



Disponible en ligne sur

ScienceDirect
www.sciencedirect.com

Elsevier Masson France

EM|consulte
www.em-consulte.com



Communication

Autorité et légitimité : plaider pour une contenance groupale



Authority and legitimacy: A plea for a groupal capacity

Philippe Robert

1, rue Marthe-Chenal, 94410 Saint-Maurice, France

INFO ARTICLE

Historique de l'article :

Disponible sur Internet le 20 juin 2016

Mots clés :

Autorité
Cas clinique
Entreprise
Groupe
Psychoanalyse
Psychologie du travail

Keywords:

Authority
Business
Clinical case
Group
Psychoanalysis
Work psychology

RÉSUMÉ

La souffrance au travail peut résulter de pressions collectives et/ou interindividuelles mettant certains professionnels dans la difficulté, voire l'impossibilité de réaliser les tâches qu'ils sont censés accomplir. En amont de cette problématique, on peut considérer l'Institution, à la lumière de la psychanalyse groupale, comme une entité vivante ayant une histoire et porteuse d'un sentiment d'appartenance. La contenance groupale, en s'appuyant sur un processus d'autorité, soutient les narcissismes individuels et favorise les liens.

© 2016 Publié par Elsevier Masson SAS.

ABSTRACT

Suffering at work may be the result of interpersonal and/or collective pressures putting certain professionals in difficulty. They may even induce the impossibility of realising certain assignments that professionals are supposed to accomplish. Before addressing this problem, one can consider the institution, through the group psychoanalytical perspective. The group can be seen as an entity having a story and its own sense of belonging. The group countenance, when based on an authoritarian process, upholds individual narcissisms and favours links.

© 2016 Published by Elsevier Masson SAS.

1. Introduction

Même si Freud disait que le but d'une analyse était de pouvoir aimer et travailler, il ne s'est jamais intéressé au travail dans sa réalité. En psychanalyse, l'accent se porte sur les représentations psychiques et sur la particularité des vécus propre à chaque sujet. Pourtant les psychanalystes, à travers des champs d'intervention différents – enfants, psychose, groupes... – ont dû repenser la clinique et la théorie. Ainsi en est-il de la psychanalyse groupale, dans le sillage de Bion et Foulkes en Angleterre, de Pichon-Rivière en Argentine, et d'Anzieu et Kaës en France [6]. Anzieu lui-même est intervenu à plusieurs reprises en entreprise [1].

Même s'il y a des points communs entre les entreprises et les institutions médico-éducatives, l'auteur s'appuiera davantage sur ces dernières, sa pratique l'ayant amené à y intervenir depuis une trentaine d'années.

Après une brève présentation de l'approche psychanalytique des groupes, l'auteur développera ses propositions sur la contenance. Il présentera ensuite le processus d'autorité en soulignant les liens qui peuvent être faits entre autorité et contenance.

2. Le fonctionnement psychique du groupe

Dans le groupe, coexistent des processus inconscients et des mécanismes non conscients. Les aspects non conscients sont des accommodations et des régulations « automatiques. » Ici nous pouvons nous appuyer sur différentes disciplines qui vont de l'anthropologie à l'éthologie en passant par la neurophysiologie. Certains travaux sur l'empathie en sont un exemple. [2] Les aspects inconscients peuvent se comprendre à partir de l'appareil psychique groupal [8] et des alliances inconscientes [10]. À la suite de Le Bon, Freud avait montré l'importance de la suggestion et de la régression dans les groupes. De ce point de vue, le groupe peut être capable du meilleur et du pire. Le pire, d'abord : « L'individu se

Adresse e-mail : aprob@wanadoo.fr<http://dx.doi.org/10.1016/j.amp.2016.05.009>

0003-4487/© 2016 Publié par Elsevier Masson SAS.

trouve, dans la foule, mis dans des conditions qui lui permettent de se débarrasser des refoulements de ses motions pulsionnelles inconscientes. Les propriétés apparemment nouvelles qu'il présente alors sont justement les manifestations de cet inconscient, dans lequel assurément tout le mal de l'âme humaine est contenu de façon constitutive. » ([5], p. 129).

Mais l'inverse est également vrai : « Les foules sont également capables, sous l'influence de la suggestion, de grands accès de renoncement, de désintéressement, de dévouement à un idéal [...] On peut parler d'une moralisation d'un individu par la foule » ([5], p. 135).

3. La contenance groupale

Les travaux en psychanalyse groupale et en thérapie institutionnelle ont montré l'importance thérapeutique de la contenance. Anzieu a ainsi développé le concept d'enveloppe psychique et Kaës celui d'appareil psychique groupal. Violence, déliaison et destructivité peuvent se vivre dans les institutions. L'enjeu est de pouvoir les supporter et les transformer. Si l'Institution n'en a pas les moyens, il y a risque de traumatismes, à la fois groupaux et individuels. Quand ça déborde, la machine devient folle, chacun devenant potentiellement source et récepteur de violence.

La compréhension de ce qu'est un groupe nous est d'un grand secours pour comprendre les processus psychiques en jeu au sein des institutions. Il est par exemple toujours facile d'incriminer tel ou tel directeur, ou éventuellement tel ou tel bouc émissaire de façon redondante. Mais d'un point de vue groupal, on peut se demander : pourquoi une équipe se plaint-elle de l'incompétence d'un directeur ? Le directeur est-il vraiment incompétent ? Et dans ce cas, l'institution n'aurait-elle pas un intérêt inconscient à se doter d'un directeur incompétent ? Ainsi ce même directeur étant remplacé par un autre, l'équipe peut-elle se plaindre en disant : « C'est encore pire qu'avant. » De quelle problématique ce directeur pourrait-il être le porte-voix ou le porte-parole ?

L'Institution, tout comme l'entreprise, est un organisme vivant où les enjeux narcissiques peuvent créer des situations de tension ou de « non-pensée. » Bion différenciait le groupe de base et le groupe de travail [3]. Parfois, quand on a affaire à une histoire non dépassée et/ou aux survvenues d'un traumatisme, le groupe se fige. Ainsi, si une équipe est blessée, se réparer devient l'objectif prioritaire. La tâche primaire – soigner, former ou produire – passe alors au second plan. Aucun argument rationnel ne peut être entendu. Que ce soit par le clivage ou le déni, l'équipe devient sourde aux besoins réels qui correspondent à son activité. L'équipe a l'illusion de se soigner elle-même en oubliant les patients ou les usagers dont elle s'occupe. La blessure narcissique groupale prend le devant de la scène.

Chaque institution a une histoire, un mythe fondateur et des ancêtres plus ou moins lointains et plus ou moins mythiques. Cela contribue à développer un sentiment d'appartenance qui soutient l'investissement [13]. Ceci est fondamental pour comprendre l'échec relatif du travail en réseau. Il est possible d'étendre une lecture classiquement individuelle du narcissisme, au groupe. Le narcissisme groupal [7] tient à privilégier le sentiment d'appartenance au petit groupe et fait craindre l'ouverture aux échanges et aux confrontations.

Le piège du groupe, notamment par le jeu des alliances inconscientes, est d'être enfermé dans des rôles. Les assignations des différents membres d'une équipe les empêchent de penser. Chacun devient sujet et objet de projections croisées.

Bien sûr, une lecture uniquement groupale – je dirais même idéologiquement groupale – pourrait faire perdre de vue des difficultés individuelles. Il peut ainsi exister des personnalités perverses dans les institutions qui peuvent faire bien des dégâts. Il est parfois très difficile de faire la part entre ces personnalités

pathologiques et des défenses perverses groupales utilisées pour se prémunir d'un effondrement. Il n'en demeure pas moins que les processus groupaux restent actifs et nécessitent parfois, s'ils deviennent toxiques, d'être élaborés. Des dispositifs existent dans ce but.

Dans les institutions, sont proposés différents dispositifs d'analyse et/ou de régulation [12]. Ce qu'on appelle le plus habituellement aujourd'hui « analyse de pratique » consiste à écouter de petits groupes de professionnels évoquer des prises en charge difficiles. Il peut s'agir aussi bien d'éducateurs travaillant en milieu judiciaire, d'aides-soignantes en EPHAD, d'infirmières en soins palliatifs... quand un psychanalyste est sollicité pour intervenir, il lui est souvent demandé ce qu'il y aurait lieu de faire dans telle ou telle situation. Or pour cela il y a des chefs de service, ou des cadres infirmiers ou médicaux. Il y a un risque de confusion entre les aspects matériels, voire organisationnels du travail et la prise en compte de la dimension psychoaffective. L'analyste doit favoriser l'expression des affects liés à la prise en charge et tenter de resituer leur élaboration dans le lien thérapeutique. Le travers le plus fréquent dans ce genre d'intervention est d'être trop vite sur le terrain de la compréhension, voire de l'explication. Il est indispensable que l'analyste puisse autant que possible ressentir la colère, le désarroi, la tristesse... suscités par l'événement relaté.

Un aspect essentiel de ce travail est qu'il est effectué en groupe. Faire état de ses difficultés, voire de ses failles devant les autres nécessite une très forte confiance et ce d'autant qu'exprimer une « faiblesse » dans un groupe peut constituer une importante blessure narcissique pour les uns et les autres. Joyce McDougall [11] parlait des patients *as if* – de faux analysants ; de la même façon, il y a des groupes qui peuvent faire semblant de s'exprimer et au fond ne pas se livrer. C'est à l'analyste d'intégrer qu'il ne s'agit pas d'un groupe thérapeutique mais d'un groupe de travail de professionnels qui travaillent constamment ensemble. C'est là qu'interviennent les capacités contenantes du groupe. Il faut que les liens soutiennent sans enfermer. La reconnaissance de la place de chacun avec son importance dans et pour le groupe est essentielle. Si le lieu de travail s'appuie sur un « vivre ensemble » et sur des dimensions affectives, celles-ci ne doivent pas prendre le pas sur les processus de pensée.

En groupe, certaines plaintes soi-disant objectives peuvent se penser d'une autre façon. Il y a souvent une confusion entre les plaintes de l'équipe *versus* revendications et les plaintes s'élaborent et conduisant à une appropriation subjective.

Une équipe se plaint de l'arbitraire incarné par la directrice. Elle « poursuit » les uns et les autres quant à la tenue de leurs dossiers administratifs. L'équipe dit qu'ils ne peuvent plus travailler dans ces conditions ; je leur dis alors : « Pourquoi est-ce que vous ne faites rien ? » Ils énumèrent alors tout un ensemble de démarches désordonnées se résumant à des passages à l'acte répétés venant renforcer la rigidité des structures encadrantes. Je reviens à mon « Pourquoi ? ». Je montre que cette question n'est pas une incitation à faire et encore moins une suggestion, mais une véritable recherche de sens.

Deux axes se dégagent alors. Le premier est celui de la culpabilité du groupe et l'idée qu'ils craignent d'être trop violents. Le deuxième est la crainte que la directrice ne s'effondre : « Au fond, elle est extrêmement fragile ! » disent-ils.

La limite de l'intervention de l'analyste est celle du sens. Certaines contraintes extérieures sont insensées et/ou désincarnées. Dans ce cas c'est la limite de l'intervention, toute tentative d'analyse risquant alors d'être un alibi et un déni de réalité.

Dans le cas évoqué plus haut, la directrice a pu se sentir remise en question et non remise en cause. Elle a pu alors quitter une position d'identification à l'agresseur, et trouver avec l'équipe une forme de compromis n'entravant plus la pensée au travail.

Download English Version:

<https://daneshyari.com/en/article/6786540>

Download Persian Version:

<https://daneshyari.com/article/6786540>

[Daneshyari.com](https://daneshyari.com)