

## **La logique collective Dispositifs et fonctionnement**

Intervention au séminaire « Qu'est-ce qu'une mère ? » animé par Marie Claire Terrier – 16 mars 2011

Les dispositifs et leurs fonctionnements sont des choses qui me questionnent actuellement. Autant dans les lieux où je peux intervenir dans le social, ceux que l'on appelle institutions sociales, médico sociales ou sanitaires que dans une association de psychanalyse.

Il y a dans ces lieux, bien différents, des personnes qui se retrouvent pour travailler. Vivre ensemble, pour ce temps qui leur y est imparti ou qu'ils prennent, n'est pas chose simple. Travailler ensemble ne peut se faire que si l'on se parle. Comment ces lieux sont-ils organisés ? Qui ou quoi en garantit ou même mieux en dirige le fonctionnement ?

### **Les établissements**

Dans les établissements, les professionnels sont là « pour les jeunes » ou « pour les patients » ou pour toute autre personne dont on leur confie la charge. Cela s'entend beaucoup en ce moment : « on n'oublie quand même que nous sommes là d'abord pour s'occuper d'eux ». Ces propos sont énoncés comme des coups de pied pour sortir la tête de l'eau. Dans un moment de volonté de réveil, de sortie de confusion où les préoccupations des professionnels se perdent dans des évaluations sans fin, dans des conflits internes ou encore dans des réunions tupperware bien amicales. Cela surgit quand le pourquoi de leur réunion en ce lieu est mis de côté.

Je pense qu'un fonctionnement de dispositifs au sein d'un établissement peut éviter certaines dérives et permettre à chacun de prendre sa place. Il faut qu'un directeur dirige, qu'un éducateur éduque, qu'un soignant soigne etc. Le lien entre toutes ces personnes évolue et se réinvente sans cesse. La parole a une place centrale dans ce mouvement et l'organisation des réunions notamment devrait faire l'objet d'une réflexion préalable. Comment la parole circule-t-elle ? Quels sont les espaces formels ou informels prévus pour se parler ?

Dans les établissements il existe de grandes variétés d'organisation. Différentes réunions existent. Des temps de synthèses, des temps cliniques, des temps de paroles, de temps de rencontres entre cadres hiérarchiques, des temps d'analyses de la pratique, des temps de réunions des délégués du personnel, etc ..... Toutes ces réunions ont leurs objectifs ou raisons d'être. Elles servent à échanger, élaborer, décider, etc .... Mais il se passe bien plus pour chacun d'eux quand ils parlent.

Les personnes présentes ont été recrutées. Elles ont été choisies. Chacun a une place à tenir. Cela organise un lien social.

Lacan a développé la notion de discours pour aborder le lien social. Un discours est à considérer comme « une structure nécessaire qui dépasse de loin la parole » (p11). « Par l'instrument du langage s'instaure un certain nombre de relations stables, à l'intérieur desquelles peut certes s'inscrire quelque chose qui est bien plus large, va bien plus loin, que les énonciations effectives ». Ces discours sont au nombre de quatre : Le discours du maître, le discours de l'analyste, le discours universitaire et le discours de l'hystérique.

Diriger une institution, c'est entre autre occuper la place de maître. Ce n'est pas l'incarner sinon c'est être un tyran. Il s'agit d'être agent du discours. Ce que dit le discours du maître, c'est que le maître ne détient pas le savoir. C'est l'esclave qui l'a. Un directeur a des décisions à prendre sur le plan salarial, comptable etc. En ce qui concerne le travail des professionnels qu'il embauche, il doit faire en sorte que la décision s'élabore. Il a à garantir une organisation du travail qui le permette. Là les projets institutionnels sont importants car y sont décrit les modalités de travail, de réunions, etc .... A partir de là, les autres discours peuvent prendre place. L'écriture même des projets institutionnels est à faire en équipes. Chacun des professionnels sera amené à un moment ou à un autre à être agent des différents discours car un discours n'est pas le privilège d'une catégorie professionnelle.

Parler pour élaborer, prend du temps. Actuellement il est souvent répéter que cela coûte cher. Il y a beaucoup de tentatives, certaines réussies, de se passer de ces temps là. Quand je dis « réussies », je ne parle pas de la qualité du travail réalisé mais du passage à l'acte accompli. Ce sont par exemple l'écriture d'un projet, l'élaboration des plans d'un nouveau bâtiment ou encore l'organisation de l'occupation d'une salle de relaxation. Les documents sont produits, sans les professionnels concernés. Ces décideurs ont pensé pour le bien des gens et ne comprennent généralement pas pourquoi cela soulève de la colère ou de la résistance (dite au changement). Cette agressivité, c'est tout simplement qu'ils ont empêché les personnes de parler (de leur travail). J'ajouterai de se voir et de parler. C'est comme la mode grandissante de l'utilisation de l'écrit à l'exclusion du reste et notamment de l'email à l'intérieur d'un établissement. On s'envoie des mails de bureau à bureau. On pourrait tout se dire par écrit et ne plus se réunir. Il est des informations que l'on peut se passer par petits mots bien sur mais l'écrit maintenant devrait suffire pour tout. Cela sous entend que seul la transmission de l'information brute est nécessaire. Or parler, ça change beaucoup chose. Déjà on peut s'entendre (soi même) puis échanger. Désormais, quand l'information est passée par écrit, il n'y aurait plus besoin d'en discuter. Ce qui se passe alors, c'est qu'on l'oublie, on passe à autre chose. Tout cela supprime la dimension du vivant, la rencontre en chair et en os. Lorsque nous parlons, nous soutenons ce que nous disons par des gestes, un ton de voix, un regard, etc. La voix et le regard, ce n'est pas rien. Ce sont deux des objets a de Lacan. Et l'objet a, c'est un des termes des discours. Si je tiens aux dispositifs, c'est dans la mesure où ils organisent et garantissent les rencontres. C'est-à-dire qu'ils rendent possible d'occuper la place d'agent des discours. Par contre ils ne garantissent rien au regard d'un quelconque résultat. Ils donnent les conditions pour prendre sa place.

Les types de réunions, leur fréquence peuvent maintenir le désir au travail en faisant tourner les discours. Rien de très nouveau dans ce que je dis : des professionnels se réunissent régulièrement pour pouvoir s'occuper des personnes dont ils ont la charge. Mais pas seulement pour échanger des infos ou décider, pour aussi soutenir le désir au travail.

Faire tourner les discours, ça maintient l'objet a à sa place et dans ses liens ; à condition de rester dans des discours qui font lien social. C'est-à-dire qui permettent le désir. Ces discours fonctionnent par la castration. C'est ce que dit Freud : c'est le refoulement qui a permis la civilisation (malaise dans la civilisation) et pas le contraire. La civilisation ne fait qu'en demander la répétition. Autrement dit, la castration permet le lien social. Elle est inscrite dans les discours. Lorsque le sujet surgit d'être représenté par un signifiant auprès d'un autre signifiant « quelque chose [le] représente, une certaine perte. » (Lacan S XVII, p18) Cet objet perdu Lacan le nomme « plus de jouir » ou encore objet cause du désir. A l'entrée dans le lien social, il y a perte de jouissance et naissance du désir.

Un supérieur hiérarchique garantie. C'est-à-dire qu'il en connaît un bout du travail de ses équipes car il travaille avec elles. Il est celui qui fait fonctionner le nom du père, c'est-à-dire qui soutient les valeurs qui sont soutenues et partagées par les professionnels ici réunis pour travailler. Il garantie que le travail réalisé est conforme aux orientations du projet institutionnel à l'écriture et à la réinvention permanente duquel il participe. Il peut soutenir et rendre compte des actions car il participe à l'élaboration. Voilà alors qu'il change lui aussi de discours.

L'amour, c'est le signe qu'on change de discours (Lacan Encore, p 21). Au passage d'un discours à un autre, il y a émergence du discours de l'analyste. L'amour est le signe de l'émergence du discours analytique. N'est-ce pas là par exemple, ce qu'on appelle la reconnaissance ? J'entend souvent actuellement dans les institutions qu'il y a un manque de reconnaissance des professionnels. Il ne suffit pas, effectivement, de répéter continuellement que les professionnels sont de bons professionnels. C'est en acte que cela se fait. Et cela fonctionne à tous les niveaux et pour chacun.

Pour travailler ensemble, il faut un peu d'amour. L'amour c'est la reconnaissance d'un savoir. Il est nécessaire d'aimer son collègue un peu, pas de le désirer, ce serait autre chose. Et cela c'est le travail en réunion qui le permet en faisant tourner les discours.

Je ne tiens pas à décrire un fonctionnement idéal ou à dire que le fonctionnement fait tout. Il ne faut pas oublier que tout les individus présents sont là avec ce qu'ils sont, avec leur inconscient ou pas, avec leur symptôme. C'est-à-dire le mode d'assujettissement qu'ils ont choisi pour être au monde. Il s'agit de donner à chacun la possibilité de tenir sa place avec son désir, ses inhibitions, ses penchants, ses angoisses, etc.

Quand cela tourne, il peut y avoir production de savoir et élaboration de ce savoir. C'est-à-dire que l'on puisse répondre à la question « comment travaille t on ici ? ». « Qu'est-ce que l'accueil dans cet établissement ? »

Cette question du sens disparaît de plus en plus bien que l'on entende beaucoup « il faut mettre du sens » ....

Cela se rencontre de plus en plus notamment là où le management, les RH prennent le dessus sur le travail. Quand il est demandé à un chef de ne faire que de la gestion de ressources et qu'il le fait, il y a un rejet de l'élaboration. C'est ainsi, par exemple, que l'on peut voir disparaître les ordres du jour de certaines réunions mais voir apparaître des feuilles d'émargement où le sujet se réduit à son nom et où est masqué le savoir qu'il est supposé avoir, qu'il pourrait énoncé en parlant. C'est ainsi que l'on peut lire aussi la phrase de Lacan : « Nous entendons montrer en quoi l'impuissance à soutenir authentiquement une praxis se rabat, comme il est en l'histoire des hommes communs, sur l'exercice d'un pouvoir ». Lacan en parlait au sujet de la cure, mais cela est vrai aussi dans l'éducation ou la pratique de direction.

Cette mise en berne du savoir est, il me semble, ce que Marie Claire Terrier à appeler le discours de la haine – débilite. C'est un discours de jouissance, il ne fait pas lien social. Dans ce contexte, il ne faut pas s'attendre à trouver un sentiment de reconnaissance.

Cette façon de faire va souvent de paire avec un appel à l'expertise. L'expertise est facilement communicable en tant qu'information. Si réponse dans ce sens il y a, alors un autre discours peut être attraper : celui de la science. C'est là où les sciences cognitives peuvent facilement répondre mais aussi toute science humaine, psychologique ou sociologique quand elles disent avoir le savoir complet sur l'objet. Elles se retrouvent alors à proposer en générale des rééducations pour revenir dans une norme.

Il me faut faire là une distinction. Tout un chacun peut être pris là où il se trouve dans le discours de la science quelque soit sa formation même psychanalytique. Tout dépend de ce qu'il fait du savoir. Cependant ce savoir même énoncé dans le discours de l'universitaire peut être repris par le discours capitaliste. Il n'est pas rare de voir repris dans un discours managérial les signifiants de telle ou telle discipline mais c'est étonnant de voir ce que cela devient comme instrument de contrôle (résistance au changement : « on sait qu'il est difficile d'accepter des changements, on leur donne six mois pour les accepter », Etc). Là les signifiants sont repris par d'autres. En institution il est important de voir comment la personne qui se trouve appelée à répondre à une demande issue de ce discours va se positionner. Tout le monde est-il capable de tout faire ? Tout est-il à faire ? Faut-il répondre à tout ?

Ce management, quand il n'est pas une pratique de direction prise dans le discours du maître, se trouve au service du discours capitaliste, celui que Marie Claire Terrier appelle aussi le discours de l'ignorance. Il peut se reconnaître aussi dans ce que les employés, qui s'en trouvent affectés d'être l'objet, disent. Ils ont le sentiment d'être « des pions » et cela même si la décision prise (d'affectation par exemple) est une bonne idée. Il y a quelque chose d'incompréhensible pour eux, qui fait énigme. Il se retrouve en place de cet objet a du discours. Ils sont livrés à la bonne volonté énigmatique de l'Autre.

Notez bien que dans tout ceci, il n'y a plus place pour le désir. Il y a forclusion de la castration.

Dans ce type de contexte, il est difficile de trouver sa place en tant que professionnel. Se soutenir d'un désir au travail est compliqué. Le lien professionnel est fortement attaqué. C'est ainsi que l'on peut voir facilement se tisser de nouveaux liens mais ils se tissent sur le privé. Chacun essayant de trouver des alliances, des « amis » pour se soutenir un peu et continuer à venir. Cela soulève aussi facilement de l'agressivité. Il y a « les amis » et « les ennemis ». On imagine facilement alors la faible disponibilité pour s'occuper des personnes dont on a la charge. Il y a une autre voie, celle de s'impliquer fortement dans tout ce qui est administratif (rapports, informatique, évaluations). Autant de choses qui permettent d'éviter le lien à l'autre.

C'est alors que peut apparaître ce « on est tout même là pour s'occuper des enfants », comme une injonction surmoïque venant de l'extérieur. Ce surmoi qui revient, est un indice de l'effectivité de ces discours de jouissance.

L'année passée, je vous ai parlé de ce jeune garçon qui utilisait l'histoire de la grande guerre pour s'en construire une à lui. Il disait notamment « les allemands avaient un problème économique. C'était à cause des juifs. Les camps étaient une solution. Mais ce ne se fait pas ». Discours de la science, un problème a une solution, forclusion du sujet au service d'un discours de la haine. Mais voilà ça ne se fait pas. Ce « ça ne se fait pas », on le retrouve en institution où il est facile de faire, de décider pour le bien du patient. On se passe du travail avec lui, on exerce un pouvoir. Ça économise du temps. Parfois il ne reste plus que ces mots

là : « ben non, ça ne se fait pas ». Réponse : « mais c'est pour son bien ». « et bien non, quand même ».

Tout ces discours ne sont pas indépendants les uns des autres ; que ce soit les discours qui font lien social ou ceux de jouissance. Être dans un discours fait appel à une réponse dans un autre discours. Cela les fait tourner.

C'est pourquoi je tiens fortement à une réflexion sur l'organisation des institutions. Si il y a assez de quoi parler, chacun pourra travailler avec d'autres. Cela sous entend bien sur la prise en compte de ce que le singulier de chacun a à voir dans son inscription dans le lien social. Le lien social est inscrit dans le sujet puisque le discours du maître est le discours de l'inconscient.

Il y a beaucoup d'autres choses qui pourront être examinées une autre fois.

Il y a les formations à l'extérieure de l'institution avec ses rencontres d'autres professionnels venues d'ailleurs. Elles sont porteuses en générale d'envies et d'idées nouvelles bien au-delà du savoir reçu. Elles remobilisent le désir. Encore un changement de discours. A chaque changement de discours émerge le discours analytiques. Dans ce discours c'est l'objet a qui est en place d'agent. Pas étonnant que cela puisse avoir cet effet même si malheureusement le désir retombe vite au retour au travail.

Il y a aussi les analyses de la pratique qui font trou dans l'institution. C'est un espace où la direction lâche prise. Un directeur me disait que cela pouvait être dur pour un directeur d'accepter cela mais que c'était salulaire.

Si les dispositifs pensés (jusque dans l'organisation des activités proposés) permettent aux discours de tourner, c'est-à-dire que des individus puissent en être l'agent alors le discours analytique émerge réintroduisant la dimension de la castration.

Une question alors apparaît. Dans ces lieux qu'est-ce que ce discours de l'analyste sans le désir de l'analyste puisque nous ne sommes pas dans la cure ?

Je dirai : un peu d'amour quand l'amour c'est ce qui permet à la jouissance de condescendre au désir.

### **L'association de psychanalyse.**

Je vais faire un petit tour maintenant vers un autre lieu : celui des associations de psychanalyse. Et plus particulièrement du coté de l'apjl.

L'apjl met au chef de son fonctionnement le discours de l'analyste sans rejeter les autres. Cela ne serait d'ailleurs pas possible. Pas d'école à l'apjl mais le pari de faire école. C'est-à-dire soutenir une élaboration continue et critique du savoir analytique.

Concernant la logique collective, suivant en cela ce que dit Lacan dans son séminaire « dissolution », l'organisation doit être simple en dispositif.

Il en attend aussi que ça « tourbillonne » pour que chacun « y mette du sien ». Je lis cela autant pour les instances que pour l'élaboration collective. L'organisation doit faire que cela

tourbillonne, c'est-à-dire que les discours tournent. Il n'y a pas de tourbillon sans rencontre pour y mettre du sien.

Lacan parlait aussi de forum où ça s'échange. Je pense : pour que ça s'échange autant sur ce qui s'élabore un peu partout dans l'association, que sur les questions de la vie collective ou encore sur la passe.

Ce qui réunit les associés, c'est la croyance en l'inconscient. C'est-à-dire l'inconscient en place de S1 dans le discours du maître.

En juin lors de la plénière d'Angers a été évoqué une moindre élaboration collective, moins de présents aux plénières. Bref moins de vivant dans l'association. On y met moins du sien.

Prendre soin analytique de l'association, c'est entre autre maintenir vivant le lien qui unit les associés. L'expérience répétée de la parole dans les dispositifs de l'apjl ne permet elle pas de maintenir l'inconsistance de l'Autre qui ne manquerait pas d'être appelé pour combler un vide d'élaboration ? Comme l'abandon du programmatique déduit de la cure prise comme prototype, la nécessité d'une certaine fréquence de réunion n'est elle pas à penser ?

De mon expérience de CA, j'ai dans un premier mouvement pensé que le passage d'un CA à 9 à un CA à 5, réduisant ainsi le CA au bureau, faisait disparaître un dispositif de parole pour les membres du bureau et donc disparaître aussi une possibilité de franchissement de discours. Aujourd'hui, je me dis que cet appel à un CA à 9 était mu par une nécessité de rencontre et que cela aurait pu être des plénières. En physique, à ne pas pouvoir être caisse de résonance, un corps résonnant peut implorer ou alors se soustraire aux excitations extérieures pour retrouver un état stable. A ne pas prendre la place de maître sans suffisamment se faire rencontrer les membres de l'association, je pense que les membres du CA ne peuvent tenir leur place. A trop craindre ce discours, on finit par le rejeter. On passe à l'ignorance. Le S1 passe sous la barre, c'est le discours capitaliste. Il reste alors le silence (S1->S2) ou alors l'inflation imaginaire et les projections fantasmatiques (a -> S barré). L'Autre devient consistant.

Des rencontres donc, pour pouvoir changer de discours. A chaque franchissement d'un discours, émerge le discours analytique. L'amour en est le signe. De quel amour s'agit il ? L'amour c'est supposé un savoir. Dans une logique collective, n'est-ce pas faire le pari qu'à se rencontrer et à échanger, un savoir encore insu peut être inventé ? C'est-à-dire un amour qui ne s'adresse pas à un maître à penser mais au collectif pour que chacun puisse y mettre du sien.

Les plénières se trouveraient ainsi au centre du fonctionnement soutenant l'émergence du discours analytique et d'un amour (nouveau ?) laissant place au désir. Le rôle du CA est de les permettre, d'y être et d'en rendre compte afin de pouvoir relancer les débats à la suivante, d'informer les absents et de faire trace. Il peut même y avoir des plénières sans ordre du jour ou une place vide de prévue et pas seulement en terme de questions diverses au cas où on en ait le temps.

A suivre

Emmanuel Lehoux