# L’inconscient à la crèche

Extrait de la publication

# L’inconscient à la crèche

Extrait de la publication

# L’inconscient à la crèche

Extrait de la publication

# L’inconscient à la crèche

Extrait de la publication

## Collection « La vie de l'enfant »

dirigée par Sylvain Missonnier

syl@carnetpsy.com

De l'enfant imaginaire dans la tête des parents virtuels à l'adolescent rappeur, il y a tout un monde ! Chacun des ouvrages de la collection est une pièce du puzzle de cet univers peuplé d'enfants vivants, morts, bien-portants, souffrants, handicapés, maltraités, soignés, accueillis, éduqués, aimés…, indissociables de leur environnement.

*La vie de l'enfant* s'adresse aux professionnels et aux curieux de la genèse de l'humain, de la parentalité et du soin. Elle privilégie la clinique et ses pratiques, matrices de nos hypothèses théoriques et non servantes. La lisibilité, exempte d'ésotérisme, n'y rime pas avec simplisme. À la croisée des domaines psychanalytique, psycho(patho)logique, médical, social, historique, anthropologique et éthique, sa convivialité épistémologique réconcilie l'enfant observé et l'enfant reconstruit.

La collection publie des auteurs confirmés ou à découvrir et des collectifs réunis autour d'une diagonale essentielle. Témoin de l'évolution des usages, des mutations sociales et culturelles, elle souhaite constituer un vivier d'informations réflexives dédié aux explorateurs de la santé mentale infantile d'ici et d'ailleurs.

Initiatrice de rencontres, *La vie de l'enfant* désire être une vivante agora où enfants, parents et professionnels élaborent avec créativité les métamorphoses du troisième millénaire.

**Membres du comité éditorial** :
Micheline Blazy, Dominique Blin, Nathalie Boige,
Edwige Dautzenberg, Pierre Delion,
Anne Frichet, Bernard Golse,
Sylvie Séguret
et Michel Soulé, fondateur de la collection en 1959

PARMI LES TITRES DÉJÀ PARUS

Sous la direction de Anne-Françoise Lof
*Cancer et maternité*
*L'impensable rencontre*

Sous la direction de Blandine Faoro-Kreit
*Les enfants et l'alcoolisme parental*
*La question de la transmission et l'apport de la fratrie comme modèle thérapeutique*

Anne-Marie Merle Beral et Rémy Puyuelo
*Enfants uniques*
*Entre isolement et solitude*

Sous la direction de
Ombeline Ozoux-Teffaine
*Enjeux de l'adoption tardive*

Extrait de la publication

## Collection « La vie de l'enfant »

dirigée par Sylvain Missonnier

syl@carnetpsy.com

De l'enfant imaginaire dans la tête des parents virtuels à l'adolescent rappeur, il y a tout un monde ! Chacun des ouvrages de la collection est une pièce du puzzle de cet univers peuplé d'enfants vivants, morts, bien-portants, souffrants, handicapés, maltraités, soignés, accueillis, éduqués, aimés…, indissociables de leur environnement.

*La vie de l'enfant* s'adresse aux professionnels et aux curieux de la genèse de l'humain, de la parentalité et du soin. Elle privilégie la clinique et ses pratiques, matrices de nos hypothèses théoriques et non servantes. La lisibilité, exempte d'ésotérisme, n'y rime pas avec simplisme. À la croisée des domaines psychanalytique, psycho(patho)logique, médical, social, historique, anthropologique et éthique, sa convivialité épistémologique réconcilie l'enfant observé et l'enfant reconstruit.

La collection publie des auteurs confirmés ou à découvrir et des collectifs réunis autour d'une diagonale essentielle. Témoin de l'évolution des usages, des mutations sociales et culturelles, elle souhaite constituer un vivier d'informations réflexives dédié aux explorateurs de la santé mentale infantile d'ici et d'ailleurs.

Initiatrice de rencontres, *La vie de l'enfant* désire être une vivante agora où enfants, parents et professionnels élaborent avec créativité les métamorphoses du troisième millénaire.

**Membres du comité éditorial** :
Micheline Blazy, Dominique Blin, Nathalie Boige,
Edwige Dautzenberg, Pierre Delion,
Anne Frichet, Bernard Golse,
Sylvie Séguret
et Michel Soulé, fondateur de la collection en 1959

PARMI LES TITRES DÉJÀ PARUS

Sous la direction de Anne-Françoise Lof
*Cancer et maternité*
*L'impensable rencontre*

Sous la direction de Blandine Faoro-Kreit
*Les enfants et l'alcoolisme parental*
*La question de la transmission et l'apport de la fratrie comme modèle thérapeutique*

Anne-Marie Merle Beral et Rémy Puyuelo
*Enfants uniques*
*Entre isolement et solitude*

Sous la direction de
Ombeline Ozoux-Teffaine
*Enjeux de l'adoption tardive*

Extrait de la publication

## Collection « La vie de l'enfant »

dirigée par Sylvain Missonnier

syl@carnetpsy.com

De l'enfant imaginaire dans la tête des parents virtuels à l'adolescent rappeur, il y a tout un monde ! Chacun des ouvrages de la collection est une pièce du puzzle de cet univers peuplé d'enfants vivants, morts, bien-portants, souffrants, handicapés, maltraités, soignés, accueillis, éduqués, aimés…, indissociables de leur environnement.

*La vie de l'enfant* s'adresse aux professionnels et aux curieux de la genèse de l'humain, de la parentalité et du soin. Elle privilégie la clinique et ses pratiques, matrices de nos hypothèses théoriques et non servantes. La lisibilité, exempte d'ésotérisme, n'y rime pas avec simplisme. À la croisée des domaines psychanalytique, psycho(patho)logique, médical, social, historique, anthropologique et éthique, sa convivialité épistémologique réconcilie l'enfant observé et l'enfant reconstruit.

La collection publie des auteurs confirmés ou à découvrir et des collectifs réunis autour d'une diagonale essentielle. Témoin de l'évolution des usages, des mutations sociales et culturelles, elle souhaite constituer un vivier d'informations réflexives dédié aux explorateurs de la santé mentale infantile d'ici et d'ailleurs.

Initiatrice de rencontres, *La vie de l'enfant* désire être une vivante agora où enfants, parents et professionnels élaborent avec créativité les métamorphoses du troisième millénaire.

**Membres du comité éditorial** :
Micheline Blazy, Dominique Blin, Nathalie Boige,
Edwige Dautzenberg, Pierre Delion,
Anne Frichet, Bernard Golse,
Sylvie Séguret
et Michel Soulé, fondateur de la collection en 1959

PARMI LES TITRES DÉJÀ PARUS

Sous la direction de Anne-Françoise Lof
*Cancer et maternité*
*L'impensable rencontre*

Sous la direction de Blandine Faoro-Kreit
*Les enfants et l'alcoolisme parental*
*La question de la transmission et l'apport de la fratrie comme modèle thérapeutique*

Anne-Marie Merle Beral et Rémy Puyuelo
*Enfants uniques*
*Entre isolement et solitude*

Sous la direction de
Ombeline Ozoux-Teffaine
*Enjeux de l'adoption tardive*

Extrait de la publication

## Collection « La vie de l'enfant »

dirigée par Sylvain Missonnier

syl@carnetpsy.com

De l'enfant imaginaire dans la tête des parents virtuels à l'adolescent rappeur, il y a tout un monde ! Chacun des ouvrages de la collection est une pièce du puzzle de cet univers peuplé d'enfants vivants, morts, bien-portants, souffrants, handicapés, maltraités, soignés, accueillis, éduqués, aimés…, indissociables de leur environnement.

*La vie de l'enfant* s'adresse aux professionnels et aux curieux de la genèse de l'humain, de la parentalité et du soin. Elle privilégie la clinique et ses pratiques, matrices de nos hypothèses théoriques et non servantes. La lisibilité, exempte d'ésotérisme, n'y rime pas avec simplisme. À la croisée des domaines psychanalytique, psycho(patho)logique, médical, social, historique, anthropologique et éthique, sa convivialité épistémologique réconcilie l'enfant observé et l'enfant reconstruit.

La collection publie des auteurs confirmés ou à découvrir et des collectifs réunis autour d'une diagonale essentielle. Témoin de l'évolution des usages, des mutations sociales et culturelles, elle souhaite constituer un vivier d'informations réflexives dédié aux explorateurs de la santé mentale infantile d'ici et d'ailleurs.

Initiatrice de rencontres, *La vie de l'enfant* désire être une vivante agora où enfants, parents et professionnels élaborent avec créativité les métamorphoses du troisième millénaire.

**Membres du comité éditorial** :
Micheline Blazy, Dominique Blin, Nathalie Boige,
Edwige Dautzenberg, Pierre Delion,
Anne Frichet, Bernard Golse,
Sylvie Séguret
et Michel Soulé, fondateur de la collection en 1959

PARMI LES TITRES DÉJÀ PARUS

Sous la direction de Anne-Françoise Lof
*Cancer et maternité*
*L'impensable rencontre*

Sous la direction de Blandine Faoro-Kreit
*Les enfants et l'alcoolisme parental*
*La question de la transmission et l'apport de la fratrie comme modèle thérapeutique*

Anne-Marie Merle Beral et Rémy Puyuelo
*Enfants uniques*
*Entre isolement et solitude*

Sous la direction de
Ombeline Ozoux-Teffaine
*Enjeux de l'adoption tardive*

Extrait de la publication

Denis Mellier

# L'inconscient à la crèche

## Dynamique des équipes et accueil des bébés

Préface de Didier Houzel

« La vie de l'enfant »

érès éditions

Extrait de la publication

Denis Mellier

# L'inconscient à la crèche

## Dynamique des équipes et accueil des bébés

Préface de Didier Houzel

« La vie de l'enfant »

érès éditions

Extrait de la publication

Denis Mellier

# L'inconscient à la crèche

## Dynamique des équipes et accueil des bébés

Préface de Didier Houzel

« La vie de l'enfant »

érès éditions

Extrait de la publication

Denis Mellier

# L'inconscient à la crèche

## Dynamique des équipes et accueil des bébés

Préface de Didier Houzel

« La vie de l'enfant »

érès éditions

Extrait de la publication

## Remerciements

Mes pensées vont d'abord vers tous ces enfants que j'ai rencontrés, leurs parents et les professionnels de la petite enfance qui les ont accompagnés ; je ne peux ici les nommer, ils m'ont beaucoup appris, ce livre leur est dédié. Je remercie Claire Bonnetain et la crèche Nelly Roussel où j'ai pu travailler ainsi que la crèche qui m'avait accueilli pour faire des observations.
Je pense également à la crèche de l'université où j'ai fait mes premiers pas comme parent puis comme accueillant, à mes collègues psychologues et à ces quelques personnes, psychanalystes, qui en arrière fond m'ont permis de contenir, penser et communiquer ces expériences par un travail d'analyse, de supervision ou de formation individuelle ou groupale – le CEFFRAP doit être ici cité, ainsi qu'Annik Comby, pour toute la rigueur qu'elle apporte à la formation par l'approche psychanalytique du bébé dans sa famille.
J'ai trouvé un lieu créatif et soutenant au Centre de Recherche en Psychopathologie et Psychologie Clinique, notamment avec la présence des professeurs Paul Fustier qui a guidé avec générosité mes recherches, René Kaës qui m'a soutenu et accueilli dans son séminaire, René Roussillon qui m'a accompagné dans l'enseignement et Bernard Chouvier, son directeur, qui m'a accordé toute sa confiance. Ma reconnaissance va également aux professeurs Didier Houzel – il m'honore de sa préface – et Hélène Stork qui ont participé à mon jury de thèse, ainsi qu'à Monique Pinol-Douriez et Jean Guillaumin qui ont su m'encourager.
Mes étudiants me permettent maintenant de préciser ma pensée comme ont pu le faire précédemment différents élèves des écoles de formation sur la région lyonnaise.
La clinique, la recherche, l'enseignement, trois champs différents qu'il ne faut pas confondre mais qui s'enrichissent mutuellement : tel est pour moi l'intérêt de la psychologie clinique, ce livre défend cette perspective.
Enfin avec Sylvain Missonnier et les éditions ESF j'ai trouvé un accueil enthousiaste, avec Catherine Revol une attention amicale et Monique Bosland une lectrice doublée d'une professionnelle exigeante.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2078-9
Première édition © Éditions érès 2004
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
**www.editions-eres.com**

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation…) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.
L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Extrait de la publication

## Remerciements

Mes pensées vont d'abord vers tous ces enfants que j'ai rencontrés, leurs parents et les professionnels de la petite enfance qui les ont accompagnés ; je ne peux ici les nommer, ils m'ont beaucoup appris, ce livre leur est dédié. Je remercie Claire Bonnetain et la crèche Nelly Roussel où j'ai pu travailler ainsi que la crèche qui m'avait accueilli pour faire des observations.
Je pense également à la crèche de l'université où j'ai fait mes premiers pas comme parent puis comme accueillant, à mes collègues psychologues et à ces quelques personnes, psychanalystes, qui en arrière fond m'ont permis de contenir, penser et communiquer ces expériences par un travail d'analyse, de supervision ou de formation individuelle ou groupale – le CEFFRAP doit être ici cité, ainsi qu'Annik Comby, pour toute la rigueur qu'elle apporte à la formation par l'approche psychanalytique du bébé dans sa famille.
J'ai trouvé un lieu créatif et soutenant au Centre de Recherche en Psychopathologie et Psychologie Clinique, notamment avec la présence des professeurs Paul Fustier qui a guidé avec générosité mes recherches, René Kaës qui m'a soutenu et accueilli dans son séminaire, René Roussillon qui m'a accompagné dans l'enseignement et Bernard Chouvier, son directeur, qui m'a accordé toute sa confiance. Ma reconnaissance va également aux professeurs Didier Houzel – il m'honore de sa préface – et Hélène Stork qui ont participé à mon jury de thèse, ainsi qu'à Monique Pinol-Douriez et Jean Guillaumin qui ont su m'encourager.
Mes étudiants me permettent maintenant de préciser ma pensée comme ont pu le faire précédemment différents élèves des écoles de formation sur la région lyonnaise.
La clinique, la recherche, l'enseignement, trois champs différents qu'il ne faut pas confondre mais qui s'enrichissent mutuellement : tel est pour moi l'intérêt de la psychologie clinique, ce livre défend cette perspective.
Enfin avec Sylvain Missonnier et les éditions ESF j'ai trouvé un accueil enthousiaste, avec Catherine Revol une attention amicale et Monique Bosland une lectrice doublée d'une professionnelle exigeante.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2078-9
Première édition © Éditions érès 2004
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
**www.editions-eres.com**

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation…) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.
L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Extrait de la publication

## Remerciements

Mes pensées vont d'abord vers tous ces enfants que j'ai rencontrés, leurs parents et les professionnels de la petite enfance qui les ont accompagnés ; je ne peux ici les nommer, ils m'ont beaucoup appris, ce livre leur est dédié. Je remercie Claire Bonnetain et la crèche Nelly Roussel où j'ai pu travailler ainsi que la crèche qui m'avait accueilli pour faire des observations.
Je pense également à la crèche de l'université où j'ai fait mes premiers pas comme parent puis comme accueillant, à mes collègues psychologues et à ces quelques personnes, psychanalystes, qui en arrière fond m'ont permis de contenir, penser et communiquer ces expériences par un travail d'analyse, de supervision ou de formation individuelle ou groupale – le CEFFRAP doit être ici cité, ainsi qu'Annik Comby, pour toute la rigueur qu'elle apporte à la formation par l'approche psychanalytique du bébé dans sa famille.
J'ai trouvé un lieu créatif et soutenant au Centre de Recherche en Psychopathologie et Psychologie Clinique, notamment avec la présence des professeurs Paul Fustier qui a guidé avec générosité mes recherches, René Kaës qui m'a soutenu et accueilli dans son séminaire, René Roussillon qui m'a accompagné dans l'enseignement et Bernard Chouvier, son directeur, qui m'a accordé toute sa confiance. Ma reconnaissance va également aux professeurs Didier Houzel – il m'honore de sa préface – et Hélène Stork qui ont participé à mon jury de thèse, ainsi qu'à Monique Pinol-Douriez et Jean Guillaumin qui ont su m'encourager.
Mes étudiants me permettent maintenant de préciser ma pensée comme ont pu le faire précédemment différents élèves des écoles de formation sur la région lyonnaise.
La clinique, la recherche, l'enseignement, trois champs différents qu'il ne faut pas confondre mais qui s'enrichissent mutuellement : tel est pour moi l'intérêt de la psychologie clinique, ce livre défend cette perspective.
Enfin avec Sylvain Missonnier et les éditions ESF j'ai trouvé un accueil enthousiaste, avec Catherine Revol une attention amicale et Monique Bosland une lectrice doublée d'une professionnelle exigeante.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2078-9
Première édition © Éditions érès 2004
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
**www.editions-eres.com**

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation…) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.
L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Extrait de la publication

## Remerciements

Mes pensées vont d'abord vers tous ces enfants que j'ai rencontrés, leurs parents et les professionnels de la petite enfance qui les ont accompagnés ; je ne peux ici les nommer, ils m'ont beaucoup appris, ce livre leur est dédié. Je remercie Claire Bonnetain et la crèche Nelly Roussel où j'ai pu travailler ainsi que la crèche qui m'avait accueilli pour faire des observations.
Je pense également à la crèche de l'université où j'ai fait mes premiers pas comme parent puis comme accueillant, à mes collègues psychologues et à ces quelques personnes, psychanalystes, qui en arrière fond m'ont permis de contenir, penser et communiquer ces expériences par un travail d'analyse, de supervision ou de formation individuelle ou groupale – le CEFFRAP doit être ici cité, ainsi qu'Annik Comby, pour toute la rigueur qu'elle apporte à la formation par l'approche psychanalytique du bébé dans sa famille.
J'ai trouvé un lieu créatif et soutenant au Centre de Recherche en Psychopathologie et Psychologie Clinique, notamment avec la présence des professeurs Paul Fustier qui a guidé avec générosité mes recherches, René Kaës qui m'a soutenu et accueilli dans son séminaire, René Roussillon qui m'a accompagné dans l'enseignement et Bernard Chouvier, son directeur, qui m'a accordé toute sa confiance. Ma reconnaissance va également aux professeurs Didier Houzel – il m'honore de sa préface – et Hélène Stork qui ont participé à mon jury de thèse, ainsi qu'à Monique Pinol-Douriez et Jean Guillaumin qui ont su m'encourager.
Mes étudiants me permettent maintenant de préciser ma pensée comme ont pu le faire précédemment différents élèves des écoles de formation sur la région lyonnaise.
La clinique, la recherche, l'enseignement, trois champs différents qu'il ne faut pas confondre mais qui s'enrichissent mutuellement : tel est pour moi l'intérêt de la psychologie clinique, ce livre défend cette perspective.
Enfin avec Sylvain Missonnier et les éditions ESF j'ai trouvé un accueil enthousiaste, avec Catherine Revol une attention amicale et Monique Bosland une lectrice doublée d'une professionnelle exigeante.

Conception de la couverture :
Anne Hébert

Version PDF © Éditions érès 2012
CF - ISBN PDF : 978-2-7492-2078-9
Première édition © Éditions érès 2004
33, avenue Marcel-Dassault, 31500 Toulouse, France
**www.editions-eres.com**

Aux termes du Code de la propriété intellectuelle, toute reproduction ou représentation, intégrale ou partielle de la présente publication, faite par quelque procédé que ce soit (reprographie, microfilmage, scannérisation, numérisation…) sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.
L'autorisation d'effectuer des reproductions par reprographie doit être obtenue auprès du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. 01 44 07 47 70, fax 01 46 34 67 19.

Extrait de la publication

# TABLE DES MATIÈRES

Préface à la troisième édition ..... 10
Préface de Didier Houzel ..... 11
Introduction. Accueillir, travailler en équipe. ..... 17

Première partie
LA RELATION PRIVILÉGIÉE
ET LA DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE

1. LE PHÉNOMÈNE DU « CHOUCHOU »,
UN COUPLE DANS UN GROUPE ..... 29
Une relation privilégiée contenue, le changement d'une équipe ..... 31
Le blocage du changement et la fétichisation de la relation privilégiée..... 40
Une crise et l'absence d'une dynamique de la relation privilégiée ..... 46
La dynamique du couple dans un groupe, une hypothèse..... 50

2. LE DÉSIR DE L'ACCUEILLANT ET SA TRANSFORMATION
DANS L'ÉQUIPE ..... 53
Analyse de la relation privilégiée..... 53
Une contenance groupale, le tiers et la tendresse ..... 62
Une perspective de recherche : la dynamique d'une équipe
et son appareil psychique..... 67

Deuxième partie
LES ENJEUX NARCISSIQUES DE L'ÉQUIPE,
CONFLITS ET PROJETS

3. LA FIGURE DU BOUC ÉMISSAIRE
ET L'INTOLÉRANCE NARCISSIQUE..... 77
La contenance d'une relation privilégiée négative ..... 78
Violence et narcissisme des petites différences ..... 84

4. CONFLITS ET PROJETS DES ÉQUIPES ..... 93
Les conflits, une gestion institutionnelle de l'agressivité..... 95
Les projets et les formations de l'idéal d'une équipe..... 102

Extrait de la publication

# TABLE DES MATIÈRES

Préface à la troisième édition ..... 10
Préface de Didier Houzel ..... 11
Introduction. Accueillir, travailler en équipe. ..... 17

Première partie
LA RELATION PRIVILÉGIÉE
ET LA DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE

1. LE PHÉNOMÈNE DU « CHOUCHOU »,
UN COUPLE DANS UN GROUPE ..... 29
Une relation privilégiée contenue, le changement d'une équipe ..... 31
Le blocage du changement et la fétichisation de la relation privilégiée..... 40
Une crise et l'absence d'une dynamique de la relation privilégiée ..... 46
La dynamique du couple dans un groupe, une hypothèse..... 50

2. LE DÉSIR DE L'ACCUEILLANT ET SA TRANSFORMATION
DANS L'ÉQUIPE ..... 53
Analyse de la relation privilégiée..... 53
Une contenance groupale, le tiers et la tendresse ..... 62
Une perspective de recherche : la dynamique d'une équipe
et son appareil psychique..... 67

Deuxième partie
LES ENJEUX NARCISSIQUES DE L'ÉQUIPE,
CONFLITS ET PROJETS

3. LA FIGURE DU BOUC ÉMISSAIRE
ET L'INTOLÉRANCE NARCISSIQUE..... 77
La contenance d'une relation privilégiée négative ..... 78
Violence et narcissisme des petites différences ..... 84

4. CONFLITS ET PROJETS DES ÉQUIPES ..... 93
Les conflits, une gestion institutionnelle de l'agressivité..... 95
Les projets et les formations de l'idéal d'une équipe..... 102

Extrait de la publication

# TABLE DES MATIÈRES

Préface à la troisième édition ..... 10
Préface de Didier Houzel ..... 11
Introduction. Accueillir, travailler en équipe. ..... 17

Première partie
LA RELATION PRIVILÉGIÉE
ET LA DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE

1. LE PHÉNOMÈNE DU « CHOUCHOU »,
UN COUPLE DANS UN GROUPE ..... 29
Une relation privilégiée contenue, le changement d'une équipe ..... 31
Le blocage du changement et la fétichisation de la relation privilégiée..... 40
Une crise et l'absence d'une dynamique de la relation privilégiée ..... 46
La dynamique du couple dans un groupe, une hypothèse..... 50

2. LE DÉSIR DE L'ACCUEILLANT ET SA TRANSFORMATION
DANS L'ÉQUIPE ..... 53
Analyse de la relation privilégiée..... 53
Une contenance groupale, le tiers et la tendresse ..... 62
Une perspective de recherche : la dynamique d'une équipe
et son appareil psychique..... 67

Deuxième partie
LES ENJEUX NARCISSIQUES DE L'ÉQUIPE,
CONFLITS ET PROJETS

3. LA FIGURE DU BOUC ÉMISSAIRE
ET L'INTOLÉRANCE NARCISSIQUE..... 77
La contenance d'une relation privilégiée négative ..... 78
Violence et narcissisme des petites différences ..... 84

4. CONFLITS ET PROJETS DES ÉQUIPES ..... 93
Les conflits, une gestion institutionnelle de l'agressivité..... 95
Les projets et les formations de l'idéal d'une équipe..... 102

Extrait de la publication

# TABLE DES MATIÈRES

Préface à la troisième édition ..... 10
Préface de Didier Houzel ..... 11
Introduction. Accueillir, travailler en équipe. ..... 17

Première partie
LA RELATION PRIVILÉGIÉE
ET LA DYNAMIQUE DE L'ÉQUIPE

1. LE PHÉNOMÈNE DU « CHOUCHOU »,
UN COUPLE DANS UN GROUPE ..... 29
Une relation privilégiée contenue, le changement d'une équipe ..... 31
Le blocage du changement et la fétichisation de la relation privilégiée..... 40
Une crise et l'absence d'une dynamique de la relation privilégiée ..... 46
La dynamique du couple dans un groupe, une hypothèse..... 50

2. LE DÉSIR DE L'ACCUEILLANT ET SA TRANSFORMATION
DANS L'ÉQUIPE ..... 53
Analyse de la relation privilégiée..... 53
Une contenance groupale, le tiers et la tendresse ..... 62
Une perspective de recherche : la dynamique d'une équipe
et son appareil psychique..... 67

Deuxième partie
LES ENJEUX NARCISSIQUES DE L'ÉQUIPE,
CONFLITS ET PROJETS

3. LA FIGURE DU BOUC ÉMISSAIRE
ET L'INTOLÉRANCE NARCISSIQUE..... 77
La contenance d'une relation privilégiée négative ..... 78
Violence et narcissisme des petites différences ..... 84

4. CONFLITS ET PROJETS DES ÉQUIPES ..... 93
Les conflits, une gestion institutionnelle de l'agressivité..... 95
Les projets et les formations de l'idéal d'une équipe..... 102

Extrait de la publication

Troisième partie

LE DEVENIR DES ANXIÉTÉS DANS L'INSTITUTION

5. BÉBÉS EN GROUPE ..... 119
Bébés en collectivité, bébés en groupe..... 120
Un enjeu groupal, l'attention ..... 125

6. SÉPARATION ET SYSTÈME TRIADIQUE D'ALLIANCES ..... 138
L'institution crée-t-elle de l'angoisse ?..... 138
Alliances inconscientes et système triadique de dénis ..... 151

7. ÉVOLUTION, ENVELOPPES ET ESPACES DE CONTENANCE..... 161
Évolution de la crèche Michelet ..... 161
Une contenance institutionnelle des anxiétés ..... 170
Espaces de contenance et clinique institutionnelle. ..... 179

Quatrième partie

LE PROBLÈME DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

8. « UNE RELATION A ÉTÉ INSTITUÉE »,
HISTOIRE DU CADRE DE LA CRÈCHE..... 191
Fondation d'une convention sociale..... 192
La période contemporaine : l'établissement d'une structure fiable ..... 198

9. LA CRISE ET LE RISQUE DU CHANGEMENT ..... 207
Le problème du changement et la crise..... 207
Changement et culpabilité institutionnelle ..... 212
Crise d'une équipe et désir de changement ..... 219

Conclusion. Le résumé d'un voyage. ..... 229

ANNEXES

Annexe 1. La fonction contenante, une approche théorique. ..... 235
Annexe 2. Le travail des capacités à contenir et l'observation
psychanalytique des bébés selon E. Bick ..... 245
Annexe 3. L'attention et l'association de points de vue en équipe ..... 254
Glossaire ..... 263
Bibliographie..... 281
Index ..... 299

Troisième partie

LE DEVENIR DES ANXIÉTÉS DANS L'INSTITUTION

5. BÉBÉS EN GROUPE ..... 119
Bébés en collectivité, bébés en groupe..... 120
Un enjeu groupal, l'attention ..... 125

6. SÉPARATION ET SYSTÈME TRIADIQUE D'ALLIANCES ..... 138
L'institution crée-t-elle de l'angoisse ?..... 138
Alliances inconscientes et système triadique de dénis ..... 151

7. ÉVOLUTION, ENVELOPPES ET ESPACES DE CONTENANCE..... 161
Évolution de la crèche Michelet ..... 161
Une contenance institutionnelle des anxiétés ..... 170
Espaces de contenance et clinique institutionnelle. ..... 179

Quatrième partie

LE PROBLÈME DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

8. « UNE RELATION A ÉTÉ INSTITUÉE »,
HISTOIRE DU CADRE DE LA CRÈCHE..... 191
Fondation d'une convention sociale..... 192
La période contemporaine : l'établissement d'une structure fiable ..... 198

9. LA CRISE ET LE RISQUE DU CHANGEMENT ..... 207
Le problème du changement et la crise..... 207
Changement et culpabilité institutionnelle ..... 212
Crise d'une équipe et désir de changement ..... 219

Conclusion. Le résumé d'un voyage. ..... 229

ANNEXES

Annexe 1. La fonction contenante, une approche théorique. ..... 235
Annexe 2. Le travail des capacités à contenir et l'observation
psychanalytique des bébés selon E. Bick ..... 245
Annexe 3. L'attention et l'association de points de vue en équipe ..... 254
Glossaire ..... 263
Bibliographie..... 281
Index ..... 299

Troisième partie

LE DEVENIR DES ANXIÉTÉS DANS L'INSTITUTION

5. BÉBÉS EN GROUPE ..... 119
Bébés en collectivité, bébés en groupe..... 120
Un enjeu groupal, l'attention ..... 125

6. SÉPARATION ET SYSTÈME TRIADIQUE D'ALLIANCES ..... 138
L'institution crée-t-elle de l'angoisse ?..... 138
Alliances inconscientes et système triadique de dénis ..... 151

7. ÉVOLUTION, ENVELOPPES ET ESPACES DE CONTENANCE..... 161
Évolution de la crèche Michelet ..... 161
Une contenance institutionnelle des anxiétés ..... 170
Espaces de contenance et clinique institutionnelle. ..... 179

Quatrième partie

LE PROBLÈME DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

8. « UNE RELATION A ÉTÉ INSTITUÉE »,
HISTOIRE DU CADRE DE LA CRÈCHE..... 191
Fondation d'une convention sociale..... 192
La période contemporaine : l'établissement d'une structure fiable ..... 198

9. LA CRISE ET LE RISQUE DU CHANGEMENT ..... 207
Le problème du changement et la crise..... 207
Changement et culpabilité institutionnelle ..... 212
Crise d'une équipe et désir de changement ..... 219

Conclusion. Le résumé d'un voyage. ..... 229

ANNEXES

Annexe 1. La fonction contenante, une approche théorique. ..... 235
Annexe 2. Le travail des capacités à contenir et l'observation
psychanalytique des bébés selon E. Bick ..... 245
Annexe 3. L'attention et l'association de points de vue en équipe ..... 254
Glossaire ..... 263
Bibliographie..... 281
Index ..... 299

Troisième partie

LE DEVENIR DES ANXIÉTÉS DANS L'INSTITUTION

5. BÉBÉS EN GROUPE ..... 119
Bébés en collectivité, bébés en groupe..... 120
Un enjeu groupal, l'attention ..... 125

6. SÉPARATION ET SYSTÈME TRIADIQUE D'ALLIANCES ..... 138
L'institution crée-t-elle de l'angoisse ?..... 138
Alliances inconscientes et système triadique de dénis ..... 151

7. ÉVOLUTION, ENVELOPPES ET ESPACES DE CONTENANCE..... 161
Évolution de la crèche Michelet ..... 161
Une contenance institutionnelle des anxiétés ..... 170
Espaces de contenance et clinique institutionnelle. ..... 179

Quatrième partie

LE PROBLÈME DU CHANGEMENT INSTITUTIONNEL

8. « UNE RELATION A ÉTÉ INSTITUÉE »,
HISTOIRE DU CADRE DE LA CRÈCHE..... 191
Fondation d'une convention sociale..... 192
La période contemporaine : l'établissement d'une structure fiable ..... 198

9. LA CRISE ET LE RISQUE DU CHANGEMENT ..... 207
Le problème du changement et la crise..... 207
Changement et culpabilité institutionnelle ..... 212
Crise d'une équipe et désir de changement ..... 219

Conclusion. Le résumé d'un voyage. ..... 229

ANNEXES

Annexe 1. La fonction contenante, une approche théorique. ..... 235
Annexe 2. Le travail des capacités à contenir et l'observation
psychanalytique des bébés selon E. Bick ..... 245
Annexe 3. L'attention et l'association de points de vue en équipe ..... 254
Glossaire ..... 263
Bibliographie..... 281
Index ..... 299

*Aux accueillantes et accueillants,*
*aux bébés et à leurs parents*
*pour ce qu'ils m'ont appris.*

*À Anja et à nos enfants, Nadia, Sigrid et Éric,*
*pour la patience qu'ils m'ont manifestée*
*durant toutes ces années.*

*Au « bébé » vivant et attentif en chacun de nous,*
*pour qu'il trouve un accès à la parole.*

*Aux accueillantes et accueillants,*
*aux bébés et à leurs parents*
*pour ce qu'ils m'ont appris.*

*À Anja et à nos enfants, Nadia, Sigrid et Éric,*
*pour la patience qu'ils m'ont manifestée*
*durant toutes ces années.*

*Au « bébé » vivant et attentif en chacun de nous,*
*pour qu'il trouve un accès à la parole.*

*Aux accueillantes et accueillants,*
*aux bébés et à leurs parents*
*pour ce qu'ils m'ont appris.*

*À Anja et à nos enfants, Nadia, Sigrid et Éric,*
*pour la patience qu'ils m'ont manifestée*
*durant toutes ces années.*

*Au « bébé » vivant et attentif en chacun de nous,*
*pour qu'il trouve un accès à la parole.*

*Aux accueillantes et accueillants,*
*aux bébés et à leurs parents*
*pour ce qu'ils m'ont appris.*

*À Anja et à nos enfants, Nadia, Sigrid et Éric,*
*pour la patience qu'ils m'ont manifestée*
*durant toutes ces années.*

*Au « bébé » vivant et attentif en chacun de nous,*
*pour qu'il trouve un accès à la parole.*

## PRÉFACE À LA TROISIÈME ÉDITION

Ce livre depuis quelques mois épuisé pourra à nouveau trouver sa place sur les rayons des libraires. Il m'a permis de poursuivre travail de réflexion et discussions avec divers professionnels. La notion de « fonction contenante » qui est au fondement de sa construction trouve par ailleurs de plus en plus sa pertinence dans la clinique d'aujourd'hui. Je remercie tous les lecteurs qui m'ont fait part de leurs réactions.

Conçu comme un outil de travail, cet ouvrage suit sa voie pour nous aider à penser nos pratiques, nos rapports avec les bébés comme ceux au sein de la vie émotionnelle des équipes.

Denis Mellier, décembre 2003

Avertissement

Dans cette édition les corrections portent surtout sur une actualisation des références bibliographiques. On m'a sinon très justement fait remarquer que j'employais le terme de « puéricultrice » de manière très large. Je ne méconnais pas l'existence de la profession proprement dite de puéricultrice. Fondée sur un diplôme, elle a sa propre spécificité, un champ de compétence et de responsabilité défini qui ne se confond pas avec d'autres professions. Je n'ai cependant pas trouvé de terme général pour désigner les « professionnels de la petite enfance ». Je n'ai pas voulu reprendre cette dernière expression assez lourde, ni systématiquement préciser qu'il s'agissait « d'auxiliaires de puériculture », de « puéricultrices », « d'éducateurs de jeunes enfants » ou d'autres personnes parfois sans diplômes. J'emploie ce terme quand ils s'agit de situations où des personnes font de la « puériculture » en prenant en charge des nourrissons, des bébés (d'où des relations affectives liées à ce contact). J'ai ainsi renoncé à rectifier cet emploi d'autant plus que je cite très spécifiquement les différences de professions quand cela a un sens pertinent pour la démonstration. Mes excuses donc à toutes les puéricultrices en titre.
Les enjeux que nous font vivre les bébés dépassent nos différences professionnelles et se retrouvent aussi dans d'autres institutions pour enfants ou adultes. Dans cet ouvrage, je cherche surtout à repérer des *processus* présents à mon sens dans toute équipe, soignante ou éducative, en position d'accueil.

## PRÉFACE À LA TROISIÈME ÉDITION

Ce livre depuis quelques mois épuisé pourra à nouveau trouver sa place sur les rayons des libraires. Il m'a permis de poursuivre travail de réflexion et discussions avec divers professionnels. La notion de « fonction contenante » qui est au fondement de sa construction trouve par ailleurs de plus en plus sa pertinence dans la clinique d'aujourd'hui. Je remercie tous les lecteurs qui m'ont fait part de leurs réactions.

Conçu comme un outil de travail, cet ouvrage suit sa voie pour nous aider à penser nos pratiques, nos rapports avec les bébés comme ceux au sein de la vie émotionnelle des équipes.

Denis Mellier, décembre 2003

Avertissement

Dans cette édition les corrections portent surtout sur une actualisation des références bibliographiques. On m'a sinon très justement fait remarquer que j'employais le terme de « puéricultrice » de manière très large. Je ne méconnais pas l'existence de la profession proprement dite de puéricultrice. Fondée sur un diplôme, elle a sa propre spécificité, un champ de compétence et de responsabilité défini qui ne se confond pas avec d'autres professions. Je n'ai cependant pas trouvé de terme général pour désigner les « professionnels de la petite enfance ». Je n'ai pas voulu reprendre cette dernière expression assez lourde, ni systématiquement préciser qu'il s'agissait « d'auxiliaires de puériculture », de « puéricultrices », « d'éducateurs de jeunes enfants » ou d'autres personnes parfois sans diplômes. J'emploie ce terme quand ils s'agit de situations où des personnes font de la « puériculture » en prenant en charge des nourrissons, des bébés (d'où des relations affectives liées à ce contact). J'ai ainsi renoncé à rectifier cet emploi d'autant plus que je cite très spécifiquement les différences de professions quand cela a un sens pertinent pour la démonstration. Mes excuses donc à toutes les puéricultrices en titre.
Les enjeux que nous font vivre les bébés dépassent nos différences professionnelles et se retrouvent aussi dans d'autres institutions pour enfants ou adultes. Dans cet ouvrage, je cherche surtout à repérer des *processus* présents à mon sens dans toute équipe, soignante ou éducative, en position d'accueil.

## PRÉFACE À LA TROISIÈME ÉDITION

Ce livre depuis quelques mois épuisé pourra à nouveau trouver sa place sur les rayons des libraires. Il m'a permis de poursuivre travail de réflexion et discussions avec divers professionnels. La notion de « fonction contenante » qui est au fondement de sa construction trouve par ailleurs de plus en plus sa pertinence dans la clinique d'aujourd'hui. Je remercie tous les lecteurs qui m'ont fait part de leurs réactions.

Conçu comme un outil de travail, cet ouvrage suit sa voie pour nous aider à penser nos pratiques, nos rapports avec les bébés comme ceux au sein de la vie émotionnelle des équipes.

Denis Mellier, décembre 2003

Avertissement

Dans cette édition les corrections portent surtout sur une actualisation des références bibliographiques. On m'a sinon très justement fait remarquer que j'employais le terme de « puéricultrice » de manière très large. Je ne méconnais pas l'existence de la profession proprement dite de puéricultrice. Fondée sur un diplôme, elle a sa propre spécificité, un champ de compétence et de responsabilité défini qui ne se confond pas avec d'autres professions. Je n'ai cependant pas trouvé de terme général pour désigner les « professionnels de la petite enfance ». Je n'ai pas voulu reprendre cette dernière expression assez lourde, ni systématiquement préciser qu'il s'agissait « d'auxiliaires de puériculture », de « puéricultrices », « d'éducateurs de jeunes enfants » ou d'autres personnes parfois sans diplômes. J'emploie ce terme quand ils s'agit de situations où des personnes font de la « puériculture » en prenant en charge des nourrissons, des bébés (d'où des relations affectives liées à ce contact). J'ai ainsi renoncé à rectifier cet emploi d'autant plus que je cite très spécifiquement les différences de professions quand cela a un sens pertinent pour la démonstration. Mes excuses donc à toutes les puéricultrices en titre.
Les enjeux que nous font vivre les bébés dépassent nos différences professionnelles et se retrouvent aussi dans d'autres institutions pour enfants ou adultes. Dans cet ouvrage, je cherche surtout à repérer des *processus* présents à mon sens dans toute équipe, soignante ou éducative, en position d'accueil.

## PRÉFACE À LA TROISIÈME ÉDITION

Ce livre depuis quelques mois épuisé pourra à nouveau trouver sa place sur les rayons des libraires. Il m'a permis de poursuivre travail de réflexion et discussions avec divers professionnels. La notion de « fonction contenante » qui est au fondement de sa construction trouve par ailleurs de plus en plus sa pertinence dans la clinique d'aujourd'hui. Je remercie tous les lecteurs qui m'ont fait part de leurs réactions.

Conçu comme un outil de travail, cet ouvrage suit sa voie pour nous aider à penser nos pratiques, nos rapports avec les bébés comme ceux au sein de la vie émotionnelle des équipes.

Denis Mellier, décembre 2003

Avertissement

Dans cette édition les corrections portent surtout sur une actualisation des références bibliographiques. On m'a sinon très justement fait remarquer que j'employais le terme de « puéricultrice » de manière très large. Je ne méconnais pas l'existence de la profession proprement dite de puéricultrice. Fondée sur un diplôme, elle a sa propre spécificité, un champ de compétence et de responsabilité défini qui ne se confond pas avec d'autres professions. Je n'ai cependant pas trouvé de terme général pour désigner les « professionnels de la petite enfance ». Je n'ai pas voulu reprendre cette dernière expression assez lourde, ni systématiquement préciser qu'il s'agissait « d'auxiliaires de puériculture », de « puéricultrices », « d'éducateurs de jeunes enfants » ou d'autres personnes parfois sans diplômes. J'emploie ce terme quand ils s'agit de situations où des personnes font de la « puériculture » en prenant en charge des nourrissons, des bébés (d'où des relations affectives liées à ce contact). J'ai ainsi renoncé à rectifier cet emploi d'autant plus que je cite très spécifiquement les différences de professions quand cela a un sens pertinent pour la démonstration. Mes excuses donc à toutes les puéricultrices en titre.
Les enjeux que nous font vivre les bébés dépassent nos différences professionnelles et se retrouvent aussi dans d'autres institutions pour enfants ou adultes. Dans cet ouvrage, je cherche surtout à repérer des *processus* présents à mon sens dans toute équipe, soignante ou éducative, en position d'accueil.

# PRÉFACE

L'ouvrage de Denis Mellier a le double intérêt de nous proposer une réflexion approfondie sur un des modes de garde les plus fréquemment utilisés dans notre pays et de nous offrir une analyse institutionnelle qui dépasse de très loin l'institution qui a servi de base à son élaboration. Il est, peut-on dire, à la rencontre de deux complexités : celle de la vie psychique du bébé et celle de la vie institutionnelle. Il me paraît intéressant de souligner que ces deux complexités sont de découverte assez récente.

Qui soupçonnait, il y a seulement deux générations, la richesse et la précocité de la vie psychique du petit d'homme dès sa venue au monde ? Jusqu'au milieu du XX^e^ siècle, il était établi comme un dogme que le nourrisson, pendant les premiers mois de son existence, était un être quasi végétatif, sans pensée ni affectivité, sous-cortical. La tâche des adultes qui en avaient la responsabilité était d'assurer sa survie et son développement physique, rien de plus. L'institution des crèches a répondu à ces exigences à une époque où la mortalité infantile était très élevée et où l'urgence était d'abord la survie des bébés en garde. La découverte du monde psychique du bébé fut un apport majeur à notre compréhension de la genèse de la vie mentale, de ses racines profondes, mais aussi des risques que comportent pour l'avenir les tout premiers stades de son évolution.

La psychanalyse a joué dans ce domaine un rôle précurseur. Dès les années 1920 Melanie Klein avait entrepris l'exploration du monde interne de très jeunes enfants à travers des cures psychanalytiques. La moisson de données qu'elle put ainsi recueillir, pour surprenante qu'elle apparût à ses contemporains, était d'une richesse que même Freud n'avait pas soupçonnée. Le bébé freudien est encore du côté du besoin et ce n'est que secondairement, par étayage de l'amour sur la satisfaction du besoin, que va naître son attachement à la figure maternelle. Le bébé kleinien est d'emblée situé dans les turbulences d'une vie affective et fantasmatique à part entière. La suite de l'exploration psychanalytique a confirmé la plupart des intuitions de Melanie Klein, même si elle a conduit à modifier certaines de ses conclusions.

Un peu plus tard, à la faveur des grands bouleversements de la Deuxième Guerre mondiale, Anna Freud et Dorothy Burlingham observèrent les dégâts causés par les séparations précoces du bébé d'avec sa mère et par les carences de relation dans lesquels ils se trouvaient plongés au sein des institutions où ils vivaient. Après guerre, René Spitz aux États-Unis, Jenny Aubry en France

# PRÉFACE

L'ouvrage de Denis Mellier a le double intérêt de nous proposer une réflexion approfondie sur un des modes de garde les plus fréquemment utilisés dans notre pays et de nous offrir une analyse institutionnelle qui dépasse de très loin l'institution qui a servi de base à son élaboration. Il est, peut-on dire, à la rencontre de deux complexités : celle de la vie psychique du bébé et celle de la vie institutionnelle. Il me paraît intéressant de souligner que ces deux complexités sont de découverte assez récente.

Qui soupçonnait, il y a seulement deux générations, la richesse et la précocité de la vie psychique du petit d'homme dès sa venue au monde ? Jusqu'au milieu du XX^e^ siècle, il était établi comme un dogme que le nourrisson, pendant les premiers mois de son existence, était un être quasi végétatif, sans pensée ni affectivité, sous-cortical. La tâche des adultes qui en avaient la responsabilité était d'assurer sa survie et son développement physique, rien de plus. L'institution des crèches a répondu à ces exigences à une époque où la mortalité infantile était très élevée et où l'urgence était d'abord la survie des bébés en garde. La découverte du monde psychique du bébé fut un apport majeur à notre compréhension de la genèse de la vie mentale, de ses racines profondes, mais aussi des risques que comportent pour l'avenir les tout premiers stades de son évolution.

La psychanalyse a joué dans ce domaine un rôle précurseur. Dès les années 1920 Melanie Klein avait entrepris l'exploration du monde interne de très jeunes enfants à travers des cures psychanalytiques. La moisson de données qu'elle put ainsi recueillir, pour surprenante qu'elle apparût à ses contemporains, était d'une richesse que même Freud n'avait pas soupçonnée. Le bébé freudien est encore du côté du besoin et ce n'est que secondairement, par étayage de l'amour sur la satisfaction du besoin, que va naître son attachement à la figure maternelle. Le bébé kleinien est d'emblée situé dans les turbulences d'une vie affective et fantasmatique à part entière. La suite de l'exploration psychanalytique a confirmé la plupart des intuitions de Melanie Klein, même si elle a conduit à modifier certaines de ses conclusions.

Un peu plus tard, à la faveur des grands bouleversements de la Deuxième Guerre mondiale, Anna Freud et Dorothy Burlingham observèrent les dégâts causés par les séparations précoces du bébé d'avec sa mère et par les carences de relation dans lesquels ils se trouvaient plongés au sein des institutions où ils vivaient. Après guerre, René Spitz aux États-Unis, Jenny Aubry en France

# PRÉFACE

L'ouvrage de Denis Mellier a le double intérêt de nous proposer une réflexion approfondie sur un des modes de garde les plus fréquemment utilisés dans notre pays et de nous offrir une analyse institutionnelle qui dépasse de très loin l'institution qui a servi de base à son élaboration. Il est, peut-on dire, à la rencontre de deux complexités : celle de la vie psychique du bébé et celle de la vie institutionnelle. Il me paraît intéressant de souligner que ces deux complexités sont de découverte assez récente.

Qui soupçonnait, il y a seulement deux générations, la richesse et la précocité de la vie psychique du petit d'homme dès sa venue au monde ? Jusqu'au milieu du XX^e^ siècle, il était établi comme un dogme que le nourrisson, pendant les premiers mois de son existence, était un être quasi végétatif, sans pensée ni affectivité, sous-cortical. La tâche des adultes qui en avaient la responsabilité était d'assurer sa survie et son développement physique, rien de plus. L'institution des crèches a répondu à ces exigences à une époque où la mortalité infantile était très élevée et où l'urgence était d'abord la survie des bébés en garde. La découverte du monde psychique du bébé fut un apport majeur à notre compréhension de la genèse de la vie mentale, de ses racines profondes, mais aussi des risques que comportent pour l'avenir les tout premiers stades de son évolution.

La psychanalyse a joué dans ce domaine un rôle précurseur. Dès les années 1920 Melanie Klein avait entrepris l'exploration du monde interne de très jeunes enfants à travers des cures psychanalytiques. La moisson de données qu'elle put ainsi recueillir, pour surprenante qu'elle apparût à ses contemporains, était d'une richesse que même Freud n'avait pas soupçonnée. Le bébé freudien est encore du côté du besoin et ce n'est que secondairement, par étayage de l'amour sur la satisfaction du besoin, que va naître son attachement à la figure maternelle. Le bébé kleinien est d'emblée situé dans les turbulences d'une vie affective et fantasmatique à part entière. La suite de l'exploration psychanalytique a confirmé la plupart des intuitions de Melanie Klein, même si elle a conduit à modifier certaines de ses conclusions.

Un peu plus tard, à la faveur des grands bouleversements de la Deuxième Guerre mondiale, Anna Freud et Dorothy Burlingham observèrent les dégâts causés par les séparations précoces du bébé d'avec sa mère et par les carences de relation dans lesquels ils se trouvaient plongés au sein des institutions où ils vivaient. Après guerre, René Spitz aux États-Unis, Jenny Aubry en France

# PRÉFACE

L'ouvrage de Denis Mellier a le double intérêt de nous proposer une réflexion approfondie sur un des modes de garde les plus fréquemment utilisés dans notre pays et de nous offrir une analyse institutionnelle qui dépasse de très loin l'institution qui a servi de base à son élaboration. Il est, peut-on dire, à la rencontre de deux complexités : celle de la vie psychique du bébé et celle de la vie institutionnelle. Il me paraît intéressant de souligner que ces deux complexités sont de découverte assez récente.

Qui soupçonnait, il y a seulement deux générations, la richesse et la précocité de la vie psychique du petit d'homme dès sa venue au monde ? Jusqu'au milieu du XX^e^ siècle, il était établi comme un dogme que le nourrisson, pendant les premiers mois de son existence, était un être quasi végétatif, sans pensée ni affectivité, sous-cortical. La tâche des adultes qui en avaient la responsabilité était d'assurer sa survie et son développement physique, rien de plus. L'institution des crèches a répondu à ces exigences à une époque où la mortalité infantile était très élevée et où l'urgence était d'abord la survie des bébés en garde. La découverte du monde psychique du bébé fut un apport majeur à notre compréhension de la genèse de la vie mentale, de ses racines profondes, mais aussi des risques que comportent pour l'avenir les tout premiers stades de son évolution.

La psychanalyse a joué dans ce domaine un rôle précurseur. Dès les années 1920 Melanie Klein avait entrepris l'exploration du monde interne de très jeunes enfants à travers des cures psychanalytiques. La moisson de données qu'elle put ainsi recueillir, pour surprenante qu'elle apparût à ses contemporains, était d'une richesse que même Freud n'avait pas soupçonnée. Le bébé freudien est encore du côté du besoin et ce n'est que secondairement, par étayage de l'amour sur la satisfaction du besoin, que va naître son attachement à la figure maternelle. Le bébé kleinien est d'emblée situé dans les turbulences d'une vie affective et fantasmatique à part entière. La suite de l'exploration psychanalytique a confirmé la plupart des intuitions de Melanie Klein, même si elle a conduit à modifier certaines de ses conclusions.

Un peu plus tard, à la faveur des grands bouleversements de la Deuxième Guerre mondiale, Anna Freud et Dorothy Burlingham observèrent les dégâts causés par les séparations précoces du bébé d'avec sa mère et par les carences de relation dans lesquels ils se trouvaient plongés au sein des institutions où ils vivaient. Après guerre, René Spitz aux États-Unis, Jenny Aubry en France

reprirent ces travaux et les approfondirent. Mais le mérite revint à John Bowlby d'oser s'attaquer à l'hypothèse freudienne de l'étayage pour y substituer la théorie de l'attachement primaire : désormais, l'amour adressé à sa mère et toutes les relations que l'enfant établissait avec son entourage ne succédaient plus à la satisfaction de ses besoins, Bowlby suggérait qu'ils dépendaient d'un besoin primaire d'attachement à un objet externe. La représentation du nouveau-né me semble avoir fondamentalement changé à partir de cette hypothèse, que son auteur formula pour la première fois à la fin de années 1950. L'enfant venait au monde non seulement avec des besoins biologiques à satisfaire, mais aussi avec un équipement élaboré qui lui permettait d'entrer en relation avec ses congénères. La mise en évidence des compétences du nourrisson, à partir des années 1960, vint confirmer et enrichir les hypothèses de Bowlby. Plus question d'un être végétatif, sous-cortical, qui devrait attendre plusieurs mois ou années avant de s'inscrire dans le monde humanisé de la communication et de la pensée. L'enfant, dès la naissance, peut-être même avant comme tendraient à le faire penser les recherches les plus récentes sur le fœtus, est un véritable partenaire pour ses proches et d'abord pour sa mère. L'image du bébé comme « personne » devient désormais possible.

C'est bien cette personne au sens plein du terme que Denis Mellier nous invite à découvrir dans le contexte de son accueil et de son séjour en crèche, personne sensible à tous les changements de son environnement et à toutes les modifications de son entourage, mieux équipée que quiconque pour détecter les moindres variations de l'ambiance affective du milieu et en même temps peu ou pas armée pour y faire face par ses seuls moyens, donc dépendant plus que tout autre de l'aide d'une « personne secourable » comme l'appelait Freud, qui puisse non seulement subvenir à l'ensemble de ses besoins, mais aussi recevoir ses messages, leur contenu émotionnel et fantasmatique, et en faire quelque chose de psychiquement assimilable. L'auteur emprunte, à juste titre, au modèle de W.R. Bion pour rendre compte de cette fonction détoxicante pour l'enfant de la relation à ses objets externes, notamment la notion de « fonction contenante », qui comporte à la fois une réceptivité psychique consciente et inconsciente et une capacité à laisser émerger en soi le sens latent des projections de l'enfant et à s'en saisir intuitivement de façon à restituer à l'enfant des éléments assimilables psychiquement. Ainsi, parallèlement au nourrissage physique, s'opère un nourrissage psychique, tout aussi essentiel à la vie et à la croissance. On retrouve ici la notion d'étayage avancée par Freud, mais avec une signification renouvelée. Il ne s'agit plus en effet de subordonner la vie psychique et relationnelle à la vie corporelle et biologique, mais d'établir des correspondances métaphoriques entre vie physique et vie psychique. Les réponses de la mère ou de son substitut sont à la vie psychique ce qu'est le lait à la vie physique. L'assimilation par le bébé de ce que lui communique psychiquement sa mère est comparable à une digestion comme l'assimilation du lait maternel par l'appareil digestif.

reprirent ces travaux et les approfondirent. Mais le mérite revint à John Bowlby d'oser s'attaquer à l'hypothèse freudienne de l'étayage pour y substituer la théorie de l'attachement primaire : désormais, l'amour adressé à sa mère et toutes les relations que l'enfant établissait avec son entourage ne succédaient plus à la satisfaction de ses besoins, Bowlby suggérait qu'ils dépendaient d'un besoin primaire d'attachement à un objet externe. La représentation du nouveau-né me semble avoir fondamentalement changé à partir de cette hypothèse, que son auteur formula pour la première fois à la fin de années 1950. L'enfant venait au monde non seulement avec des besoins biologiques à satisfaire, mais aussi avec un équipement élaboré qui lui permettait d'entrer en relation avec ses congénères. La mise en évidence des compétences du nourrisson, à partir des années 1960, vint confirmer et enrichir les hypothèses de Bowlby. Plus question d'un être végétatif, sous-cortical, qui devrait attendre plusieurs mois ou années avant de s'inscrire dans le monde humanisé de la communication et de la pensée. L'enfant, dès la naissance, peut-être même avant comme tendraient à le faire penser les recherches les plus récentes sur le fœtus, est un véritable partenaire pour ses proches et d'abord pour sa mère. L'image du bébé comme « personne » devient désormais possible.

C'est bien cette personne au sens plein du terme que Denis Mellier nous invite à découvrir dans le contexte de son accueil et de son séjour en crèche, personne sensible à tous les changements de son environnement et à toutes les modifications de son entourage, mieux équipée que quiconque pour détecter les moindres variations de l'ambiance affective du milieu et en même temps peu ou pas armée pour y faire face par ses seuls moyens, donc dépendant plus que tout autre de l'aide d'une « personne secourable » comme l'appelait Freud, qui puisse non seulement subvenir à l'ensemble de ses besoins, mais aussi recevoir ses messages, leur contenu émotionnel et fantasmatique, et en faire quelque chose de psychiquement assimilable. L'auteur emprunte, à juste titre, au modèle de W.R. Bion pour rendre compte de cette fonction détoxicante pour l'enfant de la relation à ses objets externes, notamment la notion de « fonction contenante », qui comporte à la fois une réceptivité psychique consciente et inconsciente et une capacité à laisser émerger en soi le sens latent des projections de l'enfant et à s'en saisir intuitivement de façon à restituer à l'enfant des éléments assimilables psychiquement. Ainsi, parallèlement au nourrissage physique, s'opère un nourrissage psychique, tout aussi essentiel à la vie et à la croissance. On retrouve ici la notion d'étayage avancée par Freud, mais avec une signification renouvelée. Il ne s'agit plus en effet de subordonner la vie psychique et relationnelle à la vie corporelle et biologique, mais d'établir des correspondances métaphoriques entre vie physique et vie psychique. Les réponses de la mère ou de son substitut sont à la vie psychique ce qu'est le lait à la vie physique. L'assimilation par le bébé de ce que lui communique psychiquement sa mère est comparable à une digestion comme l'assimilation du lait maternel par l'appareil digestif.

reprirent ces travaux et les approfondirent. Mais le mérite revint à John Bowlby d'oser s'attaquer à l'hypothèse freudienne de l'étayage pour y substituer la théorie de l'attachement primaire : désormais, l'amour adressé à sa mère et toutes les relations que l'enfant établissait avec son entourage ne succédaient plus à la satisfaction de ses besoins, Bowlby suggérait qu'ils dépendaient d'un besoin primaire d'attachement à un objet externe. La représentation du nouveau-né me semble avoir fondamentalement changé à partir de cette hypothèse, que son auteur formula pour la première fois à la fin de années 1950. L'enfant venait au monde non seulement avec des besoins biologiques à satisfaire, mais aussi avec un équipement élaboré qui lui permettait d'entrer en relation avec ses congénères. La mise en évidence des compétences du nourrisson, à partir des années 1960, vint confirmer et enrichir les hypothèses de Bowlby. Plus question d'un être végétatif, sous-cortical, qui devrait attendre plusieurs mois ou années avant de s'inscrire dans le monde humanisé de la communication et de la pensée. L'enfant, dès la naissance, peut-être même avant comme tendraient à le faire penser les recherches les plus récentes sur le fœtus, est un véritable partenaire pour ses proches et d'abord pour sa mère. L'image du bébé comme « personne » devient désormais possible.

C'est bien cette personne au sens plein du terme que Denis Mellier nous invite à découvrir dans le contexte de son accueil et de son séjour en crèche, personne sensible à tous les changements de son environnement et à toutes les modifications de son entourage, mieux équipée que quiconque pour détecter les moindres variations de l'ambiance affective du milieu et en même temps peu ou pas armée pour y faire face par ses seuls moyens, donc dépendant plus que tout autre de l'aide d'une « personne secourable » comme l'appelait Freud, qui puisse non seulement subvenir à l'ensemble de ses besoins, mais aussi recevoir ses messages, leur contenu émotionnel et fantasmatique, et en faire quelque chose de psychiquement assimilable. L'auteur emprunte, à juste titre, au modèle de W.R. Bion pour rendre compte de cette fonction détoxicante pour l'enfant de la relation à ses objets externes, notamment la notion de « fonction contenante », qui comporte à la fois une réceptivité psychique consciente et inconsciente et une capacité à laisser émerger en soi le sens latent des projections de l'enfant et à s'en saisir intuitivement de façon à restituer à l'enfant des éléments assimilables psychiquement. Ainsi, parallèlement au nourrissage physique, s'opère un nourrissage psychique, tout aussi essentiel à la vie et à la croissance. On retrouve ici la notion d'étayage avancée par Freud, mais avec une signification renouvelée. Il ne s'agit plus en effet de subordonner la vie psychique et relationnelle à la vie corporelle et biologique, mais d'établir des correspondances métaphoriques entre vie physique et vie psychique. Les réponses de la mère ou de son substitut sont à la vie psychique ce qu'est le lait à la vie physique. L'assimilation par le bébé de ce que lui communique psychiquement sa mère est comparable à une digestion comme l'assimilation du lait maternel par l'appareil digestif.

reprirent ces travaux et les approfondirent. Mais le mérite revint à John Bowlby d'oser s'attaquer à l'hypothèse freudienne de l'étayage pour y substituer la théorie de l'attachement primaire : désormais, l'amour adressé à sa mère et toutes les relations que l'enfant établissait avec son entourage ne succédaient plus à la satisfaction de ses besoins, Bowlby suggérait qu'ils dépendaient d'un besoin primaire d'attachement à un objet externe. La représentation du nouveau-né me semble avoir fondamentalement changé à partir de cette hypothèse, que son auteur formula pour la première fois à la fin de années 1950. L'enfant venait au monde non seulement avec des besoins biologiques à satisfaire, mais aussi avec un équipement élaboré qui lui permettait d'entrer en relation avec ses congénères. La mise en évidence des compétences du nourrisson, à partir des années 1960, vint confirmer et enrichir les hypothèses de Bowlby. Plus question d'un être végétatif, sous-cortical, qui devrait attendre plusieurs mois ou années avant de s'inscrire dans le monde humanisé de la communication et de la pensée. L'enfant, dès la naissance, peut-être même avant comme tendraient à le faire penser les recherches les plus récentes sur le fœtus, est un véritable partenaire pour ses proches et d'abord pour sa mère. L'image du bébé comme « personne » devient désormais possible.

C'est bien cette personne au sens plein du terme que Denis Mellier nous invite à découvrir dans le contexte de son accueil et de son séjour en crèche, personne sensible à tous les changements de son environnement et à toutes les modifications de son entourage, mieux équipée que quiconque pour détecter les moindres variations de l'ambiance affective du milieu et en même temps peu ou pas armée pour y faire face par ses seuls moyens, donc dépendant plus que tout autre de l'aide d'une « personne secourable » comme l'appelait Freud, qui puisse non seulement subvenir à l'ensemble de ses besoins, mais aussi recevoir ses messages, leur contenu émotionnel et fantasmatique, et en faire quelque chose de psychiquement assimilable. L'auteur emprunte, à juste titre, au modèle de W.R. Bion pour rendre compte de cette fonction détoxicante pour l'enfant de la relation à ses objets externes, notamment la notion de « fonction contenante », qui comporte à la fois une réceptivité psychique consciente et inconsciente et une capacité à laisser émerger en soi le sens latent des projections de l'enfant et à s'en saisir intuitivement de façon à restituer à l'enfant des éléments assimilables psychiquement. Ainsi, parallèlement au nourrissage physique, s'opère un nourrissage psychique, tout aussi essentiel à la vie et à la croissance. On retrouve ici la notion d'étayage avancée par Freud, mais avec une signification renouvelée. Il ne s'agit plus en effet de subordonner la vie psychique et relationnelle à la vie corporelle et biologique, mais d'établir des correspondances métaphoriques entre vie physique et vie psychique. Les réponses de la mère ou de son substitut sont à la vie psychique ce qu'est le lait à la vie physique. L'assimilation par le bébé de ce que lui communique psychiquement sa mère est comparable à une digestion comme l'assimilation du lait maternel par l'appareil digestif.

Mais alors, l'enjeu d'un mode de garde quel qu'il soit devient singulièrement plus complexe qu'on ne le croyait à l'époque où les règles d'hygiène et de diététique étaient les seules à régner sur le monde de la crèche. L'époque où le bébé était déshabillé par le parent accompagnateur, passé nu à travers un guichet à la puéricultrice de la crèche, qui devait le baigner aussitôt, avant de le rhabiller dans l'uniforme de l'institution, cette époque nous paraît bien lointaine. Pourtant, il s'agit de l'immédiat après guerre, il n'y a guère plus d'un demi-siècle. Que de chemin parcouru depuis ! Il l'a été, il faut le reconnaître, grâce aux progrès de la pédiatrie, qui ont permis d'écarter le spectre terrifiant de la mortalité infantile due aux maladies infectieuses et aux dénutritions. Il l'a été aussi dans les pays occidentaux par une amélioration spectaculaire du niveau de vie moyen de la population et par l'évolution des mœurs, qui a ouvert la crèche à de nouvelles couches de la société. Mais il l'a été aussi, sans doute surtout, grâce au travail de pédiatres, de puéricultrices, de psychanalystes, de pédopsychiatres, de psychologues, qui ont patiemment observé ce qui se passait dans le développement des enfants ainsi confiés par leurs parents à des mains étrangères, qui ont sans relâche mis en garde contre des erreurs lourdes de conséquences pour le développement de l'enfant, comme cette coupure entre le monde de la maison et le monde de l'institution actualisée par le guichet des premières crèches, comme les ruptures de prise en charge imposées par des règles de fonctionnement qui ne tenaient aucun compte des réactions négatives des enfants, comme la mise à distance affective vis-à-vis des enfants du personnel des crèches, qui longtemps a été évalué plus sur la technicité des soins d'hygiène que sur la qualité de la relation au bébé, etc. Denis Mellier s'inscrit dans cette tradition des pionniers de la petite enfance et de ses modes de garde, pour en renouveler et en approfondir l'étude. Héritier de toutes les connaissances sur l'enfant que j'ai rappelées, muni aussi de tous les outils modernes d'observation (observation éthologique, observation participante, méthode d'Esther Bick), s'appuyant sur les travaux psychanalytiques qui concernent l'institution, il nous invite à le suivre dans un voyage à travers la crèche ou plutôt à travers les crèches qu'il connaît bien pour y travailler en tant que psychologue, souvent depuis de longues années. Son analyse inscrit le bébé dans cette institution spécifique qu'est la crèche. Première complexité, ai-je dit plus haut, la vie mentale de l'enfant dès sa naissance. Seconde complexité, la vie institutionnelle.

S'il est devenu banal de dire que la complexité psychique du bébé est une découverte récente, il l'est moins d'avancer que la complexité de l'institution n'a été comprise qu'il y a peu et qu'elle est encore souvent méconnue. Les institutions ne sont-elles pas aussi vieilles que l'espèce humaine ? Aussi loin que remonte l'Histoire, elle nous donne à voir des communautés humaines organisées autour de quelques institutions qui en garantissent la pérennité. Du point de vue historique, anthropologique, juridique, l'institution est connue et explorée depuis longtemps. Il n'en est pas de même du point de vue psychique. On peut en situer les

Mais alors, l'enjeu d'un mode de garde quel qu'il soit devient singulièrement plus complexe qu'on ne le croyait à l'époque où les règles d'hygiène et de diététique étaient les seules à régner sur le monde de la crèche. L'époque où le bébé était déshabillé par le parent accompagnateur, passé nu à travers un guichet à la puéricultrice de la crèche, qui devait le baigner aussitôt, avant de le rhabiller dans l'uniforme de l'institution, cette époque nous paraît bien lointaine. Pourtant, il s'agit de l'immédiat après guerre, il n'y a guère plus d'un demi-siècle. Que de chemin parcouru depuis ! Il l'a été, il faut le reconnaître, grâce aux progrès de la pédiatrie, qui ont permis d'écarter le spectre terrifiant de la mortalité infantile due aux maladies infectieuses et aux dénutritions. Il l'a été aussi dans les pays occidentaux par une amélioration spectaculaire du niveau de vie moyen de la population et par l'évolution des mœurs, qui a ouvert la crèche à de nouvelles couches de la société. Mais il l'a été aussi, sans doute surtout, grâce au travail de pédiatres, de puéricultrices, de psychanalystes, de pédopsychiatres, de psychologues, qui ont patiemment observé ce qui se passait dans le développement des enfants ainsi confiés par leurs parents à des mains étrangères, qui ont sans relâche mis en garde contre des erreurs lourdes de conséquences pour le développement de l'enfant, comme cette coupure entre le monde de la maison et le monde de l'institution actualisée par le guichet des premières crèches, comme les ruptures de prise en charge imposées par des règles de fonctionnement qui ne tenaient aucun compte des réactions négatives des enfants, comme la mise à distance affective vis-à-vis des enfants du personnel des crèches, qui longtemps a été évalué plus sur la technicité des soins d'hygiène que sur la qualité de la relation au bébé, etc. Denis Mellier s'inscrit dans cette tradition des pionniers de la petite enfance et de ses modes de garde, pour en renouveler et en approfondir l'étude. Héritier de toutes les connaissances sur l'enfant que j'ai rappelées, muni aussi de tous les outils modernes d'observation (observation éthologique, observation participante, méthode d'Esther Bick), s'appuyant sur les travaux psychanalytiques qui concernent l'institution, il nous invite à le suivre dans un voyage à travers la crèche ou plutôt à travers les crèches qu'il connaît bien pour y travailler en tant que psychologue, souvent depuis de longues années. Son analyse inscrit le bébé dans cette institution spécifique qu'est la crèche. Première complexité, ai-je dit plus haut, la vie mentale de l'enfant dès sa naissance. Seconde complexité, la vie institutionnelle.

S'il est devenu banal de dire que la complexité psychique du bébé est une découverte récente, il l'est moins d'avancer que la complexité de l'institution n'a été comprise qu'il y a peu et qu'elle est encore souvent méconnue. Les institutions ne sont-elles pas aussi vieilles que l'espèce humaine ? Aussi loin que remonte l'Histoire, elle nous donne à voir des communautés humaines organisées autour de quelques institutions qui en garantissent la pérennité. Du point de vue historique, anthropologique, juridique, l'institution est connue et explorée depuis longtemps. Il n'en est pas de même du point de vue psychique. On peut en situer les

Mais alors, l'enjeu d'un mode de garde quel qu'il soit devient singulièrement plus complexe qu'on ne le croyait à l'époque où les règles d'hygiène et de diététique étaient les seules à régner sur le monde de la crèche. L'époque où le bébé était déshabillé par le parent accompagnateur, passé nu à travers un guichet à la puéricultrice de la crèche, qui devait le baigner aussitôt, avant de le rhabiller dans l'uniforme de l'institution, cette époque nous paraît bien lointaine. Pourtant, il s'agit de l'immédiat après guerre, il n'y a guère plus d'un demi-siècle. Que de chemin parcouru depuis ! Il l'a été, il faut le reconnaître, grâce aux progrès de la pédiatrie, qui ont permis d'écarter le spectre terrifiant de la mortalité infantile due aux maladies infectieuses et aux dénutritions. Il l'a été aussi dans les pays occidentaux par une amélioration spectaculaire du niveau de vie moyen de la population et par l'évolution des mœurs, qui a ouvert la crèche à de nouvelles couches de la société. Mais il l'a été aussi, sans doute surtout, grâce au travail de pédiatres, de puéricultrices, de psychanalystes, de pédopsychiatres, de psychologues, qui ont patiemment observé ce qui se passait dans le développement des enfants ainsi confiés par leurs parents à des mains étrangères, qui ont sans relâche mis en garde contre des erreurs lourdes de conséquences pour le développement de l'enfant, comme cette coupure entre le monde de la maison et le monde de l'institution actualisée par le guichet des premières crèches, comme les ruptures de prise en charge imposées par des règles de fonctionnement qui ne tenaient aucun compte des réactions négatives des enfants, comme la mise à distance affective vis-à-vis des enfants du personnel des crèches, qui longtemps a été évalué plus sur la technicité des soins d'hygiène que sur la qualité de la relation au bébé, etc. Denis Mellier s'inscrit dans cette tradition des pionniers de la petite enfance et de ses modes de garde, pour en renouveler et en approfondir l'étude. Héritier de toutes les connaissances sur l'enfant que j'ai rappelées, muni aussi de tous les outils modernes d'observation (observation éthologique, observation participante, méthode d'Esther Bick), s'appuyant sur les travaux psychanalytiques qui concernent l'institution, il nous invite à le suivre dans un voyage à travers la crèche ou plutôt à travers les crèches qu'il connaît bien pour y travailler en tant que psychologue, souvent depuis de longues années. Son analyse inscrit le bébé dans cette institution spécifique qu'est la crèche. Première complexité, ai-je dit plus haut, la vie mentale de l'enfant dès sa naissance. Seconde complexité, la vie institutionnelle.

S'il est devenu banal de dire que la complexité psychique du bébé est une découverte récente, il l'est moins d'avancer que la complexité de l'institution n'a été comprise qu'il y a peu et qu'elle est encore souvent méconnue. Les institutions ne sont-elles pas aussi vieilles que l'espèce humaine ? Aussi loin que remonte l'Histoire, elle nous donne à voir des communautés humaines organisées autour de quelques institutions qui en garantissent la pérennité. Du point de vue historique, anthropologique, juridique, l'institution est connue et explorée depuis longtemps. Il n'en est pas de même du point de vue psychique. On peut en situer les

Mais alors, l'enjeu d'un mode de garde quel qu'il soit devient singulièrement plus complexe qu'on ne le croyait à l'époque où les règles d'hygiène et de diététique étaient les seules à régner sur le monde de la crèche. L'époque où le bébé était déshabillé par le parent accompagnateur, passé nu à travers un guichet à la puéricultrice de la crèche, qui devait le baigner aussitôt, avant de le rhabiller dans l'uniforme de l'institution, cette époque nous paraît bien lointaine. Pourtant, il s'agit de l'immédiat après guerre, il n'y a guère plus d'un demi-siècle. Que de chemin parcouru depuis ! Il l'a été, il faut le reconnaître, grâce aux progrès de la pédiatrie, qui ont permis d'écarter le spectre terrifiant de la mortalité infantile due aux maladies infectieuses et aux dénutritions. Il l'a été aussi dans les pays occidentaux par une amélioration spectaculaire du niveau de vie moyen de la population et par l'évolution des mœurs, qui a ouvert la crèche à de nouvelles couches de la société. Mais il l'a été aussi, sans doute surtout, grâce au travail de pédiatres, de puéricultrices, de psychanalystes, de pédopsychiatres, de psychologues, qui ont patiemment observé ce qui se passait dans le développement des enfants ainsi confiés par leurs parents à des mains étrangères, qui ont sans relâche mis en garde contre des erreurs lourdes de conséquences pour le développement de l'enfant, comme cette coupure entre le monde de la maison et le monde de l'institution actualisée par le guichet des premières crèches, comme les ruptures de prise en charge imposées par des règles de fonctionnement qui ne tenaient aucun compte des réactions négatives des enfants, comme la mise à distance affective vis-à-vis des enfants du personnel des crèches, qui longtemps a été évalué plus sur la technicité des soins d'hygiène que sur la qualité de la relation au bébé, etc. Denis Mellier s'inscrit dans cette tradition des pionniers de la petite enfance et de ses modes de garde, pour en renouveler et en approfondir l'étude. Héritier de toutes les connaissances sur l'enfant que j'ai rappelées, muni aussi de tous les outils modernes d'observation (observation éthologique, observation participante, méthode d'Esther Bick), s'appuyant sur les travaux psychanalytiques qui concernent l'institution, il nous invite à le suivre dans un voyage à travers la crèche ou plutôt à travers les crèches qu'il connaît bien pour y travailler en tant que psychologue, souvent depuis de longues années. Son analyse inscrit le bébé dans cette institution spécifique qu'est la crèche. Première complexité, ai-je dit plus haut, la vie mentale de l'enfant dès sa naissance. Seconde complexité, la vie institutionnelle.

S'il est devenu banal de dire que la complexité psychique du bébé est une découverte récente, il l'est moins d'avancer que la complexité de l'institution n'a été comprise qu'il y a peu et qu'elle est encore souvent méconnue. Les institutions ne sont-elles pas aussi vieilles que l'espèce humaine ? Aussi loin que remonte l'Histoire, elle nous donne à voir des communautés humaines organisées autour de quelques institutions qui en garantissent la pérennité. Du point de vue historique, anthropologique, juridique, l'institution est connue et explorée depuis longtemps. Il n'en est pas de même du point de vue psychique. On peut en situer les

prémices dans les travaux d'Emile Durkheim, fondateur de l'école de sociologie française dans la deuxième moitié du XIX^e^ siècle, ou dans ceux de Gustave Le Bon sur lesquels Freud s'appuya pour rédiger son célèbre « Psychologie des masses et analyse du moi » (1921). Mais ce n'est qu'à partir des études sur le terrain de psychanalystes, britanniques comme Elliott Jacques, ou français comme Didier Anzieu et René Kaës, à partir des années cinquante, que l'institution est devenue l'objet d'investigations rigoureuses répondant à une méthodologie précise. Denis Mellier allie heureusement les apports de ces recherches avec ceux des modèles de Bion et d'autres auteurs post-kleiniens pour nous proposer une analyse de la crèche comme institution qui me semble un modèle d'analyse institutionnelle. Il propose le concept d'*appareil psychique d'équipe,* forgé sur le modèle de l'appareil psychique groupal forgé par René Kaës, et il en étudie en détail le fonctionnement et la pathologie eu égard aux exigences de la fonction de contenance non seulement des projections du bébé, mais aussi des angoisses parentales et de celles du personnel de la crèche. On le suit avec beaucoup d'intérêt dans ses descriptions, toujours abondamment illustrées d'exemples cliniques, des différents fonctionnements de cet appareil psychique d'équipe, *névrotique, pervers ou psychotique*, sur celles de phénomènes de clivage, de projection, de bouc émissaire, qui sont à l'œuvre dans l'institution. Les avatars de la fonction contenante et de ses défaillances, de la gestion de l'agressivité au sein de l'équipe, de l'organisation narcissique groupale, sont à chaque fois mis en évidence et illustrés d'exemples vécus. La notion, empruntée à Fustier, de « compatibilité des idéaux » au sein de l'équipe, c'est-à-dire la capacité à faire coexister les idéaux des différents membres de l'équipe sans affrontement destructeur, m'a paru particulièrement riche de sens.

Au croisement du psychisme à l'état naissant du bébé et de la dynamique institutionnelle se trouvent les relations duelles entre tel membre de l'équipe et tel enfant. Denis Mellier nous montre le rôle que joue dans l'économie de l'équipe institutionnelle ces relations duelles, qu'elles soient connotées positivement ou négativement. Le « phénomène du chouchou » est finement observé et analysé, celui de la « relation privilégiée négative » également. L'auteur propose la notion de *travail de la relation privilégiée* pour décrire la capacité ou l'incapacité d'une équipe de crèche à réfléchir sur ce que signifie dans son économie globale le fait qu'un de ses membres établisse une relation privilégiée avec un enfant. De ce travail dépendent, pour une large part, les capacités contenantes de l'équipe, prise dans une tension entre l'importance de gérer un groupe d'enfants en tant que professionnel, sans dénier l'existence des parents, et celle de répondre aux demandes individuelles de chaque enfant qui a besoin d'une réponse effective à sa quête d'attention et de tendresse, sans dénier les sentiments et les fantasmes que cela provoque chez le personnel concerné. L'intensité, voire la violence des fantasmes engendrés par cette tension, peut confronter l'équipe à des extrêmes, dans l'amour comme dans la haine, qu'il lui faut savoir gérer.

prémices dans les travaux d'Emile Durkheim, fondateur de l'école de sociologie française dans la deuxième moitié du XIX^e^ siècle, ou dans ceux de Gustave Le Bon sur lesquels Freud s'appuya pour rédiger son célèbre « Psychologie des masses et analyse du moi » (1921). Mais ce n'est qu'à partir des études sur le terrain de psychanalystes, britanniques comme Elliott Jacques, ou français comme Didier Anzieu et René Kaës, à partir des années cinquante, que l'institution est devenue l'objet d'investigations rigoureuses répondant à une méthodologie précise. Denis Mellier allie heureusement les apports de ces recherches avec ceux des modèles de Bion et d'autres auteurs post-kleiniens pour nous proposer une analyse de la crèche comme institution qui me semble un modèle d'analyse institutionnelle. Il propose le concept d'*appareil psychique d'équipe,* forgé sur le modèle de l'appareil psychique groupal forgé par René Kaës, et il en étudie en détail le fonctionnement et la pathologie eu égard aux exigences de la fonction de contenance non seulement des projections du bébé, mais aussi des angoisses parentales et de celles du personnel de la crèche. On le suit avec beaucoup d'intérêt dans ses descriptions, toujours abondamment illustrées d'exemples cliniques, des différents fonctionnements de cet appareil psychique d'équipe, *névrotique, pervers ou psychotique*, sur celles de phénomènes de clivage, de projection, de bouc émissaire, qui sont à l'œuvre dans l'institution. Les avatars de la fonction contenante et de ses défaillances, de la gestion de l'agressivité au sein de l'équipe, de l'organisation narcissique groupale, sont à chaque fois mis en évidence et illustrés d'exemples vécus. La notion, empruntée à Fustier, de « compatibilité des idéaux » au sein de l'équipe, c'est-à-dire la capacité à faire coexister les idéaux des différents membres de l'équipe sans affrontement destructeur, m'a paru particulièrement riche de sens.

Au croisement du psychisme à l'état naissant du bébé et de la dynamique institutionnelle se trouvent les relations duelles entre tel membre de l'équipe et tel enfant. Denis Mellier nous montre le rôle que joue dans l'économie de l'équipe institutionnelle ces relations duelles, qu'elles soient connotées positivement ou négativement. Le « phénomène du chouchou » est finement observé et analysé, celui de la « relation privilégiée négative » également. L'auteur propose la notion de *travail de la relation privilégiée* pour décrire la capacité ou l'incapacité d'une équipe de crèche à réfléchir sur ce que signifie dans son économie globale le fait qu'un de ses membres établisse une relation privilégiée avec un enfant. De ce travail dépendent, pour une large part, les capacités contenantes de l'équipe, prise dans une tension entre l'importance de gérer un groupe d'enfants en tant que professionnel, sans dénier l'existence des parents, et celle de répondre aux demandes individuelles de chaque enfant qui a besoin d'une réponse effective à sa quête d'attention et de tendresse, sans dénier les sentiments et les fantasmes que cela provoque chez le personnel concerné. L'intensité, voire la violence des fantasmes engendrés par cette tension, peut confronter l'équipe à des extrêmes, dans l'amour comme dans la haine, qu'il lui faut savoir gérer.

prémices dans les travaux d'Emile Durkheim, fondateur de l'école de sociologie française dans la deuxième moitié du XIX^e^ siècle, ou dans ceux de Gustave Le Bon sur lesquels Freud s'appuya pour rédiger son célèbre « Psychologie des masses et analyse du moi » (1921). Mais ce n'est qu'à partir des études sur le terrain de psychanalystes, britanniques comme Elliott Jacques, ou français comme Didier Anzieu et René Kaës, à partir des années cinquante, que l'institution est devenue l'objet d'investigations rigoureuses répondant à une méthodologie précise. Denis Mellier allie heureusement les apports de ces recherches avec ceux des modèles de Bion et d'autres auteurs post-kleiniens pour nous proposer une analyse de la crèche comme institution qui me semble un modèle d'analyse institutionnelle. Il propose le concept d'*appareil psychique d'équipe,* forgé sur le modèle de l'appareil psychique groupal forgé par René Kaës, et il en étudie en détail le fonctionnement et la pathologie eu égard aux exigences de la fonction de contenance non seulement des projections du bébé, mais aussi des angoisses parentales et de celles du personnel de la crèche. On le suit avec beaucoup d'intérêt dans ses descriptions, toujours abondamment illustrées d'exemples cliniques, des différents fonctionnements de cet appareil psychique d'équipe, *névrotique, pervers ou psychotique*, sur celles de phénomènes de clivage, de projection, de bouc émissaire, qui sont à l'œuvre dans l'institution. Les avatars de la fonction contenante et de ses défaillances, de la gestion de l'agressivité au sein de l'équipe, de l'organisation narcissique groupale, sont à chaque fois mis en évidence et illustrés d'exemples vécus. La notion, empruntée à Fustier, de « compatibilité des idéaux » au sein de l'équipe, c'est-à-dire la capacité à faire coexister les idéaux des différents membres de l'équipe sans affrontement destructeur, m'a paru particulièrement riche de sens.

Au croisement du psychisme à l'état naissant du bébé et de la dynamique institutionnelle se trouvent les relations duelles entre tel membre de l'équipe et tel enfant. Denis Mellier nous montre le rôle que joue dans l'économie de l'équipe institutionnelle ces relations duelles, qu'elles soient connotées positivement ou négativement. Le « phénomène du chouchou » est finement observé et analysé, celui de la « relation privilégiée négative » également. L'auteur propose la notion de *travail de la relation privilégiée* pour décrire la capacité ou l'incapacité d'une équipe de crèche à réfléchir sur ce que signifie dans son économie globale le fait qu'un de ses membres établisse une relation privilégiée avec un enfant. De ce travail dépendent, pour une large part, les capacités contenantes de l'équipe, prise dans une tension entre l'importance de gérer un groupe d'enfants en tant que professionnel, sans dénier l'existence des parents, et celle de répondre aux demandes individuelles de chaque enfant qui a besoin d'une réponse effective à sa quête d'attention et de tendresse, sans dénier les sentiments et les fantasmes que cela provoque chez le personnel concerné. L'intensité, voire la violence des fantasmes engendrés par cette tension, peut confronter l'équipe à des extrêmes, dans l'amour comme dans la haine, qu'il lui faut savoir gérer.

prémices dans les travaux d'Emile Durkheim, fondateur de l'école de sociologie française dans la deuxième moitié du XIX^e^ siècle, ou dans ceux de Gustave Le Bon sur lesquels Freud s'appuya pour rédiger son célèbre « Psychologie des masses et analyse du moi » (1921). Mais ce n'est qu'à partir des études sur le terrain de psychanalystes, britanniques comme Elliott Jacques, ou français comme Didier Anzieu et René Kaës, à partir des années cinquante, que l'institution est devenue l'objet d'investigations rigoureuses répondant à une méthodologie précise. Denis Mellier allie heureusement les apports de ces recherches avec ceux des modèles de Bion et d'autres auteurs post-kleiniens pour nous proposer une analyse de la crèche comme institution qui me semble un modèle d'analyse institutionnelle. Il propose le concept d'*appareil psychique d'équipe,* forgé sur le modèle de l'appareil psychique groupal forgé par René Kaës, et il en étudie en détail le fonctionnement et la pathologie eu égard aux exigences de la fonction de contenance non seulement des projections du bébé, mais aussi des angoisses parentales et de celles du personnel de la crèche. On le suit avec beaucoup d'intérêt dans ses descriptions, toujours abondamment illustrées d'exemples cliniques, des différents fonctionnements de cet appareil psychique d'équipe, *névrotique, pervers ou psychotique*, sur celles de phénomènes de clivage, de projection, de bouc émissaire, qui sont à l'œuvre dans l'institution. Les avatars de la fonction contenante et de ses défaillances, de la gestion de l'agressivité au sein de l'équipe, de l'organisation narcissique groupale, sont à chaque fois mis en évidence et illustrés d'exemples vécus. La notion, empruntée à Fustier, de « compatibilité des idéaux » au sein de l'équipe, c'est-à-dire la capacité à faire coexister les idéaux des différents membres de l'équipe sans affrontement destructeur, m'a paru particulièrement riche de sens.

Au croisement du psychisme à l'état naissant du bébé et de la dynamique institutionnelle se trouvent les relations duelles entre tel membre de l'équipe et tel enfant. Denis Mellier nous montre le rôle que joue dans l'économie de l'équipe institutionnelle ces relations duelles, qu'elles soient connotées positivement ou négativement. Le « phénomène du chouchou » est finement observé et analysé, celui de la « relation privilégiée négative » également. L'auteur propose la notion de *travail de la relation privilégiée* pour décrire la capacité ou l'incapacité d'une équipe de crèche à réfléchir sur ce que signifie dans son économie globale le fait qu'un de ses membres établisse une relation privilégiée avec un enfant. De ce travail dépendent, pour une large part, les capacités contenantes de l'équipe, prise dans une tension entre l'importance de gérer un groupe d'enfants en tant que professionnel, sans dénier l'existence des parents, et celle de répondre aux demandes individuelles de chaque enfant qui a besoin d'une réponse effective à sa quête d'attention et de tendresse, sans dénier les sentiments et les fantasmes que cela provoque chez le personnel concerné. L'intensité, voire la violence des fantasmes engendrés par cette tension, peut confronter l'équipe à des extrêmes, dans l'amour comme dans la haine, qu'il lui faut savoir gérer.

Doit-on s'étonner d'entendre parler d'une telle violence fantasmatique et émotionnelle à propos de si jeunes enfants ? Sans doute trouvera-t-on encore quelques bonnes âmes pour dénoncer ce qui leur apparaîtra comme les projections des psychanalystes sur l'innocence et la pureté de l'enfance. Pourtant, le personnel de crèche sait bien à quelles tensions il peut être soumis dans son travail quotidien et je ne doute pas qu'il sera aidé par les analyses de Denis Mellier qui lui apporteront non des explications, mais des repères pour s'orienter dans son parcours avec les bébés et des moyens de recouvrer ainsi la sérénité et la disponibilité nécessaires. En fait, plus on explore le monde infantile, plus on s'aperçoit de l'intensité de ce qui s'y joue et de ce qui peut préfigurer les joies et les drames futurs du monde adulte. Tout cela est en germe chez l'enfant dès l'âge le plus tendre, il importe donc d'aider chacun à prendre le chemin le plus favorable et d'éviter les impasses où le conduiraient les défaillances de la fonction contenante que l'adulte doit mettre à son service. La crèche peut remplir un rôle très salutaire si l'équipe qui y travaille sait se donner les moyens d'une élaboration permanente de ce qui s'y joue individuellement et collectivement. Mais, comme la langue d'Esope, elle peut être la meilleure ou la pire des choses selon l'usage que l'on en fait, c'est dire qu'elle peut être néfaste à l'évolution d'un enfant si l'équipe est incapable, pour une raison ou pour une autre, d'un travail psychique sur ce qui se vit dans l'institution. L'ouvrage de Denis Mellier apportera, à tous ceux qui sont déjà convaincus de la gravité des enjeux, des outils conceptuels précieux pour s'engager et se maintenir dans la voie passionnante mais difficile de ce travail psychique. Je souhaite qu'il aide aussi ceux qui douteraient encore de la complexité des tâches à accomplir et de leur importance à s'en persuader enfin.

Didier Houzel

Doit-on s'étonner d'entendre parler d'une telle violence fantasmatique et émotionnelle à propos de si jeunes enfants ? Sans doute trouvera-t-on encore quelques bonnes âmes pour dénoncer ce qui leur apparaîtra comme les projections des psychanalystes sur l'innocence et la pureté de l'enfance. Pourtant, le personnel de crèche sait bien à quelles tensions il peut être soumis dans son travail quotidien et je ne doute pas qu'il sera aidé par les analyses de Denis Mellier qui lui apporteront non des explications, mais des repères pour s'orienter dans son parcours avec les bébés et des moyens de recouvrer ainsi la sérénité et la disponibilité nécessaires. En fait, plus on explore le monde infantile, plus on s'aperçoit de l'intensité de ce qui s'y joue et de ce qui peut préfigurer les joies et les drames futurs du monde adulte. Tout cela est en germe chez l'enfant dès l'âge le plus tendre, il importe donc d'aider chacun à prendre le chemin le plus favorable et d'éviter les impasses où le conduiraient les défaillances de la fonction contenante que l'adulte doit mettre à son service. La crèche peut remplir un rôle très salutaire si l'équipe qui y travaille sait se donner les moyens d'une élaboration permanente de ce qui s'y joue individuellement et collectivement. Mais, comme la langue d'Esope, elle peut être la meilleure ou la pire des choses selon l'usage que l'on en fait, c'est dire qu'elle peut être néfaste à l'évolution d'un enfant si l'équipe est incapable, pour une raison ou pour une autre, d'un travail psychique sur ce qui se vit dans l'institution. L'ouvrage de Denis Mellier apportera, à tous ceux qui sont déjà convaincus de la gravité des enjeux, des outils conceptuels précieux pour s'engager et se maintenir dans la voie passionnante mais difficile de ce travail psychique. Je souhaite qu'il aide aussi ceux qui douteraient encore de la complexité des tâches à accomplir et de leur importance à s'en persuader enfin.

Didier Houzel

Doit-on s'étonner d'entendre parler d'une telle violence fantasmatique et émotionnelle à propos de si jeunes enfants ? Sans doute trouvera-t-on encore quelques bonnes âmes pour dénoncer ce qui leur apparaîtra comme les projections des psychanalystes sur l'innocence et la pureté de l'enfance. Pourtant, le personnel de crèche sait bien à quelles tensions il peut être soumis dans son travail quotidien et je ne doute pas qu'il sera aidé par les analyses de Denis Mellier qui lui apporteront non des explications, mais des repères pour s'orienter dans son parcours avec les bébés et des moyens de recouvrer ainsi la sérénité et la disponibilité nécessaires. En fait, plus on explore le monde infantile, plus on s'aperçoit de l'intensité de ce qui s'y joue et de ce qui peut préfigurer les joies et les drames futurs du monde adulte. Tout cela est en germe chez l'enfant dès l'âge le plus tendre, il importe donc d'aider chacun à prendre le chemin le plus favorable et d'éviter les impasses où le conduiraient les défaillances de la fonction contenante que l'adulte doit mettre à son service. La crèche peut remplir un rôle très salutaire si l'équipe qui y travaille sait se donner les moyens d'une élaboration permanente de ce qui s'y joue individuellement et collectivement. Mais, comme la langue d'Esope, elle peut être la meilleure ou la pire des choses selon l'usage que l'on en fait, c'est dire qu'elle peut être néfaste à l'évolution d'un enfant si l'équipe est incapable, pour une raison ou pour une autre, d'un travail psychique sur ce qui se vit dans l'institution. L'ouvrage de Denis Mellier apportera, à tous ceux qui sont déjà convaincus de la gravité des enjeux, des outils conceptuels précieux pour s'engager et se maintenir dans la voie passionnante mais difficile de ce travail psychique. Je souhaite qu'il aide aussi ceux qui douteraient encore de la complexité des tâches à accomplir et de leur importance à s'en persuader enfin.

Didier Houzel

Doit-on s'étonner d'entendre parler d'une telle violence fantasmatique et émotionnelle à propos de si jeunes enfants ? Sans doute trouvera-t-on encore quelques bonnes âmes pour dénoncer ce qui leur apparaîtra comme les projections des psychanalystes sur l'innocence et la pureté de l'enfance. Pourtant, le personnel de crèche sait bien à quelles tensions il peut être soumis dans son travail quotidien et je ne doute pas qu'il sera aidé par les analyses de Denis Mellier qui lui apporteront non des explications, mais des repères pour s'orienter dans son parcours avec les bébés et des moyens de recouvrer ainsi la sérénité et la disponibilité nécessaires. En fait, plus on explore le monde infantile, plus on s'aperçoit de l'intensité de ce qui s'y joue et de ce qui peut préfigurer les joies et les drames futurs du monde adulte. Tout cela est en germe chez l'enfant dès l'âge le plus tendre, il importe donc d'aider chacun à prendre le chemin le plus favorable et d'éviter les impasses où le conduiraient les défaillances de la fonction contenante que l'adulte doit mettre à son service. La crèche peut remplir un rôle très salutaire si l'équipe qui y travaille sait se donner les moyens d'une élaboration permanente de ce qui s'y joue individuellement et collectivement. Mais, comme la langue d'Esope, elle peut être la meilleure ou la pire des choses selon l'usage que l'on en fait, c'est dire qu'elle peut être néfaste à l'évolution d'un enfant si l'équipe est incapable, pour une raison ou pour une autre, d'un travail psychique sur ce qui se vit dans l'institution. L'ouvrage de Denis Mellier apportera, à tous ceux qui sont déjà convaincus de la gravité des enjeux, des outils conceptuels précieux pour s'engager et se maintenir dans la voie passionnante mais difficile de ce travail psychique. Je souhaite qu'il aide aussi ceux qui douteraient encore de la complexité des tâches à accomplir et de leur importance à s'en persuader enfin.

Didier Houzel

# INTRODUCTION

## ACCUEILLIR, TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Comment accueillir un bébé ? Comment développer un travail d'équipe pour être au plus près de ses besoins ? Qu'est-ce que l'accueil ?

Chacun peut constater combien nos connaissances sur le bébé ont fait de gigantesques progrès ces dernières décades. Pourtant, en crèches et dans d'autres lieux d'accueil du jeune enfant, halte-garderie, hôpital, pouponnière, école, les habitudes ont été longues à changer. Des informations sont diffusées par les médias, elles sont enseignées dans les écoles de puériculture, d'éducateurs, d'assistants sociaux, elles mettent pourtant du temps avant d'être retrouvées dans les soins quotidiens auprès du bébé, de l'enfant. Un délai est bien sûr indispensable et nécessaire pour permettre une vraie assimilation de ces connaissances, de plus les praticiens développent aussi de manière plus ou moins implicite leurs propres connaissances, mais combien de fois un décalage important persiste entre « ce qu'on dit de faire » et ce qui est fait. Décalage parfois « schizophrénique » entre ce qu'une personne pense et fait dans sa vie personnelle, de parent par exemple, et ce qu'elle fait dans son rôle professionnel, au travail. L'institution est souvent accusée, les moyens sont insuffisants, les pouvoirs publics sont également en cause, les habitudes sont incriminées, le voisin…, les équipes sont aussi responsables de cette inertie au changement, c'est cette part de responsabilité que je me propose d'éclaircir. Au-delà de la crèche, l'ensemble des institutions soignantes est concerné par un tel problème. Comment comprendre les résistances des équipes au changement ?

### *Accueillir*

L'accueil d'un bébé passe par sa nomination, un nom qui lui donne une place dans la communauté humaine, le symbole d'une appartenance humaine, le contact quotidien avec lui met à l'épreuve la propre fonction contenante des adultes. « Décontenancés », nous le sommes par ses cris inconsolables, par son repli, son étrangeté, par des réactions impromptues aussi, un sourire, un signe, par son regard émerveillé, son rayonnement, une variabilité des émotions qui parcourent avec intensité tout le spectre de notre contenance. C'est là que je puise actuellement l'expérience que je veux transmettre au lecteur, c'est sans doute dans mon contact avec le bébé, avec cet être « infans », sans parole ver-

# INTRODUCTION

## ACCUEILLIR, TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Comment accueillir un bébé ? Comment développer un travail d'équipe pour être au plus près de ses besoins ? Qu'est-ce que l'accueil ?

Chacun peut constater combien nos connaissances sur le bébé ont fait de gigantesques progrès ces dernières décades. Pourtant, en crèches et dans d'autres lieux d'accueil du jeune enfant, halte-garderie, hôpital, pouponnière, école, les habitudes ont été longues à changer. Des informations sont diffusées par les médias, elles sont enseignées dans les écoles de puériculture, d'éducateurs, d'assistants sociaux, elles mettent pourtant du temps avant d'être retrouvées dans les soins quotidiens auprès du bébé, de l'enfant. Un délai est bien sûr indispensable et nécessaire pour permettre une vraie assimilation de ces connaissances, de plus les praticiens développent aussi de manière plus ou moins implicite leurs propres connaissances, mais combien de fois un décalage important persiste entre « ce qu'on dit de faire » et ce qui est fait. Décalage parfois « schizophrénique » entre ce qu'une personne pense et fait dans sa vie personnelle, de parent par exemple, et ce qu'elle fait dans son rôle professionnel, au travail. L'institution est souvent accusée, les moyens sont insuffisants, les pouvoirs publics sont également en cause, les habitudes sont incriminées, le voisin…, les équipes sont aussi responsables de cette inertie au changement, c'est cette part de responsabilité que je me propose d'éclaircir. Au-delà de la crèche, l'ensemble des institutions soignantes est concerné par un tel problème. Comment comprendre les résistances des équipes au changement ?

### *Accueillir*

L'accueil d'un bébé passe par sa nomination, un nom qui lui donne une place dans la communauté humaine, le symbole d'une appartenance humaine, le contact quotidien avec lui met à l'épreuve la propre fonction contenante des adultes. « Décontenancés », nous le sommes par ses cris inconsolables, par son repli, son étrangeté, par des réactions impromptues aussi, un sourire, un signe, par son regard émerveillé, son rayonnement, une variabilité des émotions qui parcourent avec intensité tout le spectre de notre contenance. C'est là que je puise actuellement l'expérience que je veux transmettre au lecteur, c'est sans doute dans mon contact avec le bébé, avec cet être « infans », sans parole ver-

# INTRODUCTION

## ACCUEILLIR, TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Comment accueillir un bébé ? Comment développer un travail d'équipe pour être au plus près de ses besoins ? Qu'est-ce que l'accueil ?

Chacun peut constater combien nos connaissances sur le bébé ont fait de gigantesques progrès ces dernières décades. Pourtant, en crèches et dans d'autres lieux d'accueil du jeune enfant, halte-garderie, hôpital, pouponnière, école, les habitudes ont été longues à changer. Des informations sont diffusées par les médias, elles sont enseignées dans les écoles de puériculture, d'éducateurs, d'assistants sociaux, elles mettent pourtant du temps avant d'être retrouvées dans les soins quotidiens auprès du bébé, de l'enfant. Un délai est bien sûr indispensable et nécessaire pour permettre une vraie assimilation de ces connaissances, de plus les praticiens développent aussi de manière plus ou moins implicite leurs propres connaissances, mais combien de fois un décalage important persiste entre « ce qu'on dit de faire » et ce qui est fait. Décalage parfois « schizophrénique » entre ce qu'une personne pense et fait dans sa vie personnelle, de parent par exemple, et ce qu'elle fait dans son rôle professionnel, au travail. L'institution est souvent accusée, les moyens sont insuffisants, les pouvoirs publics sont également en cause, les habitudes sont incriminées, le voisin…, les équipes sont aussi responsables de cette inertie au changement, c'est cette part de responsabilité que je me propose d'éclaircir. Au-delà de la crèche, l'ensemble des institutions soignantes est concerné par un tel problème. Comment comprendre les résistances des équipes au changement ?

### *Accueillir*

L'accueil d'un bébé passe par sa nomination, un nom qui lui donne une place dans la communauté humaine, le symbole d'une appartenance humaine, le contact quotidien avec lui met à l'épreuve la propre fonction contenante des adultes. « Décontenancés », nous le sommes par ses cris inconsolables, par son repli, son étrangeté, par des réactions impromptues aussi, un sourire, un signe, par son regard émerveillé, son rayonnement, une variabilité des émotions qui parcourent avec intensité tout le spectre de notre contenance. C'est là que je puise actuellement l'expérience que je veux transmettre au lecteur, c'est sans doute dans mon contact avec le bébé, avec cet être « infans », sans parole ver-

# INTRODUCTION

## ACCUEILLIR, TRAVAILLER EN ÉQUIPE

Comment accueillir un bébé ? Comment développer un travail d'équipe pour être au plus près de ses besoins ? Qu'est-ce que l'accueil ?

Chacun peut constater combien nos connaissances sur le bébé ont fait de gigantesques progrès ces dernières décades. Pourtant, en crèches et dans d'autres lieux d'accueil du jeune enfant, halte-garderie, hôpital, pouponnière, école, les habitudes ont été longues à changer. Des informations sont diffusées par les médias, elles sont enseignées dans les écoles de puériculture, d'éducateurs, d'assistants sociaux, elles mettent pourtant du temps avant d'être retrouvées dans les soins quotidiens auprès du bébé, de l'enfant. Un délai est bien sûr indispensable et nécessaire pour permettre une vraie assimilation de ces connaissances, de plus les praticiens développent aussi de manière plus ou moins implicite leurs propres connaissances, mais combien de fois un décalage important persiste entre « ce qu'on dit de faire » et ce qui est fait. Décalage parfois « schizophrénique » entre ce qu'une personne pense et fait dans sa vie personnelle, de parent par exemple, et ce qu'elle fait dans son rôle professionnel, au travail. L'institution est souvent accusée, les moyens sont insuffisants, les pouvoirs publics sont également en cause, les habitudes sont incriminées, le voisin…, les équipes sont aussi responsables de cette inertie au changement, c'est cette part de responsabilité que je me propose d'éclaircir. Au-delà de la crèche, l'ensemble des institutions soignantes est concerné par un tel problème. Comment comprendre les résistances des équipes au changement ?

### *Accueillir*

L'accueil d'un bébé passe par sa nomination, un nom qui lui donne une place dans la communauté humaine, le symbole d'une appartenance humaine, le contact quotidien avec lui met à l'épreuve la propre fonction contenante des adultes. « Décontenancés », nous le sommes par ses cris inconsolables, par son repli, son étrangeté, par des réactions impromptues aussi, un sourire, un signe, par son regard émerveillé, son rayonnement, une variabilité des émotions qui parcourent avec intensité tout le spectre de notre contenance. C'est là que je puise actuellement l'expérience que je veux transmettre au lecteur, c'est sans doute dans mon contact avec le bébé, avec cet être « infans », sans parole ver-

bale, que je prends le plus conscience de la difficulté de parler et de rencontrer l'autre, alors que paradoxalement tout son être semble attiré par l'inconnu.

En rédigeant cet ouvrage j'ai voulu transmettre mon expérience pour aider les équipes et soutenir les personnes qui, dans un moment d'accueil, se sont senties lasses, sans espoir, fatiguées, usées. Accueillir est un travail difficile qui engage l'intimité de tout sujet, accueillir est un travail qui ne sera jamais tout à fait reconnu par les autres, c'est un travail à perte, riche si l'on prend conscience que ce qui se donne et se reçoit dans la rencontre se transmet bien au-delà de celle-ci. Accueillir ne va pas de soi. L'insistance actuelle pour valoriser cette fonction – dans toute entreprise maintenant on soigne par exemple l'accueil du client – masque un sens que nous avons oublié, « accueillir » c'était d'abord au Moyen Âge « réunir », « associer » (Rey A.), accueillir c'est mettre au travail notre capacité à devenir un « contenant ».

Un accueil peut être plus ou moins « contenant », c'est-à-dire ouvert à la relation, à l'inconnu. Le philosophe Jacques Derrida a mis l'accent sur l'inconditionnalité de tout accueil, une « hospitalité » ; il s'engage ici sur la voie ouverte par Lévinas, accueillir c'est toujours la rencontre d'un visage étranger, le risque d'une rencontre avec l'Autre. Pour la psychanalyse, la rencontre est celle de l'altérité radicale, il s'agit d'une quête de sens. Je défendrai ici l'idée que la « fonction contenante » indique une position éthique à conquérir, une fonction à avoir, la nécessité d'une réceptivité absolue pour « recevoir » cette altérité, cette part étrangère à soi-même. Devenir un possible « contenant » pour un « contenu » inconnu, dérangeant, voire destructeur, tel est le début d'une rencontre. Pendant plusieurs années on a mis l'accent sur l'écoute, la verbalisation et l'interprétation. L'extension de la psychanalyse, mais aussi le développement de la psychologie clinique en institution, nous obligent à considérer plus largement le non-verbal, l'infraverbal, le « langage » du corps ainsi que le travail contre-transférentiel du clinicien qui accompagne cette attention. Accueillir en ce sens exige un travail de la fonction contenante de celui qui accueille. Dans la rencontre il est mis à l'épreuve aussi bien par des mots qui lui sont adressés que par ce qui est vu, perçu ou senti dans la présence à l'autre. L'attention au domaine sensoriel est devenue un prélude à toute possibilité de penser et d'interpréter.

## *La fonction contenante du groupe et de l'équipe*

Les accueillants constituent une équipe plus ou moins étendue, diverse et consciente d'elle-même. Elle a différentes fonctions dont celle psychique d'accueillir, de contenir, de devenir un réceptacle, un « contenant », des souffrances ou anxiétés des accueillis. Comprendre l'accueil, ses résistances et son

bale, que je prends le plus conscience de la difficulté de parler et de rencontrer l'autre, alors que paradoxalement tout son être semble attiré par l'inconnu.

En rédigeant cet ouvrage j'ai voulu transmettre mon expérience pour aider les équipes et soutenir les personnes qui, dans un moment d'accueil, se sont senties lasses, sans espoir, fatiguées, usées. Accueillir est un travail difficile qui engage l'intimité de tout sujet, accueillir est un travail qui ne sera jamais tout à fait reconnu par les autres, c'est un travail à perte, riche si l'on prend conscience que ce qui se donne et se reçoit dans la rencontre se transmet bien au-delà de celle-ci. Accueillir ne va pas de soi. L'insistance actuelle pour valoriser cette fonction – dans toute entreprise maintenant on soigne par exemple l'accueil du client – masque un sens que nous avons oublié, « accueillir » c'était d'abord au Moyen Âge « réunir », « associer » (Rey A.), accueillir c'est mettre au travail notre capacité à devenir un « contenant ».

Un accueil peut être plus ou moins « contenant », c'est-à-dire ouvert à la relation, à l'inconnu. Le philosophe Jacques Derrida a mis l'accent sur l'inconditionnalité de tout accueil, une « hospitalité » ; il s'engage ici sur la voie ouverte par Lévinas, accueillir c'est toujours la rencontre d'un visage étranger, le risque d'une rencontre avec l'Autre. Pour la psychanalyse, la rencontre est celle de l'altérité radicale, il s'agit d'une quête de sens. Je défendrai ici l'idée que la « fonction contenante » indique une position éthique à conquérir, une fonction à avoir, la nécessité d'une réceptivité absolue pour « recevoir » cette altérité, cette part étrangère à soi-même. Devenir un possible « contenant » pour un « contenu » inconnu, dérangeant, voire destructeur, tel est le début d'une rencontre. Pendant plusieurs années on a mis l'accent sur l'écoute, la verbalisation et l'interprétation. L'extension de la psychanalyse, mais aussi le développement de la psychologie clinique en institution, nous obligent à considérer plus largement le non-verbal, l'infraverbal, le « langage » du corps ainsi que le travail contre-transférentiel du clinicien qui accompagne cette attention. Accueillir en ce sens exige un travail de la fonction contenante de celui qui accueille. Dans la rencontre il est mis à l'épreuve aussi bien par des mots qui lui sont adressés que par ce qui est vu, perçu ou senti dans la présence à l'autre. L'attention au domaine sensoriel est devenue un prélude à toute possibilité de penser et d'interpréter.

## *La fonction contenante du groupe et de l'équipe*

Les accueillants constituent une équipe plus ou moins étendue, diverse et consciente d'elle-même. Elle a différentes fonctions dont celle psychique d'accueillir, de contenir, de devenir un réceptacle, un « contenant », des souffrances ou anxiétés des accueillis. Comprendre l'accueil, ses résistances et son

bale, que je prends le plus conscience de la difficulté de parler et de rencontrer l'autre, alors que paradoxalement tout son être semble attiré par l'inconnu.

En rédigeant cet ouvrage j'ai voulu transmettre mon expérience pour aider les équipes et soutenir les personnes qui, dans un moment d'accueil, se sont senties lasses, sans espoir, fatiguées, usées. Accueillir est un travail difficile qui engage l'intimité de tout sujet, accueillir est un travail qui ne sera jamais tout à fait reconnu par les autres, c'est un travail à perte, riche si l'on prend conscience que ce qui se donne et se reçoit dans la rencontre se transmet bien au-delà de celle-ci. Accueillir ne va pas de soi. L'insistance actuelle pour valoriser cette fonction – dans toute entreprise maintenant on soigne par exemple l'accueil du client – masque un sens que nous avons oublié, « accueillir » c'était d'abord au Moyen Âge « réunir », « associer » (Rey A.), accueillir c'est mettre au travail notre capacité à devenir un « contenant ».

Un accueil peut être plus ou moins « contenant », c'est-à-dire ouvert à la relation, à l'inconnu. Le philosophe Jacques Derrida a mis l'accent sur l'inconditionnalité de tout accueil, une « hospitalité » ; il s'engage ici sur la voie ouverte par Lévinas, accueillir c'est toujours la rencontre d'un visage étranger, le risque d'une rencontre avec l'Autre. Pour la psychanalyse, la rencontre est celle de l'altérité radicale, il s'agit d'une quête de sens. Je défendrai ici l'idée que la « fonction contenante » indique une position éthique à conquérir, une fonction à avoir, la nécessité d'une réceptivité absolue pour « recevoir » cette altérité, cette part étrangère à soi-même. Devenir un possible « contenant » pour un « contenu » inconnu, dérangeant, voire destructeur, tel est le début d'une rencontre. Pendant plusieurs années on a mis l'accent sur l'écoute, la verbalisation et l'interprétation. L'extension de la psychanalyse, mais aussi le développement de la psychologie clinique en institution, nous obligent à considérer plus largement le non-verbal, l'infraverbal, le « langage » du corps ainsi que le travail contre-transférentiel du clinicien qui accompagne cette attention. Accueillir en ce sens exige un travail de la fonction contenante de celui qui accueille. Dans la rencontre il est mis à l'épreuve aussi bien par des mots qui lui sont adressés que par ce qui est vu, perçu ou senti dans la présence à l'autre. L'attention au domaine sensoriel est devenue un prélude à toute possibilité de penser et d'interpréter.

## *La fonction contenante du groupe et de l'équipe*

Les accueillants constituent une équipe plus ou moins étendue, diverse et consciente d'elle-même. Elle a différentes fonctions dont celle psychique d'accueillir, de contenir, de devenir un réceptacle, un « contenant », des souffrances ou anxiétés des accueillis. Comprendre l'accueil, ses résistances et son

bale, que je prends le plus conscience de la difficulté de parler et de rencontrer l'autre, alors que paradoxalement tout son être semble attiré par l'inconnu.

En rédigeant cet ouvrage j'ai voulu transmettre mon expérience pour aider les équipes et soutenir les personnes qui, dans un moment d'accueil, se sont senties lasses, sans espoir, fatiguées, usées. Accueillir est un travail difficile qui engage l'intimité de tout sujet, accueillir est un travail qui ne sera jamais tout à fait reconnu par les autres, c'est un travail à perte, riche si l'on prend conscience que ce qui se donne et se reçoit dans la rencontre se transmet bien au-delà de celle-ci. Accueillir ne va pas de soi. L'insistance actuelle pour valoriser cette fonction – dans toute entreprise maintenant on soigne par exemple l'accueil du client – masque un sens que nous avons oublié, « accueillir » c'était d'abord au Moyen Âge « réunir », « associer » (Rey A.), accueillir c'est mettre au travail notre capacité à devenir un « contenant ».

Un accueil peut être plus ou moins « contenant », c'est-à-dire ouvert à la relation, à l'inconnu. Le philosophe Jacques Derrida a mis l'accent sur l'inconditionnalité de tout accueil, une « hospitalité » ; il s'engage ici sur la voie ouverte par Lévinas, accueillir c'est toujours la rencontre d'un visage étranger, le risque d'une rencontre avec l'Autre. Pour la psychanalyse, la rencontre est celle de l'altérité radicale, il s'agit d'une quête de sens. Je défendrai ici l'idée que la « fonction contenante » indique une position éthique à conquérir, une fonction à avoir, la nécessité d'une réceptivité absolue pour « recevoir » cette altérité, cette part étrangère à soi-même. Devenir un possible « contenant » pour un « contenu » inconnu, dérangeant, voire destructeur, tel est le début d'une rencontre. Pendant plusieurs années on a mis l'accent sur l'écoute, la verbalisation et l'interprétation. L'extension de la psychanalyse, mais aussi le développement de la psychologie clinique en institution, nous obligent à considérer plus largement le non-verbal, l'infraverbal, le « langage » du corps ainsi que le travail contre-transférentiel du clinicien qui accompagne cette attention. Accueillir en ce sens exige un travail de la fonction contenante de celui qui accueille. Dans la rencontre il est mis à l'épreuve aussi bien par des mots qui lui sont adressés que par ce qui est vu, perçu ou senti dans la présence à l'autre. L'attention au domaine sensoriel est devenue un prélude à toute possibilité de penser et d'interpréter.

## *La fonction contenante du groupe et de l'équipe*

Les accueillants constituent une équipe plus ou moins étendue, diverse et consciente d'elle-même. Elle a différentes fonctions dont celle psychique d'accueillir, de contenir, de devenir un réceptacle, un « contenant », des souffrances ou anxiétés des accueillis. Comprendre l'accueil, ses résistances et son

évolution, c'est examiner comment se développe la fonction contenante d'un groupe et d'une équipe à travers l'institution.

Le parti pris groupal de cette étude fut une nécessité. Le bébé est accueilli dans un groupe à la crèche, il se construit de même dans son groupe familial, il n'y a pas d'accueil sans cette présence des autres. Il faut arrêter de réduire l'accueil à une relation purement duelle, à un face à face spéculaire, un autre et plus d'un autre sont déjà là, autour, avant, après ou même dans cette rencontre. Parler c'est déjà introduire un tiers, être en présence d'un bébé, c'est reconnaître ses liens avec ses parents, ses frères et sœurs, ce qu'il y a déjà de « maman » et de « papa » en lui, c'est penser à l'accueillant qui prendra le relais ou à celui qui était là avant nous. Si l'intersubjectivité est constitutive de notre existence au monde elle implique, suppose, tout un réseau de liens, de contacts avec d'autres. En institution, l'accueilli comme l'accueillant sont en interaction, en résonance ou en lien avec leurs propres groupes respectifs. C'est cette réalité psychique propre, spécifique au groupe et à l'institution que je chercherai à mettre en lumière. Elle résulte de l'agencement du psychisme des personnes entre elles, de leur « appareillage ».

## *Une recherche à partir d'une pratique clinique en crèche*

Comment une équipe peut-elle accroître sa capacité à recevoir, contenir et transformer les émotions et anxiétés primitives des personnes qu'elle accueille ?

Le *modèle* dégagé pour comprendre un tel processus résulte d'une très longue recherche, entreprise en étant engagé depuis plus de vingt ans sur le terrain. Construit à partir de l'expérience dans différentes institutions d'accueil, de soin ou d'enseignement, il représente une abstraction, des repères qui pourraient être utiles pour envisager le travail avec les bébés en collectivités, mais aussi plus largement pour penser la clinique moderne du champ de la prévention et des institutions soignantes. Je développe ce modèle en introduisant une fiction théorique, celle de « l'appareil psychique d'équipe » ; il indique l'existence d'une pensée de groupe propre à une équipe. Les équipes peuvent être empêtrées dans des conflits interminables ou des résistances institutionnelles, comme elles peuvent devenir créatrices. Elles ont une réalité psychique qui leur est propre et qu'il s'agit de reconnaître.

La *méthode* de cette recherche a consisté à analyser une pratique clinique. Je n'ai pas voulu « expérimenter » de problème, mais j'ai voulu traiter un problème qui se posait réellement. Ayant travaillé pendant plusieurs années de manière simultanée dans plusieurs crèches dépendant d'une même administration, j'ai ressenti le besoin de « faire quelque chose » de ce qu'il me semblait avoir appris dans ces lieux. Ayant un travail très dispersé (plus d'une dizaine

évolution, c'est examiner comment se développe la fonction contenante d'un groupe et d'une équipe à travers l'institution.

Le parti pris groupal de cette étude fut une nécessité. Le bébé est accueilli dans un groupe à la crèche, il se construit de même dans son groupe familial, il n'y a pas d'accueil sans cette présence des autres. Il faut arrêter de réduire l'accueil à une relation purement duelle, à un face à face spéculaire, un autre et plus d'un autre sont déjà là, autour, avant, après ou même dans cette rencontre. Parler c'est déjà introduire un tiers, être en présence d'un bébé, c'est reconnaître ses liens avec ses parents, ses frères et sœurs, ce qu'il y a déjà de « maman » et de « papa » en lui, c'est penser à l'accueillant qui prendra le relais ou à celui qui était là avant nous. Si l'intersubjectivité est constitutive de notre existence au monde elle implique, suppose, tout un réseau de liens, de contacts avec d'autres. En institution, l'accueilli comme l'accueillant sont en interaction, en résonance ou en lien avec leurs propres groupes respectifs. C'est cette réalité psychique propre, spécifique au groupe et à l'institution que je chercherai à mettre en lumière. Elle résulte de l'agencement du psychisme des personnes entre elles, de leur « appareillage ».

## *Une recherche à partir d'une pratique clinique en crèche*

Comment une équipe peut-elle accroître sa capacité à recevoir, contenir et transformer les émotions et anxiétés primitives des personnes qu'elle accueille ?

Le *modèle* dégagé pour comprendre un tel processus résulte d'une très longue recherche, entreprise en étant engagé depuis plus de vingt ans sur le terrain. Construit à partir de l'expérience dans différentes institutions d'accueil, de soin ou d'enseignement, il représente une abstraction, des repères qui pourraient être utiles pour envisager le travail avec les bébés en collectivités, mais aussi plus largement pour penser la clinique moderne du champ de la prévention et des institutions soignantes. Je développe ce modèle en introduisant une fiction théorique, celle de « l'appareil psychique d'équipe » ; il indique l'existence d'une pensée de groupe propre à une équipe. Les équipes peuvent être empêtrées dans des conflits interminables ou des résistances institutionnelles, comme elles peuvent devenir créatrices. Elles ont une réalité psychique qui leur est propre et qu'il s'agit de reconnaître.

La *méthode* de cette recherche a consisté à analyser une pratique clinique. Je n'ai pas voulu « expérimenter » de problème, mais j'ai voulu traiter un problème qui se posait réellement. Ayant travaillé pendant plusieurs années de manière simultanée dans plusieurs crèches dépendant d'une même administration, j'ai ressenti le besoin de « faire quelque chose » de ce qu'il me semblait avoir appris dans ces lieux. Ayant un travail très dispersé (plus d'une dizaine

évolution, c'est examiner comment se développe la fonction contenante d'un groupe et d'une équipe à travers l'institution.

Le parti pris groupal de cette étude fut une nécessité. Le bébé est accueilli dans un groupe à la crèche, il se construit de même dans son groupe familial, il n'y a pas d'accueil sans cette présence des autres. Il faut arrêter de réduire l'accueil à une relation purement duelle, à un face à face spéculaire, un autre et plus d'un autre sont déjà là, autour, avant, après ou même dans cette rencontre. Parler c'est déjà introduire un tiers, être en présence d'un bébé, c'est reconnaître ses liens avec ses parents, ses frères et sœurs, ce qu'il y a déjà de « maman » et de « papa » en lui, c'est penser à l'accueillant qui prendra le relais ou à celui qui était là avant nous. Si l'intersubjectivité est constitutive de notre existence au monde elle implique, suppose, tout un réseau de liens, de contacts avec d'autres. En institution, l'accueilli comme l'accueillant sont en interaction, en résonance ou en lien avec leurs propres groupes respectifs. C'est cette réalité psychique propre, spécifique au groupe et à l'institution que je chercherai à mettre en lumière. Elle résulte de l'agencement du psychisme des personnes entre elles, de leur « appareillage ».

## *Une recherche à partir d'une pratique clinique en crèche*

Comment une équipe peut-elle accroître sa capacité à recevoir, contenir et transformer les émotions et anxiétés primitives des personnes qu'elle accueille ?

Le *modèle* dégagé pour comprendre un tel processus résulte d'une très longue recherche, entreprise en étant engagé depuis plus de vingt ans sur le terrain. Construit à partir de l'expérience dans différentes institutions d'accueil, de soin ou d'enseignement, il représente une abstraction, des repères qui pourraient être utiles pour envisager le travail avec les bébés en collectivités, mais aussi plus largement pour penser la clinique moderne du champ de la prévention et des institutions soignantes. Je développe ce modèle en introduisant une fiction théorique, celle de « l'appareil psychique d'équipe » ; il indique l'existence d'une pensée de groupe propre à une équipe. Les équipes peuvent être empêtrées dans des conflits interminables ou des résistances institutionnelles, comme elles peuvent devenir créatrices. Elles ont une réalité psychique qui leur est propre et qu'il s'agit de reconnaître.

La *méthode* de cette recherche a consisté à analyser une pratique clinique. Je n'ai pas voulu « expérimenter » de problème, mais j'ai voulu traiter un problème qui se posait réellement. Ayant travaillé pendant plusieurs années de manière simultanée dans plusieurs crèches dépendant d'une même administration, j'ai ressenti le besoin de « faire quelque chose » de ce qu'il me semblait avoir appris dans ces lieux. Ayant un travail très dispersé (plus d'une dizaine

évolution, c'est examiner comment se développe la fonction contenante d'un groupe et d'une équipe à travers l'institution.

Le parti pris groupal de cette étude fut une nécessité. Le bébé est accueilli dans un groupe à la crèche, il se construit de même dans son groupe familial, il n'y a pas d'accueil sans cette présence des autres. Il faut arrêter de réduire l'accueil à une relation purement duelle, à un face à face spéculaire, un autre et plus d'un autre sont déjà là, autour, avant, après ou même dans cette rencontre. Parler c'est déjà introduire un tiers, être en présence d'un bébé, c'est reconnaître ses liens avec ses parents, ses frères et sœurs, ce qu'il y a déjà de « maman » et de « papa » en lui, c'est penser à l'accueillant qui prendra le relais ou à celui qui était là avant nous. Si l'intersubjectivité est constitutive de notre existence au monde elle implique, suppose, tout un réseau de liens, de contacts avec d'autres. En institution, l'accueilli comme l'accueillant sont en interaction, en résonance ou en lien avec leurs propres groupes respectifs. C'est cette réalité psychique propre, spécifique au groupe et à l'institution que je chercherai à mettre en lumière. Elle résulte de l'agencement du psychisme des personnes entre elles, de leur « appareillage ».

## *Une recherche à partir d'une pratique clinique en crèche*

Comment une équipe peut-elle accroître sa capacité à recevoir, contenir et transformer les émotions et anxiétés primitives des personnes qu'elle accueille ?

Le *modèle* dégagé pour comprendre un tel processus résulte d'une très longue recherche, entreprise en étant engagé depuis plus de vingt ans sur le terrain. Construit à partir de l'expérience dans différentes institutions d'accueil, de soin ou d'enseignement, il représente une abstraction, des repères qui pourraient être utiles pour envisager le travail avec les bébés en collectivités, mais aussi plus largement pour penser la clinique moderne du champ de la prévention et des institutions soignantes. Je développe ce modèle en introduisant une fiction théorique, celle de « l'appareil psychique d'équipe » ; il indique l'existence d'une pensée de groupe propre à une équipe. Les équipes peuvent être empêtrées dans des conflits interminables ou des résistances institutionnelles, comme elles peuvent devenir créatrices. Elles ont une réalité psychique qui leur est propre et qu'il s'agit de reconnaître.

La *méthode* de cette recherche a consisté à analyser une pratique clinique. Je n'ai pas voulu « expérimenter » de problème, mais j'ai voulu traiter un problème qui se posait réellement. Ayant travaillé pendant plusieurs années de manière simultanée dans plusieurs crèches dépendant d'une même administration, j'ai ressenti le besoin de « faire quelque chose » de ce qu'il me semblait avoir appris dans ces lieux. Ayant un travail très dispersé (plus d'une dizaine

d'établissements) et très peu formalisé (la place de psychologue était à faire, très souvent il n'y en avait jamais eu avant), je voyais mal comment rendre compte de ce qui se passait. Puis, finalement, je me suis aperçu que des changements se produisaient en prenant le recul de plusieurs années. La pratique faisait bouger quelque chose d'ordre collectif ; dans cette recherche je me suis attelé à cette unique question (Mellier D. 1994). L'institution-crèche sera présentée et analysée comme une série « d'études de cas » que j'ai construites essentiellement à partir de mes expériences.

L'évolution institutionnelle de plusieurs crèches a été analysée. Je disposais d'une énorme quantité de notes que j'étais obligé de prendre dans le quotidien de ma pratique, il s'agissait de me replonger dans leur lecture et de penser à ce qui s'était déroulé. Si mon hypothèse se vérifiait, cette évolution pourrait s'expliquer par le devenir des anxiétés dans la crèche, la manière dont une équipe a pu les gérer, les contenir. J'ai parallèlement consulté et recherché la littérature existant sur la crèche[1].

Après un premier travail de dépouillement, j'ai examiné plus particulièrement l'évolution de quelques crèches en mettant en relief les faits qui me paraissaient les plus significatifs tout au long de cette période. J'ai fait des comparaisons plus serrées entre quelques-unes en gardant l'idée de rendre compte de leur évolution d'une manière systématique. Puis, devant la masse des informations et le sens que cela avait, je me suis centré surtout sur l'une d'elles, qui paraissait traduire plus directement cette évolution, ce sera la « crèche de référence ». J'ai retenu ce qui pouvait avoir un sens pour les rapports entre moi, l'équipe et l'évolution de la crèche, en accordant une attention soutenue aux cas d'enfants dont on avait le plus parlé ou qui semblaient illustrer l'état d'esprit dans lequel nous étions. L'environnement institutionnel ne devait pas être non plus négligé.

De rédaction en rédaction, une évolution de ces équipes s'est dégagée sur le long terme (sur plus de huit ans). Bien qu'à tout moment la dimension institutionnelle soit présente, elle peut être sans cesse confondue, cachée, déniée par d'autres aspects plus conjoncturels. Avec une analyse diachronique sur une longue période, on a plus de chances de percevoir ce qui a animé la dynamique de l'ensemble. D'autres expériences dans diverses institutions soignantes m'ont bien sûr aidé dans ce travail.

---

1. Un intérêt de cette institution résidait dans le nombre relativement restreint de publications, dans le domaine clinique. En 1986, une recherche systématique sur la banque de données PASCAL donnait seulement une centaine de références pour tous les pays, avec une écrasante majorité de textes anglais s'inscrivant surtout dans la psychologie du développement. Depuis le nombre augmente, mais actuellement peu de thèses portent directement sur la crèche : celle de L. Mozère (1988) écrite dans une perspective sociologique, celle en psychologie génétique de A. Beaumatin (1988), de A. Legendre (1991), et celle d'O. Espinosa (1991) plus éthologique. En clinique, il existe quelques articles écrits par des psychologues travaillant en crèche.

d'établissements) et très peu formalisé (la place de psychologue était à faire, très souvent il n'y en avait jamais eu avant), je voyais mal comment rendre compte de ce qui se passait. Puis, finalement, je me suis aperçu que des changements se produisaient en prenant le recul de plusieurs années. La pratique faisait bouger quelque chose d'ordre collectif ; dans cette recherche je me suis attelé à cette unique question (Mellier D. 1994). L'institution-crèche sera présentée et analysée comme une série « d'études de cas » que j'ai construites essentiellement à partir de mes expériences.

L'évolution institutionnelle de plusieurs crèches a été analysée. Je disposais d'une énorme quantité de notes que j'étais obligé de prendre dans le quotidien de ma pratique, il s'agissait de me replonger dans leur lecture et de penser à ce qui s'était déroulé. Si mon hypothèse se vérifiait, cette évolution pourrait s'expliquer par le devenir des anxiétés dans la crèche, la manière dont une équipe a pu les gérer, les contenir. J'ai parallèlement consulté et recherché la littérature existant sur la crèche[1].

Après un premier travail de dépouillement, j'ai examiné plus particulièrement l'évolution de quelques crèches en mettant en relief les faits qui me paraissaient les plus significatifs tout au long de cette période. J'ai fait des comparaisons plus serrées entre quelques-unes en gardant l'idée de rendre compte de leur évolution d'une manière systématique. Puis, devant la masse des informations et le sens que cela avait, je me suis centré surtout sur l'une d'elles, qui paraissait traduire plus directement cette évolution, ce sera la « crèche de référence ». J'ai retenu ce qui pouvait avoir un sens pour les rapports entre moi, l'équipe et l'évolution de la crèche, en accordant une attention soutenue aux cas d'enfants dont on avait le plus parlé ou qui semblaient illustrer l'état d'esprit dans lequel nous étions. L'environnement institutionnel ne devait pas être non plus négligé.

De rédaction en rédaction, une évolution de ces équipes s'est dégagée sur le long terme (sur plus de huit ans). Bien qu'à tout moment la dimension institutionnelle soit présente, elle peut être sans cesse confondue, cachée, déniée par d'autres aspects plus conjoncturels. Avec une analyse diachronique sur une longue période, on a plus de chances de percevoir ce qui a animé la dynamique de l'ensemble. D'autres expériences dans diverses institutions soignantes m'ont bien sûr aidé dans ce travail.

---

1. Un intérêt de cette institution résidait dans le nombre relativement restreint de publications, dans le domaine clinique. En 1986, une recherche systématique sur la banque de données PASCAL donnait seulement une centaine de références pour tous les pays, avec une écrasante majorité de textes anglais s'inscrivant surtout dans la psychologie du développement. Depuis le nombre augmente, mais actuellement peu de thèses portent directement sur la crèche : celle de L. Mozère (1988) écrite dans une perspective sociologique, celle en psychologie génétique de A. Beaumatin (1988), de A. Legendre (1991), et celle d'O. Espinosa (1991) plus éthologique. En clinique, il existe quelques articles écrits par des psychologues travaillant en crèche.

d'établissements) et très peu formalisé (la place de psychologue était à faire, très souvent il n'y en avait jamais eu avant), je voyais mal comment rendre compte de ce qui se passait. Puis, finalement, je me suis aperçu que des changements se produisaient en prenant le recul de plusieurs années. La pratique faisait bouger quelque chose d'ordre collectif ; dans cette recherche je me suis attelé à cette unique question (Mellier D. 1994). L'institution-crèche sera présentée et analysée comme une série « d'études de cas » que j'ai construites essentiellement à partir de mes expériences.

L'évolution institutionnelle de plusieurs crèches a été analysée. Je disposais d'une énorme quantité de notes que j'étais obligé de prendre dans le quotidien de ma pratique, il s'agissait de me replonger dans leur lecture et de penser à ce qui s'était déroulé. Si mon hypothèse se vérifiait, cette évolution pourrait s'expliquer par le devenir des anxiétés dans la crèche, la manière dont une équipe a pu les gérer, les contenir. J'ai parallèlement consulté et recherché la littérature existant sur la crèche[1].

Après un premier travail de dépouillement, j'ai examiné plus particulièrement l'évolution de quelques crèches en mettant en relief les faits qui me paraissaient les plus significatifs tout au long de cette période. J'ai fait des comparaisons plus serrées entre quelques-unes en gardant l'idée de rendre compte de leur évolution d'une manière systématique. Puis, devant la masse des informations et le sens que cela avait, je me suis centré surtout sur l'une d'elles, qui paraissait traduire plus directement cette évolution, ce sera la « crèche de référence ». J'ai retenu ce qui pouvait avoir un sens pour les rapports entre moi, l'équipe et l'évolution de la crèche, en accordant une attention soutenue aux cas d'enfants dont on avait le plus parlé ou qui semblaient illustrer l'état d'esprit dans lequel nous étions. L'environnement institutionnel ne devait pas être non plus négligé.

De rédaction en rédaction, une évolution de ces équipes s'est dégagée sur le long terme (sur plus de huit ans). Bien qu'à tout moment la dimension institutionnelle soit présente, elle peut être sans cesse confondue, cachée, déniée par d'autres aspects plus conjoncturels. Avec une analyse diachronique sur une longue période, on a plus de chances de percevoir ce qui a animé la dynamique de l'ensemble. D'autres expériences dans diverses institutions soignantes m'ont bien sûr aidé dans ce travail.

---

1. Un intérêt de cette institution résidait dans le nombre relativement restreint de publications, dans le domaine clinique. En 1986, une recherche systématique sur la banque de données PASCAL donnait seulement une centaine de références pour tous les pays, avec une écrasante majorité de textes anglais s'inscrivant surtout dans la psychologie du développement. Depuis le nombre augmente, mais actuellement peu de thèses portent directement sur la crèche : celle de L. Mozère (1988) écrite dans une perspective sociologique, celle en psychologie génétique de A. Beaumatin (1988), de A. Legendre (1991), et celle d'O. Espinosa (1991) plus éthologique. En clinique, il existe quelques articles écrits par des psychologues travaillant en crèche.

d'établissements) et très peu formalisé (la place de psychologue était à faire, très souvent il n'y en avait jamais eu avant), je voyais mal comment rendre compte de ce qui se passait. Puis, finalement, je me suis aperçu que des changements se produisaient en prenant le recul de plusieurs années. La pratique faisait bouger quelque chose d'ordre collectif ; dans cette recherche je me suis attelé à cette unique question (Mellier D. 1994). L'institution-crèche sera présentée et analysée comme une série « d'études de cas » que j'ai construites essentiellement à partir de mes expériences.

L'évolution institutionnelle de plusieurs crèches a été analysée. Je disposais d'une énorme quantité de notes que j'étais obligé de prendre dans le quotidien de ma pratique, il s'agissait de me replonger dans leur lecture et de penser à ce qui s'était déroulé. Si mon hypothèse se vérifiait, cette évolution pourrait s'expliquer par le devenir des anxiétés dans la crèche, la manière dont une équipe a pu les gérer, les contenir. J'ai parallèlement consulté et recherché la littérature existant sur la crèche[1].

Après un premier travail de dépouillement, j'ai examiné plus particulièrement l'évolution de quelques crèches en mettant en relief les faits qui me paraissaient les plus significatifs tout au long de cette période. J'ai fait des comparaisons plus serrées entre quelques-unes en gardant l'idée de rendre compte de leur évolution d'une manière systématique. Puis, devant la masse des informations et le sens que cela avait, je me suis centré surtout sur l'une d'elles, qui paraissait traduire plus directement cette évolution, ce sera la « crèche de référence ». J'ai retenu ce qui pouvait avoir un sens pour les rapports entre moi, l'équipe et l'évolution de la crèche, en accordant une attention soutenue aux cas d'enfants dont on avait le plus parlé ou qui semblaient illustrer l'état d'esprit dans lequel nous étions. L'environnement institutionnel ne devait pas être non plus négligé.

De rédaction en rédaction, une évolution de ces équipes s'est dégagée sur le long terme (sur plus de huit ans). Bien qu'à tout moment la dimension institutionnelle soit présente, elle peut être sans cesse confondue, cachée, déniée par d'autres aspects plus conjoncturels. Avec une analyse diachronique sur une longue période, on a plus de chances de percevoir ce qui a animé la dynamique de l'ensemble. D'autres expériences dans diverses institutions soignantes m'ont bien sûr aidé dans ce travail.

---

1. Un intérêt de cette institution résidait dans le nombre relativement restreint de publications, dans le domaine clinique. En 1986, une recherche systématique sur la banque de données PASCAL donnait seulement une centaine de références pour tous les pays, avec une écrasante majorité de textes anglais s'inscrivant surtout dans la psychologie du développement. Depuis le nombre augmente, mais actuellement peu de thèses portent directement sur la crèche : celle de L. Mozère (1988) écrite dans une perspective sociologique, celle en psychologie génétique de A. Beaumatin (1988), de A. Legendre (1991), et celle d'O. Espinosa (1991) plus éthologique. En clinique, il existe quelques articles écrits par des psychologues travaillant en crèche.

Ma plus grande *difficulté* fut de me déprendre de mes implications personnelles envers les personnes avec qui je travaillais, bébés ou adultes : où était la part d'un penchant personnel, d'une particularité de la personnalité, d'un groupe ou de la réalité psychique présente dans le changement d'une équipe ? Quel sens cela avait-il sur plusieurs années ? De plus, quel sens avait mon travail actuel ? Est-ce que je n'étais pas en train de régler mes comptes avec ce qui me dérangeait ? Écrire pour évacuer ma souffrance ? Ou pour apprendre à partir de mon expérience ?

Je dois ici remercier toutes les personnes avec qui j'ai partagé ma pratique, ce travail n'aurait pu exister sans eux. Les *exemples* ont bien sûr été changés pour respecter l'anonymat, les années sont de plus passées, mais l'expérience reste parfois, comment peut-on en tirer parti ? Employé à mi-temps, puis ensuite à plein temps je me suis beaucoup engagé dans ce travail. De ce parcours comme psychologue clinicien j'ai essayé de percevoir en quoi il pouvait être significatif des problèmes qui se posaient pour tous, et notamment pour les bébés accueillis, j'ai essayé d'être très fidèle aux faits. Je ne pense pas, en revanche, que je reprendrai actuellement toujours le même trajet, sans doute ai-je changé, il en est de même pour tout professionnel. La vérité est toujours partielle. Des personnes pourraient reconnaître des situations sous un jour peu favorable pour elles, je m'en excuse par avance auprès d'elles, les exemples n'ont été retenus que pour la démonstration, pour ce qu'ils peuvent enseigner de la dynamique des équipes. Ils auraient pu se passer dans un autre contexte, ils pourraient se reproduire à nouveau sous une autre forme, avec d'autres personnes, tel est leur sens réel.

L'*analyse* repose sur deux types de recherche qu'il a fallu concilier :

• Les travaux sur les groupes et l'institution. À Lyon j'ai bénéficié d'un creuset particulièrement fécond à l'université, avec une tradition attentive aux expériences du terrain, tant dans l'enseignement et la formation que pour la recherche en psychologie clinique.

• Les travaux sur les bébés qui ont profondément évolué ces dernières décades.

Mes références se sont trouvées en tension entre l'approche « microscopique » de la vie émotionnelle du tout-petit et le champ « macroscopique » des phénomènes institutionnels.

La psychologie clinique reste l'axe unificateur de cette démarche car elle est celle de ma formation, de ma pratique. Elle emprunte beaucoup à la psychanalyse sa méthode, son objectif, la formation qu'elle transmet, tout en s'enrichissant des autres domaines en éthologie, en psychologie du développement ou sociologie par exemple.

L'exposition plus détaillée d'une « crèche de référence », dite « crèche Michelet », illustrera des processus qui sont propres à toute équipe. En

Ma plus grande *difficulté* fut de me déprendre de mes implications personnelles envers les personnes avec qui je travaillais, bébés ou adultes : où était la part d'un penchant personnel, d'une particularité de la personnalité, d'un groupe ou de la réalité psychique présente dans le changement d'une équipe ? Quel sens cela avait-il sur plusieurs années ? De plus, quel sens avait mon travail actuel ? Est-ce que je n'étais pas en train de régler mes comptes avec ce qui me dérangeait ? Écrire pour évacuer ma souffrance ? Ou pour apprendre à partir de mon expérience ?

Je dois ici remercier toutes les personnes avec qui j'ai partagé ma pratique, ce travail n'aurait pu exister sans eux. Les *exemples* ont bien sûr été changés pour respecter l'anonymat, les années sont de plus passées, mais l'expérience reste parfois, comment peut-on en tirer parti ? Employé à mi-temps, puis ensuite à plein temps je me suis beaucoup engagé dans ce travail. De ce parcours comme psychologue clinicien j'ai essayé de percevoir en quoi il pouvait être significatif des problèmes qui se posaient pour tous, et notamment pour les bébés accueillis, j'ai essayé d'être très fidèle aux faits. Je ne pense pas, en revanche, que je reprendrai actuellement toujours le même trajet, sans doute ai-je changé, il en est de même pour tout professionnel. La vérité est toujours partielle. Des personnes pourraient reconnaître des situations sous un jour peu favorable pour elles, je m'en excuse par avance auprès d'elles, les exemples n'ont été retenus que pour la démonstration, pour ce qu'ils peuvent enseigner de la dynamique des équipes. Ils auraient pu se passer dans un autre contexte, ils pourraient se reproduire à nouveau sous une autre forme, avec d'autres personnes, tel est leur sens réel.

L'*analyse* repose sur deux types de recherche qu'il a fallu concilier :

• Les travaux sur les groupes et l'institution. À Lyon j'ai bénéficié d'un creuset particulièrement fécond à l'université, avec une tradition attentive aux expériences du terrain, tant dans l'enseignement et la formation que pour la recherche en psychologie clinique.

• Les travaux sur les bébés qui ont profondément évolué ces dernières décades.

Mes références se sont trouvées en tension entre l'approche « microscopique » de la vie émotionnelle du tout-petit et le champ « macroscopique » des phénomènes institutionnels.

La psychologie clinique reste l'axe unificateur de cette démarche car elle est celle de ma formation, de ma pratique. Elle emprunte beaucoup à la psychanalyse sa méthode, son objectif, la formation qu'elle transmet, tout en s'enrichissant des autres domaines en éthologie, en psychologie du développement ou sociologie par exemple.

L'exposition plus détaillée d'une « crèche de référence », dite « crèche Michelet », illustrera des processus qui sont propres à toute équipe. En

Ma plus grande *difficulté* fut de me déprendre de mes implications personnelles envers les personnes avec qui je travaillais, bébés ou adultes : où était la part d'un penchant personnel, d'une particularité de la personnalité, d'un groupe ou de la réalité psychique présente dans le changement d'une équipe ? Quel sens cela avait-il sur plusieurs années ? De plus, quel sens avait mon travail actuel ? Est-ce que je n'étais pas en train de régler mes comptes avec ce qui me dérangeait ? Écrire pour évacuer ma souffrance ? Ou pour apprendre à partir de mon expérience ?

Je dois ici remercier toutes les personnes avec qui j'ai partagé ma pratique, ce travail n'aurait pu exister sans eux. Les *exemples* ont bien sûr été changés pour respecter l'anonymat, les années sont de plus passées, mais l'expérience reste parfois, comment peut-on en tirer parti ? Employé à mi-temps, puis ensuite à plein temps je me suis beaucoup engagé dans ce travail. De ce parcours comme psychologue clinicien j'ai essayé de percevoir en quoi il pouvait être significatif des problèmes qui se posaient pour tous, et notamment pour les bébés accueillis, j'ai essayé d'être très fidèle aux faits. Je ne pense pas, en revanche, que je reprendrai actuellement toujours le même trajet, sans doute ai-je changé, il en est de même pour tout professionnel. La vérité est toujours partielle. Des personnes pourraient reconnaître des situations sous un jour peu favorable pour elles, je m'en excuse par avance auprès d'elles, les exemples n'ont été retenus que pour la démonstration, pour ce qu'ils peuvent enseigner de la dynamique des équipes. Ils auraient pu se passer dans un autre contexte, ils pourraient se reproduire à nouveau sous une autre forme, avec d'autres personnes, tel est leur sens réel.

L'*analyse* repose sur deux types de recherche qu'il a fallu concilier :

• Les travaux sur les groupes et l'institution. À Lyon j'ai bénéficié d'un creuset particulièrement fécond à l'université, avec une tradition attentive aux expériences du terrain, tant dans l'enseignement et la formation que pour la recherche en psychologie clinique.

• Les travaux sur les bébés qui ont profondément évolué ces dernières décades.

Mes références se sont trouvées en tension entre l'approche « microscopique » de la vie émotionnelle du tout-petit et le champ « macroscopique » des phénomènes institutionnels.

La psychologie clinique reste l'axe unificateur de cette démarche car elle est celle de ma formation, de ma pratique. Elle emprunte beaucoup à la psychanalyse sa méthode, son objectif, la formation qu'elle transmet, tout en s'enrichissant des autres domaines en éthologie, en psychologie du développement ou sociologie par exemple.

L'exposition plus détaillée d'une « crèche de référence », dite « crèche Michelet », illustrera des processus qui sont propres à toute équipe. En

Ma plus grande *difficulté* fut de me déprendre de mes implications personnelles envers les personnes avec qui je travaillais, bébés ou adultes : où était la part d'un penchant personnel, d'une particularité de la personnalité, d'un groupe ou de la réalité psychique présente dans le changement d'une équipe ? Quel sens cela avait-il sur plusieurs années ? De plus, quel sens avait mon travail actuel ? Est-ce que je n'étais pas en train de régler mes comptes avec ce qui me dérangeait ? Écrire pour évacuer ma souffrance ? Ou pour apprendre à partir de mon expérience ?

Je dois ici remercier toutes les personnes avec qui j'ai partagé ma pratique, ce travail n'aurait pu exister sans eux. Les *exemples* ont bien sûr été changés pour respecter l'anonymat, les années sont de plus passées, mais l'expérience reste parfois, comment peut-on en tirer parti ? Employé à mi-temps, puis ensuite à plein temps je me suis beaucoup engagé dans ce travail. De ce parcours comme psychologue clinicien j'ai essayé de percevoir en quoi il pouvait être significatif des problèmes qui se posaient pour tous, et notamment pour les bébés accueillis, j'ai essayé d'être très fidèle aux faits. Je ne pense pas, en revanche, que je reprendrai actuellement toujours le même trajet, sans doute ai-je changé, il en est de même pour tout professionnel. La vérité est toujours partielle. Des personnes pourraient reconnaître des situations sous un jour peu favorable pour elles, je m'en excuse par avance auprès d'elles, les exemples n'ont été retenus que pour la démonstration, pour ce qu'ils peuvent enseigner de la dynamique des équipes. Ils auraient pu se passer dans un autre contexte, ils pourraient se reproduire à nouveau sous une autre forme, avec d'autres personnes, tel est leur sens réel.

L'*analyse* repose sur deux types de recherche qu'il a fallu concilier :

• Les travaux sur les groupes et l'institution. À Lyon j'ai bénéficié d'un creuset particulièrement fécond à l'université, avec une tradition attentive aux expériences du terrain, tant dans l'enseignement et la formation que pour la recherche en psychologie clinique.

• Les travaux sur les bébés qui ont profondément évolué ces dernières décades.

Mes références se sont trouvées en tension entre l'approche « microscopique » de la vie émotionnelle du tout-petit et le champ « macroscopique » des phénomènes institutionnels.

La psychologie clinique reste l'axe unificateur de cette démarche car elle est celle de ma formation, de ma pratique. Elle emprunte beaucoup à la psychanalyse sa méthode, son objectif, la formation qu'elle transmet, tout en s'enrichissant des autres domaines en éthologie, en psychologie du développement ou sociologie par exemple.

L'exposition plus détaillée d'une « crèche de référence », dite « crèche Michelet », illustrera des processus qui sont propres à toute équipe. En

décalage à un usage établi, j'ai privilégié, pour exposer la clinique, une crèche où l'évolution peut être jugée plutôt positive. D'une certaine manière, il m'est apparu plus aisé de montrer les réalisations qui succèdent à une contenance des anxiétés. Cet exemple m'a servi d'arête centrale pour approfondir ma réflexion et en développer toutes les conséquences théoriques.

## *Applications*

Cette recherche devrait être riche d'enseignements pour d'autres institutions de soins. La crèche est une institution particulière, ses caractéristiques permettent de l'envisager comme une sorte de *loupe grossissante* des problèmes des autres institutions pour l'accueil et leur fonction de « contenant » pour les accueillis :

• La question de l'accueil est particulièrement aiguë pour des bébés. Ils sont fragiles face aux situations de séparation, ils n'ont pas suffisamment intériorisé à cet âge les fonctions contenantes de leur environnement familial. L'accueil doit pouvoir faire face à leurs angoisses de séparation et à des anxiétés primitives très difficilement reconnaissables.

• Les adultes accueillants ne disposent pas toujours de références sociales suffisamment stables quant au sens de la crèche dans la société. Même si son intérêt est reconnu, voire acquis, la crèche est sujette à de nombreuses pressions sociales, ce qui l'institue n'a pas la même pérennité que d'autres institutions voisines comme l'école ou l'hôpital [2].

La crèche serait une institution particulièrement sensible à la question de l'accueil et à la problématique théorique que je développe dans cet ouvrage de la fonction contenante.

L'élaboration clinique de la singularité de cette institution devrait nous permettre de tirer des enseignements pour d'autres cas. Tel est le paradoxe de la recherche en clinique ! Ce qui fait preuve se mesure plus qualitativement que par des quantifications. Dans l'analyse le terme « d'accueillant » sera utilisé pour désigner le personnel de la crèche ou celui d'autres institutions similaires.

---

2. La dernière définition légale de la crèche en France datait de 1974 : « Les crèches ont pour objet de garder pendant la journée, durant le travail de leur mère, les enfants bien portant ayant moins de trois ans accomplis » (*Journal officiel*). Cet objectif s'assouplit si l'on considère le rôle des haltes-garderies, la place des crèches et jardins d'enfants à l'étranger, ou dans la réalité actuelle de l'accueil en France, ainsi que l'indique le récent décret d'août 2000.

Dans tous les cas, les enfants accueillis sont très jeunes et l'institution est sociologiquement assez récente au regard de l'histoire des formations sociales occidentales.

décalage à un usage établi, j'ai privilégié, pour exposer la clinique, une crèche où l'évolution peut être jugée plutôt positive. D'une certaine manière, il m'est apparu plus aisé de montrer les réalisations qui succèdent à une contenance des anxiétés. Cet exemple m'a servi d'arête centrale pour approfondir ma réflexion et en développer toutes les conséquences théoriques.

## *Applications*

Cette recherche devrait être riche d'enseignements pour d'autres institutions de soins. La crèche est une institution particulière, ses caractéristiques permettent de l'envisager comme une sorte de *loupe grossissante* des problèmes des autres institutions pour l'accueil et leur fonction de « contenant » pour les accueillis :

• La question de l'accueil est particulièrement aiguë pour des bébés. Ils sont fragiles face aux situations de séparation, ils n'ont pas suffisamment intériorisé à cet âge les fonctions contenantes de leur environnement familial. L'accueil doit pouvoir faire face à leurs angoisses de séparation et à des anxiétés primitives très difficilement reconnaissables.

• Les adultes accueillants ne disposent pas toujours de références sociales suffisamment stables quant au sens de la crèche dans la société. Même si son intérêt est reconnu, voire acquis, la crèche est sujette à de nombreuses pressions sociales, ce qui l'institue n'a pas la même pérennité que d'autres institutions voisines comme l'école ou l'hôpital [2].

La crèche serait une institution particulièrement sensible à la question de l'accueil et à la problématique théorique que je développe dans cet ouvrage de la fonction contenante.

L'élaboration clinique de la singularité de cette institution devrait nous permettre de tirer des enseignements pour d'autres cas. Tel est le paradoxe de la recherche en clinique ! Ce qui fait preuve se mesure plus qualitativement que par des quantifications. Dans l'analyse le terme « d'accueillant » sera utilisé pour désigner le personnel de la crèche ou celui d'autres institutions similaires.

---

2. La dernière définition légale de la crèche en France datait de 1974 : « Les crèches ont pour objet de garder pendant la journée, durant le travail de leur mère, les enfants bien portant ayant moins de trois ans accomplis » (*Journal officiel*). Cet objectif s'assouplit si l'on considère le rôle des haltes-garderies, la place des crèches et jardins d'enfants à l'étranger, ou dans la réalité actuelle de l'accueil en France, ainsi que l'indique le récent décret d'août 2000.

Dans tous les cas, les enfants accueillis sont très jeunes et l'institution est sociologiquement assez récente au regard de l'histoire des formations sociales occidentales.

décalage à un usage établi, j'ai privilégié, pour exposer la clinique, une crèche où l'évolution peut être jugée plutôt positive. D'une certaine manière, il m'est apparu plus aisé de montrer les réalisations qui succèdent à une contenance des anxiétés. Cet exemple m'a servi d'arête centrale pour approfondir ma réflexion et en développer toutes les conséquences théoriques.

## *Applications*

Cette recherche devrait être riche d'enseignements pour d'autres institutions de soins. La crèche est une institution particulière, ses caractéristiques permettent de l'envisager comme une sorte de *loupe grossissante* des problèmes des autres institutions pour l'accueil et leur fonction de « contenant » pour les accueillis :

• La question de l'accueil est particulièrement aiguë pour des bébés. Ils sont fragiles face aux situations de séparation, ils n'ont pas suffisamment intériorisé à cet âge les fonctions contenantes de leur environnement familial. L'accueil doit pouvoir faire face à leurs angoisses de séparation et à des anxiétés primitives très difficilement reconnaissables.

• Les adultes accueillants ne disposent pas toujours de références sociales suffisamment stables quant au sens de la crèche dans la société. Même si son intérêt est reconnu, voire acquis, la crèche est sujette à de nombreuses pressions sociales, ce qui l'institue n'a pas la même pérennité que d'autres institutions voisines comme l'école ou l'hôpital [2].

La crèche serait une institution particulièrement sensible à la question de l'accueil et à la problématique théorique que je développe dans cet ouvrage de la fonction contenante.

L'élaboration clinique de la singularité de cette institution devrait nous permettre de tirer des enseignements pour d'autres cas. Tel est le paradoxe de la recherche en clinique ! Ce qui fait preuve se mesure plus qualitativement que par des quantifications. Dans l'analyse le terme « d'accueillant » sera utilisé pour désigner le personnel de la crèche ou celui d'autres institutions similaires.

---

2. La dernière définition légale de la crèche en France datait de 1974 : « Les crèches ont pour objet de garder pendant la journée, durant le travail de leur mère, les enfants bien portant ayant moins de trois ans accomplis » (*Journal officiel*). Cet objectif s'assouplit si l'on considère le rôle des haltes-garderies, la place des crèches et jardins d'enfants à l'étranger, ou dans la réalité actuelle de l'accueil en France, ainsi que l'indique le récent décret d'août 2000.

Dans tous les cas, les enfants accueillis sont très jeunes et l'institution est sociologiquement assez récente au regard de l'histoire des formations sociales occidentales.

décalage à un usage établi, j'ai privilégié, pour exposer la clinique, une crèche où l'évolution peut être jugée plutôt positive. D'une certaine manière, il m'est apparu plus aisé de montrer les réalisations qui succèdent à une contenance des anxiétés. Cet exemple m'a servi d'arête centrale pour approfondir ma réflexion et en développer toutes les conséquences théoriques.

## *Applications*

Cette recherche devrait être riche d'enseignements pour d'autres institutions de soins. La crèche est une institution particulière, ses caractéristiques permettent de l'envisager comme une sorte de *loupe grossissante* des problèmes des autres institutions pour l'accueil et leur fonction de « contenant » pour les accueillis :

• La question de l'accueil est particulièrement aiguë pour des bébés. Ils sont fragiles face aux situations de séparation, ils n'ont pas suffisamment intériorisé à cet âge les fonctions contenantes de leur environnement familial. L'accueil doit pouvoir faire face à leurs angoisses de séparation et à des anxiétés primitives très difficilement reconnaissables.

• Les adultes accueillants ne disposent pas toujours de références sociales suffisamment stables quant au sens de la crèche dans la société. Même si son intérêt est reconnu, voire acquis, la crèche est sujette à de nombreuses pressions sociales, ce qui l'institue n'a pas la même pérennité que d'autres institutions voisines comme l'école ou l'hôpital [2].

La crèche serait une institution particulièrement sensible à la question de l'accueil et à la problématique théorique que je développe dans cet ouvrage de la fonction contenante.

L'élaboration clinique de la singularité de cette institution devrait nous permettre de tirer des enseignements pour d'autres cas. Tel est le paradoxe de la recherche en clinique ! Ce qui fait preuve se mesure plus qualitativement que par des quantifications. Dans l'analyse le terme « d'accueillant » sera utilisé pour désigner le personnel de la crèche ou celui d'autres institutions similaires.

---

2. La dernière définition légale de la crèche en France datait de 1974 : « Les crèches ont pour objet de garder pendant la journée, durant le travail de leur mère, les enfants bien portant ayant moins de trois ans accomplis » (*Journal officiel*). Cet objectif s'assouplit si l'on considère le rôle des haltes-garderies, la place des crèches et jardins d'enfants à l'étranger, ou dans la réalité actuelle de l'accueil en France, ainsi que l'indique le récent décret d'août 2000.

Dans tous les cas, les enfants accueillis sont très jeunes et l'institution est sociologiquement assez récente au regard de l'histoire des formations sociales occidentales.