

UNE CERTAINE DEFINITION DE L'INSTITUTION.

Extrait de « La sociopsychanalyse de Gérard Mendel » de Claire Rueff-Escoubès¹,

L'étude des formes actuelles du psychosocial chez l'être humain a posé à Gérard Mendel la difficile question du cadre approprié à cette étude. Il connaissait celui de la psychanalyse pour aborder les formes des fonctionnements psychiques individuels - le « psychofamilial »-, et l'impact de ce cadre sur la nature des productions qui s'y exprimaient, y compris du fait de laisser volontairement « le social » à la porte du cabinet de l'analyste. Mais où saisir en situation la nature et les formes du psychosocial ? Ce cadre devait nécessairement inclure la dimension proprement sociale du collectif sans pour autant perdre de vue l'individu. Ce ou ces collectifs se devaient d'être inscrits dans une unité pertinente, c'est-à-dire un cadre plus large dont la finalité et l'organisation soit représentatives de celles de la société globale. Ce fut le lieu de travail quotidien, ici nommé institution (habituellement désigné par organisation ou établissement), dont font partie ceux de la formation, et principalement l'école.

Lieu organisé par la division du travail en catégories collectives, différentes et complémentaires, de la base au sommet de chacune de ces entités, elles partagent une même finalité. Celle-ci donne son unité au lieu de travail ou de formation en terme de production : production d'objets (entreprise), de savoir (écoles) de soins (hôpital, foyers, etc.), de conquête du pouvoir (partis), de défense des travailleurs (syndicats), etc. Ces institutions sont, pour chaque intervention, à chaque fois considérées comme singulières (une entreprise, un établissement scolaire, un hôpital, un syndicat, etc.) - même si plusieurs interventions se sont répétées dans des institutions semblables, comme par exemple dans des établissements scolaires. Elles devaient également répondre aux critères relevés, qu'elles soient publiques ou privées, c'est à dire employer un nombre de personnes suffisantes pour que la division du travail y découpe des collectifs, même de petites tailles, et non des personnes isolées ou regroupées par deux. Le contexte de l'artisanat comme ceux des très petites coopératives ne furent donc pas retenus comme lieux éventuels d'intervention². Enfin la position souvent isolée de la direction (un directeur, un chef d'établissement, un PDG, un DRH) a conduit à des aménagements du dispositif d'intervention sur lesquels nous revenons plus loin.

La sociopsychanalyse institutionnelle posait ainsi son cadre en même temps que ses limites.

¹ *La Découverte, Paris 2008, pages 58-62*

² En avons fait l'expérience avec une petite coopérative (une imprimerie) à la fin des années 1970, expérience qui a confirmé ce choix.

Acte final et actes partiels.

L'addition des différents collectifs spécialisés d'une institution en compose l'ensemble, ensemble dont la visibilité échappe à la plupart des personnes qui y travaillent, d'autant plus qu'elles y travaillent souvent de façon isolée. Cette visibilité est par contre l'apanage de la hiérarchie, ce qui accroît pour cette dernière le sens et l'intérêt de son travail. Recomposer par l'intervention sociopsychanalytique ce que la division du travail avait « émietté » fut donc une des premières finalités de celle-ci, de manière à redonner à chaque participant de l'institution une vision globale où inscrire son acte de travail partiel, le sens de celui-ci et sa place indispensable de complémentarité par rapport à l'acte final ou global de l'ensemble.

Une deuxième finalité concernait la prise en main par les participants du maximum de pouvoir sur leur acte spécifique de travail. A cette fin s'imposaient un lieu et une dynamique où échanger sur l'acte de travail, s'informer mutuellement en même temps que questionner les niveaux détenteurs d'information, proposer des solutions, qui soient ensuite prises en compte. Ce lieu : le groupe homogène de métier, maillon de base de l'intervention ; la dynamique : les échanges au sein de chaque groupe et de groupes à groupes internes à l'institution. Pour préserver l'unité et la spécificité identitaires de chacun des petits collectifs homogènes de travail, ces échanges intergroupes sont indirects et médiatisés par l'écrit. Ils suscitent des réponses entre les groupes, réponses nécessairement argumentées en particulier celles venant du « haut » vers le « bas ».

La division institutionnelle du travail

Enfin à partir de ce cadre et aux côtés des divisions hiérarchiques, techniques et sociales du travail, Mendel ajouta la notion de la division institutionnelle du travail. « Elle concerne les cas où un individu accomplit à lui seul un acte entier dans l'établissement. Par exemple dans une maison de retraite une infirmière accomplit l'acte entier de son métier. Pourtant le sens entier de son travail ne pourra être appréhendé par elle que par rapport à l'activité globale de l'institution, à l'intérieur de laquelle sa propre activité s'intègre nécessairement »³.

Le découpage en collectifs homogènes de métier

C'est là une des particularités de la méthodologie de la sociopsychanalyse, inscrite dès la création de ses outils. Le collectif institutionnel homogène constitue la cellule de base de l'intervention, sa dynamique s'organise à partir de la circulation entre les collectifs homogènes qui participent à l'intervention, du bas en haut de l'institution.

De quelle homogénéité s'agit-il ? De l'homogénéité de position de ses membres par rapport à la division du travail : division technique, hiérarchique et institutionnelle. La

³ Gérard MENDEL et Jean-Luc PRADES, *Les méthodes de l'intervention psychosociologiques*, op.cit. p. 56.

formulation «groupes homogènes de métier» résume clairement ces paramètres, d'où le choix de cette définition, qui mérite cependant d'être précisée lorsqu'elle s'applique aux situations de formations (groupes d'élèves, de stagiaires, d'usagers) ou de participation à la vie publique (permanents syndicaux, militants d'un parti politique, etc.).

La raison d'être des collectifs homogènes tient à la communauté et à l'égalité de situation des membres de ces groupes, paramètres qui seuls leur permettent de se ressaisir entre eux et sans « animateurs » de tout ce qui concerne leur acte de travail spécifique. Ils sont conduits de par ce cadre à s'exprimer librement à son propos, à partager les informations que les uns et les autres détiennent souvent sans les avoir partagées jusqu'alors, à élaborer analyses et réponses à partir de ces échanges comme de formuler demandes et propositions à leurs hiérarchies. Les participants constatent et vérifient par eux-mêmes qu'ils en savent plus que tout autre sur leurs actes de travail, qu'ils ont des idées ou des projets d'aménagement de celui-ci sans attendre nécessairement tout du « haut », qui d'ailleurs souvent le leur reproche jusqu'ici. « Vous verrez, ils n'ont rien à dire, ils attendent que ça leur tombe tout cuit dans la bouche » ou « Elles sont totalement passives, c'est moi leur infirmière chef qui doit penser pour elles », sont des phrases récurrentes de la part de la hiérarchie dans les débuts d'une intervention. Récurrent lui aussi le changement des membres des groupes qui progressivement « prennent leurs affaires en main », à la surprise tout aussi constante de leurs responsables.

Du point de vue théorique, le groupe institutionnel homogène a été construit par son auteur comme dispositif spécifique pour « capter » in statu nascendi la psychosocialité du sujet, c'est-à-dire l'articulation individu-collectif comme celle du psychofamilial et du psychosocial en chacune de personnes présentes : un sorte d'équivalent du dispositif divan-fauteuil, créé celui-ci afin qu'émerge le lieu psychique propre à l'individu isolé à deux, pourrait-on dire, celui de son inconscient.