

## **TEXTE DE L'EXPOSE « GOUVERNANCE » ET « BIEN TRAITANCE » EN INSTITUTION**

Congrès C.P.G.F. Dimanche 2 octobre 2016

### **INTRODUCTION**

Les animateurs du collège qui ont préparé ce congrès n'ont pas manqué de courage pour aborder en octobre 2016, le thème « bien-être et processus d'autorité ». Au cours de ces deux journées, nous avons développé ce questionnement dans plusieurs registres. J'ai été chargé de traiter les aspects institutionnels.

Pour introduire mon propos, je situerai ces problématiques de « gouvernance » et de « bien traitance » en institution dans le contexte sociétal actuel qui « s'expose » dans les conflits socio-économiques ou les polémiques médiatiques. En me plaçant dans la perspective de Régis Debray et de ses « Cahiers de Médiologie », j'essaierai de mieux définir la notion de contenants culturels.

Je vous proposerai quelques réflexions sur l'institution que j'ai élaborées à partir de situations qui continuent d'animer ma vie psychique ; bien que j'aie cessé de diriger des institutions depuis plus de 10 ans. D'ailleurs, il serait intéressant de mettre en commun nos réflexions concernant la place prise par ces traces de notre passé de dirigeant dans notre préconscient. Pour illustrer le questionnement sur l'exercice de l'autorité en équipe, je décrirai quelques épisodes dont le récit a été suffisamment modifié pour respecter l'anonymat des personnes.

Les aspects théoriques du fonctionnement de l'autorité en institution s'appuient sur les travaux des principaux chercheurs qui m'ont influencé comme Eugène Enriquez et Jean-Claude Rouchy. Il faut aussi citer Paul Fustier et les réflexions de Mireille Cifali. Avec Dominique Amy, nous poursuivons notre dialogue concernant le respect des équipes et le respect des personnes auxquels elle est tant attachée.

Cet exposé sera centré sur le registre spéculaire du narcissisme.

J'ai choisi d'orienter ma réflexion sur la métapsychologie du fonctionnement psychique individuel et groupal. Rappelons que Freud, en s'intéressant aux névroses narcissiques, s'est rendu compte de la difficulté de la tâche. Actuellement nous nous appuyons sur les travaux de ceux qui font évoluer le travail psychanalytique avec ces patients pris dans les forces de la destructivité. Raymond Cahn centre son dernier livre sur « le sujet dans la psychanalyse aujourd'hui » P.U.F »

René Kaës quant à lui, nous incite à constituer une métapsychologie du troisième type qui rende compte de ce qui se déroule dans l'espace intersubjectif. Cette écoute d'un fonctionnement poly-topique permet d'entendre ce qui se dit, de voir ce qui se joue dans un ensemble groupal. Elle donne la possibilité de s'adresser à cet ensemble. Dans d'autres

circonstances elle donne la capacité de comprendre ce qui s'échange avec une personne qui contient en elle tout un groupe familial.

J'insisterai sur le registre spéculaire du narcissisme car il comporte le regard de l'autre et la lente progression de la construction d'un regard sur soi. Cela nous amène à aborder la manière dont nous pouvons exercer l'autorité.

Prenant en compte les forces à l'œuvre dans le narcissisme individuel et groupal, nous sommes conduits à nous demander quel rapport nous pourrions établir entre gouvernance, autorité et bien-être ? Pouvons-nous avoir le projet de construire, dans l'organisation institutionnelle, le cadre d'une transmission qui permet aux autres, à un groupe, de vivre bien sa situation de travail, son existence dans le tissu social. Ce projet idéal est-il réalisable dans les conditions technocratiques économiques actuelles ? Il me paraît judicieux de centrer nos axes de recherche sur les processus à l'œuvre dans l'originaire.

## **I - A PARTIR DES CONTENUS MEDIATIQUES UNE TENTATIVE D'ANALYSE DES CONTENANTS DE PENSÉE CULTURELS DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE ACTUELLE**

### **I A Pour introduire la notion de contenants de pensée culturelle**

Je vous invite à relire les travaux de Didier Anzieu et Bernard Gibello qui sont exposés dans le livre : « L'activité de la pensée » chez Dunod. Aux contenus de pensée : représentations psychiques, récit décrivant des perceptions, des affects sont liés les contenants de pensée qui donnent naissance aux contenus. B. Gibello distingue des contenants de pensée archaïques, contenants cognitifs, fantasme inconscients, représentations narcissiques ensuite le langage et les systèmes de représentation symbolique non verbaux ensuite les contenants groupaux familiaux institutionnels et ce de la culture.

On peut décrire des contenants de pensée cognitifs relatifs à l'espace au temps et au nombre. Par exemple, la phrase : « Je suis plus grand que mon frère » organise ma pensée jusqu'à ce qu'éventuellement ce petit frère parvienne à une taille plus grande que la mienne.

D'autres contenants de pensée narcissique amènent une fille à dire : « Je suis plus belle que ma sœur ». Pour moi cette évidence est confirmée par ce que : « tout le monde le dit ». Cela organise ma pensée dans les rapports avec ma sœur. Ainsi, dans le langage courant des expressions comme : plus grand, plus petit, avant, après, organisent la pensée.

Les contenants de pensée groupaux sociaux culturels s'expriment dans les mythes fondateurs des groupes d'appartenances. Ils constituent un système protecteur vis-à-vis de l'angoisse de mort et ils sont aussi des modèles d'identité de comportement qui imposent un système de relations permises ou interdites pour faire parti du groupe. On dira : « Je dois m'habiller avec un kilt pour être écossais » ou « comme je suis bordelais, je préfère le vin rouge de Bordeaux au Bourgogne ». Ces distinctions peuvent aussi marquer les conduites habituelles. Bernard Gibello avait expliqué la frontière qui séparait la manière de cuire le chou rouge. De la même façon il existe des façons différentes de peler une pomme. D'autres contenants sont liés à la culture religieuse comme par exemple la figuration de la Trinité chez les chrétiens.

Je souhaite maintenant vous faire part de **quelques réflexions élaborées au cours de l'été 2016 à la lecture et à l'écoute des médias.**

On a pu être frappé du succès apparent accordé aux thèses de Michel Onfray. Cet idéal hégélien qu'il propose questionne notre position de psychanalyste. Cela correspond-

il à ce que les adolescents évoquent comme : « rester cool » ou leur expression « pas de problème... pas de souci » qui revient souvent dans leur conversation.

Cela correspond-il au refus du conflit œdipien et à l'idéalisation d'un narcissisme primaire ? Nous pourrions opposer à cet idéal hédoniste, le plaisir et la tendresse qui suit la résolution du conflit œdipien. Une sublimation post-œdipienne adéquate ne permet-elle pas l'instauration de relations sociales agréables sources de bien-être et de narcissisme secondaire ?

Au cours d'une émission de radio, j'ai entendu la formule : « Le bien-être partout, le plaisir nulle part ». Cela représente-t-il une illusion collective, un lien collectif qui donnerait l'illusion d'une capacité de dominer la destructivité. Mais pour cela, faudrait-il que le sujet rejette le deuil de ses origines, l'origine conflictuelle de la vie psychique et son statut de sujet ? Cette phase peut être rapprochée des tendances que l'on peut observer comme un certain refus de grandir, de s'autonomiser ; car il s'agit d'accepter la réalité et la mort. Notre expérience clinique nous permet de dire que ce refus de considérer la personne avec ses limites ne permet pas d'intérioriser le lien entre la destructivité et la libido par l'endurance primaire. Cela méconnaît la place du masochisme érogène primaire décrit par Benno Rosenberg qui assure la continuité du sujet.

Face à la destructivité, un collectif répond assez souvent en cherchant un ou des boucs émissaires. Il s'agit d'expulser la destructivité en dehors du groupe. Une nation peut faire de même en cherchant à expulser les étrangers. Cependant, nous savons qu'il est possible d'établir au sein de ce collectif des liens qui s'associent à ceux que chaque sujet peut constituer dans son espace psychique propre par le masochisme érogène primaire. À partir de la métapsychologie d'une topique du troisième type, topique de l'espace intersubjectif, nous voulons proposer une compréhension des processus d'intelligence collective (ceux qui permettent à un groupe et au responsable du groupe au leader de pouvoir faire des choix intelligents qui ouvrent à un avenir créatif et un enrichissement).

### **Que dire des manifestations de la destructivité dans la culture en 2016.**

On peut décrire une destruction des liens sociaux, une mise à mal des organisations au profit du point de vue dominant qui est financier. Le texte proposé dans Le Monde du 13 septembre par Emmanuel Hirsch animateur de l'espace éthique Île-de-France, illustre bien comment la fonction soignante peut être mise à mal. Une attaque contre les processus de pensée entrave l'instauration d'une fonction contenante. Comme l'actualisation est privilégiée, cela réduit les processus psychiques collectifs de temporalisation.

Vous pouvez prendre connaissance de ce texte important, clair et percutant : « La dignité des soignants bafoués au nom de l'efficacité » sur le site d'Emmanuel Hirsch : [emmanuelhirsch.fr](http://emmanuelhirsch.fr) -

Le point de vue des trans-humanistes et les excès qui s'annoncent au plan scientifique et technique, privilégient la maîtrise opératoire et la maîtrise technique au détriment de la capacité de parler et de penser avec l'autre. Un point de vue neurophysiologique erroné tente d'expliquer les modifications de l'adolescence par les changements dans le cerveau des adolescents. Il est fait à peine mention des modifications hormonales. En tout cas, la notion de pulsion n'existe pas. Dans le dernier numéro (septembre-octobre 2016) de Carnet Psy un texte de Sylvain Missonnier : « intégration vs complémentarité entre neurosciences et psychopathologie psychanalytique périnatale présente une démarche tout à fait différente intégrant les points de vue complémentaires ».

On peut se demander si l'évacuation de la notion de pulsion ne vient pas justifier les conduites de rejet de l'autre. Cela empêche toute possibilité de représentation de l'enrichissement entraîné par la rencontre et les échanges avec l'autre, différent, étranger. On peut craindre que se développe une culture dans laquelle le conformisme, le maintien

de l'identique primerait sur le changement. L'aspect physique, la possession d'objets de valeur sont-ils devenus des buts « incontournables » selon l'expression souvent utilisée. Soyons attentifs au contenu latent des messages publicitaires.

## **I B**

### **QUELQUES ASPECTS DE CE QUE NOUS POUVONS DIRE DU BIEN ETRE ET DE LA RELATION D'AUTORITE DANS UN GROUPE INSTITUTIONNEL EN TANT QUE PSYCHANALYSTES**

#### **Le sens donné au bien être**

Il est lié à la qualité des auto-érotismes et au plaisir du fonctionnement. A contre courant d'une pensée dominante minoritaire mais importante, prônant le plaisir obtenu par les drogues, l'addiction à des comportements et la dépendance à un objet externe, nous voulons affirmer la qualité du plaisir des auto-érotismes. La prise de conscience de la continuité de soi passe par un plaisir émanant de la perception (en réception) de la passivité. À l'inverse de la compulsion à agir, il s'agit de recevoir le plaisir lié à l'état passivité dans l'inaction. Les recherches actuelles nous permettent maintenant d'intégrer ce que nous connaissons du vécu corporel individuel dans notre réflexion sur le vécu corporel du groupe. En effet, il est essentiel de maintenir l'idée d'un plaisir de travailler ensemble. Il s'agit de créer ensemble des liens et d'enrichir la vie psychique collective du groupe.

Cette idée s'oppose à tout ce qui tend à être imposé actuellement dans beaucoup d'entreprises, avec les notions d'efficacité et de rentabilité. Ce management directif autoritaire et inhumain est à l'origine de la souffrance au travail avec une augmentation de la fréquence des syndromes d'épuisement.

#### **La possibilité d'un plaisir collectif ne peut se réaliser que si une autorité donne son accord.**

On peut opposer un plaisir autorisé par une instance, à tout ce qui est du registre de l'auto-engendrement et du besoin de toute puissance. Dans la période actuelle, il faut un certain courage pour affirmer le plaisir d'accepter des limites, l'incomplétude, d'accepter l'apport de l'autre dans un échange transitionnel.

Il n'est pas question de valoriser on ne sait quelle acceptation masochique de l'autorité ; mais il ne faut pas méconnaître la fréquence des conduites masochistes se soumettant inconsciemment à la domination par des prédateurs. Je pourrais développer l'histoire d'une institution de qualité qui n'a pas réussi à s'opposer aux injonctions d'une autorité administrative qui lui a retiré progressivement quelques postes de travail en prétextant - puisque l'équipe travaillait bien avec ses moyens - qu'elle pouvait travailler aussi bien avec moins de moyens. L'acceptation de cette injonction a constitué une intrusion dans l'enveloppe protectrice du groupe et progressivement la souffrance dans les relations de travail s'est installée et a été acceptée comme un mécanisme « normal » étant donné ce qui était demandé. Personne, même le médecin responsable du service n'a pu s'opposer calmement et fortement cette injonction destructrice.

#### **Un autre exemple d'autorité défaillante.**

Le jour d'une sortie prévue au cours d'une classe de neige, il avait plu et le temps était très bouché. Cependant une partie de l'équipe a décidé de faire une promenade dans la neige. Les enfants ont dû marcher dans 1 m de neige et les responsables de la sortie ont préféré traverser un petit bois pour raccourcir l'épreuve. Malheureusement deux enfants sont tombés dans un trou de branchages sous la neige et l'un d'eux s'est fait une sérieuse entorse. Un des moniteurs a dû le ramener sur son dos pendant que le reste du groupe patageait sur le bord de la route dans la neige fondue.

Après le dîner la réunion du soir fut tendue puisqu'une autre partie de l'équipe attaquait le directeur en lui disant qu'il n'aurait jamais dû autoriser cette sortie. La tension est restée importante car il y avait une perte de confiance entre le directeur et ceux qui avaient décidé la sortie. Cela a « plombé » le reste du séjour.

### **Ce qu'apporte la relation d'autorité**

Elle se fonde sur la dimension historique de l'organisation intergénérationnelle puisqu'il y a une précession des anciens. Pour mieux définir ce qu'est l'autorité de l'« Ancien », il faut prendre en compte la relation établie dans l'apprentissage qui constitue un compagnonnage entre personnes de générations et d'expériences différentes. Il ne s'agit pas de soumettre la vie d'un groupe à la domination des anciens mais de décrire une attitude qui légitime une parole organisatrice de la vie du groupe. Cette légitimité s'acquiert progressivement par la transmission de cette autorité que les anciens possédaient. Mais au cours de la vie ceux-ci doivent aussi accepter d'être dépassés par leurs descendants. Ces processus complexes ont une valeur de changement dans les groupes familiaux et les groupes sociaux. Les complexes d'Œdipe et de castration sont une des voies de résolution de ces conflits.

### **Pourquoi les psychanalystes auraient-ils une autorité ?**

Celle-ci se fonde sur leur expérience de l'affrontement à la destructivité avec les patients et dans les services de psychiatrie et de maladies somatiques où ils ont travaillé. Elle leur permet de figurer des processus psychiques et des liens qui peuvent être établis entre les différentes représentations qui se transmettent d'une personne à l'autre et sont ainsi à l'origine de transformations.

Le « malêtre » pourrait être alors défini comme une incapacité à échanger, un besoin d'être seul, le maintien d'une continuité autocentrée. Il s'agit d'une fixation figée qui impose la répétition d'une vie psychique strictement à l'identique. Une organisation (individuelle ou collective) qui promeut l'isolement, le maintien à l'identique et le rejet de l'autre se fonde sur les clivages et les dénis qui vont à l'encontre de l'enrichissement par la complexité (point de vue développé par Edgar Morin). On peut y voir l'origine de la tendance à refuser tout ce qui apparaît comme un changement car il est ressenti comme le danger de perdre l'identité narcissique actuelle.

### **L'autorité se définit à partir de l'histoire d'un groupe.**

Il existe une chaîne historique reliant les générations dans des dynamiques conflictuelles. On peut se demander si le **rejet de l'histoire** n'est pas lié à un besoin d'affirmer l'auto-engendrement et de refuser tout ce qui est de l'ordre de la transmission. On établirait un clivage entre les autres et nous. Les autres étant ceux-qui-ne-sont-pas-nous. Ce clivage est à rapprocher de ce que Piera Aulagnier a désigné comme le contrat narcissique. Ce contrat est nécessaire. Il lie la mère à son enfant dont elle doit progressivement se détacher.

A partir de mon expérience avec les patients, je dirai que le malaise intrapsychique est lié aux défaillances du fonctionnement des instances psychiques protectrices qui n'ont pas pu permettre un plaisir du fonctionnement, un plaisir dans la continuité, celui de la tendresse. La répétition des conflits a marqué l'incapacité d'utiliser un système de pare-excitation efficace. La coexcitation mortifère qu'ils vivent se retrouve presque normalisée dans les médias. Leur monde extérieur est une source de désorganisation

Nous sommes attentifs à tout ce qui constitue une idéalisation de la transgression. J'ai remarqué deux accidents de montagne survenus cet hiver au cours desquels des

jeunes ont transgressé (comme comme cela se fait fréquemment) la barrière symbolique marquée par le filet interdisant l'accès à une piste.

Cela nous rend sensibles à l'inversion du rapport générationnel. On voit de plus en plus des parents dominés par les enfants et encore plus par les adolescents. Cette relation où le conflit est d'ordre narcissique, nous fait réfléchir sur l'évitement de la complexité œdipienne. De même dans nombre de couples l'engagement dans la continuité devient plus rare et pose problème quand il s'agit de renoncer à la toute puissance.

Je souhaite évoquer maintenant l'évolution de la famille d'un enfant atteint de troubles précoces du développement pris en charge dans une institution, en lien avec dans un centre de consultation où il a suivi une psychothérapie pendant plus de 10 ans avec la même analyste. Les parents ont accepté de faire un travail psychique de « deuil originaire ». La mère nous a dit qu'elle s'était appuyée sur ses qualités et ses satisfactions dans le sport puisqu'elle faisait des compétitions de volley-ball. Je l'ai rencontrée fortuitement 20 ans après. Elle a pu expliquer son parcours et le maintien d'un certain plaisir de vie malgré la lourdeur des problèmes posés par leur fils. Elle s'est aussi opposée aux attitudes couvantes et dominatrices de sa belle-mère, la grand-mère paternelle.

Ne pourrait-on pas dire que le bien-être existe quand il y a un accord sur la détermination des limites, un accord sur leur acceptation, et sur la désignation d'un but commun : la continuité d'existence. Cela permet de reformuler le conflit entre l'idéal absolu et les réalisations concrètes journalières.

Nous pouvons nous appuyer sur le travail d'Évelyne et Jean Kestemberg concernant le plaisir du fonctionnement fondé sur la qualité des autoérotismes, la qualité de la créativité et des liens libidinaux stables. L'accord avec une instance surmoïque bienveillante autorise les autoérotismes et autorise le développement d'un objet interne.

Toutes les conduites d'intrusion, d'emprise s'opposent à ce processus d'établissement d'un bien-être et d'un plaisir de fonctionnement.

**Pour expliciter la notion d'un surmoi bienveillant, nous devons nous efforcer d'élaborer une parole de psychanalyste compréhensible** dans une société opératoire, hyper technique avec un contrôle technocratique-administratif et qui d'autre part, efface les différences.

L'article d'Emmanuel Hirsch montre que les instances administratives visent à déspécifier les conduites de soins. On cherche ainsi à standardiser un acte de soins identiques pour tous évaluable et comptable. Ce besoin d'effacer les différences vise à assurer une emprise sur l'activité de soin qui est toujours créatrice de nouveau et d'inattendu. Une position d'autorité permettrait de limiter le pouvoir de la technostucture qui vise à déshumaniser les relations interpersonnelles.

À l'opposé, un flou dans les propositions d'activités, une confusion par exemple dans l'organisation des ateliers d'un centre de jour ou les propositions thérapeutiques peu compréhensibles d'un CATTP maintiennent une sorte d'indifférenciation dans l'équipe puisque tout le monde fait la même chose. Il n'est pas facile d'instaurer des différences, de promouvoir des registres de fonctionnement s'appuyant sur la tiercéité et permettant de reconnaître l'altérité.

### **L'animisme dans le fonctionnement archaïque des groupes**

Les travaux des psychanalystes et des anthropologues permettent de reconnaître les restes de la puissance de la pensée animique dans le fonctionnement des groupes. C'est en se dégagent de la puissance des imagos tutélaires incarnées par certaines personnes

qu'il est possible d'organiser un fonctionnement de groupe ou les responsabilités se partagent et/ou la parole peut circuler. Ces différenciations permettent de se situer dans le registre du groupe de travail de Bion.

Les tentatives d'une définition d'un inconscient collectif doivent aussi tenir compte des travaux de Marcel Gauchet qui s'efforce de rendre compte de toutes les dimensions du pouvoir des religions et de l'intrication entre la puissance politique, l'Etat et la religion.

### **Pouvons-nous évoquer une philosophie qui se fonderait sur la sagesse psychanalytique ?**

La vue d'ensemble sur l'histoire de la philosophie que propose André Comte-Sponville (*Que sais-je ?*, PUF) peut nous inciter à relier la psychanalyse à la philosophie et à la rechercher anthropologique. L'objet commun serait le système symbolique. Un livre dirigé par Michel Gad Wolkowicz aux éditions In Press, traite des « Etats du symbolique » et propose un questionnement sur les notions de fond qui touchent à la civilisation comme processus et comme élément individuel et collectif. Cela se situe dans la perspective du travail de la culture, commencé par Nathalie Zaltzman. (« La guérison psychanalytique » ; PUF)

Nous sommes confrontés au processus de connaissance et le leader pourrait être celui qui fait autorité par ses connaissances. Ce mouvement s'opposerait aux conduites de refus de connaissances, de passivité et de dépendance, voire d'anomie.

Cela m'amène à décrire une perspective qui promeut une dialectique de dynamique conflictuelle dans la vie psychique individuelle et collective avec l'ouverture de la notion d'incertitude. Cette ouverture s'oppose aux fermetures de l'immobilité, des croyances, des idéologies et des clivages.

### **Les réflexions de Claude Pigott sur les imagos**

Mes discussions avec Claude Pigott ont porté sur ce qu'il a décrit dans ses derniers livres et en particulier sa réflexion sur l'idéologie qui s'articule sur une meilleure compréhension de la place des imagos.

La réflexion psychanalytique sur les imagos nous conduit à un enrichissement très important de la dimension de la relation d'autorité. L'imago peut avoir la forme de ce personnage terrifiant qui paralyse et empêche le sujet d'exister. Cependant la mère-suffisamment-bonne a soutenu un moment le développement de l'infans (sujet sans parole) avant qu'il accède au langage. C'est l'excès de pouvoir d'une imago maternelle possessive qui empêcherait l'enfant d'accéder à la communication verbale et la découverte de son autonomie motrice dans le monde qui l'environne.

Pour analyser le registre du pouvoir de l'imago paternelle, il nous faut comprendre ce qui s'est déroulé dans la relation du peuple juif avec un Dieu tout puissant, médiatisé par un prophète. Moïse est un chef qui a conduit son peuple en se référant à un Dieu unique. La culture du monothéisme se trouve en conflit avec la puissance du peuple et d'autre part les conduites d'un tyran.

Chercher à reconnaître les processus d'incarnation d'une imago paternelle puissante dans les groupes, est un travail passionnant. Dans la relation psychanalytique, la conception de « l'imago zéro », que Francis Pasche a décrite, nous permet de comprendre comment, dans la cure analytique, l'effacement du pouvoir de l'imago permet au sujet d'advenir dans son autonomie propre. Il s'agit d'une imago qui autorise le plaisir du fonctionnement. Plusieurs psychanalystes, dont Maurice Netter et Jean Gillibert ont décrit le meurtre de l'imago comme un processus nécessaire au sujet pour acquérir son autonomie.

Je dirai pour résumer que celui qui incarne l'imgo, réalise l'action d'une idéologie sur le groupe. La convergence entre le point de vue d'une psychanalyse individuelle et la réflexion sur le fonctionnement des groupes me semble définir le champ d'une anthropologie référée à la psychanalyse.

## **II BIEN-ETRE ET AUTORITE DANS LES ORGANISATIONS INSTITUTIONNELLES GOUVERNANCE ET BIEN TRAITANCE EN INSTITUTION**

Dans le texte publié dans Le Monde daté du 13 septembre 2016 Emmanuel Hirsch a présenté d'une manière claire et percutante les dérives actuelles de la gouvernance hospitalière qui mettent en danger la qualité des soins. Ce texte visait à faire réfléchir les politiques et l'ensemble de la société sur la souffrance des soignants. En effet cinq infirmiers s'étaient suicidés en quelques mois.

Il y a bien longtemps, avec quelques collègues, nous avons composé un numéro de la Revue Neuropsychiatrie l'Enfance et l'Adolescence qui traitait de l'exercice du pouvoir institutionnel par les psychiatres et psychanalystes. Ces thèmes ont été repris dans le livre de Jean-Louis Lang « Psychanalyse et institutions pour enfants ». Un chapitre est constitué du recueil des témoignages de plusieurs collègues.

Avant d'illustrer mon propos par des exemples tenant à la clinique institutionnelle j'énoncerai quelques idées concernant l'exercice de l'autorité.

Par le travail d'autorité, le sujet s'efforce d'incarner un surmoi protecteur, interdicteur, mais aussi entrepreneur et organisateur,. Il s'agit donc d'incarner une imago de leader du groupe, organisateur du plaisir de travailler.

Toute dérive incestuelle ou de séduction narcissique, tout évitement d'un conflit de type œdipien va abolir les conditions et les repères d'un conflit d'autorité.

L'exercice de l'autorité place les différentes personnes dans des positions distinctes et ces différences peuvent être sources de conflits mais il existe ensuite un temps de mise en latence des conflits de type œdipien et de type fraternel. C'est cela qui me paraît créer des possibilités de travail et de ressenti d'un affect de plaisir dans le travail.

On peut penser que le sentiment de sécurité et de plaisir est un des aspects du vécu des soignants qu'ils transmettent aux patients.

Pour l'illustrer, une dérive dans l'exercice de l'autorité, je vous propose le récit d'une situation institutionnelle dans laquelle j'ai été pris.

A l'occasion d'une réunion d'équipe, nous n'avons pas réagi à un passage à l'acte d'un membre de l'équipe. Il s'agissait de déterminer l'organisation d'un atelier. L'éducateur a décidé de refuser d'y inscrire un enfant sous le prétexte qu'il ne le connaissait pas. Sidérés par cette position inhabituelle dans l'équipe, le directeur et moi n'avons pas su formuler une directive qui soit en rapport avec le projet institutionnel. Toute indication d'atelier se discutait en équipe et les deux référents étaient censés avoir le dernier mot. D'autres sujets préoccupants nous avaient mobilisés activement avant la réunion et nous voulions surtout en parler : il s'agissait des bagarres pendant les récréations et d'une grande difficulté à organiser le déroulement des repas dans des conditions acceptables.

Après la réunion, le directeur avait un rendez-vous avec une famille et cet éducateur. Ce dernier s'est autorisé à partir avant la fin du rendez-vous où sa présence était requise jusqu'au terme de la rencontre. Il a mentionné des nécessités familiales personnelles qui s'imposaient à lui.



On ne peut se contenter d'expliquer ces renoncements à dire non à l'éducateur par le simple évitement de l'exercice d'autorité. Quelque chose s'était déroulé dans le groupe avant que l'on ait à parler des récréations et des repas. Tout s'est passé comme s'il ne fallait rien changer et que les récréations et les repas seraient toujours aussi difficiles. Il faut considérer la force du maintien des situations de souffrance dans les groupes comme si les conduites masochiques étaient le moyen de payer la petite quantité de plaisir trouvé dans le travail avec des enfants difficiles et la constatation de leurs progrès et le bien-être de bonnes relations avec eux. L'incarnation d'une autorité contenante et cohérente favorise le bien-être et la créativité de l'équipe.

#### Un autre exemple :

À l'occasion du séjour d'un groupe d'enfants dans une ferme, le directeur et l'éducateur-chef se sont lancés dans une sorte de compétition puisqu'ils se mêlaient de tout. Ils faisaient tout : le ménage et la vaisselle et ne prenaient aucun moment de repos. Cette agitation permanente dans la journée a montré qu'ils luttaient de manière masochique contre leur angoisse face à la destructivité qu'ils pressentaient. En effet les conditions de logement étaient assez précaires et cette vie campagnarde dans une ferme était assez déstabilisante pour les enfants de banlieue qu'ils encadraient. Aucune autorité n'a pu imposer des arrêts de travail et des pauses-détente. On peut ainsi constater que la prescription de la suspension de l'action nécessite d'avoir recours à un pouvoir de conviction très fort pour arrêter la répétition des agirs.

En fait il s'agissait d'agir pour ne pas penser. Penser aurait été prendre conscience que le projet de cette classe de nature aurait dû être refusé.

On peut alors se demander ce qu'il en est de la capacité de dire non à un groupe ? Pouvoir, avec des psychanalystes de l'équipe, prendre du temps pour penser et pour rêvasser à propos la présentation d'un projet quand il faut préparer des budgets, des projets administratifs et affronter les injonctions administratives produites par les autorités de tutelle.

À partir de ces éléments, il me semble intéressant d'essayer de rapporter ce qui se dit actuellement du malaise dans les institutions et de tout ce qui est mis en avant concernant la fonction de coach. Un sociologue du travail affirme : « **supprimer les hiérarchies, c'est la solution de facilité** ». La suppression de la hiérarchie entraîne une libre compétition entre les personnes. La hiérarchie n'est pas que surveiller, c'est aussi intervenir positivement, récompenser. Il différencie la hiérarchie formelle de la hiérarchie informelle, celle des ouvriers qui avaient le pouvoir de réparer les machines. Les chefs d'ateliers étaient à leur merci en cas de panne. Il pense que les structures vont se complexifier, qu'il y aura plus de contraintes, que le nombre de spécialités fonctionnelles augmentera. Comment garder une structure d'encadrement qui ait un vrai rôle ? C'est la vraie question.

### **III TENTONS DE FORMULER CE QUE PEUT CONSTITUER L'EXERCICE DE L'AUTORITE DANS UNE INSTITUTION DE SOINS.**

Pour cela, je propose de partir de la notion de « malêtre » décrite par René Kaës mais aussi par François Richard dans son livre « l'actuel malaise dans la civilisation ».

On peut dire que le « malêtre » correspond au malaise intrapsychique et qu'il est lié à la défaillance du fonctionnement des instances psychiques. Le sujet n'a pas la capacité de légitimer le plaisir du fonctionnement la tendresse. Il n'a pas de possibilité de poser les termes du conflit.

Au cours des nouveaux rapports qui s'établissent entre les générations et dans les changements des organisations institutionnelles, ne voit-on pas disparaître ce qui semblait autrefois nécessaire : la hiérarchie entre parents et enfants, la hiérarchie entre l'ancien et nouveau pratiquant dans un travail professionnel. L'exacerbation des relations de rivalité et de conflits de type narcissique priment sur le plaisir pris dans la transmission de l'expérience professionnelle.

Ayons le courage de prendre en considération l'histoire des institutions soignantes et des institutions sociales.

#### Il y a eu un pouvoir du religieux sur le soin.

Ceux qui ont eu l'expérience de travailler dans les années 1945- 50 dans des hôpitaux dominés par des ordres religieux peuvent comprendre ce qui se déroule actuellement quand le pouvoir religieux s'impose sur le pouvoir soignant. On a vu l'exemple des luttes qui ont permis le maintien des centres pour l'avortement. Une autorité est venue contrecarrer un mouvement collectif animé par une pensée populiste. Cette autorité a pu prescrire une réflexion sur les actions menées.

Autrefois l'idéologie religieuse du soin empêchait qu'il soit évalué et quantifié puisqu'il n'y avait pas de rémunération par exemple des religieuses soignantes. Ceux qui ont eu à traiter de la mise en place administrative et financière des infirmières laïques ont mesuré toute l'importance de ce qui été nommé : la vocation soignante des religieux. Analysons toujours, même actuellement la manière dont le pouvoir du religieux peut toujours venir surgir dans l'organisation des soins.

Plus récemment à propos de l'autisme, nous avons été confrontés à de véritables guerres de religion au cours desquels des groupes prescrivent certains traitements et en refusent d'autre qu'ils condamnent violemment. Notre compréhension de la force des croyances et des idéologies nous permet de comprendre la violence qui se déploie dans certains conflits pour les soins psychiques.

Cette question doit être traitée avec finesse et complexité ; car il faut aussi pouvoir prendre en compte les idéaux qui ont permis à Jean Vanier de mettre en place les maisons de l'Arche. Je voudrais aussi citer la Fondation John Bost et tout le travail de réflexion qui s'est déroulé dans les établissements qu'elle a créés en faveur de jeunes handicapés mentaux. D'autres organisations hospitalières privées ont pris part aux services publics.

Cela n'a pas toujours été simple mais nous devons affirmer que l'organisation du fonctionnement des institutions et les conventions de fonctionnement établies après des discussions qui ont pris en compte la conflictualité apparaissant dans la mise en place des institutions, permet une vision dynamique du service public. Il y est question des moyens alloués par la puissance publique au uns et aux autres mais cette dynamique conflictuelle doit être organisée par les projets institutionnels et non pas par la seule vision comptable qui cherche à faire des économies.

Que ce soit vis-à-vis d'une instance religieuse ou d'un pouvoir gestionnaire comptable, l'autorité du responsable du soin ou de l'action sociale doit pouvoir affirmer sa légitimité par la formulation claire de **l'éthique d'un service au public**. Seule cette position éthique permet à une autorité de prescrire le plaisir de penser ensemble, l'organisation de réunions de travail au cours desquelles chacun aura à abandonner ses positions personnelles figées pour accepter un mouvement collectif du travail en groupe.

Cela pose toutes les questions qui ont été traitées dans le « Psychanalyste sans divan, » et les publications de Paul Claude Racamier comme « L'esprit des soins », le livre de Jacques Hochmann intitulé « La consolation ». En effet tous ces auteurs, praticiens du soin, s'accordent sur le mouvement de transformation, l'abandon des fixations antérieures, le deuil originaire qui permet ainsi à la souffrance des patients de trouver un refuge dans les pensées et les actions du groupe des soignants. Il constitue ainsi ce que Jacques Hochmann a nommé « **l'institution mentale** », un groupe qui pense le soin de ceux qui font appel à lui.

### **III B**

#### **QUELQUES PROPOSITIONS POUR UNE COMPREHENSION DES PROCESSUS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

Je désigne ainsi les processus psychiques qui permettent à un groupe et à son leader de faire des choix intelligents qui ouvrent à un avenir créatif et un enrichissement. Ceci introduit la **notion de groupe de travail** (au sens de Bion) dont la constitution s'effectue par l'élaboration d'une narration, d'une parole collective prenant en compte les diversités de chacun des membres du groupe.

À l'opposé, les résistances narcissiques montrent que le collage à une fonction dans un groupe social ou dans un groupe familial (tyran, victime, le bouc émissaire) empêche toute évolution de la mentalisation du groupe.

On peut aussi décrire des équipes dont les membres sont présents partout. Il n'y a pas de responsables d'un domaine particulier. Il est alors possible qu'un tel groupe se place en situation de dépendance à un objet partiel commun (le sein). Ce que l'on nomme l'imgo inconsciente du sein nourricier est présente partout, en permanence ; ce qui évite la frustration. Cette dépendance et cette soumission à un objet partiel peut faire penser à la relation à l'Etat Providence, ou bien à une Association gestionnaire toute-puissante. Dans cette situation, il n'y a plus de problématique de sujet ; tout est effacé dans d'une unité englobante, dominante, totalisatrice.

Une autre entrave à une démarche intelligente collective est le **conformisme des liens**.

On observe par exemple, que la mise en place de protocoles dans une organisation collective du travail tient lieu de lien collectif plus ou moins adéquat, obligeant à une obéissance stricte. Elle entraîne le renoncement à une pensée individuelle, à une créativité. Il existe ici encore, un refus des conflits. On pourrait dire que les rapports entre les acteurs du soin, la conflictualité avec l'exercice du pouvoir par un chef de service sont remplacés par l'observance collective de règles qui sont les mêmes pour tous avec une abolition des différences. Tout le monde doit se comporter de la même manière. Dans un reportage récent il était fait mention de la souffrance et des difficultés à vivre dans ces bureaux « open space » et dans les structures où l'on avait effacé l'organisation hiérarchique du travail sans la remplacer par une dynamique collective. Il est intéressant de repenser l'analyse des conduites en faux self dans les collectivités d'entreprise et la prévalence d'un moi idéal de conformité qui remplace la dynamique créée par les qualités d'un leader.

## **IV LA COMPLEXITE DES RAPPORTS ENTRE BIEN-ETRE ET PLAISIR DU FONCTIONNEMENT DANS LE TRAVAIL INSTITUTIONNEL.**

### **IV A - L'organisation de l'institution**

Dans l'idéal, elle comporte une définition et un investissement clair des fonctions de chacun : directeur, médecin spécialiste, éducateur, enseignants etc. personnel de secrétariat. Chacun doit pouvoir exister comme sujet avec sa parole particulière qui est articulée de manière conflictuelle avec celle des autres. Ceci implique une reconnaissance de l'existence du conflit psychique à l'opposé d'une évacuation des conflits entre les personnes.

Découvrir l'autre l'inconnu, le reconnaître, aller vers lui, implique une forme de renoncement à la satisfaction du narcissisme du moi. Cela valorise le plaisir de la découverte, l'établissement de liens nouveaux, le plaisir de s'enrichir avec l'apport de l'inconnu étranger. Ces conduites s'opposent aux clivages avec les rejets et le déni, entraînés par la nécessité impérieuse de maintenir l'identité et l'intégrité narcissique du groupe. Le changement est refusé car il est perçu l'origine d'un danger existentiel. De plus, la désillusion, la déception liée à la rencontre et l'échange avec l'autre oblige accepter les limites respectives de l'un et l'autre. Cette acceptation des limites est rendue possible par la capacité de ne pas être entraîné par des mouvements d'idéalisation, de globalisation et la prévalence d'un moi idéal qui impose la conformité.

On saisit toute l'importance de l'organisation qui instaure une tiercéité dans le fonctionnement des équipes. C'est le cas en particulier de celles qui ont pu mettre en place une **fonction de référence**. Cette organisation permet de savoir dans toutes les situations, qui a la tâche de décider en dernier lieu. Cela permet de se protéger contre des mécanismes inconscients qui pervertissent l'organisation symbolique du groupe ne s'opposent pas aux tentatives d'emprise et de toute-puissance.

Nous devons aussi tenir compte des aspects négatifs et destructeurs de **l'envie de la pensée de l'autre**. Elle amènerait certains à refuser des formations, à se cantonner à exercer de manière opératoire des fonctions de direction en raison de leur envie à l'égard de ceux qui semblent capables de penser dans le groupe. L'expression de cette forme d'envie destructrice permet de comprendre certaines crises institutionnelles et le refus de certains de prendre une responsabilité dans l'organisation du travail du groupe.

Pour analyser l'ensemble des forces qui s'opposent au bien-être, il est nécessaire de se référer aux notions d'antoepe et de confusionnement dont a parlé Paul-Claude Racamier. Ces défaillances dans le système de symbolisation et de différenciation topique entravent considérablement le plaisir de fonctionnement des groupes. Mais il faut aussi avoir le courage de désigner les mouvements de projection du mauvais objet et la mise en place de bouc émissaire.

Je développerai un autre aspect en insistant sur la nécessité de constituer **des enveloppes solides** qui assurent une continuité du moi de chacun des membres de l'équipe mais aussi des familles des patients. Cela passe par la capacité de traiter le négatif, de traiter les attaques contre les liens et de maintenir une capacité de penser au sens de Didier Anzieu. La conception du deuil originaire que nous a transmise Paul-Claude Racamier permet de comprendre que le maintien de séduction narcissique va à l'encontre de tout changement. Il s'agit de garder inchangés les états antérieurs, comme s'il était préférable de rester dans la souffrance connue plutôt que d'aborder éventuellement l'inconnu d'un fonctionnement différent.

**N'oublions pas d'analyser le contexte socioculturel dans lequel est insérée l'institution.** Pour traiter des difficultés actuelles des institutions il faut tenir compte de notre compréhension actuelle des croyances. Je fais mention du travail de Marcel Gauchet et de la manière dont il peut être récusé par certains. Il montre comment l'évolution de la culture actuelle peut permettre de se défaire de la religion, de la dépendance à un Dieu tout puissant, et de travailler sur la notion de sujet citoyen. A certains moments de l'histoire, les totalitarismes et leurs idéologies ont pris la place des religions

Si l'on aborde les questions délicates posées par le fonctionnement inconscient de type tyrannique et à l'opposé les conduites répétitives masochiques, on peut se demander quel mode de fonctionnement inconscient au niveau collectif peut entraver l'émergence d'un désir personnel dans un groupe. Cela pourrait être reconnu comme un refus de la thématique œdipienne. Cela nous conduit à dire qu'actuellement, on ne peut plus se contenter d'une position simpliste opposant l'individuel et le collectif.

#### **IV B L'ASPECT SPECULAIRE : SE VOIR AGIR**

##### **J'aborderai maintenant la question de la figurabilité.**

Est-il possible de se voir, se figurer dans la position de direction, lorsque les attaques contre les processus de pensée sont très fortes dans le fonctionnement groupal ou à l'intérieur de chacun des membres de l'équipe.

Pour avancer dans ce domaine, il est indispensable que les analystes poursuivent leur travail de réflexion et des théorisations sur la scène primitive. En effet se voir, prendre place dans la scène primitive, se concevoir comme acteur de celle-ci, est au cœur des questions posées par l'exercice de l'autorité. Ces points sont articulés à tout ce qui concerne les processus de non-transmission et qui explique que des enfants ne veulent pas reprendre le travail des parents et s'investir dans le métier qu'ils les ont vu exercer.

Nous pouvons nous appuyer sur les théorisations de Freud concernant l'action de se voir, d'être regardé et de se voir être regardé. Les collègues qui, comme Dominique Amy approfondisse les contenus de la relation mère-bébé, nous ont montré l'importance prise par le regard maternel sur le développement du psychisme de l'enfant. Mais il y a aussi en retour, la valeur du regard du bébé vers sa mère. Ce mouvement de regard qui manque tant à la mère d'un enfant autiste.

L'observation du fonctionnement des groupes permet de rendre compte des regards qui s'échangent, de l'évitement des regards, en tenant compte aussi de toute la dimension du vécu corporel qui accompagne ces regards.

#### **IV C UNE AUTORITE JUSTE**

Sur un autre plan, Il est possible de parler d'une **autorité juste** quand elle maintient le cadre symbolique des échanges interpersonnels. Elle interdit les débordements de l'un sur l'autre, l'emprise, l'intrusion dans l'espace psychique et l'intimité de l'autre. Elle lutte contre les mouvements de la perversion narcissique (le plus souvent inconsciente).

Le bien-être peut alors être un ressenti commun car l'accès au plaisir du fonctionnement est autorisé par une autorité qui qualifie le bien-être du fonctionnement d'une valence positive. À l'inverse, l'autoritarisme de la tyrannie dénonce, attaque les liens et empêche toute possibilité de plaisir dans la passivité.

##### **Evitement de la position d'autorité**

Il s'agit d'éviter de se voir en position de pouvoir dominant

Nous devons continuer d'approfondir les différences entre le contre-transfert et l'identification. Dans certains récits au cours desquels nous relatons notre travail, ne mélangeons-nous pas le contre-transfert qui marque la différence des générations, avec les identifications. L'abolition de cette différence symbolique passe dans les paroles mais aussi dans les actes et dans certaine régression du fonctionnement groupal. Cela peut parfois passer inaperçu et nous devons mettre en œuvre toute la dynamique qui existe dans l'observance de la primauté du système symbolique. Par exemple, soyons attentifs à mesurer la force de certaines identifications, en particulier des identifications mimétiques et

des identifications adhésives. On parle beaucoup de l'analyse des intertransferts dans les groupes. Nous devons nous attacher à la différencier de l'analyse du contre-transfert.

### **Il n'est pas aisé de définir les contre-attitudes dans un groupe institutionnel.**

Par le récit d'une situation institutionnelle, il est possible de montrer comment l'analyse des contre-attitudes permet l'exercice d'une autorité et à l'inverse quelles sont les conduites d'évitement qui peuvent amener un directeur à ne pas exercer réellement sa fonction. L'analyse des intertransferts qui s'établissent dans le groupe des cadres par exemple, peut s'effectuer au cours des temps de reprise des réunions et des activités auxquelles participent les psychanalystes et l'équipe. Il faut cependant savoir que notre analyse des relations fraternelles reste insuffisante par rapport à celle des complexes familiaux. Il n'est pas indifférent de remarquer que ce qui concerne les groupes a été moins travaillé que ce qui se manifeste dans la relation individuelle.

Je vais rapporter une courte séquence de la vie institutionnelle au cours de laquelle j'ai pu comprendre la signification de mes contre attitudes.

Dans les réunions de reprise du travail que nous menions, je faisais souvent « le savant » et j'avais tendance à imposer mon savoir psychopathologique à un collègue. Cette répétition d'une relation de grand frère aîné marquant sa supériorité sur le cadet, a pesé dans le cours de certaines réunions. Il fallait en effet que j'aie toujours le dernier mot.

Un jour, ce collègue s'est plaint de mon attitude et ce qui a été relayé par deux autres personnes qui m'ont mis en face de mes conduites. J'ai été obligé ainsi de prendre conscience du rapport sadomasochique que nous avons établi et qui me faisait accepter les absences de ce collègue à des réunions. Engagé dans un autre travail institutionnel, il nous (me) faisait parfois défaut et je le punissais ainsi par la mise en scène de ma supériorité.

Il n'a pas suffi que cette répétition soit mentionnée par un collègue. Il a fallu que je puisse relier ce besoin de domination à l'histoire de ma famille avec la répétition sur plusieurs générations d'une relation où l'aîné devait toujours dominer le cadet pour maintenir l'ordre familial prescrit.

Dans le temps d'analyse de nos contre attitudes, au sein de ce petit groupe, nous avons pu enrichir la qualité de notre travail et la figuration de nos conflits par la compréhension de cette scène vécue, ailleurs et autrefois et qui était en rapport avec une scène originaire du passé familial. Cette défense contre le traumatisme, cette force mise en œuvre pour assurer la continuité, se répétait à notre insu dans notre équipe.

## **IV D**

### **LES OBSTACLES A LA MISE EN PLACE DES REUNIONS**

Nous connaissons toutes les difficultés auxquelles se heurte la mise en place des réunions d'analyse du fonctionnement institutionnel et des groupes de paroles de soignants. Nous nous efforçons de trouver la manière de faire face aux diktats des autorités administratives ou même de certains médecins chefs de service, qui s'opposent à ces temps de prise de parole.

La question est complexe car il n'est pas question « d'entrer en guerre » ; mais à l'opposé, il ne faut pas céder sur ces projets. Cela implique de soigneusement penser les conditions dans lesquelles des dirigeants peuvent accepter de perdre une partie de leur pouvoir. C'est l'analyse des fonctionnements narcissiques qui me paraît le meilleur moyen de comprendre ce qui est en jeu dans les résistances à la mise en place de tels groupes.

En fait, il est nécessaire de pouvoir montrer les bénéfices que chacun peut tirer de l'instauration de ces temps d'échanges sur les pratiques. Mais, il faut aussi tenir compte de la nécessité, pour une société, de refuser l'inconscient, l'inconnu, le sexuel infantile. Alors

que, paradoxalement, il est mis en scène dans les publicités de certains médias, par exemple.

Je propose que notre réflexion se centre sur l'impérieuse nécessité d'agir vite dans laquelle beaucoup de personnes sont prises actuellement. Il faudrait agir et ne pas se voir agir. L'idéal serait de foncer tête baissée. Il y a aussi un autre idéal actuel qui situe l'action de « se défoncer », d'aller jusqu'au bout de soi, comme une sorte d'idéal de lutte antidépressive. Cela nous permet de mesurer toute l'angoisse existentielle qui se trouve mobilisée par une proposition d'écoute, d'attente et de réceptivité. On parle beaucoup des patients qui se battent, des femmes proactives. Tout est orienté vers l'illusion de la toute-puissance, de l'auto-engendrement. Nous pouvons mesurer comment le style de vie humaniste que nous proposons, peut aller à l'encontre des vœux et des illusions d'un nombre important de nos concitoyens.

## **V CONCLUSION**

Efforçons-nous maintenant d'énoncer une conclusion qui soit une ouverture à de nouvelles perspectives de travail. L'ensemble des travaux psychanalytiques qui décrivent le psychisme individuel et les formes de représentation de la vie des groupes s'accordent sur la **nature conflictuelle de la vie psychique**. C'est aussi ce qui est décrit par des philosophes et des psychosociologues. Les observations des anthropologues vont dans le même sens et nous sommes amenés à regarder l'activité des groupes soignants à partir du travail des observateurs qui s'inspirent de l'expérience de l'observation des bébés par la méthode d'Ester Bick.

L'acceptation de la nature conflictuelle de la vie des groupes soignants conduit ceux-ci à s'efforcer de réduire leur souffrance et à investir les moments de plaisir dans le travail. Cela nécessite un travail de deuil des idéaux qui ont été à l'origine du projet de soins psychiques dans lequel chaque membre de l'équipe s'inscrit. Donner une place à la souffrance au travail et à la dynamique conflictuelle qui s'inscrit avec les moments de plaisir, conduit à porter toute son attention à l'organisation de la vie des groupes. Cette organisation est nécessaire pour qu'on puisse **lire et comprendre de l'intérieur et de l'extérieur** ce qui se déroule dans le groupe soignant. Je fais mention ici de la lecture du fonctionnement institutionnel par les patients accueillis, leur famille et leur entourage. (C'est dire l'importance de la qualité du livret d'accueil de chaque institution) ; mais aussi de la lecture de l'institution par les décideurs des autorités politiques et économiques et des organes de formation universitaire.

Il est urgent d'effectuer le **travail de traduction** indispensable pour transmettre au grand public et aux autorités politiques ce qui se déroule dans les lieux de soin. Faute de cette traduction, il existe le risque de voir se renforcer les positions idéologiques et aussi les prescriptions religieuses qui se manifestent de plus en plus dans la société. On peut l'observer par exemple dans le soin psychique aux enfants autistes et aux handicapés.

La lecture du livre de Samuel Lézé « L'autorité des psychanalystes » permet de situer les problématiques actuelles dans l'histoire du mouvement psychanalytique en France et d'élaborer des représentations sur ce que peut représenter l'autorité des psychanalystes. Prendre connaissance des effets d'une campagne nationale sur la dépression en 2007, réfléchir sur les crises de l'autorité, assurer une prise de parole des patients et de leur entourage vis-à-vis des décisions médicales, nous conduit à définir une nouvelle place de la psychanalyse dans l'organisation sociétale. Cette conception de la psychanalyse permet d'instituer des liens dans les situations difficiles et de donner un sens à des constats contradictoires. Elle soutient un projet collectif : prendre en compte la question du sujet

dans le fonctionnement collectif universel. Il s'agit de trouver les moyens d'articuler la sphère publique et le registre privé individuel.

Samuel Lézé écrit : « C'est pourquoi la psychanalyse constitue un terrain d'avenir. La psychanalyse n'est pas un phénomène qui constitue en soi une anomalie ou un archaïsme. La capacité politique des freudiens façonne une institution sociale originale qui mérite ni plus ni moins d'attention de la part des sciences sociales ».

Et « Les freudiens sont des militants de leur cause en vertu non de la conjoncture française de leurs discours mais de leur position objective dans l'espace politique et thérapeutique. C'est ainsi que, selon moi, il est possible de comprendre la dignité et l'unique et l'utilité de la psychanalyse, mais aussi sa fragilité. Elle tient des individus qui tiennent...à un fil ».

Je propose un second axe de réflexion apporté par le livre de René Kaës « L'extension de la psychanalyse » qui me paraît capital. Il marque la nécessité de travailler de manière très approfondie la différence entre :

- le travail effectué sur un mode de relations objectales prévalentes dans lequel il y a une évolution des statuts de chacun, une évolution des structures
- et à l'opposé le maintien narcissique d'une identité figée chez les personnes et dans les groupes. Si le narcissisme domine, le discours prévalant peut-être : «je n'ai rien à faire d'être avec les autres d'être écouté, d'être obéi ou de ne pas me soumettre au groupe».

Il faut prendre en compte l'évolution des tâches imposées aux directeurs des grands ensembles publics qui viennent d'être créés et aux directeurs généraux des grandes associations. Le fonctionnement des directions générales est devenu tellement opératoire, gouverné par l'actualité, l'urgence, qu'il favorise la constitution de relations s'établissant sur le mode de la perversion narcissique. Il ne peut y avoir d'altérité. Tout doit être maîtrisé. Il ne peut y avoir d'imprévu. Cela peut empêcher la créativité et la spontanéité dans l'ensemble institutionnel que ces directeurs « managent ». Si cette entrave du plaisir de la découverte du nouveau se poursuit, elle pourrait obliger les équipes à se satisfaire de leur malêtre.

-----