'est d'abord une période de mise en train pour le groupe. Lors de la première séance, il y a un rappel très court des consignes ; par la suite, l'analyste se contente d'attendre les échanges de l'équipe.

Souvent, on observe un *retard* de certains membres qui manifeste toujours une forme d'angoisse et de résistance, mais la ponctualité peut tout aussi bien manifester des formes de résistance, en tout cas être significative : affirmation de la hiérarchie pour les membres en position de responsables dans l'équipe, désir de contrôle et d'occupation du terrain pour ceux qui ont les fantasmes les plus persécuteurs.

Certains cherchent des occupations annexes : réponse au téléphone, lecture du courrier, journal de bord, et tardent à les abandonner. Cela sert à la fois

à reculer et fuir l'analyse, révèle une certaine angoisse, mais cela sert aussi à faire valoir le poids de la réalité des contraintes institutionnelles, de cet actuel, voire de cet urgent, qui pèse aux portes et sur lequel la séance n'est qu'un radeau qui flotte. Notons ici que l'urgence souvent invoquée pour répondre à un coup de téléphone, sortir de la pièce, aller intervenir dans l'institution, ce qui constitue des transgressions, est une façon de signifier à l'analyste ce poids de la réalité et, au-delà, de la mort qui paralyse dans un bloc de ciment et rend vaine toute tentative de dépassement, de compréhension ; c'est faire valoir la lourdeur, la bassesse (« on a les mains dans la merde ») et l'absence de recours de la pratique instituée, l'angoisse une fois encore, la peur de ne pouvoir en sortir, la fatigue de l'effort analytique, la crainte qu'il soit vain ; les membres qui se laissent appeler ailleurs montrent à l'analyste combien ils sont aliénés. En général, le groupe lui-même rappelle à l'ordre et demande que les interruptions soient reportées, instaure un système de relais pour répondre à certains cas. Il est flagrant qu'en période d'opposition certains membres répondent plus fréquemment à des « urgences ».

Ces absences qui doivent toujours être motivées, car une absence par désolidarisation (retrait du groupe) entraînerait la rupture du contrat et la fin de l'analyse, ces absences, souvent compréhensibles (congs, démarches inévitables expressément demandés par l'institution), ont à peu près les mêmes significations que les distractions ou interruptions. Elles disent en tout cas que prévaut l'institution sur l'analyse et qu'il n'y a analyse que parce qu'il y a vie institutionnelle (investissement et contrainte). Cela nous semble aller de soi dans une analyse psychosociale telle que nous la comprenons, portant sur la pratique, immergée quoique étanche.

Notons que dans l'équipe des psychopédagogues la présence aux séances, la ponctualité et la rapidité des premières prises de parole ont toujours été soutenues. Il faut y voir cette façon dont j'ai déjà parlé de tenir implicitement compte du nombre de séances et des intervalles prévus. Ne disposant que de quelques séances les membres de l'équipe n'avaient plus besoin de faire valoir la pesanteur institutionnelle, qui s'affirmait déjà dans cette réduction, et tâchaient d'utiliser au mieux les séances imparties. Il est vrai que les phénomènes à l'intérieur de l'équipe ont été analysés ponctuellement et non dans le temps, mais la demande est, en revanche, restée vivante et incontestée. Ce phénomène de centration et de tension n'existe pas dans les régulations plus longues à cadence régulière. En revanche, apparaissent des phénomènes évolutifs, on voit se développer les effets de l'analyse tant dans le domaine des résistances que dans celui des élaborations et des mutations.

Nous parlons surtout dans ce chapitre des séances de régulation régulières et étalées sur une longue période.

Les premières prises de parole sont parfois longues, hésitantes. Des propos anodins, des rires gênés, des chuchotements ou des bâillements signalent des résistances, sont souvent l'effet des résonances des dernières séances et de conflits entre les participants, de quelque chose à dire qui ne passe pas parce que vécu comme dangereux. Après ces hésitations de départ, le conflit éclate parfois en fin de séance, cela peut être dirigé contre l'analyste, perçu après une séance difficile comme dangereux ou prenant du pouvoir. Une certaine culpabilité fait souvent dire au groupe qu'il craint que l'analyste ne s'ennuie, s'en aille, que celui-ci a bien du mérite avec une équipe pareille. La dépression prend alors le dessus, l'équipe se dévalorise, se décourage, là encore, ce sont presque toujours des conflits entre les membres qui sont sous-jacents. La seule possibilité d'union, d'apparence de solidarité étant la démission collective.

Les échanges

Si ce ne sont pas des propos anodins et qui traînent, quelqu'un prend la parole, souvent d'entrée de jeu. Ces prises de paroles peuvent figurer dans un répertoire usuel du groupe, ou bien quelqu'un (ce peut être le plus élevé dans l'ordre hiérarchique qui affirme ainsi son autorité et se met à l'abri en maîtrisant l'ordre du jour de la séance) apporte une information sur un élément de la vie institutionnelle ou de la pratique (un cas qui est, par exemple, connu des autres et pose problème), il offre à la discussion l'information et les répercussions qu'on peut en attendre.

Ou bien plusieurs membres, parfois tout le groupe veut commenter un événement, une situation vécue dans l'intervalle de séance, parfois tout frais, le plus souvent d'ordre institutionnel. Si ce n'est pas un événement, certains veulent parler de la situation institutionnelle et de la stratégie de l'équipe. Ou bien quelqu'un veut parler d'un « cas » d'une situation bien particulière de la pratique qui met en jeu surtout sa relation à un « client », parfois à un ou des collègues non membres de l'équipe. Ou bien, mais il est plus rare que ce soit d'entrée de jeu, quelqu'un fait état d'un conflit au sein de l'équipe, le « ramène sur le tapis », voire le fait éclater en séance.

Ce sont là les différentes catégories de prise de parole, on voit qu'elles ne sont pas nombreuses, elles peuvent être collectivisées ou personnalisées selon les cas. C'est-à-dire qu'on en fait tantôt l'affaire de tous, tantôt celle du locuteur seul.

Parfois des séries de séances peuvent être mobilisées par une même catégorie de discussion. Ce qui dure le moins longtemps en nombre de séances suivies, mais peut être l'objet de reprises après interruption, ce sont les discussions de cas. Il s'avère que les problèmes institutionnels et les conflits au sein de l'équipe tendent à se prolonger beaucoup plus, voire à tourner à

la répétition. L'équipe peut même persévérer dans un ordre de discussion institutionnel ou personnel, tout en se plaignant de plus en plus de ne pas parler de la pratique, des « clients ». Il y a là un phénomène dont nous aurons à reparler au niveau des interventions de l'analyste et, plus tard, à celui des processus les plus caractéristiques.

Une séance est aussi très souvent consacrée à un seul thème, il s'avère que des propos apparents discontinus et même anodins s'enchaînent sur une trame peu apparente, décelable à certains indices et qui offre là encore un sujet, le sujet de la séance.

Si plusieurs sujets sont abordés dans une même séance, avec des changements de locuteurs, dans de nouvelles directions d'échanges, il s'avère aussi qu'il y a un thème sous-jacent, identique malgré les apparences et que ce n'est pas pour rien que telle personne a succédé dans la prise de parole à telle autre avec un sujet apparemment aux antipodes. Des sujets en rupture ne le sont qu'au niveau manifeste; il reste à percevoir les enchaînements, les redondances émergeant ça et là, qui permettent de comprendre ce qui est permanent là-dessous... et s'évite.

Le nombre des participants intégrés à la discussion varie selon les séances et les sujets. Certains ont été délibérément associés, interpellés, d'autres mis sur la touche par le choix des sujets. Parfois, ceux qui ont lancé la discussion se trouvent ensuite comme débarrassés ou déposés. Certains explosent en fin de séance qui se sont sentis visés tout au long ou ont lutté contre leurs résistances. Certains prennent la parole après des interventions de l'analyste, soulagés ou provoqués. Certains ne s'adressent jamais à l'analyste, d'autres le sollicitent sans cesse, reprennent tous ses propos.

Nous avons là différentes positions de transfert dont l'analyste, bien sûr, aura à tenir compte comme de tout ce qui précède ! La rivalité, la dépendance, l'opposition peuvent se succéder, que tout le groupe en participe ou que les uns, en cela, se différencient des autres. Une même séance peut voir des volte-face du transfert en fonction de ce qui a été touché. Le transfert est plus ambivalent en cas de conflit dans le groupe, la dépendance prévaut quand on traite de l'institution ou de « cas », on tend alors à mettre l'analyste en position d'autorité et de savoir. Pour ce qui est des conflits, on craint et souhaite qu'il prenne partie, on le sent ennemi ou allié, l'exclusion rôde.

La fin de séance

En fin de séance, à moins que la morosité se soit installée, mais c'est assez rare, la discussion est animée : ce qui avait parfois peine à commencer a du mal à finir. On s'aperçoit même que l'essentiel vient au moment où l'heure

sonne. Il y a une forte *pression* sur l'analyste, à qui on sert, tout à coup et parce qu'il part, des propos qu'une longue résistance retenait et qui s'offrent comme les clefs des dynamiques jusque-là obscures; des sortes d'aveux, de cris du cœur, des informations tuées, sont tout à coup lâchés. Ou bien le groupe est pris d'un sentiment d'urgence et de nécessité, il voudrait trouver, décider, garder l'analyste, obtenir de lui un jugement, un conseil, une impression. Le groupe est lourd de tout ce qu'il retenait de signification dont il lui semble approcher enfin. C'est toujours au dernier moment que tout est à dire; illusion de la découverte et de la résolution, résurgence de la dépendance, le groupe a peur d'être orphelin, livré seul à cette vie institutionnelle dont il est submergé. Souvent l'analyste est amené à interrompre pour signaler la fin de la séance.

A l'encontre de ce qui se passe en dynamique de groupe, je n'ai pas connu en analyse psychosociale de fin de séance silencieuse et bloquée. L'actuel et la réalité, ici, jouent comme pression et, en fin de compte, danger bien plus grand que l'analyse elle-même, qui devient protectrice, même si en début elle apparaissait comme dangereuse.

L'actuel, le réel et l'urgent dont nous parlons tout à l'heure en termes de résistance-prétexte à l'analyse, s'avèrent aussi des moteurs très puissants pour celle-ci.

Selon ce qu'on pourrait appeler la dramatique institutionnelle, l'espace-ment des séances est remis en question. Il n'est pas rare qu'à la fin de la séance quelqu'un qui se sent en responsabilité (c'est souvent la personne qui a eu le premier contact avec l'analyste) propose d'augmenter la fréquence des séances. La matière paraît abondante, la séance soudain trop courte, on se sépare avec l'impression de n'avoir pas épuisé, de n'avoir pas été jusqu'au bout. Généralement les membres du groupe s'avèrent partagés, les uns pour, les autres contre; ce clivage correspond à plusieurs motivations : position d'autorité du responsable, leurre d'une analyse résolutive, transfert positif à la suite d'interventions qui ont donné l'impression d'avancer.

L'analyste est parfois sujet à la même tentation, à partir sans doute des mêmes illusions : contre-transfert positif, satisfaction narcissique, pression de l'actuel institutionnel. En fait, il s'agit d'une forme pernicieuse de transgression du contrat et d'une analyse insuffisante du transfert et du contre-transfert. Il s'est avéré que des essais allant dans le sens d'une augmentation des séances ont presque toujours échoué et sans doute à cause du reflux du transfert et du contre-transfert. Je pense maintenant qu'il n'y a pas lieu de modifier les termes du contrat, même s'il semble qu'il y ait eu de mauvaises raisons à l'origine pour décider de telle ou telle fréquence.

Inutile de dire qu'une séance de régulation ne se conclut pas, malgré la pression qui est parfois faite dans ce sens par les participants. Toute conclusion fermerait l'analyse. Si on peut concevoir une interprétation *in fine*, celle-ci

doit ouvrir sur des enchaînements possibles et non poser des étiquettes, fussent-elles de sens, sur ce qui vient d'être dit, elle doit offrir des hypothèses propres à être exploitées, non faire un bilan. Conclure serait empêcher le travail de se poursuivre en interséances et serait ramener le texte à l'analyste qui se l'approprierait en y mettant son sceau. Dangereuse inclination pour le pouvoir.