

Christiane Gilon & Patrice Ville

manuel de **SOCIA
NALYSE**

Réveiller les Loups 

*À Flore, philosophe,
Et Adrien, aviateur,
Ce petit livre de terrain*

*Peu après 1968, à l'Université de Paris 10 « Nanterre la folie »...
Au sein du département de sociologie, dans son cours d'Analyse institutionnelle,
René Lourau présente une position « contre sociologique », la socianalyse,
une nouvelle façon, pour lui pleine d'avenir, d'exercer le métier de sociologue
en construisant et conduisant le dispositif qui permet aux acteurs sociaux
d'être les analysants de la société qu'ils composent. René Lourau considère
que la socianalyse est la « voie royale » d'une analyse institutionnelle.
C'est-à-dire qu'elle permet un regard acéré sur ce qui défait et fait la société,
la vie quotidienne, le lien social.*

*Cette « contre institution », ébauche concrète de l'un des avènements du métier
de sociologue, résulte des travaux du Centre de Socianalyse des Van Bockstaele.
Elle est alors expérimentée en 1969 par Georges Lapassade et René Lourau
dans le monde de l'église.*

*Elle sera décrite dans son état initial in Georges Lapassade et René Lourau,
Clefs pour la Sociologie, paru chez Seghers, en 1971.*

Les bulles qui ponctuent ce livre sont des «pépites» chopées au vol pendant une formation.

SOMMAIRE

Introduction

1. Une socianalyse, qu'est ce que c'est? p.13
2. Qu'est ce que la socianalyse a d'intéressant? Qu'a-t-elle de mieux, à nos yeux, que les autres méthodes sociologiques de diagnostic et d'expertise? p.19
3. Quelle est l'origine de cette méthode d'intervention? Genèse théorique et sociale de la socianalyse institutionnelle. p.21
4. Récit d'une socianalyse brève pour aider le lecteur à se faire une idée. p.35

Douze leçons pour conduire une socianalyse

- Leçon 1 :** Utiliser la méthode régressive-progressive pour dégager la genèse théorique et sociale de l'intervention. p.47
- Leçon 2 :** Faire la différence entre analyse et théorie. p.57
- Leçon 3 :** Analyser la commande et les demandes tout au long de l'intervention. p.65
- Leçon 4 :** Principe de non-savoir et méthode non-directive. p.81
- Leçon 5 :** Éclaircir les analyseurs. p.93
- Leçon 6 :** Mettre en œuvre le principe de dérangement. p.99
- Leçon 7 :** Chercher la dialectique sous-jacente à l'organisation cliente. p.113
- Leçon 8 :** La dialectique des formes et des forces sociales. p.125
- Leçon 9 :** Intervenir en socianalyse, c'est construire et conduire avec l'assemblée un dispositif analyseur. p.127
- Leçon 10 :** Travailler l'écart entre le champ d'analyse et le champ d'intervention. p.147
- Leçon 11 :** La position de tiers comme point d'appui des parties requérantes et des instituants. Principe de triangulation. Alliances mobiles. p.155
- Leçon 12 :** Analyser les transferts et contre-transferts institutionnels, faire des boîtes noires. p.159

Références internet et bibliographiques

INTRODUCTION

1. Une socianalyse, qu'est-ce que c'est? p.13
2. Qu'est-ce que la socianalyse a d'intéressant? p.19
3. Génèse de la socianalyse institutionnelle. p.21
4. Récit d'une intervention. p.35



et si je pouvais dire
=heu j't'emmerde, c'est
de la socianalyse!..

1. Qu'est-ce qu'une socianalyse institutionnelle ?

La **socianalyse institutionnelle** est la méthode d'intervention d'un courant théorique des sciences humaines qui s'appelle l'analyse institutionnelle.

Il ne faut pas confondre la théorie : l'*analyse institutionnelle*, et l'une de ses méthodes de recherche sur le terrain : l'*intervention socianalytique*. Faire de l'analyse institutionnelle, c'est mettre à jour les dynamiques de fonctionnement d'une entité.

La **méthode**, notre *méta odos* au sens des Grecs anciens¹, est l'objet de ce manuel. Elle est le *chemin particulier* que nous avons choisi pour comprendre et transformer une situation critique dans laquelle nous sommes appelés à intervenir. Elle permet à l'organisation cliente de se refonder, de réinitialiser son *modus vivendi*.

Méthode d'intervention, la socianalyse se propose d'intervenir physiquement dans la situation. Intervenir, littéralement, c'est *venir entre*, du latin *inter* et de *venire* qui signifie venir se placer entre des gens, entre des acteurs sociaux, au milieu du jeu. C'est *prendre part à une action en cours* dans le but d'influer sur son développement. Il ne s'agit pas seulement de comprendre, mais d'agir pour comprendre.

L'**institution**, en analyse institutionnelle, ne s'entend pas au sens de l'établissement, mais au sens où toute façon de faire, toute manière de vivre ensemble et de travailler, toute *forme sociale*, constitue le produit d'une construction dynamique. Le fonctionnement que l'analyse institutionnelle cherche à rendre visible n'est pas de l'ordre de l'inerte : il est vivant, il n'est pas figé même s'il est parfois bloqué, car la non-fluidité d'un système s'opère en force, le blocage résulte d'une dynamique d'empêchement, pour des raisons x à découvrir.

Instituer signifie *construire quelque chose*. Par exemple, la façon dont étudiants et enseignants sont placés dans une salle de cours n'est pas *naturelle*, elle a une histoire. Elle n'est pas immuable, elle peut être changée : elle est une institution.

1 : Méthode vient du grec ancien μετὰ [méta] qui signifie à côté de, entre ; et de ὁδὸς [odos] = la voie, le chemin.

L'enseignement au temps de Socrate ne se passait pas de la même manière qu'à Farmanguinhos, FIOCRUZ, Brésil, en 2013, où notre cours de socialanalyse se déroule dans un espace scolaire classique. L'enseignant se retrouve derrière un grand bureau, dos au tableau, séparé de la classe par deux mètres au moins d'espace vide, tandis que les élèves sont alignés devant lui, en plusieurs rangs, tournant le dos à leurs camarades de classe, tous reliés *par l'oreille*, à la bouche du professeur, comme le soulignait Friedrich Nietzsche :

«Quand un étranger veut connaître le système de nos Universités, il demande d'abord avec insistance :

« Comment l'étudiant est-il relié à l'Université ?

Nous répondons :

- Par l'oreille ; c'est un auditeur.

L'étranger s'étonne :

- Rien que par l'oreille ? demande-t-il derechef.

- Rien que par l'oreille, répondons-nous derechef. »

L'étudiant écoute. Quand il parle, quand il voit, quand il marche, quand il est en compagnie, quand il a une activité artistique, bref quand il vit, il est autonome, c'est-à-dire indépendant de l'établissement d'enseignement. Très souvent l'étudiant écrit en même temps qu'il écoute. Ce sont les moments où il est suspendu au cordon ombilical de l'Université. Il peut choisir ce qu'il va entendre, il n'a pas besoin de croire ce qu'il entend, il peut fermer l'oreille lorsqu'il ne veut pas entendre. C'est la méthode d'enseignement « acroamatique » . Quant au professeur, il parle à ces étudiants qui l'écoutent. Ce qu'il pense ou fait par ailleurs est séparé par un gouffre immense de la perception des étudiants. Souvent le professeur lit en parlant. En général il veut avoir le plus grand nombre possible d'auditeurs, en cas de besoin il se contente de quelques-uns, presque jamais d'un seul. Une bouche qui parle, beaucoup d'oreilles et moitié moins de mains qui écrivent - voilà l'appareil académique extérieur, voilà la machine à culture de l'Université mise en activité. Pour tout le reste le possesseur de cette bouche est séparé et indépendant des détenteurs des nombreuses oreilles : et cette double autonomie est louée avec exaltation sous le nom de « liberté académique » . Du

reste l'un peut pour que cette liberté soit encore accrue - dire à peu près ce qu'il veut, l'autre entendre à peu près ce qu'il veut. À ceci près que derrière les deux groupes à une distance convenable se tient l'État avec mine tendue de surveillant, pour rappeler de temps à autre que c'est lui le but, la fin et la quintessence de ces étranges procédures de parole et d'audition.»²

On raconte que pour enseigner Socrate se promenait dans la ville d'Athènes, et qu'il donnait ses cours en déambulant sur les bords de l'Illyssos, en conversant avec ses élèves. Son dispositif était profondément différent, la dynamique pédagogique qui découlait de ce rapport à l'espace et des interactions humaines qui en résultaient, était autre. Si par contre, désireux de transformer l'interaction enseignants/étudiants, et de nous éloigner de la hiérarchie signifiée par l'installation matérielle de la classe, nous changeons la disposition de la salle pour mettre les chaises en cercle par exemple, nous instituerons la base matérielle d'une autre forme de relation. Dans le cercle, figure géométrique de l'égalité, chacun voit chacun des autres, chacun est à la même distance, tous sont sur le même rang : le premier rang.

La forme la plus simple de la socialanalyse est une assemblée : les socialanalystes arrivent parce qu'il y a un problème, un conflit, un blocage, une crise ouverte ou larvée, une situation pénible au travail, un cas de harcèlement moral ou sexuel... Rien ne va plus. Il faut faire venir *des extérieurs* pour s'en sortir. Ces extérieurs ne vont pas faire l'analyse ; ils vont construire les conditions pour que les protagonistes concernés soient en capacité de faire eux-mêmes collectivement cette analyse. Sont réunies dans l'assemblée toutes les personnes impliquées dans le problème en question.

La socialanalyse s'arrêtera lorsque la présence de tiers extérieurs n'est plus indispensable ; elle pourra parfois s'arrêter prématurément, cela arrive lorsque les participants ne jugent plus l'intervention légitime...

2 : Friedrich Nietzsche, *Sur l'avenir de nos établissements d'enseignement*, Gallimard Idées, Saint Amand, 1974.

Une socianalyse institutionnelle est donc une analyse sociale et collective :

- **Sociale** : elle est socialisée, c'est-à-dire partagée par tous ceux qui la font dans l'assemblée. Chacun donne sa vision du problème et la communique aux autres ; à propos de la situation problématique qui motive l'appel à des socianalystes, chacun sait quelque chose, que d'autres ne savent pas forcément. Par exemple, un dirigeant sait quelles stratégies seront développées prochainement, il a probablement les données du suivi économique de l'entreprise. Mais une personne du service de nettoyage sait d'autres choses, par exemple elle sait que le matériel est abîmé, maltraité, que les gens sont motivés ou démotivés. Ni le dirigeant, ni la personne qui fait le nettoyage, ne savaient ce que l'autre sait avant la socianalyse. Ces savoirs seront découverts en intervention. Connaître ces éléments peut transformer la situation. Dans une usine de médicaments comme Farmanguinhos, à Rio de Janeiro, au Brésil, la propreté représente un enjeu très important. Nettoyer une salle d'hôpital, une salle de production de médicaments, une salle de classe, ce n'est pas la même chose. Le plus simple geste technique est en relation avec l'enjeu d'une organisation, la socianalyse permet de croiser et partager les problèmes des gestes techniques et les enjeux.

- **Collective** : chacun peut expliquer qu'il ne voit pas forcément les choses de la même manière qu'un autre. Il y aura des débats contradictoires sur la situation, et ce débat construira de l'analyse collective, elle sera le fruit public du croisement des savoirs de chacun sur la situation qui fait l'objet de la commande et des demandes d'analyse.

- **Institutionnelle** : elle pose la question de ce qui fait et défait les formes de la vie en société, de ce qui les institue ou les destitue, les abroge. Ainsi, les socianalystes vont-ils travailler à comprendre les *socio-logiques* qui ont abouti à la situation nécessitant leur venue.

La socianalyse se situe dans le courant scientifique de la recherche-action : la recherche dans l'action, par l'action et au service de l'action, dans une perspective démocratique, avec les acteurs sociaux concernés. C'est une *analyse sociologique remise entre les mains des acteurs*, qui s'interrogent concrètement sur la manière de résoudre certains

problèmes de l'action pour devenir plus efficaces et moins contraints, dans un mode nouveau de fonctionnement conçu et choisi par eux. C'est donc bien d'une méthode d'intervention qu'il s'agit, et non d'une méthode d'observation ni d'accompagnement, même s'il y a de l'observation et de l'accompagnement pendant une socianalyse.

Intervenir, c'est agir, c'est partir du postulat qu'on ne connaît jamais si bien un système social qu'en le transformant, en le perturbant. La position de l'intervenant n'est pas la neutralité³, fût-elle bienveillante comme en psychanalyse.

L'émergence des méthodes sociologiques d'intervention correspond à un retournement des sciences humaines au cours des années 1960-1970 contre l'imposition de normes scientifiques de neutralité, alors que l'on venait d'établir, y compris en physique, que l'observateur modifie la situation qu'il observe du fait de sa simple présence⁴. Plutôt que de chercher à être « neutre », disparaître, se soustraire aux regards, s'effacer (sans jamais y parvenir tout à fait, sauf à se travestir et à mentir), le sociologue d'intervention utilise le biais créé par son apparition dans le système. Il se sert de la modification créée par sa présence perturbatrice pour interroger. Comme le préconisait Bronislaw Malinowski (1963), comme l'a pratiqué Erving Goffmann (1968), « il faut planter sa tente en plein cœur du village », dans les lieux, en pleine crise, au moment où une communauté traverse une phase critique et, se trouvant contrainte à faire des choix, passe au crible ses référents, valeurs, projets, son environnement, ses particularités, ses fondements, sa genèse, ses potentialités. Le dispositif d'intervention socianalytique est conçu pour rendre le quotidien étrange, les habitudes interrogeables, les allants de soi bizarres (principe de dérangement⁵).

Le socianalyste va troubler les fonctionnements normaux et admis, les mettre en crise sciemment pour les rendre questionnables, critiquables, modulables, destructibles, c'est-à-dire avant tout *visibles*. Cette posture est proche du *making trouble* des ethnométhodologues (le *making trouble*

3 : René Lourau définissait la neutralité axiologique comme la façade d'une implication idéologique et politique jamais analysée.

4 : Une conséquence du principe d'incertitude développé par Heisenberg.

5 : Voir plus loin leçon 5 sur le principe de dérangement.

répond à la consigne de *rendre la situation anthropologiquement étrangère - n'accepter rien comme sûr* et autres règles de distanciation énoncées par Garfinkel en 1967).

« L'ethnographe n'a pas seulement à placer ses filets au bon endroit et attendre qui viendra s'y jeter. Il doit se montrer chasseur dynamique, talonner sa proie, la diriger vers les rets et la poursuivre jusqu'en ses derniers retranchements.»⁶

L'outil de connaissance dans la socianalyse est le chercheur/intervenant lui-même, dont les réactions, les sensibilités personnelles et résonances collectives présentes dans le staff d'intervention, sont un moyen de produire de la connaissance. L'ensemble des courants sociologiques qui recourent à l'intervention comme méthode de recherche, partagent le postulat que l'analyse de rapports sociaux sera plus profonde et plus riche si elle est menée à l'aide de *l'analyse du rapport que les acteurs sociaux établissent avec l'intervenant extérieur pendant l'intervention*.

En socianalyse, cela correspond à la règle d'analyse des transferts et contre-transferts institutionnels, qui suppose bien évidemment que les socianalystes soient des tiers extérieurs à l'organisation cliente.

Mais aussi qu'ils s'engagent. On verra plus loin comment.

6 : Bronislaw Malinowski, *Les Argonautes du Pacifique occidental*, Gallimard, Paris 1963.

2. Qu'est-ce que la socianalyse a de si intéressant ?

Qu'a-t-elle de mieux, à nos yeux, que les autres méthodes sociologiques de diagnostic ou d'expertise ? Son originalité est de posséder plusieurs facettes. On a vu qu'elle peut se décrire simplement comme une assemblée qui va s'attacher à examiner « qui, pourquoi et comment on a fait venir des socianalystes », et qu'elle utilise le concept d'*institution* dans son acception dynamique, au sens premier du mot, c'est-à-dire l'action d'*instituer*. Son centre d'intérêt, c'est le mouvement.

Pendant la socianalyse, l'assemblée va se pencher sur les raisons d'avoir fait venir les socianalystes et entrecroiser les visions et théories de chacun des protagonistes présents - ou absents mais nécessaires (et que l'on ira chercher si leur absence pénalise l'analyse). Dans leurs unités comme dans leurs antagonismes, les participants vont se livrer à l'*analyse de l'institution de l'analyse*. La position du chercheur est donc originale et différente. Au lieu d'être en dehors et au-dessus, il est pleinement dedans, intégré. Il est celui qui en sait le moins, enjeu de l'expression des membres de l'assemblée. Il ne sait rien. Tous veulent le former.

Pour examiner et éclairer le fait social, la socianalyse s'affranchit des frontières entre disciplines et spécialités, au nom du concept d'institution. Elle questionne : comment les choses en sont-elles arrivées là ? Comment se sont-elles instituées ? Comment cet institué est-il en lutte contre d'autres façons de penser, ou d'agir ? Pourquoi ces traces, pourquoi ces visions, pourquoi ces discours ? Elle va s'appuyer sur une *analyse tant régressive que progressive* qui permet de voir la dynamique du mouvement social, par un retour en arrière dans l'espace-temps et une appréhension des futurs, une ouverture des possibles... Elle passera du synchronique au diachronique. Son intérêt porte sur le changement et non la reproduction des systèmes sociaux. Dans les sciences humaines, le cloisonnement des disciplines et spécialités rend habituellement très difficile la prise en compte des interactions entre individuel et collectif, l'imbrication du tout et des parties, la vision de la question sous l'angle des acteurs, en même temps que sous l'angle du système et des structures. Dépassant compartiments et cloisons,

en socianalyse il est possible de circuler entre les divers niveaux de la réalité sociale. On s'intéresse autant aux faits, aux traces tangibles, qu'à l'imaginaire des acteurs et à la dimension symbolique. La socianalyse s'attache autant au discours des personnes qu'elle s'attarde sur la base matérielle de l'organisation.

La socianalyse nous passionne en tant qu'approche pratique de l'institution vue comme autocréation continue, production du quotidien. Pour ce faire, il aura fallu suspendre la configuration habituelle des pouvoirs, celle qui fait que l'on se tait devant untel ou unetelle... Il aura fallu exercer le métier de socianalyste, c'est-à-dire élaborer un dispositif qui permette à cette analyse institutionnelle de se mettre en marche.

La qualité spécifique de la socianalyse réside dans le fait qu'elle ne poursuit qu'un seul but: retrouver la logique sous-jacente qui conduit à la situation présente, reconstituer les processus dynamiques dans lesquelles ces logiques s'insèrent, permettre aux acteurs sociaux de les remettre en jeu.

Mais permettre ce processus n'est pas si simple qu'il y paraît. Il n'est pas non plus si compliqué que ça ! C'est l'*orchestration* de la socianalyse, qui est l'objet de ce livre.

ça c'est des
blagues de
socianalyste !

3. Genèse de la socianalyse institutionnelle.

Le courant de l'AI est né entre les années 1960 et 1970, et en y regardant de plus près, donc en appliquant ici la méthode régressive-progressive⁷ à notre propre métier, on s'aperçoit que la socianalyse n'est pas isolée, et que la naissance de l'analyse institutionnelle a été précédée par une série de renversements qui fondent son paradigme.

Pédagogie institutionnelle, psychiatrie institutionnelle, psychothérapie institutionnelle, ethnologie, anthropologie ont dérangé leurs disciplines en y renversant l'*ordre de la maîtrise*.

L'analyse institutionnelle s'est construite sur *un renversement*. Dans toutes ses disciplines-sources, le point commun est la critique sociale. Le *mandat social* est repensé, le praticien reconstruit autrement la légitimité de son travail pour donner place aux gens et non aux seuls dirigeants. Il suffit de se demander : « Qu'est-ce que je fais ici quand je fais ce que je fais comme travail ? » Droit et légitimité sont nettement différenciés. Quelle est la légitimité d'une interaction sociale donnée, pour les différents protagonistes d'une situation ? Ce postulat de base de l'analyse institutionnelle rejoint d'ailleurs les convictions de FIOCRUZ⁸, avec sa déclaration de principe sur démocratie et diversité, démocratie par laquelle on construit des formes sociales au service des gens et non l'inverse.

En réinterrogeant la légitimité de son travail, le praticien va mettre en question la nécessaire évolution des formes sociales de son action. Il va devoir interroger par exemple le dépérissement institutionnel qui conduit à une perte d'énergie sociale et une faible capacité de synergie dans son lieu de travail. Si c'est un politique, comme c'est le cas de Christiane Gilon⁹, il va questionner la faible légitimité de la démocratie

7: Voir plus loin leçon 1.

8: La fondation pour laquelle nous intervenons au Brésil depuis 2010, et qui nous a encouragés à publier ce manuel.

9: Conseillère d'arrondissement de Paris de 2008 à 2014, en charge de la prospective.

représentative, et tenter de développer des démarches de démocratie participative, en donnant au citoyen une autre place que celle octroyée par son droit de voter tous les six ans.

Sources pédagogiques

La pédagogie institutionnelle démarre entre les deux guerres, avec le Front Populaire en 1936, et se déploie dans l'immédiat après-guerre. Des enseignants s'interrogent sur leur métier : « Sommes-nous au service du savoir ? Finalement, nous sommes plutôt au service de l'élève ! » Il faut donc se centrer sur les élèves, réfléchir à une manière de fonctionner en fonction des élèves. Le pionnier est Fernand Oury, né en 1920 dans la banlieue parisienne. Il devient instituteur en 1939, avec 45 enfants par classe. Il réalise que « Charlemagne a menti ! Ces élèves ont un corps et des soucis personnels », et si le maître ne leur prête pas attention, « ils ne sont pas là »¹⁰. Après la guerre, il s'intéresse au *mouvement Freinet*. Il découvre des praticiens qui se forment de manière coopérative, avec une grande efficacité. Des alternatives à *l'école assise* existent. Mais Freinet travaille à la campagne, alors comment faire de la pédagogie active en ville, dans la *jungle urbaine* en plein développement, là où Fernand Oury enseigne ? L'idée est simple : c'est en prenant l'avis de toutes et tous que l'on progressera dans la vie quotidienne en groupe, en institution ; c'est en discutant des comportements, en les repérant et en les accompagnant, que l'insécurité devant l'agressivité se banalisera et s'éduquera.

Le pédagogue institutionnaliste Raymond Fonvieille est un bon exemple de cette pédagogie. Il travaillait dans une zone d'éducation très difficile et s'était interrogé sur sa pédagogie. Au fond, avant toute chose, il fallait déjà réussir à faire venir les élèves dans la classe, et les intéresser aux matières prévues au programme. Mais comment faire ? Un week-end, il réussit à récupérer dans la rue une voiture très abîmée, une véritable épave, et à la faire entrer dans la salle de classe. Le lundi, les élèves arrivent. Étonnés, intrigués, ils viennent voir cette voiture qui a atterri dans leur salle de classe. Alors Raymond Fonvieille

10 : Lire www.meirieu.com/PATRIMOINE/oury_pain.pdf l'article de Jacques Pain.

leur dit: «Si vous voulez, on va la faire rouler.» Et la classe s'est organisée autour de ce projet. Réparer la voiture, c'est la comprendre, donc bien analyser comment elle fonctionne, décrire les pièces, écrire et passer commande, lire des ouvrages techniques, mesurer, faire des calculs, réfléchir au budget nécessaire, à la manière de se procurer des fonds, etc. Le renversement dans le domaine pédagogique est d'avoir créé une situation attractive dans laquelle les enfants avaient besoin, pour participer, d'apprendre à lire et calculer, faire de la géographie pour se rendre dans les ateliers où l'on fabriquait les pièces à remplacer... En France, ceci est véritablement un retournement car l'enseignement était/est très théorique. Ce retournement s'opère au niveau du pouvoir, car le maître ne cherche pas à se faire obéir. Il ne se présente pas comme un chef. Il dit: «Si vous voulez que nous réussissions à faire rouler cette voiture, moi je me mets à votre service pour y parvenir.» Donc le maître d'école prend ici une autre place.

Sources psychiatriques

Le même retournement est intervenu en psychiatrie avec la psychiatrie institutionnelle et la psychothérapie institutionnelle, avant guerre, pendant et après la seconde guerre mondiale. François Tosquelles (psychiatre et psychanalyste critique espagnol), Jean Oury (psychiatre et psychanalyse critique française, frère de Fernand Oury), Franco Basaglia (psychiatre critique italien), ont dérangé leurs disciplines en y renversant l'ordre de la maîtrise. Ils se sont demandés quel est leur rôle dans la société. «Est-ce d'enfermer des gens dans des hôpitaux? Ne peut-on penser les choses autrement? Est-il possible de revisiter notre mandat social? Est-il envisageable de faire de l'hôpital un instrument de resocialisation? Dans ce cas, il faut écouter les gens qui sont dans l'hôpital, se centrer sur chacun, construire autrement la légitimité du travail de médecin pour donner place aux malades, aux infirmiers, au personnel de l'administration, des cuisines, du nettoyage...» François Tosquelles avait fait de sa structure hospitalière un lieu culturel. Ami de Salvador Dali, d'origine catalane, il était surnommé *le Lacan des Institutions*. En 1940, il avait fui la dictature de Franco. À l'hôpital de Saint-Alban dans les Pyrénées, il faisait intervenir des intellectuels

et des artistes, comme le philosophe René Canguilhem, ou les surréalistes Tristan Tzara et Paul Éluard¹¹. Il disait que chaque matin il faut se demander : « Qu'est-ce que je fous là ? » François Tosquelles sera de ces recherches et de ces mouvements de pensée qui accompagneront Fernand Oury et la pédagogie institutionnelle en maturation.

Il n'était pas purement et simplement centré sur l'enfermement des patients, leurs traitements et leurs médicaments. Son hôpital ne cherchait pas à exercer un pouvoir sur le patient, il se mettait au service de la personne.

Ainsi, dans l'hôpital de François Tosquelles, il avait été mis fin au secret du dossier médical : le malade y avait accès, il participait aux discussions collectives sur son cas, tout un chacun contribuait aux échanges, quel que soit son rôle dans l'établissement. On le voit bien dans ces brèves évocations, le renversement en pédagogie comme en psychiatrie institutionnelles, c'est de se placer autrement, et de se demander : « Qu'est-ce que je fais quand je fais ce que je fais comme travail ? Comme psychiatre, est-ce que je participe de l'enfermement d'un autre ? Est-ce que je contribue à faire des autres des sujets ou des objets ? »

Ce retournement de perspective n'est pas une invention de l'analyse institutionnelle. Le terme lui-même d'analyse institutionnelle n'a peut-être pas été inventé par ses pères fondateurs (à nos yeux) René Lourau et Georges Lapassade. Déjà, trente ans avant la naissance de la socianalyse, tout un mouvement existait et transformait les pratiques professionnelles dans les secteurs éducatifs et sanitaires de la société. *Ce mouvement institutionnaliste* avait ses formules, ses mots d'ordre, presque des slogans : il faut *éduquer l'école* pour qu'elle fonctionne mieux ; et en matière de santé mentale, il faut *soigner l'hôpital* pour mieux soigner les patients. En socianalyse, la règle fondamentale sera *d'analyser l'institution de la socianalyse* dans l'établissement où se déroule l'intervention.

11 : Eluard présenta à Pablo Picasso et à Jean Dubuffet les peintures des patients de Saint Alban. Dubuffet parlera, en 1945, *d'art brut*.

Sources philosophiques et sociologiques

Le courant théorique de l'analyse institutionnelle naît en France avec un mouvement politique, social, intellectuel et artistique d'interrogation sur l'exercice du pouvoir et les hiérarchies, la division sociale et l'aliénation, qui démarre entre les deux guerres mondiales, prend son essor après la guerre de 40, pour culminer en 1968. Sont au programme, la remise en cause de la colonisation, la critique de la hiérarchie des régions et des cultures (avec Marcel Griaule et son équipe, ou Jean Rouch en ethnologie), la reconnaissance du rôle des acteurs sociaux comme acteurs de l'histoire autant que les rois et grands personnages (par exemple, l'école des annales en histoire). Quand Marcel Griaule et son équipe étudient au Mali la société des Dogons, ils démontrent la puissance des fondations culturelles de la société Dogon, et mettent à mal un allant de soi de l'époque considérant que la civilisation occidentale serait supérieure aux autres. Là est le renversement : l'homme blanc ne domine pas les autres peuples, qui ne lui sont pas inférieurs.

Georges Lapassade et René Lourau, cofondateurs de l'analyse institutionnelle, sont membres pendant un temps du groupe *Socialisme ou Barbarie* (le groupe SOB, de 1948 à 1967) créé par les philosophes Cornélius Castoriadis et Claude Lefort. Ils y rencontrent Edgar Morin. Ce groupe construit une contestation radicale de la bureaucratie, du dogmatisme et du totalitarisme. *Socialisme ou Barbarie* défend l'idée d'une gestion collective de la société pour s'attaquer à l'aliénation du travailleur. Pour les intellectuels membres de ce groupe, le socialisme signifie humaniser la société. Dans cette période, même le sociologue français Michel Crozier, dont les modalités d'intervention ne permettent pourtant pas du tout de réinterroger le pouvoir, va se centrer sur la question de l'aliénation et sur les problèmes posés par la bureaucratie. Michel Crozier conteste la bureaucratie en démontrant le pouvoir de l'acteur dans le système, en développant sa théorie des marges d'incertitude. René Lourau et Georges Lapassade participent également au Groupe *Autogestion et Socialisme* avec Yvon Bourdet et Daniel Mothé. Autant Georges Lapassade apportera à l'analyse institutionnelle et surtout à la socianalyse, la tradition psychosociologique des petits groupes et l'exigence d'un contact physique avec tout ce qui se déclare

anti-institutionnel, autant René Lourau apportera à l'intervention socianalytique l'exigence d'une vision globale sociopolitique dans la lignée de la philosophie/sociologie de son professeur et ami Henri Lefebvre. Lourau est davantage du côté de la contre-institution.

Traditionnellement, à Paris, c'est à la Sorbonne que l'on étudiait la philosophie et les sciences humaines, au cœur de ville. Mais avec le baby-boom et un début de démocratisation des études supérieures, dans les années 1960, il apparaît qu'il y a trop d'étudiants en Sorbonne. Une nouvelle université est créée pour absorber ce trop-plein, en plein milieu d'un immense bidonville à Nanterre, banlieue rouge de Paris, en totale opposition avec Neuilly, sa voisine, la banlieue chic. L'université de Nanterre verra se déclencher le mouvement français de mai 1968, suite à la mobilisation étudiante du 22 mars dont Patrice Ville fut un acteur engagé, auprès de Daniel Cohn-Bendit. Enseignant à l'époque à Nanterre: Michel Crozier (créateur d'interventions en analyse stratégique), Alain Touraine (sociologue de l'action, fondateur de l'intervention sociologique), René Lourau (cofondateur de l'analyse et de la socianalyse institutionnelles), François Lyotard (philosophe de la postmodernité), Eugène Enriquez (un des principaux fondateurs de la psychosociologie française). Baudrillard, Lourau et Enriquez sont les assistants d'Henri Lefebvre. Avec ce philosophe marxiste, ces jeunes chercheurs apprennent à effectuer un retournement, mais dialectique cette fois-ci.

Moins que les structures qui accaparaient l'attention des chercheurs marxistes en sciences humaines, avec Henri Lefebvre l'individu et sa praxis concrète dans la société sont replacés au cœur de la réflexion. Les théories de Lefebvre se réfèrent au mouvement surréaliste, auquel il appartenait dans sa jeunesse. Son thème central, c'est l'aliénation. Dans l'élaboration de son *matérialisme dialectique*, il défend la nécessité de se centrer sur *la quotidienneté* et de faire en sorte qu'elle s'affranchisse du rôle de reproduction des rapports de domination liés au système capitaliste. Là, dans le quotidien, se trouve la barrière qui empêche l'autonomie et la créativité. «La quotidienneté est une sorte de dépôt souterrain dans lequel sédimentent les conventions et les mensonges

du pouvoir.»¹² Sa très belle trilogie *Critique de la vie quotidienne* (1947, 1961, 1981) présente de manière approfondie sa pensée, source d'inspiration du mouvement situationniste. Henri Lefebvre se passionnait pour la socianalyse institutionnelle, pour lui excellent outil de critique de la vie quotidienne. Il distinguait la *crise* (mot qui vient du grec κρίνειν, et qui signifie *juger, choisir, décider*) et la *critique*. Mieux que la crise sociale, la critique produite en socianalyse - une crise à froid - remet en flux les énergies bloquées. La critique permet de simuler intellectuellement la crise, avant que celle-ci arrive. Henri Lefebvre aimait à dire que «faute d'exercer la fonction critique, on se retrouve toujours confronté à une crise». La crise est le produit d'une tension qui s'accumule petit à petit. La fonction critique consiste à décrypter cette accumulation de tension et, par la connaissance qui s'ensuit, développer progressivement les moyens de la surmonter, la dépasser. Κρίνειν [krinein], c'est juger, décider, mais aussi séparer. La crise se résout dans le cours de l'histoire. Elle est suivie par des tournants. L'après, dit-on, n'est plus comme l'avant. C'est ce qui permet de définir la crise : il y a un avant et un après. Après la crise, la société part dans une direction ou dans une autre, une option est prise, d'autres sont abandonnées. En cela, la crise est un moment de décision. L'exercice critique permet d'intervenir, de conduire le cours de cette histoire. L'histoire n'est pas offerte au seul hasard. On peut choisir la sortie. La fonction critique permet de participer à son écriture, comprendre, détecter, déminer, trouver d'autres issues, dégager des possibles. Dans une perspective nietzschéenne, plus nombreux sont ceux qui participent à l'exercice de la fonction critique, plus la chance est grande de construire plusieurs «devenir» et de les choisir. C'est par la fonction critique que les hommes font leur histoire, ce que les sociologues qui se sont intéressés davantage à la production de la société qu'à sa reproduction, appellent l'historicité.

La critique s'associe à un travail de logique. Mais à une logique qui aurait une dimension alternative. Ce travail de logique peut emprunter le chemin de la rationalité, le chemin des oppositions théoriques.

12: fr.wikipedia.org/wiki/Henri_Lefebvre consulté le 6 janvier 2014; cf. Henri Lefebvre, *Critique de la vie quotidienne, I et II*, L'Arche, Paris, 2009; Henri Lefebvre, *La vie quotidienne dans le monde moderne*, Gallimard idées, Paris, 1968.

Il peut aussi emprunter le chemin de la pratique, celui des pratiques différentes, innovatrices, alternatives. La raison alternative et les pratiques alternatives s'organisent en une pensée et une praxis qui peuvent accompagner, proposer des corrections, des inflexions. L'antagonisme, dans cette perspective, devient la condition du mouvement. De même que la mobilité du corps humain nécessite, nous dit la physiologie, l'antagonisme, c'est-à-dire l'opposition fonctionnelle de deux muscles, de deux systèmes, de la même façon l'exploration critique nous permet de développer le mouvement de la pensée et de l'action par le biais d'approches tant théoriques que pratiques alternatives et antagoniques.

L'exercice de la critique suppose une sortie hors des cheminements habituels des pensées et des pratiques. En se confrontant à la critique, on aboutit à d'autres visions d'un problème, on accède petit à petit à la complexité d'une situation. Il faut parfois se faire violence pour abandonner la lecture simple, l'hypothèse à partir de laquelle on travaillait, pour pas à pas y intégrer de nouvelles dimensions. Ces dimensions étaient bien présentes dans la situation, mais on les occultait pour simplifier la pratique ou le regard. L'analyse, bien que se donnant pour projet de comprendre donc de simplifier, doit paradoxalement passer par l'intégration de dimensions que l'on tendait à écarter. Cette intégration casse les modèles à partir desquels on travaillait, et oblige à les refondre.

Sources psychosociologiques

La psychosociologie se développe en France après la guerre grâce au Plan Marshall, dans le cadre des missions « productivité » organisées par le Commissariat au Plan. Les Américains s'inquiètent de l'efficacité des aides financières qu'ils distribuent massivement en Europe pour aider à reconstruire les pays et garantir la paix. Ils constatent la faible efficacité des organisations de production. Ils suggèrent que les industriels viennent visiter leurs usines pour y découvrir à la fois de nouveaux procédés techniques, mais aussi de nouvelles conceptions de l'organisation et du leadership. Parallèlement aux missions centrées sur l'industrie, embarquant des ingénieurs, des techniciens, des syndicalistes,

les Français vont partir en Amérique à la découverte des pratiques de groupe, dans une période où parallèlement, la psychanalyse commence à avoir un très grand retentissement en France (forte influence du freudomarxisme de Nacht, Lebovici, Lacan, Daumézou).

Jacques et Maria Van Bockstaele (un couple de sociologues) emmènent aux États-Unis plusieurs missions consacrées aux méthodes de travail en groupe. Leur travail, quoique méconnu aujourd'hui, aura un réel impact sur l'ensemble des psychosociologues français, et sur Georges Lapassade. Ils sont les vrais inventeurs du terme de *socianalyse*. Ils contribuent à faire connaître en France les travaux de Kurt Lewin et la recherche-action, mais leur propre pratique du *training group*, subvertit la psychosociologie. Habituellement, le *training group* supposait la présence d'observateurs, parfois visibles, parfois cachés derrière une glace sans tain. Les observateurs se focalisaient sur les interactions et les phénomènes de dynamique de groupe émergeant en situation. Le dispositif des Van Bockstaele est différent: ils organisent un premier cercle, le groupe des observés qu'ils placent au centre, et un groupe d'observateurs constituant tout autour un deuxième cercle, visible. À un moment donné, ils donnent *une consigne de renversement de la situation*. Ils demandent une permutation. Ils font passer les observés dans le cercle des observateurs, et demandent aux observateurs de passer dans le premier cercle, celui des observés, pour y échanger leurs observations devant les observés. L'observation devient publique puisqu'elle est énoncée et discutée en présence des observés. **Ils ont appelé ce dispositif: la socianalyse.**

Leurs consignes de travail sont très différentes des nôtres. Ils se concentrent sur le transfert et le contre-transfert institutionnels, en demandant aux participants d'imaginer les relations entre les membres du staff.

Après l'invention de ce nom et de ce dispositif par le couple des Van Bockstaele, le terme de socianalyse sera employé de-ci de-là par Henri Lefebvre ou Pierre Bourdieu, mais c'est véritablement autour des Van Bokstaele que l'on voit apparaître une pratique qui se distingue sous ce vocable.

Invention de la Socianalyse institutionnelle

La critique est essentielle, c'est elle qui rassemble ces différentes disciplines-sources. En effet, dans chacune d'elles, à un moment, le *praticien* (le sociologue, le psychiatre, le pédagogue, l'ethnologue, le philosophe...) s'interroge: «Pourquoi suis-je ici? Qu'est-ce que je fabrique là? Je travaille pour qui? Quel est mon mandat social? Ne dois-je pas le réviser? Dois-je reconsidérer ma façon de faire?» Le praticien est conduit à revoir les rôles (sont-ils légitimes?), repenser le pouvoir, afin d'élaborer un rapport différent à la dynamique institutionnelle.

Très marqués par l'élaboration théorique et par la pratique des Van Bokstaele, René Lourau et Georges Lapassade reprennent cette dénomination. La socianalyse institutionnelle apparaît en 1967. Lourau et Lapassade en font même, pour un temps, *la voie royale de l'analyse institutionnelle*. Dans les années 1970, la socianalyse se développe avec le GAI¹³ dans les secteurs pédagogique, sanitaire et social, sous forme de mises en analyse ponctuelles, aidant le groupe client à prendre un tournant¹⁴.

On trouve dans *Clefs pour la sociologie*, les 6 règles initiales de la socianalyse brève selon Georges Lapassade et René Lourau (3 sont d'origine psychosociologique et 3 d'origine sociologique et politique)¹⁵. Elles permettent de conduire le dispositif de socianalyse brève, avec suspension des activités de l'établissement durant 3 à 5 jours (unité de temps, de lieu, d'action comme dans un drame classique).

Voici la liste des 6 règles qui permettent, pour reprendre la formule géniale de Georges Lapassade, «d'analyser l'institution de l'analyse chez les clients», règle fondamentale à laquelle s'articulent toutes les autres :

13: Groupe d'Analyse Institutionnelle de Paris.

14: Pour une description précise de ce moment historique, lire le livre que Rémi Hess consacre à *La socianalyse*, Éditions Universitaires, Collection Psychothèque, Paris, 1975.

15: Lapassade Georges & Lourau, René (1971). *Clefs pour la sociologie*, Seghers, Paris, 1969.

1. L'analyse de la commande et de la demande d'intervention ;
2. L'analyse des implications institutionnelles du client et du socialiste, l'analyse des transferts et contre-transferts institutionnels ;
3. La règle du tout dire, l'attention portée à la négativité à l'œuvre, notamment le non-savoir des acteurs et le non-savoir des socialistes ;
4. La construction et l'élucidation des analyseurs, qui permet l'élucidation de la transversalité à l'œuvre dans la situation ;
5. L'auto production de l'analyse, l'autogestion de l'analyse et en particulier l'autogestion du paiement des intervenants. Cette règle d'intervention se substitue à la règle des Van Bockstaele consistant à demander aux participants d'imaginer verbalement les rapports entre les membres du staff intervenant ;
6. L'analyse du lieu et de l'espace-temps de l'intervention.

Ce socle de départ est utile, mais il s'est révélé insuffisant pour intervenir dans des situations complexes. En particulier, il manque l'accompagnement du processus de refondation institutionnelle, une fois que l'analyse a déconstruit le mode de fonctionnement inadapté qui a conduit à demander une intervention externe. Nous avons beaucoup renforcé notre stratégie d'intervention par de nouveaux principes de conduite de la socialanalyse et de construction des dispositifs, comme on le verra dans les 12 leçons qui suivent : concept de dérangement, principe de triangulation, notion de dispositif ; réalisation de socialanalyses de longue durée, multilocales, pérennes, en réseau avec support internet et qui essaient ; dispositifs multiformes, recours aux ateliers d'écriture pour une écriture collective des analyses ; utilisation de techniques de créativité ; ateliers d'architecture (matérialisation des différentes idées sous forme de maquette). Nous pratiquons toujours aujourd'hui des socialanalyses brèves (secteur socio-éducatif et sanitaire), mais aussi des interventions de longue durée (secteur industriel), ou par cycle de socialanalyses brèves comme au Brésil.

La socianalyse d'origine s'est également diversifiée dans des dispositifs d'Analyse de Pratiques Professionnelles, d'accompagnement d'équipe, dans des dispositifs biographiques et de socianalyse narrative (Rémi Hess en France, *Sensibili alle foglie* en Italie), dans des dispositifs de démocratie participative (Christiane Gilon) et d'architecture participative (Iola El Mallah Bertrand). Dernièrement, elle s'est enrichie des apports de la sociologie clinique (Vincent De Gaulejac) pour créer l'Accompagnement Professionnel Personnalisé : le coaching socianalytique (Dominique Jaillon).

Voici la petite histoire de cette évolution. En 1981, la gauche arrive au pouvoir en France. Alors que la plupart des institutionnalistes voient dans l'institutionnalisation de la gauche la mort de l'instituant, et annoncent la mort de la socianalyse, la demande explose... Et l'offre ne suit pas. C'est la période des lois Auroux (1983) sur la participation des salariés, et de tout un courant politique favorable à l'expression libre des travailleurs.

À partir de 1984, avec le groupe CAPP¹⁶, la socianalyse sort des frontières du socio-éducatif et du socio-sanitaire pour développer une pratique au sein des entreprises et plus particulièrement au sein du parc nucléaire français. Cela sera l'occasion de créer une palette de dispositifs. Le dispositif d'intervention *classique* subit ainsi une première mutation, imposée par les clients. Très court à l'origine (trois à cinq jours), il se voit prolongé jusqu'à ce que des modalités consensuelles de dépassement de la situation soient actées. Les interventions vont se succéder par dizaines. Christiane Gilon, socianalyste à plein-temps, poussera à inventer de nouvelles formes ; Patrice Ville plus conservateur s'attachera plutôt à l'examen de la cohérence théorique de ces innovations¹⁷.

16: Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles dont le premier membre fondateur est Dominique Jaillon.

17: Ces dispositifs et leurs évolutions ont fait l'objet principal de son enseignement à l'université de Paris 8 de 1973 à 2013. Patrice Ville a innové pédagogiquement à Paris 8 avec des expériences d'autogestion qualifiées de *radicales* par Georges Lapassade ; mises en situation sur la place de tiers ; sessions d'entretien non-directif et d'analyse de contenu autour de commandes réelles....

À partir de 1998, socianalyse et parc électronucléaire d'EDF vont avoir mutuellement un très fort impact l'un sur l'autre, et aboutir à la naissance de dispositifs de longue durée (entre deux et trois ans). Ces pratiques de plus en plus complexes obligeront à un renforcement théorique.

Entre 1999 et 2005, trois *réseaux socianalytiques* multilocaux vont se succéder impliquant des centaines d'agents du nucléaire, avec une alternance de petites réunions et de très grandes assemblées; l'utilisation de forums électroniques et d'une trace écrite permanente des débats, bref un affranchissement des divisions de l'espace et du temps adapté aux populations qui travaillent en *trois-huit*; l'utilisation de la spatialisation, le passage par des découpages thématiques, l'utilisation d'architectes, la création d'espace virtuels utopiques, des constructions *proxémiques* (en cercles, triangles, spirales); des simulations et des mises en situation; des ateliers d'écriture; la participation d'experts; l'utilisation de staffs mixtes (socioanalystes psychosociologues, internes externes, incluant des agents de culture technique, comprenant jusqu'à trente personnes).

Côté nucléaire, ce sera l'occasion de la naissance ici et là de modes de management différents, et d'avancées significatives dans la résolution de problèmes récurrents, avec une compréhension plus grande permettant de déplacer les points d'accords et de conflit, de faciliter des changements conduisant à des basculements instantanés sans incompréhensions puisque résultant de décisions collectives faisant suite à des analyses analyse collectives.

Effets, résultats, profil, savoirs du socioanalyste

Dans la socianalyse institutionnelle, la question de l'analyse du pouvoir est prise en charge (*instituer, c'est pouvoir*), ce qui en fait un outil très puissant, particulièrement pertinent dans les toutes les *activités ou situations à risque*. Dans le secteur socio-éducatif, la socianalyse institutionnelle traite la plupart du temps d'établissements prenant en charge des cas lourds. Le secteur hospitalier où elle s'implante dès le départ en 1970 est une activité à haut risque d'accident, d'erreur et de mortalité. Nous sommes appelés dans les associations ou les entreprises

parce que la violence imprègne les relations, s'exprimant parfois par des passages à l'acte, des démissions, des grèves, des bris de machines, des suicides, des cas de harcèlement. Ou bien parce que les enjeux de l'activité risquent d'être perdus, ou encore parce que l'activité présente un risque pour la société (cas de l'industrie nucléaire). Quels sont les effets et les résultats de la socialanalyse? Le récit qui suit éclairera le lecteur encore davantage que ces premières pages d'introduction. Disons simplement que le renforcement du lien social, le plaisir de travailler dans un meilleur climat, la reconnaissance des acteurs sociaux quelle que soit leur place dans les hiérarchies, la redynamisation d'une organisation, le déblocage de situations apparemment sans issue, divers apprentissages informels tels que la prise de parole, l'analyse sociologique et politique, le développement personnel, l'élargissement du champ de vision de chacun, comptent parmi les effets réguliers que nous avons pu constater en 40 ans de pratique.

Les transformations organisationnelles et managériales, les solutions collectives aux difficultés du travail, l'amélioration des conditions de travail, comptent parmi les résultats que l'on peut attendre d'une socialanalyse institutionnelle.

Quel est le profil du socialanalyste? Le socialanalyste est une personne comme une autre, simplement il faut ne pas craindre les conflits, ou apprendre à ne pas en avoir peur. Il faut oser affronter les pouvoirs institués, posséder ou développer de bonnes capacités critiques, et un intérêt authentique, une curiosité sans limite à l'égard de la logique d'action de chacun des acteurs sociaux qu'il sera amené à rencontrer.

Quels savoirs doit-il maîtriser? Les disciplines sources évoquées dans cette genèse théorique sont à pratiquer sans modération, et à retravailler souvent. Sur le terrain, en situation, le conflit éventuel entre les disciplines sera une opportunité, pas un handicap.

4. Récit d'une intervention.

Une *maison d'enfants*, située dans la banlieue d'une grande ville française, a passé commande d'une socianalyse. Au terme de la socianalyse, le personnel dira qu'il fait désormais sa propre *sauce au logis* : sa sociologie... Voici un résumé chronologique de notre journal d'intervention, intitulé Les espions¹⁸, parce que les enfants de l'établissement concernés avaient donné ce nom aux socianalystes...

«Tout d'un coup, des monstres arrivent, ça secoue la terre, ils ressemblent à des lions, à des dragons, on voit des arbres pousser tout seuls. Ça nous fait peur. Les dragons discutaient entre eux : comment ça se passe aux îles ? Ils font l'analyse institutionnelle de l'île ! »

La Maison est un organisme privé de rééducation appartenant à l'association départementale pour la sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence. Une soixantaine d'enfants de cinq à seize ans y vivent, 48 en internat et 12 en semi-internat. Le séjour d'un enfant dure en moyenne 22 mois. Les enfants admis à la Maison sont tous atteints de troubles affectifs graves, ils sont mal tolérés, rejetés, inadaptés à la vie en communauté, en particulier l'école. La Maison cherche à créer les conditions pour que ces enfants, lorsqu'ils atteindront l'âge adulte, soient en mesure de mener une existence autonome. Leur faire réintégrer le milieu de vie habituel dès que possible, c'est l'objectif. La principale activité des enfants, c'est la classe. Un premier groupe d'enfants possédant bien la lecture et l'écriture est scolarisé à l'extérieur de la Maison, ils sont peu nombreux et vivent en demi-internat ; un second groupe est scolarisé en internat dans trois classes placées sous la responsabilité d'institutrices ; un troisième groupe d'enfants repérés comme « ne sachant pas lire et atteints de perturbations affectives

18: Lire sur notre site www.socianalyse.net la version intégrale. Ce texte nous avait été commandé par Georges Lapassade pour une revue consacrée à l'observation participante. Georges nous l'avait ensuite tout simplement *piqué* pour publier lui-même un récit de cette intervention, à sa manière. Notre récit est basé sur les enregistrements et les documents d'intervention.

sévères», confiés au départ à une psychologue, puis à une institutrice, est affecté à une classe spéciale, surnommée «la classe du fond» parce qu'elle se situe au fond du couloir distribuant les différentes classes... Dès qu'un enfant se montre apte à mener une vie *normale*, il passe en semi-internat, et va à l'école à l'extérieur de la maison. Il est remplacé dans l'internat par un nouvel enfant atteint de difficultés plus ou moins graves, pouvant aller jusqu'à l'autisme, mais jugé a priori récupérable.

«Radeau flottant entre avant et après», comme l'écrit le psychologue, lieu de transition entre le normal (à cet âge, le normal, c'est l'école) et le pathologique (l'asile), la Maison veut enrayer la dégringolade vers une totale dépendance, et repêcher les enfants qui peuvent l'être. La nouvelle direction en a fait un lieu relativement ouvert: les enfants du voisinage ont pris l'habitude de traverser le parc de la Maison pour aller à l'école. Des activités réunissent les enfants de la Maison et ceux du quartier (football, marionnettes); l'ancienne salle de contention a été transformée en un lieu de vie comme un autre, et les grilles ont été supprimées. Soixante adultes y exercent une activité professionnelle, la moitié à temps partiel: 13 éducateurs, 5 instituteurs, 11 professionnels de santé (infirmières, orthophoniste, psychomotricienne, psychiatre, psychologues...), 16 agents de service et 5 administratifs (le directeur, chef de service pédagogique, secrétaires). À ce stade, le lecteur en sait maintenant déjà bien plus sur la Maison des Enfants que les quatre intervenants qui arrivent un beau matin pour en faire la socialanalyse. La commande a été passée par téléphone, l'équipe d'intervenants sait qu'elle est appelée pour travailler sur un malaise. Elle n'en sait pas plus car Patrice Ville a volontairement reporté les explications à plus tard. Le psychologue qui a pris contact, lui a rapidement exposé le problème au téléphone: «l'établissement est en crise, quelque chose se brise, les classes ne font plus rien...» Conformément au *rituel socialanalytique*, Patrice Ville lui a donné les conditions: la socialanalyse débutera par une assemblée générale à laquelle sont invitées toutes les personnes concernées par le fonctionnement de la Maison, enfants, parents, employeurs, personnel technique, enseignant, administratif, directeur, etc... Elle fonctionnera en assemblée générale permanente. La socialanalyse aura lieu dans les locaux de l'établissement dont elle va

suspendre l'activité normale : l'assemblée devra gérer tous les problèmes créés par cette suspension. Le paiement des intervenants sera discuté en séance. A priori, un temps socianalytique de trois jours au minimum est nécessaire, et non négociable. L'équipe d'intervenants ne connaît pas clairement la nature du malaise qui a conduit les membres de la Maison à demander une socianalyse institutionnelle. Toute exploration préalable est évitée pour éviter de préconstituer un savoir.

Premier jour

Le matin du premier jour est consacré à la description des règles socianalytiques. Les intervenants font constater que le staff client (ceux qui ont invité les socianalystes et les participants) n'a pas « compris » ces règles, bien qu'elles aient été communiquées non seulement par téléphone mais également par lettre. Trois grands absents sont à signaler : les enfants (ils ont une activité « cinéma », exceptionnellement, et après il est prévu qu'ils retournent en classe) ; les parents (non avertis) ; et l'employeur (non averti).

La règle selon laquelle au démarrage, toutes les personnes concernées devaient être invitées n'a pas été respectée. Le principe de la socianalyse est d'analyser de telles « transgressions » ou « incompréhensions ». En termes de méthode d'analyse institutionnelle, les participants imaginent qu'il y aura quelques assemblées mais que, entre ces assemblées, les socianalystes feront de l'observation dans les classes, et que le produit de ces observations sera reversé ensuite dans les assemblées. Une forte opposition au travail par assemblée générale permanente va se dessiner aussitôt, formulée surtout par le syndicat CGT.

L'après-midi : le principe de travail en assemblée générale permanente se met en place. Le directeur facilite grandement ce processus en admettant que les enfants soient dispensés de la classe et vaquent à leurs occupations. Diverses oppositions aux invitations suggérées par les socianalystes se font jour. Allant et venant, les enfants participent de fait à l'assemblée de l'après-midi, et mettent sur la table ce qui va se révéler comme la clé : le problème de la classe du fond. Les enfants parlent de « classe du fond, classe des cons ». Dans la Maison, il existe

un «rebut», la classe du fond, et ce sont les personnes qui s'occupent de cette classe qui sont à l'origine de la socialanalyse décidée par l'ensemble de l'établissement.

Le soir: l'assemblée travaille sur l'opposition à la venue des parents. Aucune décision n'est prise.

En fait, comme dans la plupart des socialanalyses, dès le premier jour, le «programme» est établi, au sens où tous les éléments à traiter se sont déjà manifestés. Mais il s'agit d'un programme que les socialanalystes ne peuvent appréhender que progressivement, et ce n'est que rétrospectivement qu'ils en constatent le caractère pré-dessiné dès le premier jour. De fait, les quatre jours suivants sont donc consacrés au traitement de ce «programme».

Deuxième jour

Fait marquant: une assemblée générale des enfants se tient l'après-midi, présidée par un enfant, Éric. Il s'agit d'un enfant de la classe du fond. La question de la participation des parents est tranchée: le personnel de la Maison accepte de les inviter. Le directeur est «en cuisine», les cuisinières sont dans les instances de décision, le président de l'A.G. est un enfant.

Le soir: assemblée générale avec les parents. Le personnel qui redoutait tant cette assemblée constate qu'elle n'est pas si terrible que cela. Les parents présents découvrent néanmoins à ce moment l'existence de la classe du fond: la question de la scolarité éclate au grand jour. Refus de la CGT d'inviter l'employeur à l'assemblée générale.

Troisième Jour

La journée est consacrée au travail d'analyse de la classe du fond et des problèmes qu'elle pose à l'établissement (réticences tous azimuts du personnel de service, des institutrices des autres classes, des éducateurs, des parents...). Il est alors décidé en assemblée de prolonger l'assemblée de deux jours. Que révèle la socialanalyse? Le fonctionnement de

la classe du fond correspond à une option pragmatique du contrôle : dans la pédagogie de cette classe du fond, pour réduire la violence des enfants de la classe, une institution a été créée, l'assemblée du matin. L'assemblée possède un lieu : un grand tapis central. Elle décide des activités, les organise, les planifie et élabore petit à petit quelques règles collectives. Incontrôlables par les normes scolaires, les enfants violents sont contrôlables par le projet institutionnel collectif. À la différence de la norme scolaire qui est extérieure, implicite et difficilement interrogeable, la norme façonnée par le fonctionnement institutionnel de la classe du fond peut être mise en question et modifiée. Elle est créée en direct par les enfants et les enseignants, elle est visible. Elle ne s'impose pas moins que la norme scolaire, mais elle est instituée de façon explicite. Les éléments qui constituent la norme imposée sont appréhendés : l'enfant a vécu les débats et les rapports de force qui président à l'élaboration d'une norme collective, celle-ci ne lui est pas extérieure, à la différence de la norme scolaire face à laquelle il ne peut que s'adapter ou se défausser. Et de fait, la violence s'atténue, se calme, finit par disparaître.

Mais le fonctionnement de la classe du fond détruit le bon fonctionnement des autres classes. La violence entre enfants se déplace alors entre les adultes. En effet, les activités de la classe du fond gênent considérablement les institutrices des trois autres classes car, pendant les heures de cours, les enfants des classes « normales » reniflent les odeurs de crêpe de la classe du fond, entendent les cris et les bruits de jeu, voient les enfants de la classe du fond sortir, courir, s'activer... Tandis qu'ils sont à la peine, strictement maintenus sur leur banc d'écolier. La classe du fond, vue des autres enfants, c'est bien sûr « la classe des cons », mais c'est aussi une image de vacances permanentes : ils ont envie d'en être... La classe du fond est un modèle qui les attire et les repousse en même temps. Au moment où les intervenants entrent en scène, la Maison est donc en crise : il faut trancher. En effet, la violence a suivi un parcours qui l'a menée au sein de la communauté des adultes. La socialanalyse va montrer que :

- Dérangeant le mode de fonctionnement de la Maison, la violence des enfants a été supprimée par la création de la classe du fond.

La création de la classe du fond a été un acte de violence et d'exclusion contre les enfants qu'on y a repoussés; la violence de ces enfants entre eux a été intensifiée par leur concentration dans le huis clos relatif à la classe du fond;

- Ceci a déclenché la recherche d'un fonctionnement alternatif, institutionnel, qui a permis de juguler la violence entre les enfants de la classe du fond;

- Mais ce fonctionnement, vécu à l'extérieur comme un contre modèle, attire les autres enfants et sape le travail des classes normales;

- En retour la classe du fond a subi la violence des attaques des adultes, la vindicte des partisans du scolaire «normal», relayé par certains enfants qui sentent bien que ce lieu plein d'attrait et aussi un lieu que les adultes refusent, un lieu réservé à des «cons» qui ont «touché le fond», c'est le cas de le dire!

- L'existence de la classe du fond en soi devient problématique: une violence inter-modèles pédagogiques est apparue. La juxtaposition/taylorisation des deux modèles (scolaire normal et scolaire hors normes) devient inadmissible: chaque partie a le sentiment que ses efforts de socialisation sont détruits par la partie adverse.

Quatrième jour

Faits marquants: une mère passant par la maison jette au milieu de l'assemblée «souveraine» les culottes sales de sa fille pour manifester sa désapprobation devant le «laisser-aller» de l'établissement (manifestation de l'inquiétude et de la méfiance des parents: quelle est la stratégie de cet établissement pour rendre nos enfants «récupérables»?). Les enfants, livrés à eux-mêmes pendant que les adultes mènent l'analyse de leurs divergences, partent cueillir des cerises dans le parc de la Maison, puis les mettent en vente. Mais comment vendre quand on ne sait ni lire, ni écrire, ni compter? Comment calculer le prix des poignées de cerises? Comment se partager la cagnotte?

Des enfants viennent à tour de rôle solliciter en aparté des adultes participant à l'AG afin qu'ils leur apprennent «le nécessaire».

Or, la classe du fond fonde sa pédagogie sur ce modèle ; créer un appel à la théorie par la pratique des enfants.

Un appel téléphonique interrompt les débats : l'établissement est sollicité en urgence, il lui est demandé d'accueillir un enfant violent. La décision est mise en débat. Notons qu'au moment de l'intervention, la demande d'admission à la Maison d'un autre enfant difficile, autiste celui-là, est précisément en discussion.

Un moment intense d'analyse conduit alors chaque professionnel de l'éducation à revenir aux sources de son engagement dans ce métier. C'est un moment de grande émotion, plusieurs laissent couler leurs larmes. Finalement, la décision, collective, est d'accepter cet enfant violent.

Le point sur l'analyse

La socianalyse a permis jusqu'ici à deux courants sous-jacents de se manifester, s'exprimer, argumenter leur logique. Appelons-les *courants A* et *courant B*, pour simplifier. Le courant A est dominé par une logique de métier. Il est porté par des instituteurs et des éducateurs qui éprouvent une grande difficulté à dissocier la mission de l'établissement de leur métier, celui pour lequel ils ont été initialement formés. Se sentant majoritaires dans la Maison, les tenants du courant A ont tenté de fermer l'accès de la socianalyse aux « extérieurs » (enfants, parents, employeurs) et fait pression pour modifier la méthode employée par les sociologues afin qu'elle corresponde mieux à leur représentation de l'analyse sociologique.

Concernant la sélection des enfants à l'entrée de la Maison, le courant A, courant pro-scolarisation des enfants, préconise le critère de la rescolarisation, un critère positif par rapport à l'école : l'enfant candidat est-il normalement scolarisable à terme ? Pourra-t-il retourner à l'école plus tard ? La Maison réussira-t-elle à le rescolariser ? Cette option suppose que l'on refuse dorénavant les enfants qui posent trop de problèmes et que l'on ferme la classe du fond. Concernant la sélection des enfants à l'entrée de la Maison, la position du courant B,

courant pro-autonomisation des enfants, se définit négativement par rapport à l'Asile: peut-on éviter l'asile à cet enfant violent? Peut-on le sortir du cycle qui le mène actuellement droit vers un internement? Cette option suppose l'admission de tous les enfants qui peuvent encore éviter l'asile, même si leur rééducation risque de ne pas aboutir jusqu'à une rescolarisation normale.

Concernant les méthodes de rééducation de la Maison, les deux courants se heurtent également. Le courant A se représente la Maison comme une pré-école, une quasi-école munie d'un petit asile, un mini pré-asile qui lui devient de plus en plus insupportable. Mais c'est précisément parce que tous les enfants ne peuvent se plier à cette norme même arrangée, aménagée, paraphrasant le système scolaire, que la classe du fond est créée, pour éviter la pollution des scolarisables par les inscolarisables, plus violents et plus atteints de troubles affectifs. La classe du fond, comme nous le dira une mère, «c'est le rebut de la Maison». Les tenants du courant B sont favorables à la pédagogie de la classe du fond ou directement responsables de l'expérience pédagogique qui s'y déroule et dérange les autres classes. Le courant B est partisan d'une scolarité anormale si celle-ci s'inscrit dans la stratégie à mettre en place pour rendre autonome chaque enfant de la Maison, tout enfant admis en son sein. Pour les tenants du courant B, la Maison n'est ni analogue à une École, ni à un asile. Elle doit éviter l'asile et conduire l'enfant vers une autonomie à l'âge adulte, que cette autonomie soit construite ou non par une scolarité normale.

La mise en abyme¹⁹ pratiquée par les membres de la Maison effraye le courant B. En effet, la Maison créée pour recueillir des exclus du système scolaire construit une parascolarité qui secrète à son tour des inadaptes. Ces inadaptes sont exclus du système scolaire interne de la Maison, il y a un asile dans la Maison, une classe rebut. Emportée par sa logique, la Maison en arrive à se poser la question d'éliminer ce rebut pour devenir une école à part entière, sans exclus (suppression de la classe du fond, refus d'admettre des enfants difficiles dans la Maison). Le courant B veut tenter d'arrêter ce cycle; il veut rompre avec la mise en abyme: c'est

19: Mise en abyme: récit à l'intérieur d'un récit, tableau à l'intérieur d'un tableau, film à l'intérieur d'un film...

son enjeu dans la socianalyse. Minoritaires dans la Maison, les tenants du courant B sont favorables au respect des règles socianalytiques: ils recherchent l'alliance des socianalystes et ont besoin d'élargir le débat à toutes les parties prenantes s'ils veulent réussir à opérer une telle rupture du cycle. Le système social interne est hypertendu au moment où les socianalystes sont appelés. La tension interne est devenue invivable au moment où les intervenants sont contactés par le psychologue. Les deux courants dont les conceptions sont projetées sur le dispositif socianalytique se détruisent l'un l'autre, leur coexistence n'est plus possible car le développement de l'un conduit l'autre à manquer ses enjeux. C'est pourquoi tous sont favorables à une intervention externe. Pourquoi? Parce que le point limite de la contradiction interne est atteint. La socianalyse suppose un accord pour traiter des désaccords.

Cinquième jour

Faits marquants: les honoraires des socianalystes sont négociés, mais mal, entre un seul membre du staff intervenant et un seul membre du staff client, le directeur. Cet analyseur (l'analyseur argent) ne fonctionnera donc pas. Il n'était peut-être pas pertinent en l'occurrence en tant qu'analyseur de l'établissement. Par contre, l'argent est analyseur de la commande et de l'engagement du directeur dans une démarche de mutation de la Maison des Enfants qu'il déclenchera à la rentrée, en octobre.

Après le départ des socianalystes

Quels vont être les effets de cette socianalyse? À la rentrée (septembre), le directeur refuse que les classes reprennent les cours comme si de rien n'était. Il suspend l'organisation de la Maison à une décision collective du personnel sur les meilleures modalités de fonctionnement, compte tenu des acquis de toutes les analyses et réflexions. Un nouveau journal interne de l'établissement, qui s'appelle «l'Analyseur», retrace les débats internes, une fois les socianalystes partis. Le dialogue est engagé entre les responsables de la classe du fond et les institutrices des autres

classes, ainsi que les éducateurs. La classe du fond reçoit des demandes de clarification de sa pédagogie, elle encaisse aussi des agressions, mais fait l'objet surtout d'appels à dialoguer davantage avec le reste de l'établissement. Les institutrices qui se sont occupées de cette classe racontent la genèse de leur choix d'une pédagogie institutionnelle avec les enfants à problèmes de la classe du fond. Leur témoignage montre qu'il s'agit d'un choix pragmatique : pas moyen de faire autrement avec ces enfants, une scolarité « normale » aurait été « vide de sens ».

L'établissement se réorganise alors sur le modèle de la classe du fond, et adopte un nouveau découpage, par activités. Il se reconstruit autour de :

- Une classe de rattrapage scolaire à fonctionnement fixe, régulier.
- Un lieu scolaire souple, où se pratique une pédagogie sur mesure et par contrat entre l'enfant et son enseignant.
- Des unités de vie.
- Une série d'activités manuelles et sportives (ateliers, sorties dans la nature...) ; une bibliothèque, un bistro, une coopérative.
- Un journal (les enfants s'expriment abondamment dans le journal de la maison dont le titre est... « l'Analyseur », notamment sur les pratiques autoritaires de certains éducateurs à leur égard).



y'a un vrai
travail auto-critique
à faire..

DOUZE LEÇONS PRATIQUES

- Leçon 1 :** Utiliser la méthode régressive-progressive pour dégager la genèse théorique et sociale de l'intervention. p.47
- Leçon 2 :** Faire la différence entre analyse et théorie. p.57
- Leçon 3 :** Analyser la commande et les demandes tout au long de l'intervention. p.65
- Leçon 4 :** Principe de non-savoir et méthode non-directive. p.81
- Leçon 5 :** Éclaircir les analyseurs. p.93
- Leçon 6 :** Mettre en œuvre le principe de dérangement. p.99
- Leçon 7 :** Chercher la dialectique sous-jacente à l'organisation cliente. p.113
- Leçon 8 :** La dialectique des formes et des forces sociales. p.125
- Leçon 9 :** Intervenir en socianalyse, c'est construire et conduire avec l'assemblée un dispositif analyseur. p.127
- Leçon 10 :** Travailler l'écart entre le champ d'analyse et le champ d'intervention. p.147
- Leçon 11 :** La position de tiers comme point d'appui des parties requérantes et des instituants. Principe de triangulation. Alliances mobiles. p.155
- Leçon 12 :** Analyser les transferts et contre-transferts institutionnels, faire des boîtes noires. p.159

Leçon 1. La méthode régressive-progressive.

Nous avons déjà évoqué en introduction la méthode régressive progressive pratiquée par le philosophe français Henri Lefèbvre.

Elle consiste à partir de l'actuel, puis à remonter dans le passé, pour se projeter ensuite dans le futur.

Il ne s'agit donc pas ici d'une méthode historique classique, qui consisterait à s'installer dans le passé pour essayer de voir ce qui s'est passé à telle époque. La méthode qu'Henri Lefèbvre dégage de l'œuvre de Karl Marx consiste à partir de ce qui existe. Pour Marx, c'était le capitalisme industriel. À partir de l'état actuel des choses que l'on analyse, on remonte de proche en proche aux conditions de cette réalité actuelle. On tente de dégager, à travers cette démarche régressive, ce qui a précédé le présent. Ensuite, on reprend le processus en sens contraire pour éclairer, élucider, déployer, développer... On essaye de voir tous les *possibles* (les « virtualités ») contenus dans la situation présente. On essaye d'éclairer le futur en tentant de mettre au jour le possible et l'impossible¹. Jean-Paul Sartre², probablement influencé par Henri Lefèbvre ou l'ayant influencé, pensait que « celui qui ignore le futur ne peut pas comprendre le social »...

Ainsi, dès le début de leur intervention, les socialanalystes engagent les participants dans un travail d'analyse de la *genèse théorique et sociale* de leur venue. Qui a passé la commande? Pourquoi cette socialanalyse a-t-elle lieu? Pourquoi maintenant? Pour qui?

Avec qui? À la suite de quoi? Pour faire quoi? Pourquoi avec nous? Il y aura aussi au cours de l'intervention, comme au démarrage, d'autres séquences d'analyse régressive-progressive, comme on l'a vu avec l'exemple de *la Maison des enfants*³. En effet, la socialanalyse invite à reconstituer le moment de la fondation de l'organisation,

1: Définition de la méthode régressive-progressive empruntée à Remi Hess, La méthode d'Henri Lefèbvre, in Multitudes, lectures, Futur Antérieur, Hiver 1991, réactualisé en 2006.

2: Jean Paul Sartre, *Esquisse d'une théorie des émotions*, Poche, Paris 2000.

3: Cf Introduction.

à revisiter la *prophétie initiale* de ses fondateurs ; elle incite les participants à revenir aux origines de leur propre entrée dans cette organisation, et à se remémorer le moment de leur engagement personnel dans leur métier.

Rechercher la *genèse théorique*, c'est se demander comment naissent les institutions dans la logique des idées. En intervention, on interrogera la naissance de l'idée de recourir à des socialanalystes.

Reconstituer la *genèse sociale*, c'est se demander quels événements se sont produits dans la société ou dans une microsociété et ont abouti à la situation que l'on connaît. En intervention, on analysera le contexte, les incidents, la chaîne des événements qui ont précédé la décision de recourir à des socialanalystes.

Un exemple : notre travail de socianalyse institutionnelle au Brésil.

Depuis 2010, nous pratiquons cette méthode dans notre intervention brésilienne. Nous tenons un journal de notre intervention année après année. C'est ainsi que nous avons progressivement compris quels étaient les enjeux de nos interlocuteurs brésiliens du Noyau de Gestion dans la Biodiversité et Santé - le NGBS - de la Fondation Oswaldo Cruz⁴.

La *Fondation Oswaldo Cruz* - la FIOCRUZ - se consacre à la recherche et l'enseignement dans le domaine de la santé, elle est l'équivalent brésilien de l'Institut Pasteur en France.

D'où vient la création du NGBS, qui a décidé de confier à Maria da Conceição N. Monteiro, un projet de développement de compétences en socianalyse? Voici les éléments que nous avons glanés dans nos cours et assemblées. Il importe en effet que l'analyse soit publique. Beaucoup découvrent alors la genèse théorique et sociale de leur institution.

Sur le territoire du Brésil naissent et croissent 20 % des types de plantes qui existent sur la planète. En Amazonie en particulier, sur un territoire qui représente 4 % de la terre, croissent 20 % des espèces vivantes, sur 215 types de sols. Ce sont 20 000 végétaux supérieurs, 10 000 plantes susceptibles d'être utiles à l'homme, 10% de tous les poissons du monde, 20 % du total mondial des oiseaux⁵. Utiliser les plantes pour soigner n'est pas une nouveauté : par exemple, la quinine vient d'une plante que les Jésuites ont promue en s'appuyant sur la pharmacopée indigène...

45 % des médicaments utilisés actuellement dans la lutte contre le cancer sont fabriqués à base de plantes.

Mais si le Brésil représente 30 milliards sur le marché des médicaments dans le monde (pesant 280 milliards), sur ces 30, il n'en produit lui-même qu'un... Tout le reste est importé, ce qui est un non-sens économique ! Réussir à produire de manière industrielle des médicaments à base

4 : L'idée d'écrire un manuel pratique de socianalyse est d'ailleurs née au Brésil, plus particulièrement dans le cursus de post-graduation intitulé Gestion de l'innovation en biodiversité et santé publique, mis en place par le NGBS.

5 : Cette information que l'on retrouve partout est ici tirée de Gilles Lapouge, Dictionnaire amoureux du Brésil, à la lettre E : Eden, Plon, Paris 2011.

de plantes est une nécessité sociale, économique, écologique, et citoyenne, qu'un programme gouvernemental est venu confirmer en 2006 le PNPMF *Programma Nacional de Plantas Mediciniais em Fitoterápicos*⁶.

Le président Lula da Silva avait lancé personnellement ce projet qui, via un décret interministériel de 2008, n'implique pas moins de onze ministères. En produisant lui-même des médicaments à base de plantes, le Brésil améliorera à la fois la santé publique et la balance commerciale, mettant fin à l'importation massive des médicaments des multinationales pharmaceutiques.

Garantir des revenus réguliers aux agriculteurs, les tourner vers des pratiques de production agroécologiques respectueuses de l'environnement, bloquer certains processus de destruction comme celui de la forêt en Amazonie, sont autant d'objectifs du projet qui vise à préserver la biodiversité tout en soutenant le développement économique sanitaire et social du Brésil pour sortir de la pauvreté.

Notre client, le NGBS a été créé en juin 2008, pour rechercher les voies de mise en pratique effective de ce programme, sur l'ensemble du territoire, avec la participation citoyenne des brésiliens qu'ils soient chercheurs, agriculteurs, industriels, indiens, fonctionnaires, politiques.

La Politique nationale PNPMF 2006⁷ fixe les principes directeurs du NGBS :

- Une stratégie d'amélioration et de préservation des savoirs traditionnels;
- Un élargissement de l'éventail des soins pour les utilisateurs du Système Unifié de Santé (le SUS) ;
- Une utilisation durable de la biodiversité brésilienne;
- Le renforcement de l'agriculture familiale ;
- La croissance de la création d'emplois et de revenus, la réduction des inégalités régionales ;

6: Politique nationale de production de médicaments à base de plantes promulguée sous le Président Lula en 2006.

7: Le site du ministère de la santé du Brésil présente cette loi (en brésilien): portalsaude.saude.gov.br/index.php/o-ministerio/principal/secretarias/sctie/fitoterapicos?layout=edit&id=11115

Le mieux mon article sur le sujet: encyclopedie-dd.org/encyclopedie/droits-et-inegalites/6-3-education-formation/le-redesfito-reseau-bresilien-d.html

- Le développement technologique et industriel ;
- L'inclusion sociale et la réduction des inégalités sociales
- La participation populaire et le contrôle social.

Concrètement, il s'agit de repérer les possibilités offertes par les plantes présentes au Brésil, permettre leur usage médical, leur industrialisation, leur commercialisation, en leur faisant subir les mêmes processus d'analyse, de contrôle qualité, de certification, de prescription de garantie que n'importe quel médicament.

Le NGBS doit trouver le moyen de créer un modèle innovant alliant, sans les opposer, santé, économie, écologie, développement durable, éducation, dans un nouveau paradigme susceptible d'être proposé aux autres pays qui possèdent une belle biodiversité à protéger : Chine, pays d'Afrique, par exemple.

Petit noyau transdisciplinaire d'une vingtaine de scientifiques inscrits dans la recherche sur l'innovation comme processus social, basé à l'usine de médicaments de Farmanguinhos, Jacarepaguà, à Rio de Janeiro, le NGBS, travaille sur le développement et la diffusion des technologies dans toutes les étapes de la production de phytodérivés et phytomédicaments d'intérêt public pour la santé ; le développement des plantes médicinales pour le SUS *Système Unique de Santé* ; la formulation des politiques publiques ; la proposition de méthodes de travail permettant la mise en œuvre de la Politique PNPMF.

Il développe un réseau reliant les 7 biomes brésiliens pour soutenir l'innovation et la production de ces médicaments à base de plantes : le REDEFITO⁸. Il parie sur la mise en pratique du concept d'APL⁹, qui stimulent la recherche d'accords à la base, et la recherche de partenariats publics/privés par les acteurs eux-mêmes. Le NGBS facilite le travail de développement des médicaments à travers des plateformes technologiques participatives en ligne (plateforme agroécologique des phytomédicaments), qui permettent de faire circuler les informations

8 : REDEFITO : réseau de production de médicaments à base de plantes.

9 : APL *Arrangements productifs locaux* : le réseau regroupe entre 40 et 60 APL sur tout le territoire. Voir sur le sujet : encyclopedie-dd.org/encyclopedie/droits-et-inegalites/6-3-education-formation/le-redesfito-reseau-bresilien-d.html

et les innovations entre les 7 biomes. Il crée une continuité entre la recherche et les actions d'éducation populaire et de formation. Il assure un cursus de spécialisation de professionnels, mettant l'accent sur les pratiques, les connaissances et compétences directement liées aux objectifs du PNPMF. Par des magazines, périodiques et autres publications, il promeut la connaissance des plantes médicinales. Le lecteur trouvera en annexe la dernière actualisation de la présentation du NGBS.

Pourquoi faire appel à nous, socialistes de Paris 8 ?

Nous avons été appelés dès 2006 à aider le futur coordinateur du futur NGBS : Glauco de Kruse Villas Bôas. Il est venu nous rencontrer à l'Université Paris 8. Les dispositifs socialanalytiques s'inscrivent dans le courant de l'Analyse Institutionnelle, dont Paris 8 est le lieu central d'élaboration théorique. La pratique socialanalytique a été développée par ailleurs, au sein d'un groupe de chercheurs indépendants : le CAPP *Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles*.

Nos recherches récentes à Paris 8¹⁰ sur la socialanalyse nous ont permis entre 1998 et 2006, de mettre au point un *dispositif de prospective et innovation en réseau*, expérimenté avec succès et à plusieurs reprises par le CAPP dans le domaine de la politique de l'énergie en France.

C'est ce dispositif qui a intéressé d'emblée Glauco de Kruse Villas Bôas.

Socialanalyser, pour nous, c'est bâtir un dispositif :

- Construit sur du questionnement ouvert, légitime aux yeux de tous les acteurs sociaux impliqués car construit en fonction de leurs attentes et de leurs conditions de participation : reposant sur un *mandat social* ;
- Ne fonctionnant pas sur une simplification, mais capable au contraire de prendre en compte la complexité ;
- Appuyé sur l'intelligence collective, par une analyse nourrie de l'augmentation progressive du champ d'analyse et d'action de chacun ;

10: Patrice Ville est Docteur de 3e cycle et Docteur d'État ; Christiane Gilon est praticienne de la socialanalyse (CAPP), Docteur de 3e cycle en intervention sociologique de l'EHESS/Paris 7, elle encadre les stages de professionnalisation des Master 2 EFIS de Paris 8.

- Acceptant de passer par la négativité, sans langue de bois ni non-dits ; fonctionnant sur un pari dialectique et sur la recherche des dynamiques énergétiques (évitant *la fatigue de l'acteur social*) ;
- Un dispositif de démocratie délibérative, *politique* au sens classique de la Polis (la cité), n'évacuant pas la réinterrogation des pouvoirs.

On le voit, notre pratique socianalytique rencontre l'éthique de la FIOCRUZ qui recherche une alliance juste entre toutes les parties prenantes d'un processus, puisque tout l'enjeu du REDEFITO est de permettre aux acteurs concernés d'inventer eux-mêmes, et ensemble, ce nouveau paradigme de développement économique, culturel, social et durable.

Nous sommes tous deux enseignants-chercheurs socianalystes du laboratoire EXPERICE (Département des Sciences de l'Éducation) de Paris 8, dont le directeur est Rémi Hess. Les recherches d'EXPERICE portent sur les apprentissages et l'éducation dans les situations les moins formelles, qu'il s'agisse d'enfants ou d'adultes. La perspective centrale du laboratoire est de préparer les étudiants à la compréhension des mutations contemporaines que connaissent aujourd'hui conceptions, praxis, politiques et institutions éducatives. Chercheurs et étudiants explorent ces dynamiques dans leurs dimensions synchronique et diachronique, micro et macrosociale, collective et individuelle.

L'ambition du laboratoire est de répondre au besoin, dans le contexte actuel de crise de l'éducation, de positionner les sciences de l'éducation à l'interface du champ scientifique et du champ social et de combiner chez les *educationalscintists* les dimensions du *savant* et du *politique*.

Dix-huit mois après la création du NGBS et le prélancement du REDEFITO, en 2010, nous avons été appelés à Rio de Janeiro.

Deux missions nous sont confiées par le coordinateur du NGBS.

La première c'est d'aider à faire fonctionner le REDEFITO, et animer le réseau. Comment faire coopérer des acteurs variés et très éloignés, aux intérêts contradictoires ?

Comment sortir du fonctionnement bureaucratique de Farmanguinhos, où les finalités sont rapidement perdues de vue ? Comment faire partager les savoirs, notamment traditionnels mais aussi scientifiques, agricoles, politiques ? Comment transformer les pratiques des agriculteurs ?

Pour aboutir, le projet du NGBS, qui a une très forte composante éducative, doit élucider les dynamiques interculturelles entre métiers différents (chercheurs, agriculteurs, fonctionnaires), savoirs différents (indiens, agriculteurs, médecins, pharmaciens, responsables politiques) et biomes différents (les sept biomes brésiliens).

D'autre part, notre commanditaire nous demande de rechercher les meilleurs dispositifs éducatifs permettant par une formation-action, d'initier à la socianalyse un grand nombre de jeunes étudiants dispersés sur le très vaste territoire du pays (enseignement à distance et en présentiel). Il s'agit de former des professionnels de l'intervention socianalytique à la conduite de dispositifs en réseau.

En 2010, un *workshop* a permis de jeter les bases de la coopération, et de prendre la mesure des difficultés du NGBS. À peine débarqués, le commanditaire nous entraîne dans une réunion *off* où il expose aux gestionnaires des 7 biomes son analyse des problèmes, à commencer par la perte des fonds récoltés pour développer le réseau, plus d'un million de dollars détournés par un supérieur hiérarchique !

En 2011/2012, la socianalyse a été intégrée au cursus de formation de la FIOCRUZ. Une première promotion a été formée expérimentalement (26 étudiants, tous professionnels de la santé et/ou de la recherche) dans l'État de Rio. Une analyse du mode de fonctionnement d'un microréseau innovant, le PROFITO, a permis de voir comment ce prototype pourrait être partagé avec les autres membres du REDEFITO. Une assemblée socianalytique expérimentale, réunissant agriculteurs, chercheurs, laboratoires, et politiques a été préparée puis finalement organisée en juin 2012, et dans la suite, un nouveau *workshop* a été organisé par le NGBS sur le thème *Innover en médecine par la biodiversité et l'agroécologie* (novembre 2012).

En 2013, le réseau a organisé un nouveau rendez-vous en décembre pour à nouveau faire le point de ses forces, faiblesses et rechercher les meilleurs moyens d'innover et industrialiser cette production. Une nouvelle promotion d'une quarantaine de personnes a suivi le cursus de formation. Les apprentis socianalystes ont mis leur formation en pratique dans le séminaire de décembre. La plateforme d'enseignement à distance intègre désormais les enseignements de socianalyse. Une

mission d'enquête socianalytique s'est déplacée en Amazonie où le projet est particulièrement bloqué.

Rien de tout cela ne va pas de soi. À chaque retour au Brésil, nous devons redécouvrir pourquoi exactement nous sommes là cette fois-ci. En 2013, de nouvelles rencontres, de nouvelles tensions, ont fait émerger un savoir ignoré de nous, par exemple sur les conditions d'émergence de la loi PNPMF, et sur l'échec d'un organisme (le CEME) qui a précédé le NGBS ; l'existence parfois très ancienne des Arrangements Productifs Locaux, bien avant la loi ; l'émergence récente d'un second réseau rival du REDEFITO au sein même de FIOCRUZ, le RETISFITO (réseau d'expériences, technologies et innovation en santé)... Ce cheminement régressif-progressif partagé avec les membres du réseau est le moteur de chacune de nos interventions.

Tous les ans, cette méthode remet sur le tapis, pour le NGBS comme pour nous et pour les membres du réseau avec qui nous travaillons, la question iconoclaste que se posait François Tosquelles en arrivant chaque matin à Saint Alban : « Mais qu'est-ce que je fous là ? ».

Leçon 2. Différencier analyse et théorie.

Voici une réflexion développée par Patrice Ville sur le sens exact des termes analyse et théorie, à partir d'une plongée dans les dictionnaires grecs pour éproucher leur étymologie. Cette réflexion est partie du constat qu'en France, si l'on a quelque prétention à prendre la parole sur un sujet, on parle de présenter son *analyse*, ou *l'analyse* d'un intellectuel renommé sur la question. On entend couramment dire : « mon analyse, c'est que... », ou « l'analyse d'un tel, c'est que... ». Suit alors une conclusion, au sens où la question est résolue, pour les uns de façon définitive, pour les autres de manière provisoire ; en tout cas, elle ne se pose plus.

Or, le mot analyse a un tout autre sens, et il importe d'y réfléchir quand on fait le métier de socianalyste. Analyse vient du grec ἀναλυσίς [analysis], ce mot est composé de deux termes d'usage courant dans la Grèce antique, c'est-à-dire que leur sens était immédiatement compréhensible, ces termes relevaient du sens commun¹¹. Il ressort assez clairement de la lecture du dictionnaire de grec ancien que, dans son sens originel, le mot analyse exprime une idée de déliement, de partition, de déconstruction, de dissolution. Ainsi, ἀναλύωβίον veut dire *j'analyse ma vie*, ce qui signifie littéralement *je meurs*.

Le processus socianalytique est proche de l'innovation, qui passe toujours par une décomposition, une destruction partielle ou complète de ce qui lui préexistait¹². Le rapprochement entre socianalyse et innovation effectué par une étudiante qui suivait notre cours de socianalyse en 2013 à Farmanguinhos, éclaire d'ailleurs une autre facette de la commande de Glauco de Kruse Villas Bôas, le coordinateur du NGBS.

Ce commanditaire ne cesse de recentrer les travaux de ses collaborateurs sur *l'innovation* en matière de biodiversité et santé, entendue comme un *processus social de création d'un nouveau modèle de développement* pour le Brésil. On peut donc revisiter sa commande de socianalyse notamment sous l'angle de l'enjeu central que représente pour lui l'innovation,

11 : Source : André BAILLY. 1961. *Dictionnaire Grec Français*. Paris : Hachette.

12 : Cf. Norbert Alter, *L'innovation ordinaire*, PUF- Presses Universitaires de France, Paris 2000 Prix du livre Ressources Humaines 2001, décerné par Le Monde, Sciences Po., Syntec.

et la destruction de certains modes de fonctionnement antérieurs nécessairement induite par le choix ou la nécessité d'innover.

Voyons d'abord le sens d'ἀνά [ana] en grec ancien :

- I. Adverbe qui signifie en haut : *en haut étaient des grappes de raisin noir*
- II. Préposition qui signifie en haut de : *monter sur un vaisseau, s'embarquer... sur la montagne des Centaures...; remonter un fleuve*
Il s'agit d'aller de bas en haut, en remontant par, à travers... : *à travers le palais de Zeus... idée de temps - pendant... pendant la nuit; pendant la guerre; chaque jour*
- III. Préfixe qui signifie :
 1. de bas en haut, en remontant
 2. en arrière
 3. faire le contraire de (ex : ἀναλύω [analuō])
 4. par extension : faire du nouveau, revivre

Passons maintenant à l'examen du verbe λύω [luō] :

- I. Au sens de délivrer :
 1. Idée de délivrance : *délivrer quelqu'un de ses liens; détacher les chevaux d'un char; ouvrir un verrou; desserrer une ceinture; délier sa bouche, parler librement...*
 2. Par extension, idée de lâcher, laisser aller : *lâcher les rênes; relâcher le ventre; lever l'ancre; sortir du port*
 3. Mettre en liberté, délivrer, affranchir : *faire sortir de prison; délivrer de la maladie; excuser une illégalité; faire expier un meurtre par un meurtre*
- II. Au sens de dissoudre :
 1. Dissoudre : *dissoudre des pilules*
 2. Par extension, désagréger, rompre, briser : *dissoudre une assemblée; rompre un pont; se séparer les uns des autres; écrire en style haché; terminer sa vie; tuer quelqu'un; changer les lois*
 3. Mettre fin à, achever, terminer, résoudre
 4. Résoudre, expliquer... : *résoudre une énigme*
 5. Se libérer de, acquitter.

Le substantif λύσις [lusiς] ?

Il désigne l'action de délier et par extension la libération, l'affranchissement.

Exemple : *Le réveil est l'affranchissement des sens (enchaînés par le sommeil).*
Au sens abstrait, le mot désigne la séparation, le divorce (action de délivrer de la servitude ; absolution d'une faute après expiation ; lieu de halte, de repos ; fin, achèvement, dénouement d'une tragédie ; solution d'une difficulté, d'une objection, par suite = interprétation ; relâchement ; dissolution... dissolution d'un état... ; disjonction en mots distincts des éléments d'un composé.

Ainsi, le verbe ἀνάλωω [analuō] (analyser) désigne l'action de :

- I. Délivrer... *défaire une trame...*
- II. Dissoudre... *ramener à leurs éléments*
- III. Analyser (examiner en détail)
- IV. Résoudre un problème
- V. Détruire, abolir (une loi)
- VI. Partir, mourir
- VII. Revenir

Le substantif ἀνάλυσις [analuōsis] (analyse) désigne un/une :

- I. Affranchissement, libération
- II. Dissolution
- III. Résolution d'un tout en ses parties
- IV. Solution d'un problème
- V. Action de détacher (l'ancre) : action de partir - mourir.

Alors, de quoi parle-t-on quand on présente ses idées en disant : «voici mon analyse»? Quand on évoque *l'analyse d'un tel*, ne parle-t-on pas en réalité de *la théorie d'un tel*? La curiosité aidant, Patrice Ville s'est replongé dans le dictionnaire : en fait, l'origine lointaine du mot *théorie* est un verbe qui signifie *regarder*. Du mot *théorie* dérivent d'autres termes comme *théore, théâtre, théorème...*

θεωρέω [théoréo] signifie : **observer, examiner, contempler.**

- I. Assister comme spectateur (spectateurs dans les jeux qui opposaient les cités grecques, comme par exemple les jeux olympiques); être spectateur d'un concours ; aller comme spectateur.
- II. Inspecter, passer en revue
- III. Consulter : consulter un oracle
- IV. Contempler une chose par l'intelligence, juger une chose d'après une autre ; réfléchir ; méditer. Un théore allait assister comme député d'un État à des jeux publics ou bien il était envoyé par la cité.

Le sens du substantif θεωρία [théoria] **ou théorie :**

- I. Action de voir, d'observer, d'examiner
 1. Voir, en général
 2. En particulier, action de voir un spectacle, d'assister à une fête, d'où la fête elle-même, fête solennelle, pompe, procession, spectacle
- II. Théorie
 1. Députation (des villes de Grèce aux fêtes solennelles d'Olympie, de Delphes et de Corinthe ou aux temples de Zeus Néméen, d'Apollon Délien...)
 2. Désigne la fonction de théore
- III. Postérieurement, à partir de Platon
 1. Contemplation de l'esprit, méditation, étude
 2. Spéculation théorique, théorie (par opposition à pratique)

Donc les théores étaient des spectateurs, Θεωρός [théoros] :

- I. Celui qui voyage pour voir le monde
- II. Le spectateur des jeux publics
- III. Député envoyé par les États grecs - envoyé, ambassadeur
- IV. Par extension : magistrat

La signification de θεωρητικός [théorétikos] **ou théorique, c'est :**

- I. Qui aime à contempler, à observer
- II. En particulier, qui a l'habitude de contempler, contemplatif, spéculatif (par opposition à pratique)

Peut-être que, dans les temps antiques, lors de ces grands rassemblements des villes grecques à Delphes, Olympie... , les choses se passaient de la façon suivante. Les villes s'affrontaient par les performances de leurs coureurs, leurs conducteurs de chars, leurs poètes et leurs gens de théâtre aussi. Des envoyés de chaque ville étaient là pour regarder et rapporter ensuite à la cité ce qu'ils voyaient depuis leur place. Les *théores* sont là, ils observent muets, et c'est leur regard distancié, subjectif, qu'ils devront rapporter, différent de celui des champions enveloppés de sueur et de poussière, portés ou abattus par les bruits de la foule, héros fiers d'eux-mêmes ou plus simplement heureux d'être dans la lutte.

Les *théores* sont là de façon plus banale que les champions, non pas journalistes, car ils ne vont pas raconter à l'agora le détail des exploits qu'ils ont vus. Non, ils sont observateurs délégués, ils font leur travail de fourmi et jugent à distance, avec attention certes, mais sans emportement : ils s'essaient au regard froid. C'est l'autre point de vue, la vision sous un autre angle de la réalité multiface, un regard plus critique.

Le *théore* n'est-il pas un ancêtre des sociologues, un des premiers diplômés de sciences humaines, un de ceux qui reçoivent de la cité le *mandat théorique*? Dans l'entreprise aujourd'hui, comme ailleurs dans tous les domaines de l'activité humaine, chacun est un *théore*, chacun porte un regard. Sur cette base on peut dire aussi que la socialanalyse est une méthode d'analyse qui permet de partager les différentes théories, ou de mettre en commun les regards des acteurs impliqués dans une action, un projet, un problème.

Dans une organisation, chacun possède un savoir, porte un regard, développe sa théorie. Ces savoirs multidimensionnels et dont la combinaison est à chaque fois singulière, ne sont pas facilement accessibles à autrui. Discontinuités, parcellisation du travail, divisent le monde de l'entreprise ou de l'organisation en fragments de société, chaque microsecteur détenant des connaissances partielles mais approfondies. Dans l'organisation du travail, chacun se construit une représentation de ce qui se passe, en lien avec son métier propre et sa place au sein de l'entreprise. Les phénomènes que repère l'acteur X échappent toujours à un autre acteur Y placé dans un autre point du système, muni d'expériences et d'une compréhension différentes.

Il s'agit à proprement parler de théories, au sens de « regards » sur les choses : chacun a son référentiel, ses façons de paramétrer le problème, ses critères d'évaluation. Chacune de ces visions est un paradigme : un système de connaissances et une méthode propre d'interprétation, une lecture singulière des données. L'interconnexion et la confrontation de ces savoirs sont sources d'apprentissage, un apprentissage qui ne passe que par le dialogue et l'interaction. On le mesure en intervention : personne ne voit tout, personne ne sait tout, personne ne connaît tout du pourquoi des situations. Mais chacun sait quelque chose. En ce qui concerne l'entreprise et ce qui s'y passe, un patron peut apprendre beaucoup de choses à un homme de terrain, mais l'inverse est tout aussi vrai.

Dans une intervention récente, par exemple, un technicien d'exploitation, apiculteur à ses heures, avait présenté son analyse de la situation de l'usine dans son langage d'apiculteur. Pour nous, pour les autres intervenants et les participants à l'intervention, sa vision par analogie avec le monde des abeilles, extrêmement fine et originale, racontée comme une fable sociologique, fut un enrichissement. C'est le type même de connaissance qui apprend beaucoup à tout le monde, à condition de pouvoir aller la prendre là où elle est, chez des acteurs sociaux qui ne montrent ni ne vantent ni même ne sont nécessairement conscients de ces savoirs. Nous parlons ici de *savoirs profanes* au sens où ceux qui les détiennent ne sont pas censés, dans la division du travail, produire de telles connaissances. Il y a quelque chose d'illégitime dans ces savoirs : telle candidate à l'élection présidentielle française de 2007, qui se réclamait de la démocratie participative et voulait recourir à l'expertise des citoyens, fut immédiatement accusée de populisme, de démagogie, de mépris des experts. Tel dirigeant d'entreprise que nous connaissons bien avait interdit à ses cadres de Ressources Humaines, il y a quelques années, d'utiliser l'expression *savoir profane* pour désigner l'expertise des non-ingénieurs dans les domaines où habituellement on ne leur demande pas leur analyse.

Bien sûr ces savoirs particuliers sont accessibles au chercheur qui, lui, ira les chercher un par un, par observation, par des entretiens individuels, en sollicitant des autobiographies. Mais dans ce cas, même s'ils sont riches,

ces savoirs sont d'un certain point de vue enfermés dans une sphère, qui est la sphère de l'acteur interviewé, ils sont centrés sur le chercheur et non socialisés. Ils se figent, tels des statues. Il s'agit là d'un transfert, un déplacement du savoir, qui passe de la tête de l'un dans la tête d'un autre pour être capitalisé, rédigé, rapporté à des lecteurs souvent membres de la cité savante, loin du milieu dont ils ont été extraits. C'est seulement à l'occasion des crises sociales que ces savoirs particuliers deviennent lisibles, visibles, accessibles à tous. Dans une certaine mesure, car la force des événements peut, par sa violence, empêcher leur pleine appropriation.

La crise est un creuset naturel de partage, un moment de mise en commun des savoirs. On assiste à leur fécondation mutuelle. La crise est l'occasion d'une refondation. Elle permet d'accéder à la dimension conflictuelle sous-jacente à la vie sociale. Il ne s'agit pas toujours de conflits de classe, mais encore et toujours de conflits. Les conflits sont la vie elle-même : conflits entre des logiques professionnelles, conflits de normes, conflits entre des conceptions de l'homme, entre des méthodes de changement, conflits entre générations, entre sexes, entre personnes. La crise ouvre une fenêtre sur le social in vivo, elle montre quelles forces sociales sont en action, c'est pourquoi toute crise est si riche en apprentissages. On y apprend par surprise, on découvre l'inattendu, le non-déjà-su, les lames de fond et les nouvelles dynamiques, l'obsolescence des formes que l'on croyait pérennes et les traces permanentes d'un passé qu'on ignorait.

Mais il faut des dispositifs pour aller au-delà de la divergence, pour que cette connaissance passe par le collectif et soit réélaborée dans l'ensemble, qu'elle soit capitalisée, pour aboutir à de nouvelles compréhensions et de nouvelles formes d'organisation mieux adaptées à la dynamique des forces en présence.

La socianalyse institutionnelle se propose de construire cette croisée des savoirs particuliers : chaudron où les savoirs s'entrechoquent, s'amalgament, se déconstruisent et reconstruisent, sorte de *garbure* de savoirs mouvants servis très chauds. La sociologie d'intervention a pris acte très tôt de l'avènement progressif de l'individu dans nos sociétés, et de la capacité d'expertise que les individus détiennent sur leur vie quotidienne. Tout le courant de la recherche-action cherche à construire un rapport d'équivalence entre le chercheur et l'acteur social.

Leçon 3. Analyser la commande et les demandes.

L'outil n°1 du socialanalyste, c'est de mener *l'analyse de la commande et des demandes* sous-jacentes à la commande, en les différenciant soigneusement et continûment. Cette analyse commande/demandes est un processus, et non une étape. On ne la réalise pas une fois pour toutes, on ne la fige surtout pas dans un *cahier des charges*, on la conduit en permanence, tant que des demandes émergent à partir du point de départ que représente la commande. Le moteur de l'analyse s'arrête lorsque la source des demandes est tarie.

La légitimité de l'intervenant ne provient pas uniquement de ses diplômes, de sa renommée ou de la commande. Elle dépend de sa capacité à maintenir la double analyse commande/demandes. Briser certains obstacles bureaucratiques sera facilité par la commande. Aller plus loin dans une analyse, éventuellement contre le désir du commanditaire (mais parce que cette analyse est utile à la résolution du problème qu'il a posé), sera possible grâce à la force des demandes, qui confèrent une *légitimité* moins officielle, plus instable que la commande, mais indispensable. L'attention portée par les socialanalystes à leur légitimité comme intervenants est constante : sa perte peut entraîner l'arrêt prématuré de la socialanalyse. Au nom de l'analyse de la commande et des demandes, l'intervenant pourra s'autoriser à *modifier la configuration habituelle des pouvoirs*, faire autogérer le processus d'analyse par l'assemblée (faire en sorte que l'assemblée détermine elle-même le programme d'analyse), interroger les non-dits, aborder les points chauds. Sur la base de l'analyse commande/demandes, il lui sera possible de créer un espace, une *zone d'autonomie temporaire*, rendant possibles les controverses.

Lors de la prise de contact, il faut réussir à faire démarrer le plus rapidement possible une rencontre avec le commanditaire et l'ensemble des personnes concernées par le problème qu'il pose, ce qui va permettre de commencer l'analyse de la commande et des demandes. Cette première rencontre est l'occasion de faire exprimer la commande par le commanditaire en public, et de faire développer par chaque protagoniste concerné, ses attentes, craintes, conditions d'une participation à l'analyse. Le travail d'analyse de la commande n'est donc jamais,

au grand jamais, une tâche dont l'intervenant s'acquitte seul, en tête à tête avec le commanditaire, une fois pour toutes, en début d'intervention. L'analyse commande/demandes permet de se dégager du commanditaire et de ne pas être confondu avec lui, ni identifié à lui, en s'intéressant en permanence à la façon dont chacun voit le problème qu'il faut résoudre. C'est un processus collectif qui court tout au long de l'intervention, en maintenant le commanditaire initial présent dans le groupe client. On se place d'emblée dans une mise en débat de la commande du commanditaire et de ses demandes, ainsi que de l'ensemble des demandes sous jacentes à la commande initiale. La liberté de parole que prend le socialiste dimensionne la liberté de chaque participant. La libre parole de chacun est essentielle. Ce travail crée en quelque sorte un « mandat d'analyse » forcément différent de celui conféré par la commande initiale. Il permet de construire une commande collective, évolutive, dont le respect forge la légitimité de l'intervenant. L'intervenant est le garant de la commande collective revisitée par toutes les demandes : celles du commanditaire initial, celle des participants à l'intervention. C'est en répondant, non pas à la commande (souvent appelée improprement cahier des charges), mais aux demandes qui lui sont sous jacentes, que l'intervenant peut espérer atteindre les objectifs de l'intervention. Écrire et respecter à la lettre un cahier des charges est un piège dans lequel les intervenants tombent fréquemment, y compris des socialistes.

Commande/demandes

Partons à nouveau de l'étymologie des termes, cette fois-ci latine : *cum mandare* est un pouvoir ; *de mandare* est une dépendance. *Cum mandare* : étant donné que (*cum*)... Je fais confiance à (*mandare*)... La **commande** est un acte de pouvoir, un ordre donné afin de faire exécuter une action. Elle comporte une notion d'autorité, de domination comme dans toute relation client/fournisseur. La commande désigne celui qui paye, celui qui contrôle la situation. La commande comporte une notion causale et garantit le droit de demander des comptes. Le *cum* indique une concession ; le *mandare* indique une confiance. Le commanditaire est celui qui passe commande auprès d'intervenants externes. Le plus souvent, le ou les commanditaires passent commande

d'une solution déjà déterminée à l'avance. Les commanditaires passent commande d'une formation à l'analyse institutionnelle par exemple, ou demandent un audit, un conseil sur une réorganisation, une enquête par entretiens, une observation. Ils commandent une solution, ils préconisent une méthode.

Mais au fond, ce sont la plupart du temps autant de méthodes inadaptées et de solutions précipitées (le diagnostic du problème est supposé réalisé et acquis, alors que ce n'est pas le cas), masquant l'impuissance du commanditaire à résoudre sans appui extérieur un problème qui commence à devenir critique. Donc, le commanditaire dit ce qu'il veut, ce qu'il attend de nous. Mais en même temps qu'il exprime son pouvoir en nous chargeant de faire un travail pour lui, il a des demandes sous-jacentes à sa propre commande. La commande est un ordre d'intervention, qu'il ne faudra pas exécuter au pied de la lettre, mais au contraire analyser, car en passant commande d'une socianalyse, le commanditaire manifeste à la fois un pouvoir et un besoin. Il existe là-dessous un manque, une défaillance, une fragilité, une faiblesse.

La commande indique l'existence d'un versant négatif dont généralement elle ne fait pas explicitement état. Et pourtant, c'est bien vers ce noyau négatif qu'il faudra se diriger en socianalyse. Derrière toute commande, il y a de la demande : une demande, ou plusieurs demandes. Interviewer un commanditaire à l'aide de la technique d'entretien non-directif (leçon 4) donnera accès aux demandes sous-jacentes à la commande : au pourquoi de la commande que passe le commanditaire. Connaître le *pourquoi*, en allant au-delà du *quoi faire*, augmentera nos chances de donner la réponse qui correspond à la question, et in fine de donner satisfaction au commanditaire.

Demandes

La **demande** est la reconnaissance d'une dépendance: *de mandare*, c'est placer sa confiance hors de, c'est se remettre entre les mains de, se placer dans la dépendance de quelqu'un. Tout ce qui est de l'ordre de la demande est une dépendance envers les intervenants externes. Le commanditaire nous commande un travail, certes, mais il dépend de nous pour résoudre les questions qu'il se pose et nous pose. S'il nous appelle, c'est qu'il n'est pas capable de les résoudre tout seul. Dans la relation entre lui et les socianalystes, il y a de la commande et de la demande, donc du pouvoir et de la dépendance mêlés. L'analyse des demandes permet de cerner le problème que la commande occulte souvent par l'ordre d'exécuter une solution. Une demande est surtout l'expression d'un point de vue, un désir, un reproche, une colère, une surprise, une irritation, une indignation. Les demandes se laissent difficilement saisir et travailler.

Il s'agit, quand on analyse les demandes, de marcher sur des « empreintes laissées dans leur fuite par les clients de l'analyse »¹³.

En effet, sitôt la commande passée, des clients tentent habituellement de se dérober à toute entreprise d'élucidation, à commencer par le commanditaire, qui est toujours le premier et principal résistant à l'analyse qu'il a voulue. Nous recourrons toujours à la non-directivité, centrée sur le cadre de référence interne de la personne (position de non-savoir) pour analyser les commandes et différencier les demandes des commandes. Ces demandes sont implicites, multiples. Le commanditaire lui-même peut ne pas se les formuler clairement. Il peut aussi être le porteur d'une commande collective qu'il est seul à formuler parce qu'il est le chef d'une entité co-animée par diverses personnes. En fait, un commanditaire est fréquemment le porte-parole d'un groupe de plusieurs personnes. Ces personnes ont chacune des demandes qui ont finalement conduit à ce que la commande soit passée. C'est pourquoi les socianalystes ont tout intérêt à se faire expliquer la commande par l'ensemble du collectif concerné, et non par une personne seule. En présence du collectif commanditaire, il est judicieux de faire parler chaque personne au moins une fois: « Vous, comment posez-vous le problème personnellement? »

13: Comme le dit joliment Georges Devereux.

Si le commanditaire réel est caché derrière le commanditaire qui nous a contactés, il est important de remonter à la source et d'interviewer le commanditaire réel, qui se cache derrière celui qui a passé officiellement la commande. C'est en fait souvent par le vrai commanditaire que les socialanalystes auront accès à la vision la plus large du *champ d'analyse et du champ d'intervention* (leçon 10). Ainsi, ils auront la possibilité d'entrevoir le faisceau de l'ensemble des demandes des protagonistes impliqués dans une situation. Autrement dit, il importe de se montrer stratège face à la commande. La commande a un porteur de commande, mais il existe souvent d'autres commanditaires derrière lui, par exemple un supérieur hiérarchique.

La règle d'or n°1 est de remonter à la source. La règle n°2 est d'obtenir toutes les versions de la commande, d'accéder à toutes les demandes sous-jacentes à une commande.

En entreprise, le commanditaire est généralement un manager, parfois un syndicat ou un collectif de travail, un atelier. Si le commanditaire est un manager, il est en situation permanente d'évaluation par le haut, par ses pairs, et ses collaborateurs. S'il appelle néanmoins, c'est qu'il ne voit pas clair.

Mais son entourage lui demande d'être fort. Il ne souhaite pas exposer sa faiblesse, il peut avoir peur et avoir l'impression de courir un gros risque s'il fait appel. Il est souvent inquiet et cherche à se rassurer. Sachant qu'il appelle parce qu'il a une faiblesse, il faut traiter cette faiblesse en récupérant, sur la question posée, d'autres visions que la sienne, en cherchant à entourer le plus possible le commanditaire de co-commanditaires. Il faut donc aller chercher la faiblesse chez ceux qui peuvent la dire sans risque ou en courant moins de risques (son entourage, des personnes concernées par la commande). Il faut analyser les demandes de ceux qui sont concernés par la commande initiale pour éviter que le problème posé n'apparaisse que comme le problème du chef, ce qui dans des systèmes hiérarchisés très interdépendants est nécessairement faux.

L'analyse d'une commande permet d'accéder à un faisceau d'enjeux et à un mode de traitement de ces enjeux dont les fragilités apparaissent grâce à l'analyse des demandes sous-jacentes. Comment classer, interpréter ce matériel? Cela ne va pas de soi. Pour notre part, nous utilisons

un référentiel dialectique parce que nous sommes souvent appelés, dans nos interventions, à créer des dispositifs de mise en dynamique de systèmes sociaux plus ou moins lourds (voir la leçon suivante sur la dialectique, les leçons 7 et 8). Centrés sur l'action et le mouvement, nous utilisons le référentiel dialectique en guise de boussole.

Donc, pour nous résumer :

- Les commandes sont d'une part la commande initiale de prestation, passée par le commanditaire, et d'autre part la commande définitive passée par la totalité des participants ayant plus ou moins ratifié, modifié, détourné, officiellement et de commun accord, la commande initiale. La commande s'analyse, elle ne s'exécute pas.

- Les demandes, y compris celles du commanditaire, sont des requêtes mouvantes exprimées plus ou moins clairement envers le socialanalyste par rapport à la prestation commandée.

- L'intervenant pratique au départ et en permanence une analyse de son contrat, miroir du contrat social interne à l'unité sociale cliente. Il travaille sur le double plan simultané des commandes et des demandes.

- L'analyse de la commande et des demandes sous-jacentes, permet de mettre à jour le faisceau d'enjeux présents dans la situation et qu'il faut prendre en charge, ainsi que de comprendre les points de fragilité que le socialanalyste doit traiter. Les acteurs sociaux sont des porteurs d'enjeux. En analysant la commande et les demandes, nous ne nous intéresserons pas *aux jeux d'acteurs, mais aux enjeux d'acteurs* dans le système social, en faisant l'hypothèse qu'ils deviennent lisibles justement dans cette relation de client à intervenants.

- Les socialanalystes titulaires d'une commande ont le pouvoir que cet ensemble, commanditaire et participants, leur donne.

La commande et la demande sont des mandats. De là vient la légitimité de leur autorité. Travailler les demandes et commandes adressées aux socialanalystes permet d'accéder aux phénomènes de pouvoir et de dépendance internes à l'unité sociale cliente, En situation d'intervention, le socialanalyste est investi d'un grand pouvoir appuyé sur sa prise en compte des demandes. Mais ce pouvoir est aussi d'une extrême fragilité : il peut à tout moment lui être retiré si les gens estiment qu'il ne remplit

pas son contrat. Le socialiste est délégitimé, tout s'arrête.

- Les méthodes, les techniques, la déontologie forment un *dispositif* de réponse. Le dispositif est du ressort des socialistes qui possèdent les savoirs théoriques et pratiques nécessaires pour le concevoir et le piloter. Une règle fondamentale est de *tenir le dispositif*, ne pas en perdre le contrôle (voir leçons 9 et 10).



Un premier exemple concret

C'est l'histoire d'un atelier d'automaticiens dans un centre de production nucléaire d'électricité. Le directeur de centrale nous appelle car il est devant une situation de blocage, et de quasi-conflit. L'atelier est en difficulté, le directeur veut changer l'organisation. Il croit savoir comment mieux organiser cet atelier qui réalise des interventions en temps réel et à risque (risque de *planter* l'installation) de façon à permettre un travail d'analyse, de synthèse et de réflexion à long terme, de retour d'expérience nécessitant du recul. Or, les techniciens refusent de changer leur organisation et de créer, comme le préconise leur directeur de centrale, une *branche action* et une *branche réflexion*, bien séparées.

Pour le directeur, la difficulté tient à quelques fortes têtes, dont il aimerait bien se débarrasser mais il ne voit pas comment faire.

Nous négocions une suspension des activités de l'atelier pendant trois jours (les activités sont déjà ralenties sinon suspendues par la grève perlée qui mine le quotidien). Nous lui faisons expliquer publiquement non pas sa solution (la séparation en deux branches), mais ce qui a motivé son appel auprès de nous. Nous lui faisons longuement développer sa vision du problème : les automaticiens ne faisant pas suffisamment d'analyses de fond, il y a des pannes répétitives. Nous demandons à tous les automaticiens de donner leur propre analyse du problème puis de voir s'il faut vraiment changer l'organisation et ce qu'ils pensent des fameuses deux branches si chères à leur directeur. S'ensuit un diagnostic collectif : l'atelier analyse le pourquoi des pannes, et pourquoi ils n'ont pas le temps de mener des analyses de fond.

Le résultat sera la création d'une organisation auto-régulante sur le modèle de leur métier d'automaticiens, qui ne taylorise pas l'action et la réflexion.

Cette organisation subtile, complexe mais efficace (elle fera ses preuves) isole la capacité de réflexion du temps réel, mais maintient un lien serré entre action et réflexion car pour réfléchir utilement, il faut vivre le travail d'intervention au quotidien, 24 heures sur 24, des automaticiens. Dans le cas de cet atelier, le commanditaire a pu être très inquiet, pensant que les automaticiens créaient une organisation impossible,

une *usine à gaz* comme disent les ingénieurs pragmatiques. Mais la socialanalyse est allée suffisamment au bout et les solutions d'organisation alternatives ont été testées. L'intervention a pu aboutir parce que les techniciens et leurs contremaîtres avaient inscrit leurs propres attentes dans l'intervention, ainsi que leur culture de métier. Alors le commanditaire ne peut plus arrêter le processus même s'il en a envie. Les socialanalystes sont légitimes parce qu'accrochés aux données du problème apportées par les protagonistes. Leur légitimité vient de l'importance accordée au problème de départ par l'ensemble des acteurs.

Un autre exemple

Voici un cas datant de notre intervention en 2013 au Brésil. Notre commanditaire, le NGBS, organise un séminaire du réseau REDEFITO. Derrière l'événement qui affiche au grand jour son œuvre, quelles faiblesses veut-il travailler à l'occasion de ce séminaire ? Ce sera l'occasion d'un exercice pratique avec la promotion d'apprentis sociaux analystes de 2013. Et voici, en pages suivantes, le tableau d'analyse commande/demandes, construit pendant le cours du 25 octobre sur la base d'un entretien non-directif avec des responsables du REDEFITO. L'animation du séminaire a pu être repensée en fonction de cette analyse.

Commande	Demande	Commentaires
<p>Un séminaire de deux jours aura lieu en décembre 2013, les 4 et 5, il sera <u>l'unique événement</u> du réseau cette année.</p>	<p>Tous insistent sur le problème d'identité du réseau : <i>le réseau est sans identité, il faut créer une identité.</i></p> <p><i>Il faudrait qu'ils sortent du séminaire en se revendiquant TOUS REDEFITO.</i></p>	<p>À cause du manque de fonds, le NGBS a préféré récupérer le budget réservé à un deuxième événement annuel pour payer des déplacements dans les 7 biomes aux animateurs du réseau !</p>
<p>Le but du premier jour est d'avoir des discussions amples, générales, à partir de 4 tables rondes (les politiques, les producteurs et l'innovation, les universitaires, les agroécologistes). ...</p>		

<p>...</p> <p>Le but du deuxième jour est de se centrer sur le Réseau Rio et sur les bonnes pratiques du REDEFITO, mais aussi de changer le conseil de gestion du Réseau Rio.</p>	<p>Au départ, la structure du séminaire est déjà fixée, à grands traits.</p> <p>Toucher à l'organisation déjà décidée est ressenti comme risqué, surtout le 1^{er} jour.</p> <p>Cette pré-programmation est une réponse au diagnostic de fragilité de l'identité du réseau.</p>	<p>Ce séminaire est porteur de gros enjeux mais la discussion porte davantage au départ sur le <i>quoi</i>, que sur le <i>comment</i> et surtout le <i>pourquoi</i> faire ce séminaire.</p>
<p>Les étudiants du cours, gestionnaires en formation, ont besoin de faire de la pratique socianalytique (c'est inscrit dans leur contrat de formation). Donc, ils pourraient être associés, en aidant à concevoir le séminaire, et à l'animer.</p>	<p>L'intervention des étudiants est vue au départ comme leur étant utile à eux plutôt qu'utile au REDEFITO et au NGBS.</p> <p>Cependant, il apparaît que l'intervention des étudiants peut aider à consolider l'identité du réseau et à comprendre les résistances de ses membres à coopérer.</p>	<p>On sent aussi la peur de confier des séquences du séminaire à des apprentis, qui plus est des apprentis socianalystes...</p>

Commande	Demande	Commentaires
	<p>L'exercice confié aux apprentis socianalystes pourrait permettre de connaître la vision que les membres du réseau se font de ses potentialités ? Il y a des difficultés à intégrer les APL dans le Réseau, pourquoi ?</p>	
<p>Le collectif NGBS se propose finalement de laisser le deuxième jour comme terrain aux étudiants, et notamment un moment précis où il pourrait y avoir un exercice de socianalyse, de type analyse des points forts et des points faibles de l'appartenance au REDEFITO. Cela vaut-il le coup d'être membres de ce réseau ?</p>	<p>Une gestionnaire du réseau explique que certains membres des APL développent des projets utopiques, labyrinthiques. Si on leur dit, ils le prennent mal et quittent le réseau. Ils sont susceptibles. Comment aider les membres du réseau en leur montrant qu'il y a d'autres chemins ?</p>	

Le coordinateur du NGBS estime que le NGBS étant absorbé par le séminaire en préparation, il est judicieux de se concentrer sur ce séminaire plutôt que sur un autre terrain proposé suite à la commande d'intervention socianalytique d'un membre du Réseau Rio. On ne sait pas quel est le contenu de cette commande car on n'a pas rencontré la personne en question (ce qui est une faute de notre part NDLR !). En effet, en travaillant à partir d'une commande d'un membre du réseau, et non d'un membre du NGBS, nous aurions pu accéder à une vision « terrain » des problèmes rencontrés

Cette gestionnaire se pose beaucoup de questions. - Les membres n'ont pas de confiance entre eux ni avec les gestionnaires - il y a peu de dialogues entre eux. Il y a très peu de transversalité alors qu'il y a des acteurs variés et des savoirs différents multidisciplinaires. Il faut inverser cette tendance. *Ils doivent se sentir en réseau, ils doivent comprendre* que cela ne marchera pas en individuel, qu'il faut coopérer davantage et agréger d'autres agriculteurs ; ils ont des préjugés !

Pourquoi ils ne veulent pas du Réseau ?

Le NGBS a du mal à concevoir qu'il existe une commande venant d'un membre du réseau. Par ailleurs, avec l'existence d'un deuxième réseau lancé de façon concurrente par des acteurs de FIOCRUZ, il y a beaucoup de confusions, de suspicion... Ce qui ne conduit pas vraiment à lâcher les rênes du réseau.

Commande	Demande	Commentaires
	<p>Un autre gestionnaire insiste sur le besoin de changer le rôle du NGBS.</p> <p>« Nous ne sommes pas des prestataires de service. Nous sommes un membre parmi d'autres. Nous ne sommes pas le centre du réseau. Il faut que le séminaire leur fasse comprendre que le principe du NGBS c'est le BOTTOM UP !! »</p>	<p>Les APL existaient avant la loi PNPMF et avant le NGBS, dont la création a institutionnalisé la dynamique, et a installé une centralisation qui était absente à l'origine...</p>
<p>À l'occasion du séminaire de décembre, les gestionnaires NGBS veulent changer le conseil de gestion du réseau Rio créé en 2009, qui ne marche pas et n'a jamais marché. Il faut restructurer le conseil de gestion pour casser les barrières.</p>	<p>Ce conseil de gestion pose problème, il est inefficace, il tient des réunions inefficaces, mais comment le rendre efficace ?</p>	<p>Il n'a pas été possible de préparer le séminaire avec les membres du réseau. Le NGBS doit tout faire tout seul.</p>

<p>Le NGBS propose qu'il soit désormais composé de représentants par APL.</p>	<p>« Comment impliquer les membres du réseau ? »</p>	<p>Solution TOP DOWN pré-pensée par le NGBS !!!</p>
<p>La responsable du REDEFITO insiste sur la place des politiques. Pour elle, à 5 semaines du séminaire, il est trop tard pour faire bouger le schéma d'animation surtout celui du premier jour. À ses yeux, il faut une journée complète d'information pour recalibrer les choses, car les choses ont bougé, il y a du nouveau. Donc tant pis si c'est top down. Elle craint le manque de temps pour préparer ce séminaire correctement. Elle rappelle que le séminaire est un « one shot ».</p>	<p>La responsable du REDEFITO estime que les membres du réseau ne sont pas mûrs pour le bottom up ; déjà, ils ne communiquent pas bien entre eux, ne répondent pas aux mails etc. Est évoqué une sorte de degré zéro du réseau, et elle parle même d'un « besoin de commencer par faire un pas en arrière avant de repartir en avant ». Pour elle, avant tout il faut « expliquer, expliquer, expliquer ».</p>	<p>Il y a une certaine divergence de vue entre les gestionnaires qui voudraient partir du terrain et celle qui considère comme nécessaire de reprendre d'abord les rênes pour tout réexpliquer aux membres du réseau.</p>

Nota bene : pour la petite histoire, il faut savoir que finalement les politiques ne viendront pas au séminaire... Les politiques que les membres du réseau voulaient interpeller en leur demandant : que faites-vous pour la loi PNPMF ? Nous sommes tout seuls à essayer de faire avancer les choses !

Leçon 4. Principe de non-savoir et méthode non-directive.

Pourquoi l'entretien non-directif ?

L'éventail des méthodes d'enquête va de la non-directivité qui permet de trouver, à la directivité souvent utilisée pour *prouver*, ou *démontrer* une hypothèse élaborée a priori¹⁴. «Il n'est pas toujours nécessaire de se promener avec un concept en tête»¹⁵ pour trouver des réponses intéressantes aux questions posées, au contraire. Si nous accordons, pour notre part, une place non négligeable à l'entretien non-directif, ce n'est pas seulement parce que la socianalyse commence par un entretien non-directif public du commanditaire, mais aussi parce que, pour participer de manière efficace à une socianalyse, il est bon d'avoir déjà pratiqué la non-directivité, comme un pianiste fait ses gammes avant de jouer sa partition. L'orientation non-directive fait partie des fondamentaux de toute méthode intervention. La pratique de la non-directivité dans l'entretien approfondi de face-à-face donne la souplesse et la maîtrise nécessaire pour permettre aux analysants (les clients, les participants à la socianalyse) de se libérer de ce qu'ils ont à dire, et dont l'intervenant reprendra peut-être les termes, pour les inciter à poursuivre, à mener plus loin leurs échanges. Elle apprend à écouter, à comprendre autrui. Elle permet à tout tiers professionnel (consultant, intervenant, analyste) de bien séparer ses propres pensées de celles de ses interlocuteurs... De découvrir toujours de nouvelles lectures des situations... Des savoirs sociaux sont véhiculés dans les discours individuels, les individus détiennent une part de savoir sociologique universel. Par l'entretien individuel, il est possible de récolter ces savoirs, et ainsi construire un savoir objectif sur la subjectivité des acteurs sociaux. Même Pierre Bourdieu qui avait beaucoup attaqué la pratique de l'entretien en 1968,

14: La «semi-directivité» n'existe pas, selon nous. C'est de la directivité, au sens d'une centration sur les questions du chercheur et non sur celles que se pose l'acteur social.

15: Suivant la belle formule de Marcel Detienne, Helléniste, chercheur à l'EHESS, Directeur du Groupe de Recherche CNRS *Histoire et Anthropologie* de 1975 à 1996.

a publié en 1993 une recherche célèbre sur la misère, qui était simplement la restitution à l'état brut d'entretiens individuels. La non-directivité permet une mise au travail de l'acteur social, l'incite à faire ses propres analyses et observations sociologiques. C'est un outil de développement de la sociologie profane.

Historiquement cette technique puise à plusieurs sources: les travaux de Piaget (1926), Elton Mayo à la Western Electric Cie¹⁶, Carl Rogers (1945), Eliott Jaques (1951). Chacun dans son domaine a renversé le couple question/réponse et abandonné les questions préétablies par le chercheur-intervenant, pour passer à des questions que se posent les gens eux-mêmes sur leur propre situation.

Les entretiens non-directifs représentent pour l'intervieweur un travail de la subjectivité qui n'est pas sans difficultés. La personnalité de chacun joue un rôle: certains utilisent la non-directivité plus aisément que d'autres. *Entrer dans la lecture qu'un autre fait de la réalité, entrer dans la peau d'un autre, voir par ses yeux*, est une contrainte forte. Inhabituelle, cette contrainte pèse sur l'intervenant ou sur le chercheur qui doit renoncer à sa vision des choses, autrement dit abandonner sa lecture pour aider une autre personne à développer la sienne.

Que rechercher dans les Entretiens Non-Directifs (END) ?

Nous avons développé notre propre méthode non-directive depuis le début des années 1980, parallèlement à nos travaux sur les dispositifs et sur la manière de conduire des interventions socianalytiques institutionnelles. Nous intégrons désormais des entretiens individuels à nos socianalyses de longue durée. Cette technique nous permet de réaliser de façon rigoureuse des recueils qui tracent les visions et les représentations des participants.

Les entretiens non-directifs, parce qu'ils sont centrés sur les personnes, et non sur les opinions ou les informations, permettent de connaître

16: Grâce à l'approche non-directive du chercheur, les ouvrières « objet » de la recherche sur les conditions de productivité avaient pu déplacer la question pour la faire porter sur les relations humaines au travail.

une situation sociale et les forces en action dans cette situation à partir de particularités subjectives (cf. leçon 7 sur la dialectique). Dans une socianalyse, les intervenants aideront les participants à ouvrir les sujets qui fâchent et qui divisent, ils aideront à partager les divergences d'analyse et à reconstruire des solutions qui intègrent les visions de chacun plutôt que d'aboutir à des solutions vécues comme la victoire de l'un et la défaite des autres. En interviewant chaque personne, nous accédons à la particularité de la position de chacun. En l'écoutant, nous apprenons quelle est ou quelles sont les normes en vigueur. À travers l'entretien, nous récoltons l'interprétation, voire la « négation » de cette norme, par la personne que nous interviewons : notre interlocuteur va nous dire en quoi il n'est pas convaincu par le mode de fonctionnement actuel pour telle raison, tout en nous indiquant qu'il voit des possibilités autres, compte tenu de son propre parcours. Dans les particularités, qui « nient » toujours d'une façon ou d'une autre l'universalité d'une norme, d'une valeur, d'une règle, ou d'une hypothèse, on trouve contenu ce qui est « nié ». Ce qui est « nié », ce sont des normes, des valeurs universelles qui, tout en étant malmenées, sont cependant présentes et nommées par chaque interviewé. Donc en *accédant à la particularité, on accède aussi toujours à l'universalité*. On trouve les contradictions à l'œuvre chez quelqu'un, et par les personnes, on accède à *la dialectique à l'œuvre* dans le problème étudié, on découvre le champ des forces qui travaillent la question posée. Chaque personne nous offre un accès à sa *subjectivité particulière* : les personnes interviewées nous donnent leur lecture de la réalité, de leur place d'acteur social et selon leur regard de sujet social. On est au cœur d'une représentation motrice de l'action, en contact direct avec la réalité sociale.

On ne pose qu'une seule question, au départ, seule induction autorisée

L'entretien non-directif peut être une technique adéquate d'étude, d'analyse stratégique et de recherche, à condition de démarrer en énonçant très précisément ce que l'on cherche et pourquoi on le cherche, pour le compte de qui? L'énoncé clair et net de ce que l'on attend de l'interviewé constitue ce que nous appelons la question de lancement. Non-directif signifie que la personne est libre de construire le parcours et les modalités de la réponse à la question. La question doit fonctionner comme un attracteur : elle doit symboliser le désir d'apprendre et donner envie de parler, d'expliquer à l'intervieweur.

La question de lancement comporte toujours deux étages, et un troisième en option :

- Premier étage de la question de lancement.

Le pourquoi de l'entretien doit être présenté avec une précision maximale, c'est un long discours d'installation dans la situation d'entretien, au cours duquel on explicite tout. On y trouve toutes les réponses aux interrogations qui traversent a priori l'esprit de l'interviewé. Dans ce premier étage, on fixe le contrat d'interview. On dit à la personne interviewée *qui demande quoi à qui et pourquoi*. On installe une relation triangulaire: intervieweur, interviewé, commanditaire: on indique clairement à qui (quel commanditaire) l'interviewé parle à travers l'intervieweur. On explique la problématique du commanditaire et comment l'équipe chargée du travail compte répondre. Qui mène la recherche, qui fait l'étude, dans quels délais, avec quelle méthode. On précise pourquoi ce travail de recherche ou d'étude se fait maintenant, pourquoi la question est posée à l'interviewé, pourquoi il a été choisi. On explique à l'interviewé en quoi son point de vue est si important pour l'intervieweur, au titre de quel savoir l'intervieweur l'a choisi, lui en particulier. On lui montre l'échantillon dont il fait partie. On expose les principes déontologiques, les modalités de restitution prévues (c'est le côté donnant/donnant des entretiens). Le premier étage de la question de lancement fait peser le contrôle sur l'intervieweur: contrôle par le commanditaire (contenu de la question, finalités) et contrôle par l'interviewé (pourquoi il est échantillonné, modalités de restitution,

déontologie). L'interviewé décide ainsi quoi dire, quoi montrer, sur quoi insister. Tout cela prend du temps et permet à l'interviewé de s'installer dans le sujet.

Pendant qu'il expose ces éléments, l'intervieweur branche ses micros, enclenche l'enregistrement. On se prépare de part et d'autre des micros. Il faut démarrer l'enregistrement dès que le matériel est en place, même si la question du pourquoi de l'enregistrement audio n'a pas encore été abordée. Si vous enregistrez, vous resterez centré sur la personne pendant tout l'entretien. Vous maintenez le contact physique, les yeux dans les yeux et vous conservez le contact mental. Vous n'avez pas peur de perdre des idées, vous ne perdez pas non plus des éléments que vous auriez filtrés avec la *méthode papier-crayon*. Vous installez une situation de parole « sérieuse », pondérée, responsable. Il n'est pas possible de vous accuser a posteriori d'avoir trahi le contenu des entretiens, car ce contenu, vous l'avez et les interviewés le savent. Cela nécessite une déontologie et une prudence : les fichiers sont numérotés, les retranscriptions sont codées, tout est fait pour qu'aucun nom d'interviewé n'apparaisse. Le fichier sonore est la propriété commune de l'interviewé et de l'intervieweur. Il est impératif de prendre les mesures nécessaires pour éviter qu'une personne interviewée sous couvert d'anonymat ne soit ensuite lue et reconnue par quelqu'un d'autre que les membres de l'équipe qui mène la recherche. On n'est jamais trop prudent, quelle que soit la forme de l'organisation, hiérarchique ou coopérative.

Enfin, il faut éviter de donner à un interviewé la retranscription de son entretien car d'une part il sera déçu par son langage parlé (son narcissisme en prendra un coup), et par ailleurs, sa participation lui donnera accès à la synthèse d'ensemble, autrement plus intéressante que la relecture de ses dires.

- Deuxième étage de la question de lancement : une consigne brève.

On termine la présentation par une question directement ciblée sur la personne : une consigne de réflexion, qui demande un travail de concentration, d'exploration. La consigne doit être claire, concise, compacte, capable de déclencher une série d'associations d'idées. La consigne doit être respectée : vous devez l'apprendre par cœur

pour utiliser toujours la même consigne, de manière à ne pas biaiser les entretiens. Nous faisons varier la composition de l'échantillon, mais pas le questionnement, sinon le biais inévitablement créé par nos observations et nos entretiens devient incontrôlable.

- Si nécessaire, prévoir un starter.

Avec certains interviewés, pour éviter un lancement trop abrupt qui pourrait les décontenancer, on peut faire suivre la consigne brève d'un starter qui aide l'interviewé à entrer dans le sujet plus progressivement, à partir de son quotidien. Par exemple, on demande à la personne de parler de son travail, de son parcours, de ce qu'elle vit en rapport avec le sujet sur lequel elle est interviewée : « mais d'abord, pour commencer, parlez-moi de votre travail... Racontez-moi ceci ou cela... ».

Pour conduire l'entretien de manière non-directive

L'intervieweur est comme une sage-femme, l'accoucheur des idées de la personne interviewée, il ne les engendre pas. En plaçant l'entretien sur ce plan, l'intervieweur se déclare et s'accepte comme ignorant : il prend une position de non-savoir qui renvoie à la maïeutique de Socrate¹⁷. La construction de la réponse à la question de lancement est laissée libre, la conduite de l'entretien est du ressort de l'interviewé. L'intervieweur *aide l'interviewé à développer sa pensée*. L'entretien est une promenade dans la pensée de l'autre. L'interviewé est le guide. Vous ne savez pas ce qu'il pense : laissez-vous emmener dans des pensées que vous n'avez pas prévues. Vous ne devez jamais passer devant le guide. Vous êtes responsable de la qualité dynamique de l'entretien. Il vous appartient de motiver la personne dans l'exploration de sa propre pensée. Il vous appartient de couvrir ou de « coacher » l'interviewé en recherche de ses idées. Cette technique est dite « centrée sur le client », sur son *cadre de référence interne*.

17: Jean Dubost et Eugène Enriquez, par exemple, in Ruth Canter Kohn et Jacqueline Feldman, *Éthique dans la pratique des sciences Humaines : dilemmes*, L'Harmattan, Paris, janvier 2000.

Pendant tout l'entretien, l'intervieweur doit montrer son attention, manifester son intérêt pour la personne, démontrer sa compréhension, par divers moyens : par sa posture physique, son regard, en opinant de la tête, en disant « oui » ou « mmmhh » à ce qu'il lui est dit, ou en demandant des développements pour mieux comprendre. Il est parfois difficile pendant l'entretien de supporter les silences de l'interviewé. Prendre conscience de sa tolérance au silence est important. Il faut acquérir la patience d'attendre que l'interviewé se tourne mentalement vers l'intervieweur. Tout l'art est de détecter si le silence est vide ou plein. La tendance que l'on a parfois, est de remplir ce silence avec du plein qui vient de nous. Mais si le silence était plein, car l'interviewé était en train de penser, le remplir est une rupture de la non-directivité. Il faut savoir attendre un peu et sentir si le silence est vide. Quand le silence est vide, l'interviewé espère qu'on va l'aider et le sécuriser avant de poursuivre. Dans ce cas, l'intervieweur fait une relance lorsque le silence survient alors que l'entretien dure déjà depuis longtemps.

La relance consiste en une simple reprise de ce que la personne dit. C'est une répétition. Vous pouvez relancer en reprenant la fin de la dernière phrase et en la transformant en interrogation. Par exemple, l'interviewé dit : « Je trouve inacceptable cette façon de faire... » silence. L'intervieweur répète : « Inacceptable ? ». L'interviewé poursuit : « Oui parce que etc. ».

Vous pouvez relancer en reprenant simplement un mot ou une formule parmi la liste de mots prononcés antérieurement et que vous avez notés car ils sont lourdement lestés de sens, lourdement connotés. Ce sont des *mots-valises* qui, correctement détectés et relancés, ouvrent sur de très longs développements d'idées, de sentiments, d'analyses personnelles de l'interviewé. En principe, l'intervieweur ne prend pas de notes et ne dispose que d'une petite fiche sur laquelle il se contente de noter ces *mots-valises*, qu'il remettra en jeu lorsque l'interviewé sera arrivé au bout des premiers éléments qu'il a à donner. Mais attention aux *mots-valises* qui seraient situés non pas sur l'axe principal du discours mais sur sa périphérie, et qui, par là, attireraient petit à petit l'interviewé hors de son propre cadre de référence. Une telle *autogreffe* aboutira progressivement à sortir l'interviewé du centre de sa pensée vers celui de l'intervieweur, soucieux de voir ses propres questions traitées.

La relance par reformulation est d'un niveau plus difficile. Il s'agit d'une reformulation de l'entretien ou d'un fragment de celui-ci. La difficulté réside surtout dans le fait que l'intervieweur utilise cette fois-ci ses termes à lui, et non ceux de l'interviewé, et renvoie de façon concise ce qu'il a entendu. L'intervieweur manifeste son *empathie* et soutient le discours de l'interviewé en faisant :

1 - Une *reformulation reflet*: «Ainsi selon vous... si j'ai bien compris... vous voulez dire que... en d'autres termes... à votre avis donc... au fond vous estimez que...»

2 - Ou bien une *reformulation comme rapport inverse* consistant à mettre en évidence ce qui est latent dans le discours, à inverser le rapport entre les figures et le fond. Par exemple, une personne parle au premier degré de divers événements (figures mises en avant), mais de façon implicite elle envoie un message sur son sentiment concernant les situations relatées (fond). Au lieu de creuser les situations, si vous reformulez ce sentiment, vous faites une reformulation *comme rapport inverse*.

3 - La *reformulation clarification* consiste à renvoyer à la personne le sens de ce qu'elle a dit, sans faire d'interprétation ni d'évaluation. L'intervieweur peut, lorsque l'interviewé semble avoir déjà dit beaucoup de choses, faire une *reformulation clarification de synthèse* et dire: «si je te comprends bien, pour toi, dans la question dont nous parlons, interviennent tels et tels éléments. Ces éléments, tu les présentes d'ailleurs comme contradictoires (illustrer) ou se nuancant (exemples) etc.». Après une *reformulation synthèse*, l'entretien redémarre presque toujours, et la personne approfondit, corrige votre vision, développe des aspects, en ajoute, etc. Par toutes ces reformulations, on montre qu'on suit, qu'on s'intéresse et on aide la personne à découvrir la richesse de sa pensée, à la pousser plus loin.

L'intervieweur ne doit jamais, tout au long de l'entretien: conseiller, informer, évaluer, interpréter, poser des questions, répondre à des questions, donner son opinion, réconforter, parler de façon concluante, car chacune de ces attitudes s'oppose à l'attitude d'acceptation sans conditions de ce qui est dit.

En résumé, la non-directivité suppose le respect des principes suivants : l'attitude d'intérêt ouvert, la disponibilité sans préjugés, l'encouragement à l'expression spontanée d'autrui l'attitude de non-jugement sans critique ni culpabilisation ni conseil l'intention authentique de comprendre autrui, dans sa propre langue, de penser dans ses termes l'effort continu pour rester objectif et contrôler ce qui se passe dans l'entretien l'attitude de non-défense et de lucidité par rapport à ses propres sentiments.

Comment terminer l'entretien ?

Il faut attendre le moment où l'entretien n'évolue plus et refléter l'idée que l'entretien se termine, ce qui va peut être déclencher une retransmission de son discours par l'interviewé (qui trouvera parfois des ajouts à faire à cette occasion). Vous pouvez dire : «Avons-nous fait le tour de la question selon vous?» et/ou refléter l'ensemble de l'entretien (voir plus haut la définition de la *reformulation synthèse*).

Ultimes recommandations : temps et lieu.

Assurez-vous que le lieu où se déroule l'entretien est dépourvu de symbolique gênante. Il ne faut pas faire venir les interviewés chez vous, dans votre bureau ni dans votre appartement, ce qui symboliserait une subordination de l'interviewé. Il ne faut pas les interviewer dans un local professionnel connoté (bureau du directeur, salle de négociation syndicale, salle de formation...). Le mieux est de tenter de les voir sur leur lieu de travail, ou dans leur espace personnel, mais en garantissant la confidentialité et le calme, loin des oreilles indiscrettes, le téléphone étant coupé. Prévoir deux heures. Demander 1h30 de rendez-vous (pour ne pas effrayer). Ne pas se laisser impressionner par les personnes qui disent ne pas avoir de temps. L'important, c'est de décrocher l'entrevue. Accepter les annonces menaçantes (du type « je n'ai qu'un quart d'heure à vous accorder»), car de toute façon, si l'entretien se déroule bien, il va durer beaucoup plus longtemps ou alors, un autre rendez-vous sera pris. Ne vous chargez jamais d'accélérer vous-même le déroulement de l'entretien.

En intervention

Le socialiste se saisit de ce qui est dit et strictement de cela. Il n'opère pas d'injections d'origine externe, par exemple, il ne donne pas d'explications a priori tirées de tel ou tel ouvrage, mais cherche les raisons et explications que possèdent les protagonistes eux-mêmes.

il faut chevaucher
l'interviewé !

..j'ai pas réussi
à faire des "huhm"
interrogatifs..

Cadre de référence interne = non-directivité	Cadre de référence externe = directivité
Entrée dans la logique de la personne.	Interprétations.
Attitude empathique. Sentir la situation <i>comme</i> lui. Se mettre dans sa place et regarder le monde avec ses yeux. Facilitation.	Manifestations de sympathie (<i>avec</i> lui) ou d'antipathie (<i>pas avec</i> lui).
Attitude compréhensive, compréhension dont on vérifie la justesse : - « il vous semble... » - « selon vous... » - « vous pensez que... » - « pour vous... » - « vous vous dites que... » - « ce que je comprends de ce que vous me dites, c'est [...], est-ce bien cela ? » Tentative de se référer à l'autre. Se laisser guider par l'autre dans la visite de sa pensée.	Recherche du tableau clinique qui nie les éléments exprimés n'entrant pas dans le tableau. Classification prématurée. Hypothèse qu'on veut vérifier. Diagnostic. Universalisation. Sélection ou tri. Extrapolation. Anticipation. Exagération. Raccourci.
Façon de clore sans fermer, en laissant la voie ouverte : - « on a fait le tour, selon vous ? »	Façon de clore : attitude conclusive.

<p>Attitude de l'intervieweur quand il ne voit pas le lien entre ce qui est dit et la question :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « Quel est, pour vous, le rapport entre ceci et cela ? » 	<p>Attitude de l'intervieweur quand il ne voit pas le lien entre ce qui est dit et la question :</p> <ul style="list-style-type: none"> - évaluation (« Vrai ou faux ? » « Je me demande... ? »)
<p>Attitude générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - implication, - relances et reformulations, - attitude d'acceptation, - centration de l'intervieweur sur la personne de l'interviewé : sa logique, sa pensée. 	<p>Attitude générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - explicative, - inductive, - centration de l'intervieweur sur lui-même : être centré sur sa propre pensée, ses questions, ses interprétations, ses hypothèses, ses thèmes à traiter à tout prix.

il ne faut jamais avoir l'air de comprendre ..

Leçon 5. Éclaircir les analyseurs.

Pour l'analyse institutionnelle, l'accès à la complexité d'une situation passe par l'analyseur. Dans un article sur le livre fondateur de René Lourau, *Les analyseurs de l'Église*¹⁸ voici comment nous avons retracé l'émergence de l'intérêt des analystes institutionnels pour les analyseurs.

L'institution, c'est l'acte de production ou de reproduction des formes sociales dans lesquelles nous vivons. Instituer, c'est pouvoir. L'analyse institutionnelle analyse les processus de pouvoir. Dans les moments chauds de l'histoire, constate René Lourau, «les masses» (comme on disait à l'époque en langage imprégné de marxisme) se livrent spontanément à l'analyse des institutions. Ces faits historiques montrent par quelles voies l'analyse sociale peut se pratiquer avec succès. La méthode d'analyse des mouvements sociaux historiques dont René Lourau veut s'inspirer, est toujours la même : occupation des lieux de pouvoir et de production, autogestion des actions. Par ces deux voies, l'occupation des lieux et l'autogestion des processus, une analyse sociale éclairante des mécanismes de pouvoir est produite à chaud. René Lourau et Georges Lapassade s'en inspireront pour façonner les règles de la socialanalyse institutionnelle. Mais les mouvements sociaux, qui sont des temps chauds, montrent aussi la difficulté pour la société de s'analyser à froid, et la difficulté pour les sciences sociales de guider l'analyse. René Lourau suit deux idées, deux «effets» : l'effet Weber et l'effet Lukacs, du nom de deux sociologues du 20^e siècle. Si l'on suit Max Weber, on voit que la science, au fur et à mesure qu'elle progresse, oublie les bases matérielles et sociales dont elle est issue. Si l'on suit G. Lukacs, on voit que plus la société est évoluée et rationnelle, plus elle devient opaque et impossible à connaître des individus qui la composent. Oubli et opacité, accoutumance à l'oubli et à l'opacité, institutionnalisation de la méconnaissance du processus de production : pour René Lourau, le tragique moderne est là, il tient à l'augmentation de l'incapacité à produire un savoir social, et à la perte du savoir social. Le drame des sciences sociales est que leur objet est justement ce qui est opaque pour

18 : Édition de 1972.

toute science. Et de nous renvoyer à Gogol dans *Les âmes mortes* et à Franz Kafka.

Nous reprenons ces expressions louraldiennes de «tragique social» et «drame social», car son livre de 1972 est imprégné d'une grande tension vers la recherche d'un dépassement pratique de ces problèmes que rencontre tout chercheur en science sociale.

Deux voies avaient alors déjà été explorées: celle de la «mathématisation» des sciences humaines d'une part, et celle de la critique interne des théories d'autre part avec l'École de Francfort et Wright Mills aux USA, auxquels on peut joindre le vaste courant critique marxiste conduit par le Parti Communiste et le philosophe Henri Lefèbvre en France, par Adorno et Marcuse en Allemagne.

La troisième voie, celle que proposent Georges Lapassade et René Lourau, est de construire une alternative «contre-sociologique» que Lourau définit comme une «réponse à la demande sociale de la classe dominée au lieu de répondre à la demande de la classe dominante (représentée par les institutions de recherche et d'enseignement)», une tentative d'*abolir la séparation entre savoir social et savoir sociologique spécialisé*. Faire une contre-sociologie consiste à construire un nouveau rapport entre l'acteur social et le savoir social, critiquer en acte la pratique sociologique en recherchant une méthode et une stratégie différentes. La réponse à cette quête sera l'intervention socianalytique institutionnelle. Dans l'intervention, le mot d'ordre, calqué sur la pratique des mouvements sociaux chauds de l'histoire, sera: «analysons nos institutions», René Lourau posant que «le changement social est indissociable de l'analyse permanente des institutions par tous, et non seulement par des spécialistes». On trouve là son thème de prédilection: le travail de la division sociale du travail. Pour réaliser son projet «contre sociologique», René Lourau va se baser sur un troisième effet, une autre loi issue de l'analyse institutionnelle élaborée avec Georges Lapassade: l'effet analyseur.

L'analyseur est un concept emprunté à Pavlov par la psychothérapie institutionnelle. La psychologie sociale et la sociologie avaient déjà mis en évidence l'importance significative des marginaux, des minorités et

des déviants. Le renversement épistémologique effectué par l'analyse institutionnelle consiste à «voir dans ces phénomènes significatifs les producteurs de sens de la société: ce n'est plus seulement la société qui confère un sens à ces phénomènes, mais ces phénomènes qui donnent un sens à l'ensemble de la société».

L'analyste institutionnel va toujours s'intéresser à ce qui est marginal et dérangeant. Mais au début des années 1970, il existait un certain flou dans l'emploi du terme «analyste». Dans les divers ouvrages qui se réclamaient de l'analyse institutionnelle, l'analyste désignait tantôt une personne, tantôt une situation, tantôt un événement, tantôt un dispositif. Patrice Ville s'était alors lancé dans l'examen attentif de toutes les situations où le terme d'analyste était utilisé par les socianalystes.

L'analyste est cette personne ou cet événement qui provoque des débats, dérange, montre ainsi les contradictions à l'œuvre dans une situation. Un individu analyste cristallise des tensions, émergeant à son sujet au sein d'une communauté.

Un événement analyste est un phénomène par lequel une communauté se divise, une unité se rompt; des lectures et des visions sont changées par son interprétation au sein d'une communauté qui alors se fragmente.

La socianalyse est un dispositif analyste, elle est une construction (un analyste construit), par le staff intervenant, un ensemble de règles du jeu, de principes, en décalage avec les principes habituels de fonctionnement, et qui déclenche des prises de position, des tensions révélatrices des jeux de force à l'œuvre. La socianalyse va s'appuyer sur des règles qui permettent de construire des analystes ou de se saisir des analystes naturels en situation d'intervention. Ces règles sont calquées sur le modèle des analystes historiques. Ces derniers montrent que l'analyse doit toujours viser la base matérielle, la base concrète du pouvoir. Les analystes ont précisément pour effet de dévoiler cette base. L'analyste est l'origine du processus qui mène à l'analyse, il «fabrique» les matériaux que l'analyste doit éclairer. En intervention, l'analyse se fait autour des analystes. L'analyste permet de «saisir le social en ébullition»¹⁹. On est en présence d'un analyste quand on voit émerger

19: pour reprendre l'expression du sociologue français d'origine russe, Georges Gurwitsch qui résumait ainsi l'enjeu de la sociologie.

des oppositions. Lorsque l'analyseur paraît, une future analyse est en germe.

Comme nous le rappelle l'étymologie, (on l'a vu, *analuo* ou ἀναλύω en grec ancien signifie délier), l'analyse est un processus de séparation. L'émergence, l'amorce, l'annonce, l'engagement de cette analyse, c'est cela qui définit la qualité d'analyseur.

Tout analyseur, naturel ou construit, désigne à l'intervenant un point où il existe de l'analyse, c'est-à-dire du clivage. Les analyseurs font émerger le jeu des forces et des formes sociales qu'il faut essayer de comprendre dans leur mouvement, dans leur devenir. L'analyse consistera à pousser plus loin, tant qu'il est possible de le faire, la compréhension du pourquoi de ces clivages.

L'analyseur est un effet

L'analyseur, cette mise en lumière par l'effet du dérangement, permet la découverte de différences, de divergences, d'antagonismes qui pointent, qui émergent et risquent de se développer. Il est le prisme qui permet d'accéder au spectre institutionnel, c'est-à-dire aux lignes de forces, au champ des forces sociales. L'analyseur est essentiellement un effet du dérangement (leçon suivante). Il contraint chacun à prendre position. Alors, ce qui apparaissait comme une entité cohérente, une unité, se révèle n'être pas un ou une, mais laisse entrevoir des contradictions. Ce qui paraissait uni ne l'était pas, ne l'est plus. L'effet analyseur, c'est la déconstruction des rapports institués, la révélation des rapports de pouvoir cachés sous le consensus apparent.

L'analyseur est un accès

Il donne accès à une certaine complexité des problèmes, à la vérité dialectique de l'institution. Il permet de voir se dévoiler l'union des contraires, les vérités antagoniques. Ce qui intéresse l'analyste institutionnelle, c'est la possibilité de décrire ces forces, d'en parler, de les faire peser, d'en comprendre le poids relatif. La question est : quelle est la dialectique brusquement apparue et décomposée par l'analyseur ?

Quelle est la dynamique révélée brutalement par un événement qui renverse la lecture usuelle d'une situation? Le concept d'institution recouvre à la fois cette relation dialectique et cette dynamique. On n'est pas du côté du *sein*, de l'état, on est du côté du *werden* de la création, qui suppose la modification, ce qui nécessite, selon la formule de Nietzsche, de « briser les tables de la loi ».

Il faut distinguer :

- **analyseur de...** qui renvoie à un dividende : l'analyseur amène les individus à se déclarer les uns devant les autres ; à se situer par rapport à...

- **et analyseur pour...** car la découverte qu'il permet ne concerne naturellement que ceux qui ne percevaient pas auparavant cette dualité, cette dialectique sous-jacente. L'analyseur est donc *analyseur de... analyseur pour...*, mais il n'est pas d'analyseur qui ne soit le résultat, la conséquence d'une découverte. Il n'existe pas d'*analyseur en soi*. L'analyseur suppose une situation concrète dans laquelle des forces institutionnelles entrent en jeu.

Analyser consiste à réintroduire dans le débat collectif des clivages restés latents²⁰. Chacun est sommé de prendre position, d'expliquer sa vision du problème, et petit à petit se complète le référentiel des enjeux que les uns et les autres placent dans leur position vis-à-vis de la question. L'analyseur permet de découvrir les clivages non connus habituellement, dépassant les frontières instituées par exemple entre les dirigeants et les syndicats, les hommes et les femmes, les cadres et les employés, les médecins et les infirmiers, les professeurs et les élèves, les vieux et les jeunes, les élus et les citoyens, les partis de gauche et de droite etc. On voit apparaître d'autres clivages dont on ne soupçonnait même pas l'existence, on accède à d'autres rationalités, d'autres logiques d'action qu'on ne voit pas normalement. Ce travail permet le rapprochement. Car il faut un consensus minimal avant toute intervention autour de l'examen des analyseurs : il faut un « accord pour analyser les désaccords » donnant au socialanalyste la légitimité indispensable pour en proposer l'examen, pour rechercher des voies, retisser des liens, trouver des jonctions transfrontalières.

20: Georges Lapassade avait l'habitude de dire, en roulant les «r»: «je ne fous pas la merde, je la ramue!».

Un exemple ?

La règle d'origine de l'autogestion du paiement des intervenants par l'assemblée socianalytique est un analyseur construit.

Les intervenants sont venus travailler 3 à 5 jours, quelle sera leur rémunération? Il incombe à l'assemblée de la fixer. Ce dispositif permet de faire fonctionner un puissant analyseur construit autour de la dimension symbolique de l'argent, capable de drainer toutes les dimensions institutionnelles parce qu'il est autogéré. Il est spécialement performant lorsqu'il entre en adéquation avec la problématique du groupe client.

Ainsi, dans une PME où Patrice Ville est intervenu dans le cadre du GAI avec Alain De Schietero au début des années 1980, le problème était économique (dégradation de l'outil de travail, perte des marchés) et la P.M.E. était en autogestion. Le maniement de la seule et unique règle d'autogestion du paiement des analystes a permis à ce groupe client d'analyser et dépasser sa crise en quelques jours. Le prix qui a finalement été défini était celui auquel les travailleurs de cette PME souhaitaient être eux-mêmes rémunérés à l'avenir, dès lors que leur mode de fonctionnement serait transformé selon les principes mis au point pendant la socianalyse.

Nous avons pratiqué systématiquement la règle d'autogestion du paiement des intervenants jusqu'à la fin des années 1980. Nous ne la pratiquons plus qu'occasionnellement, mais nous venons encore de la proposer dans des socianalyses en 2013 et en 2014. Nous conseillons vivement aux apprentis intervenants de s'y essayer au moins une fois dans leur vie d'intervenant, pour apprendre à analyser les commandes et les demandes. L'autogestion du paiement des analystes est un baptême du feu, une expérience forte, à l'issue de laquelle on sait exactement ce que signifie *analyser une commande*. Cette expérience permet de vérifier si l'on est capable de tenir un dispositif d'analyse, et «tenir un dispositif», c'est élémentaire, c'est la base, comme le répétait Georges Lapassade. Mais attention, nous pensons que l'autogestion du processus d'analyse est la règle essentielle, l'autogestion du paiement n'étant qu'une technique de construction d'un analyseur.

Leçon 6. Analyseur et dérangement : il faut perturber le mode de fonctionnement habituel.

L'intervention socianalytique vise à faire affleurer le jeu des forces et des formes sociales, invisibles le plus souvent, toujours en mouvement et en tension de façon souterraine. Les individus et les groupes sont pris dans ce système sans pouvoir vraiment le mettre à distance, ni le comprendre. On appelle les socianalystes pour déranger un ordre bloqué, pour interroger un dysfonctionnement, une forme sociale devenue obsolète. On les chasse parce qu'il n'est pas possible de vivre en permanence en mode perturbé. Leur départ est aussi nécessaire pour tourner la page. Le but n'est pas de déranger pour déranger, il est de déranger pour comprendre et *refonder*, remettre en mouvement, *détendre la dialectique* en quelque sorte.

C'est en réfléchissant à cette notion d'analyseur que Patrice Ville introduit dans l'analyse institutionnelle *la notion de dérangement* (1978) quand il constate que chaque fois que l'on parle d'analyseur, on est en présence d'un dérangement associé. L'une des hypothèses stratégiques de la socianalyse est que l'on ne connaît jamais si bien un système social qu'en le dérangeant. C'est à partir du moment où il y a «dérangement» que les normes sociales se manifestent. Le dérangement est un déplacement hors des positions assignées et que l'on croyait établies, un trouble gênant le fonctionnement normal, une désorganisation du classement habituel, de la hiérarchie des choses et des gens, de l'ordre communément admis, des rôles et des clivages coutumiers. La réponse à un dérangement va diviser en normal et anormal, en institué et instituant etc. En fait, c'est à partir du dérangement qu'on accède aux phénomènes d'opposition, donc d'antagonismes qui vont permettre de faire l'analyse. Bref, c'est le dérangement qui engendre l'analyseur.

Prenons un exemple tout simple. Soit une pelouse au bord d'un chemin dans un jardin public. Un homme franchit la limite qui les sépare. On entend un coup de sifflet. Cette pelouse est probablement interdite. L'homme n'en descend pas, un gardien apparaît. L'homme refuse de descendre, le gardien évoque sa qualité de gardien, le règlement des

parcs et jardins, sa hiérarchie, le fait que la pelouse est parfois autorisée, parfois interdite, pour laisser le gazon se régénérer suite au fait qu'il a été abîmé par le piétinement... Ainsi le dérangement, tant qu'il dure, permet au fil d'Ariane de l'analyse de se dérouler. La transgression de la norme permet à la norme d'apparaître, de connaître des règles de fonctionnement, de se retrouver face à l'appareil qui s'en occupe, d'entrevoir l'ordre hiérarchique établi etc. L'analyse avance.

Toute une littérature de l'analyse institutionnelle a confondu les deux, ce qui est engendré (l'analyseur) et ce qui engendre les analyseurs (le dérangement). Elle a considéré que l'analyseur était une personne, alors que ce qui est analyseur, c'est le fait que cette personne soit rejetée, marginalisée, réduite au silence, ou au contraire intégrée alors qu'on ne s'y attend pas. On peut dès lors énoncer divers théorèmes : «À la source de tout analyseur, il y a un dérangement» ou autrement dit : «l'analyseur est un effet du dérangement»; et leur corollaire : «tout dérangement a un effet analyseur».

Lorsque surgit une question dérangeante en intervention, il faut la maintenir le plus longtemps possible. Plus le dérangement continue, plus la question que pose le dérangement perdure et plus on va accéder à la chaîne des enjeux. Il faut éviter ce que le sociologue Henri Vacquin, spécialiste des conflits, appelle «l'assassinat de la question», son enterrement ou son «achat». Chacun est invité à prendre position, expliquer sa vision du problème, et petit à petit se complète le référentiel des enjeux des uns et des autres. Quand les participants à la socialanalyse ont croisé toute une pléiade d'enjeux, quand ils comprennent mieux les enjeux de chacun des autres protagonistes, les positions évoluent, la complexité est partagée, le problème est collectivement redéfini, les solutions possibles émergent. Ainsi, critiquer, c'est comprendre, c'est participer à l'analyse, c'est se donner les moyens de participer à la résolution des tensions. C'est un élément de travail politique, une part de la gestion du devenir de la Cité. La fonction critique est inséparable de la conduite des affaires du monde contemporain. Elle permet d'accéder aux possibles, d'ouvrir l'avenir. Plus la fonction critique est exercée collectivement, et plus on tend vers un modèle démocratique.

Un exemple de socianalyse ultra-brève dans un lycée.

C'est l'histoire d'un lycée parisien. L'établissement avait reçu deux très mauvaises évaluations, partiellement injustes (nous ne développerons pas ce point) dans la notation des lycées français mise au point sous la direction de Christian Baudelot concernant le baccalauréat. On pouvait voir ces deux mauvaises notes dans des journaux à forte diffusion, comme *le Monde de l'éducation* et *le Nouvel Observateur*. Avoir 3/20 et 2/20, c'est quelque peu dérangeant pour un lycée. D'où une commande à laquelle la réaction des parents d'élèves n'est pas étrangère. Il s'agissait, dans la commande du lycée, de sonder les élèves et les professeurs sur le pourquoi des mauvais résultats du lycée au bac. Le dispositif fut construit comme un dispositif « coup de poing » volontairement dérangeant. L'objectif n'était pas de produire un savoir sur la situation, ce n'était pas seulement un savoir qu'il importait de faire émerger et de recueillir auprès des élèves et des enseignants. Il fallait produire un savoir et un pouvoir, c'est-à-dire un savoir qui favorise une prise en charge la plus large possible du problème. Aussi nous avons procédé en une seule journée : douze intervenants sont venus sur place, ont rencontré les délégués des élèves pour les associer au travail. Une heure plus tard, suspension des cours pendant une heure pour une interview collective par demi-classe. « Comment expliquez-vous les mauvais résultats au bac de votre établissement ? Comment faire pour que tous vous ayez le bac ? ». Dans la foulée, nous faisons l'analyse de contenu de façon très visible, dans la salle de permanence, avec l'aide des délégués, en débordant sur la cour de l'établissement.

À 17 heures : restitution d'une analyse mettant l'accent sur la logique à laquelle tout le monde participe, « une spirale négative », et proposant des solutions possibles en AG publique dans le hall d'entrée et de sortie de l'établissement.

Plus de cent personnes, élèves, professeurs, ainsi que des parents qui ont pu se dégager y assistent et débattent. L'effet sera immédiat. On s'explique sur ce que l'on ressent, sur comment chacun contribue au problème. Des enseignants annoncent que dès le lundi suivant, ils modifieront leur façon de noter et de parler aux élèves pour s'attaquer

au processus de démotivation. Mais face à certaines suggestions, le chef d'établissement a l'impression qu'on va trop loin et qu'on le dépossède de ses prérogatives. Là aussi dérangement... La demande de rémunération pour l'équipe, mal comprise, sera l'occasion d'empêcher un élargissement un moment envisagé de ce travail. Pourtant, les profs voulaient aussi construire leur analyse de la même façon. Néanmoins, par la suite, le lycée a redressé la situation et retrouvé des performances honorables.

Un exemple de socianalyse de longue durée dans le parc nucléaire français.

Cette intervention longue a porté sur une barrière sociale instituée dans les centrales nucléaires françaises entre les «gens d'école», ingénieurs diplômés, et les «gens du tas», praticiens formés par des années de pratique du pilotage des réacteurs nucléaires, un métier qui ne s'apprend ni dans les écoles d'ingénieurs ni dans les institutions de formation technique. Cette barrière sociale se reconstitue sans cesse, se déplace et recrée à l'infini un haut mur entre des personnes dont la coopération est cependant indispensable à la sûreté en exploitation, la disponibilité, et la sérénité. Notre intervention avait été causée à l'origine par un analyseur historique naturel : un mouvement social. La conduite nucléaire revendiquait depuis vingt ans de gagner plus d'argent, à coups de grèves cycliques, survenant tous les trois ans et se soldant par des primes supplémentaires. Mais les primes ne réglèrent pas le problème de fond de non-reconnaissance des responsabilités confiées de fait à cette catégorie socioprofessionnelle. Ce mode de régulation par grèves est devenu à un moment donné inacceptable. Il fallait régler la question sur le fond, de là la décision de nous faire intervenir. Nous avons créé un réseau de réflexion prospective sur le futur des métiers de conduite, dans lequel nous avons mis en contact direct quelques dirigeants appartenant aux plus hauts niveaux de l'entreprise avec des agents de conduite nucléaire, y compris des rondiers²¹. Le réseau a travaillé pendant plusieurs années, de 1998 à 2000. Ce long dérangement - cette augmentation du coefficient de transversalité - accompagné d'autres modalités tout aussi décalées (autogestion du processus de réflexion, processus non préprogrammé, accès de tous aux mêmes informations...) a permis d'ouvrir complètement le champ d'analyse des uns et des autres. *Chacun a vu ce que les autres voient*. Le niveau de lucidité individuel et collectif en est sorti notablement augmenté. À la suite de ce travail, divers changements sont intervenus dans la reconnaissance, la rémunération et les conditions d'exercice du métier de pilote de réacteur nucléaire.

21: Les rondiers font les rondes, de jour comme de nuit, dans les salles des machines, ils sont les mains, le nez, les yeux et les oreilles des opérateurs en salle de commande.

Il a aussi débouché indirectement sur la construction d'un analyseur argent «naturel», une grève contre les modalités financières de reconnaissance imaginées par la direction de l'entreprise...!

Cette dernière avait décidé d'accorder une augmentation de 10% du salaire de base à la conduite nucléaire, en liaison avec les résultats de nos travaux de prospective. Cette décision a déclenché un nouvel analyseur «historique». La CGT a lancé un mouvement social contre cette augmentation de salaire et ce qu'elle représentait comme reconnaissance de différences de responsabilité. En effet, dans l'entreprise concernée, les rémunérations dépendent d'une grille des salaires uniques établie sur base des diplômes et non des responsabilités. Augmenter le salaire d'une seule catégorie professionnelle constituait une différenciation rompant avec l'égalitarisme de la grille unique. Une partie des cadres dirigeants étaient également hostiles à cette mesure décidée en haut lieu, pour des raisons différentes de celles de la CGT. Tout le corps social s'est clivé différemment des clivages institués: on trouvait des «pour» et des «contre» tant à la base qu'au sommet de la pyramide hiérarchique. Cependant, la décision d'une différenciation salariale a été maintenue, malgré la grève et les désaccords. Cet analyseur argent a aujourd'hui encore des impacts profonds sur l'organisation. Le groupe social non reconnu à l'origine est de plus en plus reconnu partout à sa juste place, parce qu'il est payé différemment. C'est parce qu'il est mieux payé qu'il est mieux reconnu... et non l'inverse. On lui en donne (des responsabilités) pour son argent en quelque sorte! Il est évident que l'investissement d'argent pendant trois ans dans cette intervention par les dirigeants pour nous rémunérer et permettre la participation des salariés à l'intervention sur leur temps de travail, a précédé l'investissement dans cette augmentation salariale. Il existe un rapport entre ces deux faits reliant champ d'intervention et champ d'analyse.

Voici, page suivante, une fiche descriptive de ce dispositif qui a été présenté lors du colloque international organisé par le CIRFIP sur la recherche-action en 2001.

FICHE DESCRIPTIVE DE NOTRE RECHERCHE-ACTION²²

Son nom : Réseau « conduite du futur »

Durée : Une recherche-action initiée en septembre 1998/terminée en juin 2001.

Objet : Il s'agit d'une recherche prospective sur les métiers de conduite nucléaire (la conduite = ceux qui pilotent les réacteurs des centrales nucléaires).

Dispositif :

- La première phase de la recherche a duré deux ans (juin 1998 à juin 2000). Elle a consisté en un réseau de réflexion et de débat associant cent personnes, une sorte d'assemblée générale permanente à géométrie variable. Une seconde phase est en cours et se terminera en juin 2001, toujours avec les mêmes participants.

- Ces 100 personnes appartiennent à cinq centrales nucléaires + un groupe de dix experts parisiens + la haute direction du nucléaire et du Pôle Industrie d'EDF. Dans chaque centrale, nous avons associé une équipe de conduite complète du rondier au chef d'exploitation + le chef de service + le DRH + le directeur de centrale.

- Les 100 personnes sont « connectées » par un forum informatique *Lotus Notes*. Nous avons travaillé avec ces personnes sur le plan individuel (entretiens), groupe (travail au sein de l'équipe de conduite, travail au sein de l'équipe de direction), organisation (travail avec tous les membres du réseau sur le site) et système « parc ». Nous avons regroupé cinq fois les cent personnes sur des thèmes particulièrement tabous (argent, management, évolution des métiers de terrain, relations conflictuelles entre conduite et maintenance). Un sixième regroupement a eu lieu sur les relations entre conduite, directions et syndicats.

22: Fiche support de présentation de nos travaux au colloque 50 ans de recherche-action du CIRFIP.

Principes de construction :

Le réseau a été bâti et animé selon quelques principes d'intervention issus de notre pratique socianalytique : **principe de l'agora** (transparence des informations et des savoirs, transversalité et contacts directs entre sites différents, entre niveaux hiérarchiques, entre le local et le national) - **principe de dérangement** (construction de règles du jeu décalées par rapport à celles du système institué : par exemple, dans ce cas, établissement d'un autre rapport au temps, démocratisation de l'information, accès de non-cadres au territoire réservé de la stratégie et de la prospective, interpellations hors relations établies, convivialité etc.) - **principe d'autogestion du processus** (définition et redéfinition des thèmes à travailler, des méthodes d'analyse, par les participants au fur et à mesure des débats, événements) - **principe d'engagement personnel** (chacun ne représente que lui-même, il n'y a pas de représentants) - **principe de travail de l'ici et maintenant** (le surgissement d'imprévus est pris en compte, il n'y a pas de programmation qui ne puisse être modifiée, les actions sont interrogées au vu de ce qui se débat, les effets du réseau sont redébattus et réanalysés).

1. Quelles productions de connaissance votre R.A. a-t-elle permis ?

La production est à la fois un certain nombre de pistes sur les évolutions des métiers et en même temps la création d'un processus de management totalement inédit. Les participants considèrent que ce processus est l'une des productions majeures du réseau. À l'issue des travaux, on voit quels seront les métiers, mais on voit surtout quels savoir-être seront nécessaires pour travailler le plus sereinement possible sous une pression triple : la concurrence, les autorités de sûreté et la pression écologiste.

Donc en termes de savoirs et de connaissances, le réseau a produit :

- Une connaissance prospective des métiers et des interactions entre métiers dans le futur, la construction de cohérences nouvelles entre métiers, une création innovante de nouveaux métiers, une connaissance de l'état actuel des non-interactions entre métiers.

- Un savoir des participants sur le système, les contextes locaux, le contexte international dans lequel évolue ce système, les dimensions politiques et stratégiques, les enjeux des évolutions actuelles,

la complexité du champ (la vision tant côté dirigeants que côté agents, n'est plus celle de camps qui s'affrontent mais d'un champ ouvert, elle n'est plus duelle mais complexe).

- Plus personnellement, un savoir sur la place que chacun occupe dans ce système et sur sa capacité d'agir sur ce système, d'être mobile dans ce système : connaissance de soi, connaissance du mouvement dans lequel on est pris, connaissance des modalités d'action possibles, freins ou accélérations, connaissance des impacts des décisions ou non décisions. Le réseau a produit aussi un savoir sur les leviers de dynamisation du système.

- Un savoir sur les autres : à quoi ils sont soumis, quelles pressions, quelles contraintes, comment ils fonctionnent, comment vit une équipe de conduite, que vit un dirigeant.

Les agents de l'action ? Ce sont les 100. Quelle conception de l'action ? Se référant, pour décrire notre travail, « au modèle S.I.C. des régulations sociales entre structure instituée (S), culture (C) et interactions (I) » (cf. R. Sainseaulieu), on peut dire que le réseau travaille les interactions sociales, plus précisément la configuration des pouvoirs, ce travail réagissant sur la structure instituée et la culture, qui rétroagissent sur les interactions internes au réseau, qui sont à nouveau analysées et agies dans le dispositif etc. Le dispositif est construit de manière à contenir des dimensions multiples (individus, groupes, organisations et le système global). Il analyse, il agit, il analyse ses actions et leurs effets, il réagit. L'action est vue comme une boucle (discussions, analyses, échanges, décisions, expérimentations, effets, corrections, ajustements, analyses etc.). Chez Sainseaulieu, un processus de changement I - S - C est catégorisé comme étant de type expérimental.

2. Quels résultats en termes d'action ?

En termes d'action, il faut distinguer les résultats au sein du réseau et les impacts hors réseau.

Dans le réseau, les participants parlent d'un effet d'ouverture mentale qui produit un effet de compréhension générale, un passage de la réaction à l'action, du subir à l'agir, un réinvestissement dans leur métier et leur équipe, une remobilisation à la fois personnelle et collective

(investissement nouveaux dans des responsabilités différentes). Ils parlent aussi de création d'un réseau de relations interpersonnelles nouveau, étendu et ouvert, d'une envie d'échanger, d'expérimenter, d'une capacité de créativité concrète.

Dans 3 des 5 sites participant au réseau, le réseau a transformé la situation par la modification de la dynamique de l'équipe participante (du patron au rondier). En modifiant la dynamique d'une équipe, on a dynamisé les 14 équipes de conduite de 3 des 5 sites participants, et l'équipe de direction. Qui «on»? Les membres du réseau. Vers quoi? Retrouver une capacité d'action sur le système, renouer le dialogue social, sortir de l'ornière les agents non diplômés qui stagnent au bas de l'échelle hiérarchique pour donner quelques exemples.

La relation hiérarchique est sensiblement modifiée : discussions ouvertes, appels réciproques, sollicitations différentes.

Les évolutions futures étant plus lisibles, elles sont anticipées et non subies (prise en compte différente de l'embauche des jeunes, formations ad hoc, processus de professionnalisation différent).

Dans et hors réseau, il s'agit d'une transformation des métiers de conduite (responsabilités mieux affirmées et reconnues, prise en main des enjeux, clarification des pouvoirs). Cette évolution se traduit en reclassements et modifications de rémunérations pour l'ensemble des personnels exerçant ces métiers.

Le mode de rémunération des agents de conduite nucléaire a été changé. La direction a décidé de rémunérer ces agents d'une manière spécifique les différenciant des autres agents de l'entreprise. Cette option de différenciation et de reconnaissance des responsabilités a rencontré une violente hostilité (d'agents, de syndicats, de dirigeants). Un conflit social a éclaté, l'hiver 1999-2000 pour d'autres raisons, mais cette réforme des rémunérations de la conduite nucléaire n'y est pas étrangère.

8 sites qui n'avaient pas participé au réseau «conduite du futur» ont demandé qu'une nouvelle expérience de ce type soit tentée, avec eux, sur un autre sujet (2001).

Le mode d'action des appuis parisiens a changé : ils ont créé un groupe transverse qui s'est substitué à leurs modalités antérieures d'action cloisonnée par spécialité. Des membres du réseau participent désormais aux visites d'appui que les fonctionnels parisiens réalisent sur sites pour aider à résoudre divers problèmes.

En fait, un certain nombre de modalités de fonctionnement élaborées dans le réseau ont déteint et contaminé des modalités de fonctionnement du reste du système.

3. Référents théoriques principaux

Intervention socianalytique (analyse institutionnelle), intervention sociologique (Alain Touraine et la sociologie de l'action), non-directivité (Carl Rogers, Elias Porter), science des dispositifs de dynamisation (dispositifs triangulaires avec mise en relation systématique des deux pôles du rapport social étudié en notre présence, analyse de ce rapport social à l'aide de l'analyse des relations des deux pôles avec nous, ce que Touraine appelle l'analyse d'un rapport social à l'aide d'un rapport social), théorie du chaos, cybernétique.

Connaissances et présupposés : nous avons des présupposés ou connaissances sur les effets dynamiques de certaines modalités d'intervention. Nous misons aussi sur le savoir des acteurs sociaux, leurs savoirs détenus sans le savoir, le « common knowledge » (Dupuy) qui est une source de connaissances implicites à faire jaillir. Nous adoptons une *position de non-savoir* sur la situation que nous travaillons. Sur la conduite, nous en savons des choses (nous travaillons le dossier depuis plus de dix ans). Nous avons écrit ce que nous savions et pensions avant d'entamer cette recherche, dans un document à part.

4. Validation et contrôle

C'est un processus continu d'analyse et d'action qui fait effet immédiatement et qui intègre ses effets dans la matière analysée. Les participants viennent de faire le bilan et de le présenter aux commanditaires et à tous les responsables de sites nucléaires. Ils n'ont pas présenté les contenus, mais ont décidé de présenter les processus

de travail du réseau et leurs effets sur les agents de conduite et sur les managers. Ils referont un point avec les dirigeants du parc en 2001.

5. Relations entre les « chercheurs » et leurs partenaires

Le démarrage a été très dur, l'initiative vient du directeur du pôle industrie. Après une phase de méfiance, les participants ont basculé dans l'analyse et l'action simultanée. Les chercheurs ne sont pas définis comme tels mais comme tiers extérieurs intervenants rémunérés par le commanditaire. Les aspects conscients et inconscients (positions défensives remaniées) sont travaillés par des réflexions menées tant individuellement que dans des collectifs à géométrie variable (entretien de face à face + travail en équipe + travail sur le site avec le chef d'unité + regroupements avec ateliers + AG + forum lotus (expression individuelle). En tant que sociologues sociaux, notre travail a notamment consisté à favoriser une prise de recul mettant l'accent sur des dimensions sociologiques. Les gens parlent, dans le bilan individuel qu'ils viennent de faire, d'un phénomène d'ouverture de champ qui a changé leur vision et leur a permis de porter un jugement sur leur place dans l'entreprise (désaliénation)

Nous travaillons également avec les transferts/contre-transferts entre les participants et le groupe des intervenants, nous exposons systématiquement aux participants nos analyses en tant que staff: sentiments, impressions, ressentis concernant le processus en cours. Les participants nous ont pris notre nom: ils se nomment entre eux « nous les CAPP, nous équipe CAPP ou nous réseau CAPP ».

Cependant nous ne travaillons pas l'individu face au système, nous faisons travailler le système par les individus. En reprenant une citation de Jean-Paul Sartre, il s'agit d'aider les hommes à sortir de leur inertie naturelle en totalisant leur praxis eux-mêmes au lieu de subir la totalisation réifiée, le practico inerte.

6. Facteur temps: temps non préprogrammé, tempo variable (on se réunit quand les gens sont prêts)

Au départ il s'agissait de faire une prospective en un an. Comme un an

ne suffisait pas (car la méfiance est tombée après plusieurs mois seulement), le travail a été prolongé de commun accord en fonction du besoin et non selon un calendrier. On a fini cette phase. La décision des commanditaires et du réseau est de continuer en se réunissant pour traiter un sujet non travaillé (la conduite et les syndicats: une relation très agressive, sujet qui sera traité en janvier 2001). En plus un rendez-vous a été pris en juin 2001 pour mesurer le chemin parcouru.

7. Contexte social et culturel

Culture EDF²³, tradition de lutte de classe, syndicats et direction à culture égalitariste, centralisatrice, standardisatrice et centrés sur des notions de pénibilité du travail, ne reconnaissant pas la différence et la responsabilité des équipes de conduite (première et dernière ligne de défense devant les incidents), management centré sur les exigences et par la règle, taylorisme. Mondialisation, passage du monopole à la concurrence, montée des «verts», problématique du chômage et de la réduction du temps de travail, destin incertain de l'énergie nucléaire et débat actuel sur le renouvellement ou non du parc, abandon du nucléaire dans certains pays européens, embellie aux États Unis, anniversaire de Tchernobyl.

En particulier: Climat social conflictuel à la conduite: le système s'est régulé principalement par conflits cycliques débouchant sur des primes ou des augmentations de moyens.

(Fin de la fiche.)

23: voir Michel Wiewiorka, Sylvaine Trinh, *Le modèle EDF*. La Découverte, 1989.

Leçon 7. Analyser l'institution, c'est mettre à jour la dialectique sous-jacente à l'organisation cliente.

La règle fondamentale des socialanalystes en situation d'intervention est *d'analyser l'institution de l'analyse* dans l'entité qui a demandé une intervention, et de viser ainsi la mise à jour de la dialectique sous-jacente à cet établissement.

Qu'est ce que *l'institution*? L'analyse institutionnelle la définit comme un système antagonique entre des formes et des forces sociales, toujours en tension plus ou moins vive.

L'**institution** est un mouvement continu, dont la dialectique peut se tendre, et rendre parfois la situation invivable tellement elle devient conflictuelle.

L'**intervention** fait affleurer ce système de tensions, alors qu'il reste le plus souvent invisible.

Les individus et les groupes sont pris dans les plis et les replis de ces contradictions. Ils sont *impliqués* au point de ne pouvoir mettre à distance ce système de forces antagoniques, ni le comprendre pour le transformer.

Les antagonismes sont intéressants pour l'analyse institutionnelle parce qu'ils portent des solutions différentes les unes des autres, mais des solutions répondant à des questions communes. Si cela résiste, si cela s'oppose, s'il y a du freinage et de la mauvaise volonté, c'est qu'il existe des désaccords qui loin de nuire à l'organisation, peuvent lui redonner de la force, représentent des sources potentielles nouvelles, à condition de pouvoir s'exprimer et se relier une fois les nœuds défaits. Les antagonismes permettent de retrouver des synergies. La résistance sociale donne de l'énergie à la société.

La dialectique de l'institution : institué - instituant - institutionnalisation

René Lourau dans son livre fondateur consacré à l'analyse institutionnelle²⁴ définit plusieurs triades dialectiques et montre les correspondances possibles entre elles, une façon d'organiser l'action et de guider le regard du socialanalyste en situation d'intervention.

Les voici rassemblées en un seul tableau que nous allons parcourir colonne par colonne dans les pages qui suivent.

	Moments Dialectiques	Concepts d'institution	Dimensions sociologiques
Positif +	Universalité	Institué	Idéologique
Négation -	Particularité	Instituant	Libidinal
Négation de la négation - X -	Singularité	Institutionnali- sation	Organisationnel

24 : René Lourau, *L'analyse institutionnelle*, Minuit, Paris 1970.

Les moments dialectiques selon Hegel.

Les triades dialectiques unissent des *moments*, c'est-à-dire des forces contraires. Le philosophe allemand du droit, Georg Wilhelm Friedrich Hegel²⁵ s'intéressait beaucoup au cas de la Révolution Française.

La question juridique qui se pose en effet en France, après la révolution de 1789, est de savoir qui peut dire le droit désormais.

Avant la révolution, le roi était considéré comme la voix de Dieu sur terre, la monarchie de droit divin possédait la compétence juridique. Mais le roi avait eu la tête tranchée, alors comment dire le droit?

Hegel traite ce problème en recourant à ses fameux *moments*, un terme dont la traduction française a conduit à quelques incompréhensions.

En effet, le *moment dialectique* selon Hegel ne doit pas être considéré dans une perspective diachronique au sens où les moments se succéderaient les uns derrière les autres, dans le temps. Patrice Ville a montré dans sa thèse sur la socianalyse (1978) que le *momentum* hégélien est comme un poids jeté sur le plateau d'une balance. Il pèse dans un sens avec force, tandis que d'autres forces entraînent le plateau dans l'autre sens.

Les moments agissent en profondeur et de façon synchrone. *Der Moment* en allemand correspond bien à la signification française *chronologique* du terme moment au sens de *à ce moment-là...; dans un moment...* Mais *das Moment* signifie en français le moment au sens de la mécanique ou de la physique: c'est le moment cinétique, le moment d'un couple. *Der moment* correspond au *movimentum* latin, qui signifie *mouvement*.

Donc quand Hegel nous parle de *Moment*, il désigne en réalité des forces. Sa première triade comporte le moment positif, sa négation (moment négatif), et un troisième moment de négation de cette négation²⁶.

25: Hegel est né en 1770 à Stuttgart et mort à Berlin en 1831.

26: Lire à ce sujet les récents travaux du philosophe Yvon Gauthier, passé au collège de France et à l'École Normale supérieure de Paris, chercheur au Centre de recherche en éthique de l'Université de Montréal (CREUM), cf. un article de 2005 www.erudit.org/revue/philoso/2005/v32/n2/011872ar.html?vue=resume et www.erudit.org/revue/philoso/2005/v32/n2/01187a2r.pdf

L'article s'intitule *Moment cinétique et syllogistique dynamique chez Hegel*. Gauthier souligne «Une logique dynamique pourrait récupérer avantageusement cette dialectique des concepts».

Moments dialectiques

Hegel différencie l'*universalité*, la *particularité* et la *singularité*. Le premier moment dont il parle, celui de l'universalité, contient le mot *un*. C'est l'idée de l'unité, du *tout*. La particularité, elle, renvoie à la partie qui compose ce tout. Pourquoi est-ce si intéressant pour les sciences humaines ? Parce que, lorsque nous formons un groupe, toute personne appartenant à ce groupe peut se retrouver potentiellement en désaccord avec les autres. Si par exemple, le groupe s'interroge sur ce qu'il va faire demain, les uns proposeront une chose, mais quelqu'un proposera autre chose. La particularité qu'il représente constitue une force antagonique, une force de disjonction qui même si une décision majoritaire est prise, même si l'individu en désaccord s'y plie, continuera d'exister et de fonctionner de façon sous-jacente car le sentiment du désaccord persistera. Cependant, la plupart se plieront à la décision majoritaire car il existe une troisième force qui s'appelle la singularité, qui est une force de conjonction, *niant la négation* qui nie l'universalité. Sin vient d'une racine indo-européenne *sem* qui veut dire *ensemble*, la singularité est le moment qui fait tenir ensemble des parties, la force sans laquelle l'ensemble n'existerait pas. Sem a donné le nom de sémite (le peuple = tous ensemble) et en grec la racine sun qui signifie *avec* comme dans le mot *synthèse*.

Ainsi, la force de séparation que représente la particularité est niée par la force de conjonction que représente la singularité. Tous les lycéens français apprennent à dissenter en développant une thèse, son contraire l'antithèse, et une synthèse.

Prenons comme exemple concret le cas (vécu) de travailleurs salariés d'une usine d'armement. L'*universalité* est le moment de l'*unité positive* : apparemment, ces travailleurs forment un tout uni. La particularité est le moment de possible négation de cette unité : il s'avère que certains de ces travailleurs sont pacifistes. Donc, une partie au moins du groupe est logiquement en opposition avec l'objectif de fabrication d'armes. Cependant cette opposition est tue. La singularité, c'est le moment logique qui fait nier la particularité, qui la contrebalance et du même coup l'occulte. Par exemple, le travail manquant dans la région, le travailleur pacifiste fait une croix sur ses convictions, et travaille dans cette usine. La singularité est souvent organisationnelle : c'est un horaire,

un lieu, un objet, un statut, une grille de rémunération, tout ce qui fait que des individus, n'ayant a priori rien en commun, se retrouvent pourtant ensemble. Particularité et singularité sont deux moments ordinairement invisibles, qui vont devenir visibles à l'occasion d'une crise. Dans notre exemple, il suffit que d'autres possibilités d'emploi s'offrent dans la région, pour que le pacifiste parle ou fasse parler de son pacifisme. Il va l'afficher, ou décider de démissionner pour prendre un autre emploi. Mais l'entreprise, considérant que ce travailleur possède des compétences très pointues, peut décider de modifier positivement ses conditions de travail à tel point que le travailleur décide d'y rester quand même. Il taira alors à nouveau ses convictions personnelles pacifistes.

On voit que toute modification de l'équilibre entre les moments affecte l'ensemble. C'est un équilibre dynamique avec des forces à la fois synergétiques et antagoniques occultées, chaque modification d'un moment étant facteur de mouvement²⁷.

Hegel poursuivant ses réflexions va progressivement changer sa façon de considérer la dialectique entre l'individu et la société. Au départ la société représente à ses yeux l'universalité et il place l'individu du côté de la négativité. Mais il s'aperçoit que le collectif, la société, nient l'individu, de même que la loi, la singularité, c'est-à-dire des principes d'organisation, de structuration, nient les particularités. Dès lors, on peut dire que chaque moment est potentiellement la négation des deux autres moments, c'est ce que Hegel définira comme la *dialectique négative*.

Poursuivant sa réflexion, Hegel énoncera plus tard que chaque moment contient aussi les deux autres moments. Il définira ainsi une autre dialectique, c'est la *dialectique positive*. En effet, dans la société on retrouve l'individu et la loi ; dans la loi, on retrouve la société et l'individu ; dans l'individu, on retrouve la loi et la société.

Ainsi, dans les entretiens non-directifs que nous utilisons, nous accédons bien sûr à la particularité, le cadre de référence de l'interviewé, mais en même temps nous trouvons au moins partiellement dans sa vision les normes sociétales à l'œuvre dans sa situation, la manière dont il est

27: Il existe d'autres triades dialectiques célèbres.

Citons celle de Sigmund Freud : *le ça, le moi, le surmoi*.

Celle de Jacques Lacan : *le réel, le symbolique, l'imaginaire*.

traversé par les contradictions entre forces sociales, et nous voyons des éléments de la singularité qui tient tout cela ensemble.

Ces deux dialectiques fonctionnent ensemble, elles ne sont pas séparables : il existe en même temps une dialectique d'exclusion et une dialectique d'inclusion.

Les trois moments de l'institution

René Lourau reprend l'approche hégélienne pour définir l'institution comme mouvement dialectique entre l'**institué**, l'**instituant** et l'**institutionnalisation**. Il emprunte à Lacan et Cornélius Castoriadis les concepts d'*institué* et d'*instituant*. L'*institué* représente ce qui est déjà là. L'*instituant* est ce qui s'oppose au mode de fonctionnement institué, c'est celui qui est en désaccord avec ce qui se passe et cherche à mettre autre chose en place. René Lourau apporte le troisième moment, celui de l'*institutionnalisation*. Nous utilisons un exemple déjà ancien mais qui date de nos propres engagements militants.

Dans les années 1960, l'IVG (l'interruption volontaire de grossesse) n'était pas un droit mais un crime. On ne parlait d'ailleurs pas d'IVG mais d'avortement. Il faut savoir que la dernière femme exécutée à la prison de la Roquette fut Marie-Louise Giraud, une faiseuse d'anges, une avorteuse guillotinée en 1943. Depuis 1942 l'avortement était considéré comme un crime contre la sûreté de l'état²⁸. Or, il arriva en 1971 qu'une jeune fille mineure de 16 ans, violée à Bobigny dans les quartiers nord de Paris, et ayant avorté, s'était fait prendre et devait passer en jugement pour être condamnée, ainsi que les quatre personnes qui l'avaient aidée. Son avocate était la célèbre féministe Gisèle Halimi. Nous sommes dans un contexte de revitalisation du mouvement féministe depuis les années 1960. Sur une idée d'un journaliste du *Nouvel Observateur*, Jean Moreau, 343 femmes célèbres (écrivains, stars de cinéma, vedettes de la télévision, femmes politiques...) signent (après bien des péripéties et des hésitations) en 1971 un célèbre manifeste, *le manifeste des 343 salopes*, rédigé par Simone de Beauvoir, dans lequel elles affirment : « je me suis fait avorter ».

28 : Ce texte sera abrogé à la libération, mais malgré la loi Neuwirth sur la contraception, l'avortement restera un crime.

Voici le texte :

«Un million de femmes se font avorter chaque année en France. Elles le font dans des conditions dangereuses... On fait le silence sur ces millions de femmes. Je déclare que je suis l'une d'elles, je déclare avoir avorté.»

Si la justice est logique, elles aussi doivent passer en jugement, elles sont passibles d'emprisonnement. Cet analyseur politique extrêmement puissant, montre une situation où l'institué est constamment nié par des milliers de femmes chaque année. Le débat ainsi provoqué déchire les partis. Il aboutit à une transformation de l'ancienne loi. Simone Weil va courageusement porter le nouveau texte à l'Assemblée nationale où elle se fait insulter d'une façon incroyable, qui révèle la profondeur des traditions patriarcales et catholiques. Mais quand la loi est votée (institutionnalisation), un grand nombre de féministes crient à la trahison. Pourquoi? Parce que depuis plusieurs années, les féministes du MLF ont appris à mettre en œuvre une méthode nouvelle d'avortement, la méthode Karman, très simple, par aspiration douce, à l'aide de la canule souple inventée par ce psychologue américain. Cette évolution technologique permet aux femmes d'avorter sans passer par les médecins, elle permet d'échapper au pouvoir des médecins sur leur corps. La technologie d'Harvey Karman arrive à point nommé, dans ce grand combat pour la liberté des femmes de disposer de leur corps. Le mot d'ordre était d'ailleurs «Notre corps, nous-mêmes! Notre ventre nous appartient.» Or la loi Weil vient à la fois reconnaître un droit d'avorter et retirer aux femmes cette liberté, car elle impose que l'IVG soit un acte médical, sous contrôle des médecins, dans des délais précis. Néanmoins, pour une partie des féministes, cette loi est une victoire. Et les deux vérités antagonistes sont vraies puisque l'ancienne loi (l'institué) a bien été niée par les pratiques instituant et par la nouvelle loi ; mais une partie des pratiques instituant (avorter hors du contrôle du pouvoir médical) est niée par la nouvelle loi. Cet exemple semble relever d'une vision chronologique de la dialectique (au sens de *der Moment*) et pourtant non, puisqu'avant la loi Weil, les femmes appartenant aux milieux aisés pouvaient, au vu et au su de toute la société française, aller avorter en Angleterre, en Hollande, en Suisse. Simplement, cela nécessitait des moyens dont les femmes de condition modeste ne disposaient pas. À ces dernières ne restait que la possibilité de l'avortement clandestin.

Un système institutionnel doit nécessairement veiller à réduire la tension dialectique, une société ne peut trop s'écarter des individus. Les systèmes institutionnels évoluent parce que les sociétés changent en fonction des pratiques institutantes.

Un autre exemple est celui du piercing, ou des tatouages. Aujourd'hui, en voyant tant de jeunes filles se faire tatouer, percer le nombril, les lèvres, le nez, les oreilles, on ne pense plus à la peur que provoquaient les marginaux des années 1960, roulant en Harley Davidson, vétérans jamais remis des atrocités de la guerre du Vietnam, contestataires radicaux du système établi.

C'est que dans l'instituant se trouvent en germe des normes qui peuvent par le mouvement dialectique être institutionnalisées, transformées en normes et en modes s'imposant à tous.

La déviance dans les groupes : dimensions sociologiques.

Observant la dynamique dans les petits groupes, René Lourau constate qu'il existe plusieurs types différents de déviance, susceptibles d'être eux-aussi organisés en une triade dialectique utile à l'analyse institutionnelle, correspondant plus ou moins à la triade institué-instituant-institutionnalisation. René Lourau en fait une nouvelle triade, qu'il propose de rapprocher des autres triades dialectiques, que le socialanalyste utilise pour regarder les situations.

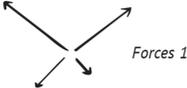
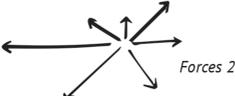
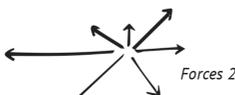
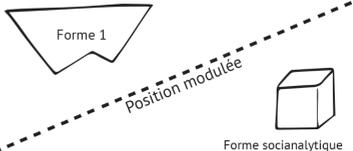
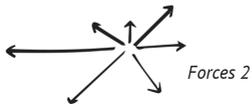
	Moments Dialectiques	Concepts d'institution	Dimensions sociologiques
Positif +	Universalité	Institué	Idéologique
Négation -	Particularité	Instituant	Libidinal
Négation de la négation - X -	Singularité	Institutionnalisa- tion	Organisationnel

Le *déviant idéologique* est celui qui se bat sur le terrain des idées, des enjeux, des finalités. Le *déviant organisationnel* se place plutôt sur le terrain des méthodes et des modes de fonctionnement, des manières de faire. Enfin, le *déviant libidinal* est celui qui laisse parler sa pulsion, son désir. C'est l'enfant qui en classe lance des boulettes sur le professeur, fait voler des petits avions en papier. Il est ailleurs, il manifeste son ennui, son désintérêt pour la matière ou la pédagogie utilisée pour l'enseigner.

Le dispositif socianalytique comme instrument de lecture de la dialectique institutionnelle.

La socianalyse offre de réaliser en quelque sorte un *bilan dialectique*, un diagnostic partagé des énergies collectives, une connaissance des capacités à instituer. On peut dire que le dispositif socianalytique (c'est-à-dire une forme sociale et organisationnelle fixant un lieu, des horaires, des règles) correspond à un moment précis : la singularité, union des contraires, négation de la négation. Le dispositif d'une certaine manière nie la négativité qui travaille l'organisation cliente de l'intervention, il enveloppe le système en crise et le contient le temps de l'analyse. Il encadre le jeu des forces sociales que la forme habituelle de l'organisation ne tient plus. Il permet un travail critique partagé car en même temps qu'il contient, il dérange et produit des analyseurs. Cela ne va pas sans mal, c'est pourquoi Georges Lapassade ne cessait de répéter : «Il faut tenir le dispositif!», car sitôt lâché, l'analyse s'interrompt. Il disait aussi que «la socianalyse est un combat» qui suppose l'engagement du tiers socianalyste dans les interactions entre acteurs sociaux. Dans le dispositif tenu par les intervenants, la dialectique de l'institué et de l'instituant se montre, se voit, se lit parfois avec une extraordinaire limpidité. Chacun peut voir le champ des forces en action et repérer sa place comme celle des autres dans ce champ énergétique. Personne *ne change de camp*, mais chacun élargit son champ de vision. Pour arriver à ce résultat, il faut que l'attention aille systématiquement *vers la négativité qui travaille ici et maintenant* : l'instituant qui vient nier, c'est-à-dire contester, critiquer, transgresser la norme instituée. Le socianalyste s'intéressera à toute minorité, toute marginalité, toute souffrance, toute particularité, toute déviance (idéologique, libidinale, organisationnelle), toute émergence et lui donnera la parole, lui offrira un point d'appui pour que cette parole soit entendue. Ces particularités contiennent en germe des modes de fonctionnements différents. Certains éléments instituant pourraient venir remplacer en tout ou en partie l'institué à travers un processus d'institutionnalisation. Cette transformation des modalités collectives permettra aussi à l'institué de se maintenir, car l'instituant, dès que commence le processus d'institutionnalisation, se verra en partie intégré et en partie niée, et dans cette négation l'institué se prolongera.

La dialectique ne s'arrête jamais de travailler les organisations sociales.
 La tension dialectique diminue quand la singularité, les formes du vivre ensemble, contiennent les équilibres temporaires des forces en présence.

	Principe d'action : état des forces sociales	Principe d'organisation : état des formes sociales
1^{er} temps Équilibre n°1	 <p>Forces 1</p>	 <p>Forme 1</p>
2^{ème} temps Rupture	 <p>Forces 2</p> <p>Nouvel état des forces, invisible...</p>	 <p>Forme 1</p> <p><i>Décalage forces / forme = conflits, malsain, blocage, crise...</i></p> <p>... sous la forme n°1, obsolète.</p>
3^{ème} temps Temps socioanalytique, visibilité des forces sociales	 <p>Forces 2</p> <p>Nouvel état des forces, invisible...</p>	 <p>Forme 1</p> <p>Position modulée</p> <p>Forme socioanalytique</p>
4^{ème} temps Équilibre n°2	 <p>Forces 2</p>	<p>Recherche d'une forme sociale n°2 selon état dynamique (forces 2) révélées dans le temps socioanalytique.</p>

Leçon 8. Formes sociales et forces sociales: le dispositif socianalytique, comme forme sociale superposée à la forme sociale cliente.

Qu'est ce qu'une forme sociale? C'est un phénomène organisationnel correspondant à l'un des trois moments de la dialectique, celui de la singularité (*sin gulus*: un par un et chacun). Une forme sociale est un principe d'unité, masquant nécessairement les forces qui la fondent: l'organisation est une structure dynamique dont la stabilité rend l'équilibre des forces sociales en jeu *invisible*. Un équilibre existe (temps 1 de la figure page 127) mais à un moment la forme ne contient plus le jeu évolutif des forces sociales (temps 2). Il y a crise ou il y a socianalyse. Dans ce cas, la forme socianalytique vient se superposer et se substituer dans une certaine mesure à la forme sociale habituelle de l'organisation sociale cliente (temps 3). C'est un contenant du chaos. Le dispositif est comme une enveloppe organisationnelle *parlante* capable de réguler et contenir le jeu des forces sociales et d'accéder à la dialectique sous jacente. La socianalyse permet de recréer une forme sociale mieux adaptée.

Lorsqu'une forme sociale se casse, comme on peut le voir en grandeur nature lors d'une crise, l'universalité (normes, valeurs, principes, projets censés s'imposer à tous) et la particularité (négation de l'universalité, dans une certaine mesure, par chaque individu), liées par la singularité et déliées par l'éclatement de la forme sociale, apparaissent. C'est la traversée de ces clivages latents, vivants, actifs qui permettra à l'unité cliente de retrouver les termes communs acceptables d'un projet collectif, de réinitialiser ses institutions et de trouver une organisation épousant plus harmonieusement les contours de la dynamique de ses forces internes. En passant par le négatif, en poussant l'analyse dialectique le plus loin possible, la socianalyse permet le dialogue de fond. Cela suppose un travail permanent d'interpellation de la légitimité de la socianalyse. Dans notre jargon, c'est l'analyse commande-demande qui continue pendant toute l'intervention, on l'a vu précédemment (leçon 3. Analyse de la commande et des demandes).

Offrant une forme capable de servir de point d'appui aux forces sociales, capables aussi de contenir et réguler les forces sociales ainsi dégagées, la forme socianalytique travaille comme révélateur des dysfonctionnements et des potentialités, permet un retour aux prophéties initiales fondatrices, et un dépassement des contradictions bloquées, une nouvelle fondation institutionnelle dans une situation dialectique moins tendue.

La socianalyse par son dispositif délimite et installe un espace modifiant/découpant le flux social et sociétal, ayant une dynamique propre (effet Venturi²⁹). C'est une forme sociale éphémère, de mise en mouvement, où la configuration habituelle des pouvoirs est suspendue. Elle propose un ordre temporaire des choses : elle dispose, ce qui suppose une certaine scénographie, et dimension esthétique autant qu'éthique. La méthode du socianalyste, c'est le chemin qu'il fait parcourir et qu'il doit parcourir lui aussi (accélérer, ralentir, se déplacer mentalement et physiquement) pour déplacer le groupe client dans un parcours à effets de « déplacement ».



29 : L'effet Venturi, du nom du physicien italien Giovanni Battista Venturi, est le nom donné à un phénomène de la dynamique des fluides où il y a formation d'une dépression dans une zone où les particules de fluides sont accélérées. (Wikipedia 2013).

Leçon 9. Concevoir et conduire un dispositif analyseur.

Dans l'intervention, nous aimons le travail en équipe, avec ses grands moments et ses conflits inévitables. Nous aimons le voyage dans les mondes sociaux les plus différents et les plus fermés ; la rencontre d'égal à égal avec les gens. Nous apprécions la circulation libre à travers les cloisons de la division sociale. Nous aimons le mélange unique de pensée et d'action, le contact savoir/pouvoir. Nous aimons l'écriture non savante et directe dans laquelle les participants se reconnaissent. Et nous aimons la création puis la conduite des dispositifs. La création des dispositifs s'alimente à différentes sources, en fonction de nos rencontres et de nos parcours personnels. L'intervention est une méthode de recherche qui nous a littéralement libérés, quand nous étions jeunes chercheurs, du carcan des méthodologies fastidieuses qu'on nous enseignait à l'université, en sociologie. Pour atteindre l'objectivité, il fallait accepter de s'enfermer dans la cité savante. Apprendre à traiter les faits sociaux comme des choses. Travailler notre *totale neutralité*. Annihiler les biais inhérents à notre présence, et à notre personne ; trouver des tenues de camouflage, se déguiser, mentir aux gens le cas échéant, en prétendant être quelqu'un d'autre ; investir les terrains comme des espions. On refroidissait le social dans des questionnaires préconstruits où aucune des réponses proposées ne vous convient vraiment. Il fallait choisir les personnes au hasard, sur des listes ou dans les rues, parce que l'aléatoire était considéré comme impartial, le hasard comme le garant de l'extériorité. L'essentiel du temps se passait à faire et refaire nos calculs de représentativité des échantillons ; forger nos hypothèses a priori moins pour trouver que pour prouver ; encoder les réponses, corrélérer les résultats et les variables déterminantes en compilant d'interminables listings d'analyse factorielle recrachés par les immenses ordinateurs de l'époque.

Au début des années 1970, rompant avec cette formation classique à l'instigation de René Lourau et Georges Lapassade, Patrice Ville a multiplié les socialanalyses, et a soutenu en 1978 une thèse de 3^e cycle sur le dispositif socialanalytique institutionnel patiemment élaboré à l'occasion

des premières socianalyses du GAI - Groupe d'Analyse Institutionnelle de Paris. Christiane Gilon en 1973 a décidé d'apprendre l'intervention en y participant comme cliente ou comme intervenante : socianalyse institutionnelle (comme cliente puis comme intervenante), socianalyse Van Bockstaelienne (comme cliente), intervention sociologique Tourainienne (comme intervenante et membre du CADIS - EHES).

Nous connaissions aussi très bien tous les deux les interventions psychosociologiques, développées au sein de l'ARIP. Et nous nous disions : « Mais comment est-ce que ça marche au fond ? Pourquoi est-ce que ça se passe comme ça se passe ? » Ici, l'intervenant se fait éjecter, là il offre un point d'appui qui permet de puissants effets de transformation. Parfois il échoue là où précédemment il avait réussi. Il ne parvient pas à reproduire les mêmes effets. Pourquoi ? Il ne peut pas forcément le dire. Au fond, l'intervenant ne sait pas exactement ce qui produit les effets de ce qu'il fait. Ou bien il n'a pas envie de le savoir. Cela ne l'intéresse pas tellement. Nous avons envie de comprendre les ressorts, la technique, la machinerie des dispositifs d'intervention. Même si Jean Dubost et Eugène Enriquez, maîtres admirés de l'intervention psychosociologique, désapprouvaient ce penchant pour ce qu'ils appelaient « la mécanique ». Nous étions des sociologues, nous avons eu une formation relativement consistante en ethnologie et en anthropologie, nous ne pouvions pas nous contenter de croire que l'analyse est une question de génie de l'analyste.

Il devait bien y avoir aussi quelque chose de matériel, une construction combinant des éléments hétérogènes, « un rituel » à étudier, pour reprendre une autre expression que Georges Lapassade utilisait pour qualifier le dispositif de la socianalyse institutionnelle. Une deuxième thèse de 3^e cycle, celle de Christiane Gilon en 1984 sur les mécanismes des interventions sociologiques (Touraine) et socianalytique (le GAI) a clos cette première période de recherche. Aujourd'hui, avec le recul, nous estimons que cette exploration des dispositifs d'intervention n'était pas une dérive *behavioriste*, comportementaliste. On ne peut pas analyser l'institution de notre intervention sans savoir ce que nous instituons au juste dans le dispositif que nous proposons. Nous avons continué à chercher et expérimenter des dispositifs de socianalyse institutionnelle avec Dominique Jaillon (sociologue) et Fabienne Fillion (psychanalyste),

développant progressivement une science (le mot est pompeux mais tant pis) des dispositifs de mise en dynamique des systèmes sociaux, que Patrice Ville a exposée dans sa thèse d'État.

Le terme de *dispositif* désigne ce qui prépare, ce qui est réglé. C'est un concept de praticien : le dispositif en intervention agit comme le concept en recherche théorique. Le dispositif (comme le concept) permet de couper, séparer, définir.

Dis est une racine grecque qui signifie *couper - découper un espace*. Tout dispositif est une façon de découper l'espace, le temps, les gens, les discours et de configurer les rapports sociaux d'une certaine manière.

Dis nous dit le dictionnaire latin français Gaffiot, est une particule marquant le plus souvent une division, séparation, distinction. Disposition signifie littéralement : ce qui est mis en place pour séparer. De même que la théorie a besoin du bon concept, placé au bon endroit, pour analyser une situation, l'intervention a besoin du dispositif qui est son *instrument formel*. Il est toujours possible d'inventer différents découpages qui tous répondront aux mêmes principes, et qui permettront, pour reprendre les mots d'Henri Lefebvre, s'appuyant lui-même sur Gurvitch, « d'analyser le continu à partir du discontinu ».

Forme proposée au départ d'une intervention, puis remaniée par les intervenants si nécessaire, le dispositif socialanalytique va contenir le jeu des forces sociales qu'il permettra d'analyser. Nous sommes toujours appelés à un moment de crise, de bascule d'un système : nos dispositifs sont construits pour laisser s'opérer la reproduction du système et dans le même temps développer son potentiel de dépassement. Le dispositif est pertinent si ce qui est sous-jacent devient visible, et si ce que le devenir peut être, pourrait être ou risque d'être, émerge, apparaît...

Le dispositif d'intervention sécurise, dans une certaine mesure, et dérange en même temps. Parfois, nous voyons que notre dispositif risque de ne pas fonctionner. À certains moments, nous sentons qu'il ne pourra pas contenir les dynamiques à l'œuvre, il n'aidera ni à analyser, ni à agir. Il sera en retard ou en avance. Il sera décalé, déplacé. Dans notre pratique, le dispositif doit être synchrone avec le processus d'analyse. Dans les phases instituanes, il doit être au plus près du mouvement.

Il doit soutenir le processus d'élaboration et d'action. Dans les phases de résistance et de repli, il doit tenir et endiguer la fuite des énergies d'analyse.

Nous adaptons en permanence le dispositif à l'évolution de la situation d'intervention, nous le modulons, nous l'aménageons, nous le cassons, nous l'abandonnons pour en reconstruire un autre... Par contre, nous ne dérogeons jamais aux principes de base de la socianalyse. Ces *changements de dispositif* sont bien acceptés des participants aux interventions, mais ils mettent parfois à rude épreuve le staff d'intervenants, l'équipe qui mène la socianalyse.

Se faire braconnier pour construire ses dispositifs.

Le dispositif, disent les dictionnaires, est «l'agencement des mesures et moyens mis en œuvre pour une intervention précise». C'est la forme qui aidera à travailler le fond, c'est le contenant qui accueillera le contenu des travaux. C'est *juste une forme*, une enveloppe déformable, un agencement d'éléments hétérogènes, que l'on agrège en fonction d'une commande particulière, puis en fonction des mouvements de l'analyse. Forme sociale vide de tout contenu, le dispositif se superpose au mode de fonctionnement habituel. C'est un dispositif de paroles, il est objet de discussions, l'établissement client de la socianalyse va y être parlé.

Mais cette inscription même est disputée entre les diverses forces qui veulent y laisser leur marque, leur empreinte dynamique. Une attention particulière sera portée à la base matérielle qui est toujours objet de conflits liés au respect des normes institutionnelles de fonctionnement.

Pour construire le dispositif, on se laisse guider par les règles de l'art que l'on a forgées dans l'expérience pratique, en s'appuyant sur nos référentiels théoriques : essentiellement dialectique et psychanalytique, mais pas uniquement. Comment prendre en compte l'individu, le groupe, l'organisation et l'institution dans les interventions ? Max Pagès dit que, quand on travaille sur le terrain, «on braconne beaucoup». Il lui semble dangereux de s'en tenir à une seule chapelle pour construire et conduire un dispositif d'intervention. Nous avons beaucoup braconné.

L'analyse institutionnelle nous a donné sa définition du social comme un « jeu de forces et de formes ». Si l'analyse doit permettre d'analyser les forces, alors il faut un contenant qui se substitue à la forme sociale habituelle et soit capable de contenir le jeu des forces tout en le révélant. C'est le dispositif. Nous avons décrit dans la leçon sur les analyseurs et sur le dérangement, comment nous avons construit, tel un *réacteur sociologique*, le réseau Conduite du Futur. Il met en présence les forces en jeu : des patrons et des agents de base, des jeunes et des anciens, des cadres et des non-cadres, des hommes et des femmes, des innovateurs et des conservateurs, des syndicalistes et des *libéraux*, des agents de tous métiers, des agents des quatre sites, des managers et des managés. Ils ressortiront du réseau après 18 mois. Cette concentration des forces permettra des répétitions des jeux de forces habituels, et aussi des dépassements, transformations, déplacements.

Georges Lapassade, en dévoilant la base matérielle des stades de dynamique de groupe, a créé la socianalyse institutionnelle et montré que l'analyse de l'institution de l'analyse passe par l'éclairage des conditions matérielles de travail des intervenants.

La psychanalyse nous a donné l'idée d'une enveloppe qui permettra la répétition et le dépassement, la reproduction d'un mode de fonctionnement et la production d'un autre. L'analyse des phénomènes de transfert entre le staff et le groupe client. L'analyseur argent. Une forme de disponibilité inspirée par Winnicott : ce n'est pas le socianalyste qui fixe les rendez-vous.

Carl Rogers et Elias Porter nous ont donné l'approche non-directive. Kurt Lewin nous a rapprochés des sources psychosociologiques de la recherche-action : le travail avec les groupes.

Mac Luhan disait que « le médium est le message ». Il nous a donné la conscience que les formes proposées, les méthodes pratiquées, étaient aussi importantes que les contenus.

T. Hall nous a appris à manier les dimensions spatiales, la proxémique. Nous nous efforçons de faire de la *proxémique appliquée*. Nous faisons très attention à la disposition des chaises et des tables, des groupes et des agoras, des locaux où l'analyse se déroule. Nous privilégions le cercle, de simples chaises, pas de tables ; les espaces transformables.

Fred Forest, Hervé Fisher, à travers l'art sociologique, nous ont encouragés à ne pas nous contenter des discours, mais à prendre en compte les actes. Le dispositif est une scène. Le dispositif est tout le temps agi, il produit des analyseurs qui produisent la matière de l'analyse.

Principes intangibles de construction

L'*intervention*, en langage militaire, nous l'avons déjà dit, c'est l'idée de *venir entre*. L'intervention est une intrusion, les intervenants quand ils arrivent dans une situation, font acte de présence, ils se placent au centre et non à côté, ni au dessus ni autour des acteurs sociaux. L'idée principale, simple à énoncer, moins facile à mettre en œuvre, est de *ne pas masquer notre présence*, mais au contraire de *s'en servir*. La socianalyse se pratique en assemblée d'analyse tendant à atteindre un coefficient de transversalité maximale. Seront présents, si la socianalyse est bien conduite, tous ceux qui sont parties prenantes du problème posé : il s'agit de les faire participer tous à une fonction critique, de convier tout le monde à une expertise habituellement réservée aux experts patentés.

Les socianalystes proposent des formes de débat, et si les gens ne sont a priori pas d'accord pour être présents, les analystes doivent trouver les conditions et réunir les garanties nécessaires pour qu'ils acceptent de donner publiquement leur point de vue. Créer l'agora suppose de réunir des conditions matérielles : suspendre les activités, inviter des personnes, prévoir éventuellement des modalités de transport et d'hébergement, trouver des salles, nourrir les gens... Il faut la construire en permanence.

Nos dispositifs reposent sur cinq principes intangibles, ils les incarnent : agora (transparence et transversalité), autogestion du processus d'analyse, engagement personnel de chacun, dérangement, analyse de l'ici et maintenant. Dès l'entrée en intervention, nous les faisons fonctionner en les matérialisant dans le dispositif et dans notre pratique. Ce sont cinq principes pour «analyser l'institution en réalisant une analyse de l'institution de l'analyse», comme le dit Georges Lapassade. Cinq principes pour trouver la dialectique à l'œuvre dans l'entité sociale cliente, pour toucher à la configuration des pouvoirs, faire de la dynamique, non pas de groupe, mais de la *dynamique institutionnelle*.

Mettre en pratique les **principes de transparence et transversalité**, c'est concrètement, dans un dispositif, réussir à réunir les différents protagonistes concernés par l'objet de l'intervention pour connecter leurs savoirs, confronter leurs visions, débattre de leurs enjeux. C'est aussi développer un système d'information transparent et rapide, enregistrer, filmer, photographier, tracer les débats et les analyses du staff, les mettre à disposition de tous dans les assemblées et sur un forum électronique. Appliquer le **principe de dérangement**, c'est proposer un mode de fonctionnement décalé par rapport au mode de fonctionnement habituel de l'organisation cliente, faire contact là où cela ne se fait pas, parler des sujets tabous et interdits, s'offrir comme point d'appui à toute minorité, favoriser le développement des dimensions instituanes, entrer dans les conflits, défaire les nœuds des *consensus mous*. L'analyse collective des commandes/demandes et la suspension provisoire des pouvoirs institués est un premier dérangement, l'institution collective des règles de fonctionnement en est un autre, la prise en compte des points de vue isolés et minoritaires un troisième. La pratique de la transparence et de transversalité maximales contribuent aussi à déranger l'organisation cliente. Dialectique et dérangement sont à l'origine des possibles.

Pratiquer le **principe d'autogestion** du processus permet de travailler le *rappor d'équivalence entre le chercheur et l'acteur social* qui définit la recherche-action: les acteurs sociaux deviennent des chercheurs et des auteurs quand ils pensent, parlent et décident en direct, mènent les réflexions et les actions dans les domaines qu'ils souhaitent aborder, au rythme qu'ils estiment nécessaire. C'est évidemment l'autogestion du processus d'analyse qui constitue, dans nos organisations françaises du travail, dominées par les systèmes hiérarchiques et le taylorisme, le dérangement majeur. Nous pensons ici bien sûr aux entreprises, mais aussi aux services publics, associations, bref à tout le secteur tertiaire, qu'il soit privé ou public. Certes, le discours managérial actuel reprend apparemment les thèmes du mouvement social de mai 1968 autour de l'autonomie, l'implication, l'engagement. Mais du discours aux actes, il y a un gouffre. L'autogestion du processus d'analyse reste, quoi qu'en disent les pourfendeurs de mai 1968, la voie d'accès à la connaissance d'un système social, et à la possibilité pour des acteurs sociaux de le transformer donc de produire leur histoire. Cet apprentissage différent,

qui recourt à l'intelligence collective, a besoin de dispositifs très éloignés des dispositifs de formation classique. Par un fonctionnement parfois *avec*, parfois *malgré*, parfois à *côté de* l'organisation, la socianalyse travaille à la connexion des savoirs, leur collectivisation pour aller progressivement vers un savoir commun partagé sur une situation donnée.

Le **principe d'engagement personnel** nécessite que chacun s'engage dans l'intervention, en y mettant ses conditions, et que chacun s'expose en tant que soi-même, pas en tant que représentant. Les assemblées socianalytiques ne sont pas des groupes de travail représentatifs.

Le **principe de travail de l'ici et maintenant**, c'est de se laisser surprendre par ce qui émerge et s'en saisir, ne jamais s'imposer ni imposer le respect d'un programme a priori ni d'un ordre du jour, si pertinents soient-ils.

Principes intangibles mais formes mobiles : savoir être « jazzy ».

Ce que nous appelons *dispositif*, ce sont à la fois ces principes (partie fixe) et notre manière de les faire vivre en situation d'intervention ici et maintenant (partie mobile). Le dispositif est l'articulation souple des deux. Nous ne lâchons jamais nos principes. Mais il nous arrive de laisser tomber un dispositif, à condition d'être capables d'en proposer un autre, mieux adapté. La question est de savoir ce qui favorise l'analyse.

Un dispositif est donc un assemblage mobile, évolutif, de modalités toujours susceptibles d'être repensées: règles de fonctionnement, participants et invités divers, tâches, consignes de réflexion, méthodologies recourant à des techniques variées. Il peut être étendu, rétréci, allongé, raccourci. On peut le suspendre, le reprendre, le reporter selon qu'il faut refroidir ou accélérer ce qui se passe. Ce n'est donc pas *un cadre* au sens psychanalytique du terme (un horaire, un lieu, un divan, une règle de libre association, un prix). La notion de cadre renvoie à une fixité. Concrètement, parler de *dispositif évolutif* signifie que l'on peut suspendre l'assemblée et travailler par petits groupes, parfois par classes institutionnelles si certaines catégories sociales sont trop fragiles (par exemple, ce fut le cas des jeunes dans un réseau de prospective). Il est toujours possible de changer de programme, si la dynamique l'exige, pour réveiller ou canaliser l'énergie. Parfois, on fait

des ateliers d'écriture pour empêcher certains phénomènes de pillage de l'intelligence collective, et pour bien stabiliser dans les mémoires le fait que l'assemblée est l'auteur des idées. Parfois ce sont des *mises en situation*, pour travailler la distance entre la parole et l'action collective (tester des modalités, repérer ensemble les effets pervers, corriger). Donc, conduire le dispositif consiste à instituer des modes de fonctionnement en permanence de façon transparente et pour des raisons visibles. Cela peut être une assemblée d'un à cinq jours, mais pas davantage pour une socianalyse brève. Cela peut être une série de socianalyses brèves articulées les unes aux autres, fonctionnant par cycles. Cela peut être une socianalyse en réseau internet avec des plénières physiques. Cela peut être une socianalyse de longue durée portant sur le présent ou centrée sur des utopies et leur écart avec la situation vécue...

Permettre la reproduction et la production sociales.

Se substituant temporairement à l'organisation sociale cliente, le dispositif socianalytique avec ses règles propres, produit inévitablement du dérangement. Tout dérangement produit des analyseurs, objets d'analyses. La situation socianalytique est un analyseur construit, un dispositif construit artificiellement pour produire des analyseurs, un dérangement maintenu dans la durée, créant une situation de *crise à froid*, «une zone d'autonomie temporaire»³⁰ rendant possible le développement des controverses déclenchées autour des analyseurs.

Au sens de l'analyse institutionnelle, le dispositif socianalytique est une contre-institution car il établit des formes décalées de fonctionnement. Il est conçu et conduit de manière à rendre possible à la fois la reproduction des phénomènes dont l'organisation souffre et leur possible dépassement.

Il aménage des passages vers un autre fonctionnement, vers une refondation institutionnelle. L'établissement et ses problèmes pourront nécessairement s'y projeter, s'y reproduire, mais aussi s'y déplacer, dans la mesure où les participants sont confrontés à des problèmes

30: Hakim Bey in de Closet François, *French theory*, Éditions La Découverte. Paris 2006.

inhabituels, et où leurs positions habituelles ne sont plus opératoires. « Les protagonistes de l'établissement client moulent leur action sociale dans les lois du dispositif socianalytique »³¹ qui leur font vivre au sein même de l'établissement client une sorte de *contre établissement*, par une série de décalages tantôt dramatiques, tantôt ludiques. Les éléments de la base matérielle et symbolique qui permettent une ergonomie de l'analyse sont au coeur du travail de conduite du dispositif. Égalité de parole de tous, que les participants appellent souvent « égalité de dignité », regroupements inhabituels, régulation inhabituelle des prises de parole, conduite des débats stratégiquement élaborée avec les participants, installation spatiale en cercle, en triangle, sans tables, debout ; écriture collectivement contrôlée des comptes rendus, comptes rendus dialectiques montrant les écarts et les méandres des débats, enregistrements magnéto photo vidéo disponibles pour tous ; utilisation de techniques de créativité ; recherche systématique de la négativité et suivi des éléments potentiellement conflictuels ; moments de mises en situation et d'expérimentation des idées ; ateliers d'architecture ; ateliers d'écriture.

Face à l'image de fonctionnement donnée par l'organisation, qui après tout n'est qu'une fausse réalité présentée comme quelque chose de naturel et de *toujours déjà là*, on obtient ainsi en contrepoint la réalité des pensées des gens : qu'est ce qui les meut, les freine, ce qui les touche, les éloigne, distend les liens entre eux, avec l'organisation cliente, avec la société, ou au contraire le relie et les rapproche. Le savoir des socianalystes est d'ordre maïeutique : le dispositif proposé va placer l'organisation cliente en situation d'élaborer le savoir qu'elle possède sur elle-même, sortir de la crise, effectuer un passage, « mourir à ce qu'elle était, devenir ce qu'elle est »³².

31 : Pour paraphraser Renan.

32 : *Stirb und werde* - Goethe.

Un exemple de socianalyse brève dans un hôpital

On taira le nom de cet hôpital qui, il y a quelques décennies, avait connu un pic de mortalité des jeunes enfants.

Sans rien connaître de cet état des choses au départ, nous étions partis pour exécuter une commande de formation des cadres infirmières et infirmières à l'analyse institutionnelle et surtout à l'analyse des pratiques professionnelles par petits groupes. Nous nous étions répartis ces groupes d'analyse de pratiques, mais quelque chose indiquait que nous n'étions pas vraiment pertinents. Le réflexe socianalytique aidant, nous avons réuni les groupes en assemblée, et engagé sur place une analyse commande/demandes. Quelles étaient donc les raisons profondes de cette commande de formation ?

Au détour d'une remarque, un analyseur majeur apparut : quelqu'un parlât d'une augmentation de la mortalité de jeunes enfants qui avait atteint un pic. Comment cela pouvait-il s'expliquer ?

On ne voulait pas trop nous en parler, mais même sans être sûrs du lien qui unissait notre venue à cette situation, la résistance à nous en parler était un signe qu'il fallait se faire exposer cette affaire et connaître la vision de chacun sur le sujet. De fil en aiguille, on apprit la connexion entre l'école d'infirmière et cet hôpital. À l'époque, et peut être toujours maintenant (mais certainement avec des processus plus administratifs), la démarche de soin est au coeur de la formation des infirmières. Mais les élèves, dans leurs rapports de stage, parlent de l'écart entre ce qu'elles ont appris à l'école et la pratique réelle au sein de l'hôpital. Assez logiquement, la directrice de l'école d'infirmières fait part de cet écart au directeur de l'hôpital, qui décide illico de *resserrer les boulons*. Les cadres infirmiers soumettent alors les infirmières à une pression destinée à améliorer les choses. Mais la charge de travail étant très forte, cette pression, loin d'apporter une amélioration, crée une insécurité et un stress. C'est dans ce cadre qu'ont été commises des erreurs. Quand on installe une perfusion par exemple, il est important de penser à enlever les bulles d'air. Sur la majorité des personnes le passage de l'air n'aura pas d'impact nocif, mais pour certaines personnes cela peut être fatal, et c'est ce qui s'était passé avec les enfants.

Nous avons alors expliqué à l'assemblée que la formation était peut-être une mauvaise réponse à un vrai enjeu, et qu'il nous semblait nécessaire d'impliquer dans la discussion certains protagonistes absents.

Les socialystes, ayant pris sur eux cette décision d'élargissement du champ d'intervention, sont allés chercher les deux directeurs pour avoir aussi leur version de l'histoire. Évidemment personne ne souhaite la mort d'un enfant. Comment avait fonctionné cette chaîne d'interactions négatives conduisant à des erreurs répétées? Les infirmières n'étaient pas seules en cause, la commande d'un dispositif d'analyse de pratiques professionnelles a débouché sur une socialanalyse institutionnelle intégrant tous les acteurs de la situation. C'est ainsi que l'ensemble du problème de mortalité des jeunes enfants a pu être analysé, en levant progressivement le tabou qui pesait sur le collectif de travail. La méthode de réduction des écarts entre la démarche de soin prescrite et le travail réel à l'hôpital, a pu être mise en débat avec toutes les personnes concernées, école, direction de l'hôpital, cadres infirmiers, infirmières.

Il était essentiel de se comprendre, comprendre ce qui s'était passé, ce qui se passait. et pourquoi. Et cela a suffi pour que tous ensemble les participants à l'analyse débouchent sur un fonctionnement aux interactions non pernicieuses.

Un exemple de réseau socianalytique de prospective : le réseau des Producteurs du Futur.

Voici les principaux éléments d'un dispositif différent, parce que de longue durée et discontinu, que les socianalystes du CAPP (Gilon ; Fillion ; Ville ; Jaillon, 2004-2006) ont construit pour répondre à la commande de quatre patrons de centrale du parc nucléaire français.

Quatre directeurs de centrale ont commandé un réseau de prospective associant des membres de leur personnel, leurs syndicats, leurs cadres, et les intégrants eux-mêmes, pour lever le nez du guidon, éviter de tomber dans la gestion et le court terme, voir loin et oser expérimenter des modes de fonctionnement innovants. Ce réseau prendra un nom : le réseau des *Producteurs du Futur, PDF* - ils réfléchiront sur la production de l'énergie dans le futur ; mais aussi «ils produiront leur futur, pour un meilleur présent», «pour agir sur leur avenir», «pour changer dès maintenant» diront les participants.

L'analyse de la commande et des demandes est un dispositif.

Dans la séquence d'analyse de la commande, on l'a vu dans la leçon 3, deux pouvoirs s'équilibrent et se reconnaissent, se rencontrent et se lient : le *staff client*³³ et le *staff intervenant*³⁴. Le *dispositif*, c'est la forme qui va permettre de réaliser ensemble un travail d'analyse et de transformation sociale, d'agir plutôt que d'être agi : ce travail répond à un désir du *groupe client*³⁵ de comprendre, de voir, savoir et pouvoir. La forme précède le fond, le dispositif est posé avant que les principes soient nommés. Dès le premier contact, ces principes sont mis en œuvre dans la forme que prend le contact. Pour communiquer nos principes socianalytiques aux commanditaires et aux participants, il faut une forme dans laquelle on est réunis et on se parle, on dit et on agit. Cette forme est spatialement organisée par les socianalystes qui prennent le contrôle de l'espace et du temps dès l'analyse de la commande. On peut dire que dès la formulation de la commande, on est déjà dans un dispositif. Nous prenons des dispositions pour analyser la commande et les demandes sous-jacentes, en interviewant le commanditaire, ses co-commanditaires, de façon non-directive et collective. Ensuite, l'analyse de la commande initiale et des commandes des participants durera tant que dure notre présence, mais dans le cadre d'un dispositif d'intervention. Le dispositif d'enclenchement de l'analyse de la commande est donc la première forme proposée, le premier dispositif. Que l'intervention s'arrête là, ou qu'elle continue, cette première analyse de la commande est déjà une forme d'intervention sur le commanditaire. Peut-être omettons-nous souvent de dire que nous nous appuyons sur une sorte de *physique sociétale*. Elle repose sur le postulat de l'existence de champs de forces puissantes qui traversent et composent les individus, et sont agies par eux, tels des champs magnétiques dialectiquement articulés et en mutation perpétuelle. Nous pensons que chaque individu est pris, traversé, composé et acteur des forces sociales. S'entretenir avec un acteur social, de façon non-directive, c'est entrer en contact avec une partie de ce jeu.

33 : Staff client = le commanditaire et son entourage qui a contribué à passer la commande.

34 : Staff intervenant = équipe de socianalystes composée en fonction du terrain d'intervention.

35 : Groupe client = staff client + autres participants.

Souvent, un premier contact est pris par téléphone. Nous répondons en proposant un rendez-vous avec le commanditaire dans ses locaux pendant au moins deux heures. Nous enregistrons la première commande. L'entretien est mené par l'un d'entre nous. Mais tous les socianalystes de notre équipe participent à cette séance. L'entretien sera retranscrit et analysé. Le commanditaire est averti que sa commande sera connue de tous les participants, et qu'il sera lui-même participant à l'intervention. Chaque élément de cette séquence a son importance : le fait d'aller rencontrer le commanditaire dans ses lieux et non dans les nôtres, le fait de le rencontrer collectivement, l'enregistrement et la conduite non-directive de l'entretien. Ces dispositions matérielles correspondent à la théorie de l'analyse institutionnelle : la commande est un acte de pouvoir, les demandes sous-jacentes à une commande sont des faiblesses. La commande est à la fois pouvoir et dépendance. Nous avons pour principe de répondre aux demandes, pas à la commande. Le dispositif d'analyse de la commande matérialise cette position. Aller rencontrer un commanditaire sur place, et non l'inviter à nous rencontrer dans nos locaux, est une marque d'empathie vis-à-vis du commanditaire. Y aller tous ensemble nous permet de garantir la transparence et la transversalité entre nous, éviter la hiérarchisation des intervenants : il n'y a pas de chef du staff. Imposer un espace-temps suffisamment long est un acte de contrepouvoir. La commande est toujours un acte de pouvoir, l'ordre de mettre en œuvre une solution à un problème non dit, ou mal formulé, puisqu'exprimé à travers une solution. La non-directivité est un acte de contre-pouvoir : elle permet de se centrer sur les demandes et non sur la commande. C'est l'écoute non-directive qui permet de comprendre les demandes et de proposer un dispositif en réponse à ce problème, à cette question. Mais pour cela il faut plus de temps que les commanditaires n'ont l'habitude d'en consacrer aux sciences « molles ». Il faut aussi qu'ils acceptent de rencontrer eux-mêmes les intervenants et non de déléguer un représentant, un intermédiaire. Enregistrer la commande, de même que tout le reste de l'intervention, y compris les *boîtes noires*³⁶ du staff, est un autre acte de contre-pouvoir. C'est le début de la construction d'une longue trace qui sera maintenue,

36 : Moments où le staff suspend la socianalyse et se retirent pour analyser ce qui se passe.

développée sous diverses formes durant toute l'intervention, une longue écriture des paroles dites qui ne vont pas voler mais *rester et performer*: produire des actes³⁷.

Les participants sont pour nous des co-commanditaires.

De même que les termes du contrat pour démarrer une psychanalyse font aujourd'hui l'objet d'un accord sur le cadre entre le patient et l'analyste (rythme des séances, durée des séances, déplacement des séances, vacances, paiement), de même nos principes d'intervention vont faire l'objet d'un accord préalable avec le groupe client, l'ensemble des participants à l'intervention. C'est la séquence d'engagement dans la socianalyse, où chaque participant va dire au nom de quoi il accepte d'entrer dans le réseau, à quelles conditions, et pour y faire quoi. Symboliquement, le même dispositif est mis en place que celui que nous avons utilisé avec le commanditaire: espace-temps suffisant (une demi-journée ou une journée), dans les lieux de travail des participants, avec enregistrement, en présence du staff client, avec exploration non-directive de toutes les demandes. Dans une idée rogérianne, on passe de la centration sur le staff client à une centration sur le groupe client. La commande s'élargit, avec au passage une entrée dans le champ complexe des demandes, beaucoup plus vaste que celui apparemment circonscrit par la commande d'origine. Nous réalisons en écrivant ce texte que, même si nous n'explicitons au départ aucun de nos cinq principes socianalytiques, et même si nous expliquons simplement que pour travailler ensemble, ils auront besoin de règles collectives de fonctionnement (au sens de lignes de conduite), les participants à nos interventions proposent eux-mêmes des modalités qui sont celles de la socianalyse institutionnelle, ou qui sont finalement très proches de nos principes.

37: Abdennasser El Gourari qui a beaucoup travaillé avec nous comme scribe de nos réseaux a donné un nom à son entreprise d'écriture de l'intervention: c'est *Mettre en forme pour mettre en forces* tant il est vrai que l'écriture de la socianalyse est une manière de conserver l'énergie de la parole instituante, la trace des mouvements de l'assemblée réseau dans le temps et dans l'espace.

Les participants au réseau PDF demandent «tout simplement» :

- Un grand décloisonnement (transversalité),
- De l'information directe pour tous (transparence),
- La possibilité de se parler et se rencontrer en dehors de la pression du quotidien, une égalité de parole et un respect mutuel, de l'écoute, de la contradiction sans représailles, et... la possibilité de dire le négatif sans blesser ni être blessé (agora),
- Du pouvoir sur le processus en cours (autogestion),
- Une vraie implication de chacun (engagement),
- De la réactivité (dérangement, ici et maintenant)

Au fond, ils savent sans le savoir, et indépendamment de nous, ils savent par bon sens que pour pouvoir exprimer des désaccords, il faut un accord. Le dissensus nécessite le consensus sur la protection des personnes, la suspension des représailles et des modes de domination, de jugement, d'évaluation. Pour examiner des désunions, il faut s'unir : tout le monde le sait. Avant de toucher des désaccords, avant de démarrer un processus dont on sait qu'il va toucher des déphasages importants, il faut se mettre en phase. Il faut trouver l'unité que postule le conflit, comme l'explique Simmel. Il y a de l'analyse institutionnelle profane qui fonctionne. Personne ne se plie à nos principes. Tout le monde comprend.

Un staff qui crée des dispositifs d'intervention en fonction des dynamiques

Dans cette intervention en réseau ont été ainsi expérimentés :

1. Les interviews individuels pour commencer, afin d'ouvrir la palette des imaginations des possibles, qu'ils soient roses ou noirs. Pour avoir accès à la totalité des idées.

2. Une brochure *Le livre des Scénarios* afin de donner un statut, une publicité à cette sociologie élaborée ensemble ; les futurs tels qu'on les voit, pourquoi ? Leur logique : pourquoi on les voit comme cela. Diffusée à l'initiative du staff, cette brochure expose les questions et empêche qu'on les oublie.

3. *Les Bains*, un regroupement de deux jours réunissant tout le réseau à l'abbaye de Fontevraud. Mise en contact avec 20 experts reconnus

des problèmes débattus. Le contact avec ces experts donne une légitimité des logiques au nom desquelles on débat, pousse à poursuivre et à développer. D'éminents professeurs confortent les raisonnements, complètent les lacunes, débattent avec tous. Les positions sont modifiées par enrichissements mutuels, les divergences s'expliquent et nécessitent des approfondissements.

4. On entre dans du thématique. Tel site s'empare de tel sujet. Un regroupement à Valence fait le point à mi-parcours.

5. Enregistrements et compte rendus tracent les débats, permettent de désamorcer a priori ou a posteriori les rumeurs de complots, de manipulation. Ces traces désamorcent les rumeurs, même si elles ne les empêchent pas. Elles gardent l'origine des idées.

6. Architecture : en demandant à de jeunes architectes de matérialiser les idées, les intervenants ont construit une sollicitation concrète, différente et parallèle au staff, pour aider le réseau à avancer dans ses idées et à se transporter dans le futur. L'architecture a été utilisée comme passage entre le réseau et le futur qu'il a pensé, comme moyen de transport dans l'avenir, *comme si on y était*. Lien tangible entre l'Utopie et le concret, les ateliers d'architecture et les créations des architectes du réseau ont servi de décor à la mise en situation.

7. Mise en situation : nous avons eu recours à une mise en situation à Massemble, en octobre 2005, grosso modo un an après le début des cogitations.

8. Une affiche *méga mind map* avec tous les concepts, pour diffuser partout les idées du réseau et obliger ses membres à expliquer, éviter que des individus ne s'approprient le travail collectif.

9. Un regroupement final et des ateliers d'écriture pour réfléchir à l'expérience et écrire le livre du réseau ensemble. Ainsi le dispositif est-il sans cesse remodelé.

Agora, transversalités, échanges directs, contradictions

Le réseau PDF a beaucoup travaillé par regroupements et par plénières : de grandes assemblées sur un site, ouvertes ou non aux membres du réseau des autres sites. Dans les plénières, nous avons opté pour

des pratiques délibératives où les opinions sont nettement séparées, et les polarités bien soulignées. Le choix de lier au réseau les 20 « experts » et les 20 « pairs » accroît le coefficient de transversalité. Les experts relient le monde interne fermé du nucléaire à la société. Les pairs viennent de 9 sites autres que ceux du réseau. Ils sont un lien entre le réseau et le reste du parc nucléaire.

Innovations ascendantes, expérimentations pensantes, *low tech*

Le réseau PDF est un espace d'innovation dans la façon de penser, concevoir, aussi bien les organisations que les métiers, les modes de fonctionnement, de management. L'innovation qui sort des réseaux est ascendante : *low tech* signifie qu'elle provient d'utilisateurs, en l'espèce usagers des organisations et relations actuelles du travail. Le réseau, comme tout ensemble d'innovateurs, s'est progressivement naturellement auto organisé en trois cercles : au centre, il y a un noyau, le cercle des innovateurs. À la périphérie, une nébuleuse de contributeurs occasionnels qui disparaissent et réapparaissent cycliquement. Entre les deux, le cercle des réformateurs qui essayent de pérenniser certaines idées, de les faire passer, de la réflexion sur le futur, à l'action sur le présent. Ce dernier cercle a beaucoup milité pour que le réseau passe à l'action, en se lançant dans des expérimentations, testant des prototypes. Ces expériences sont une autre façon de réfléchir, en agissant et en observant les effets de l'action : sont-ils conformes aux objectifs visés ? Les idées sont-elles réalisables ? Innovations et expérimentations sont complémentaires. Agir permet d'augmenter le savoir.

Espaces-temps dédiés - moyens financiers réels - autogestion - intelligence distribuée et non centralisée

Le réseau PDF a réclamé du temps hors pression : du temps en réunion, en discussions. Il a coûté de l'argent. C'est un investissement, qui a un coût. Son programme n'a pas été pré-pensé. Il a émergé au fil des rencontres. « Interaction sans pilote général ni plan d'ensemble, intelligence non pas centralisée mais distribuée, le réseau correspond au modèle des SMA (systèmes multi-agents) ».

Leçon 10. Le travail du staff: traiter l'écart entre champ d'analyse et champ d'intervention.

On l'a vu dans les leçons précédentes, le dispositif socianalytique est construit pour servir de contenant, de surface projective et d'appui à des forces sociales cherchant à opérer un déplacement, une transformation. L'antagonisme est le principe actif du mouvement : des forces cherchent à agir dans un sens, d'autres les en empêchent, et se développent dans des directions opposées. Pourquoi ? Comment ? C'est l'objet de l'analyse. Le travail d'analyse, rappelons-le, ne s'attache pas aux conflits entre des personnes, mais aux enjeux qu'elles portent et qui les traversent.

Pour illustrer ce propos, nous étions au Brésil à l'automne 2013 pour faire un cours d'analyse institutionnelle. Puis nous avons appris que le séminaire annuel du réseau REDEFITO était en préparation. Nous avons aidé à concevoir le dispositif de ce séminaire prévu pour décembre 2013. Nous sommes partis en mission en Amazonie en novembre, nous avons rencontré plusieurs membres du réseau et nous les avons longuement interviewés sur l'état du réseau (principe de non-savoir, non-directivité³⁸). Ces acteurs se préparaient à venir participer au séminaire de Rio. L'entretien leur a permis de faire un point approfondi concernant les intérêts qu'ils trouvaient à leur participation au REDEFITO et les inconvénients, les freins. Nous avons fait état de leurs attentes, leurs questions, leurs critiques, et incité à modifier le dispositif du séminaire pour qu'il tienne compte des blocages à traiter et des attentes de chacun.

L'attention portée à l'écart entre le *champ d'analyse* et le *champ d'intervention* est essentielle pour tout analyste qui conduit une intervention. Ce distinguo très opérant a été formulé par René Lourau.

Le **champ d'analyse** est délimité par l'ensemble des questions qui se posent dans l'intervention, et par les visions que construisent les participants à travers leurs débats.

Le **champ d'intervention** est souvent plus réduit que le champ d'analyse, car il est circonscrit à l'ici et maintenant de l'intervention,

38 : Cf. Leçon 4.

il tient aux limites du pouvoir d'action des participants présents, et à leurs appartenances institutionnelles.

Les limites de *la possibilité d'approfondir l'analyse et de la transformer en action* sont celles du *champ d'intervention*.

Voici un récit d'initiation à la socianalyse rédigé par Patrice Ville³⁹, qui montre comment Georges Lapassade traitait l'écart entre champ d'analyse et champ d'intervention, dans une assemblée de grévistes, en l'occurrence. Au cours des années 1970, l'Université de Vincennes où enseignaient Georges Lapassade et René Lourau, fac effervescente, était souvent traversée par de puissants conflits sociaux. La vie universitaire était un terrain d'apprentissage pour les jeunes analystes institutionnels :

«Maintenant, je connais Georges, je sais que dès que j'arrive, il va m'embarquer dans un travail intense, mais aussi très intéressant. On apprend toujours des choses, mais on apprend surtout comment apprendre, comment aller chercher ce savoir. Là, une AG dans le *grand amphi*, à l'entrée de la fac. On voit dès qu'on sort du bois de Vincennes qu'il se passe quelque chose, la salle déborde sur l'extérieur, les discussions sont houleuses, une motion est en préparation. Georges me fait sortir, le président semble bloqué dans son bureau, on fait le tour, «aide-moi, on va passer par la fenêtre». Je suis inquiet comme quelqu'un qui commettrait son premier délit, sans aucune envie de devenir un délinquant. Le Président Frioux nous regarde d'un air d'abord courroucé. Mais, seconde surprise, Georges lui raconte les débats de l'amphi, faisant de nous carrément des espions, et demande des explications concernant la réalité institutionnelle, dont il n'est pas sûr que l'assemblée l'ait bien comprise. Effectivement, un des propos de la motion s'effondre de lui-même, nous déclare Frioux, maintenant intéressé. Le Président nous explique, vu de lui, les enjeux, les fonctionnements institutionnels et organisationnels, et leurs implications par rapport au débat engagé par le conflit en cours. Nous ressortons par le même étrange chemin, et nous nous rendons à l'AG. Je ne suis pas très à l'aise quand j'entends Georges

39: Cf. Patrice Ville, Il faut tenir le dispositif, In Pratiques de Formation, n°56/57. *Georges Lapassade, une pensée critique en action*. Éditions de Paris 8, 2009..

déclarer : « nous sommes allés voir Frioux, je lui ai raconté le travail de l'assemblée... D'après lui tel point de la motion que l'AG est en train de préparer ne tient pas car... etc. ». S'ensuit une longue explication, et effectivement ce point est biffé, le texte est repris en tenant compte de ces remarques. Personne ne s'offusque de ce travail d'agent double. Je suis sidéré, j'avais craint d'être malmené par une assemblée courroucée. Je comprendrai que finalement, il n'y a pas de légitimité ou d'illégitimité en soi de la posture, c'est par le respect des enjeux de chacun qu'une légitimité s'installe. Augmenter la connaissance tant objective que subjective est bien vu, pourvu que l'on soit au service de toutes les parties et d'un mouvement qui accélère lucidement l'Histoire. »

La socianalyse est un travail sur des forces sociales dont on s'aperçoit quelquefois qu'elles ne sont pas toutes présentes dans l'assemblée socianalytique. La première manifestation des forces sociales, c'est la commande, qui a permis qu'une socianalyse soit organisée⁴⁰. La commande procède de la force de décision du commanditaire. Derrière cette commande, se trouvent des demandes fréquemment implicites, les siennes et celles d'autres personnes. Les demandes sont autant de processus énergétiques différents de la commande, elles représentent d'autres façons de voir les motifs pour lesquels des socianalystes sont appelés.

Pendant toute l'intervention, le socianalyste reste concentré sur les forces en présence, il cherche à les comprendre pour contribuer à la dissolution des formes sociales bloquantes et à l'institution de nouvelles formes, instituanes. Si quelqu'un se tait, il faut aller le solliciter. S'il apparaît qu'il manque un point de vue, il faut aller le chercher, l'intégrer.

40 : Pour les règles de l'analyse commande/demandes, se reporter à la leçon 3..

Voici un exemple concret en situation d'intervention. Nous sommes à la fin des années 1980. Notre staff (équipe) d'intervenants est en train de s'installer. Nos deux co-intervenants, Georges Lapassade et Alain Coulon, sont déjà assis. Nous mettons laborieusement en route notre matériel d'enregistrement vidéo, bien lourd à cette époque. Mais avant que l'image n'apparaisse dans le viseur de la caméra, l'intervention connaît déjà un premier rebondissement. Des représentants du personnel infirmier nous lisent une déclaration. Le personnel du service ne descendra pas dans la salle où a lieu la socianalyse tant que le médecin chef ne sera pas monté au premier étage. Notre staff se dispute à propos de la position à tenir. Georges Lapassade nous rappelle qu'il faut «tenir le dispositif»⁴¹. Pour lui, gardien des séances et de l'espace, il faut rester dans le lieu institué de l'analyse : la salle qui nous a été affectée. Nous penchons au contraire pour suivre le fil analyseur, partir à la rencontre des mutins du premier étage, les infirmiers, mais aussi des patients. Notre point de vue se défend : nous estimons que le lieu d'analyse, c'est tout l'établissement et non la salle attribuée. L'analyse peut se déplacer et aller chercher les réponses aux questions là où elles se trouvent. Une longue *boîte noire*⁴² débouche sur le compromis suivant : Georges et Alain, piliers du staff, tiendront ce lieu central (la salle du rez-de-chaussée) tandis que, plus périphériques car en charge du tournage vidéo, nous irons tous les deux voir avec la caméra ce qu'il en est du mouvement en cours à l'étage.

L'analyse institutionnelle est une analyse sans frontières. *Tenir le dispositif* est une obligation absolue en intervention, mais le tenir ne signifie pas le figer. Le staff doit le construire et le déconstruire non pas dans une rigueur formelle, mais bien dans une rigueur logique, soigneusement discutée, pensée. Les modifications que le staff décide d'apporter au dispositif, s'il le faut, doivent être cohérentes avec la dynamique de l'analyse.

41 : Georges Lapassade était contrairement à ce que l'on entend parfois, très soucieux d'une rigueur absolue dans la façon de travailler et cette rigueur pouvait devenir rigidité.

42 : Voir plus loin Leçon 12 sur le travail du staff d'intervention en boîte noire.

Voici un autre récit d'apprentissage de la socianalyse, où l'on voit comment Georges Lapassade travaillait l'écart entre champ d'analyse et champ d'intervention.

Il était intervenu pour le CEA (Commissariat à l'Énergie Atomique) et avait raconté à Patrice Ville une intervention qui se passait à Marcoule. L'épisode se situe sur la rive du Rhône. Georges travaillait avec un groupe de cadres, le temps devait être beau. Ils étaient là, tous sont assis par terre, comme pour un pique-nique. Mais, vu du socianalyste, cela n'avancait pas. Un pêcheur, perché sur son tabouret non loin de là, semblait ne pas perdre une miette des discussions. Georges l'invite à se joindre au groupe. Il le questionne sur ce qu'il pense de ce qu'il n'a pas pu ne pas entendre. Alors, ce qui pouvait se dire négligemment entre nucléaristes, ne va plus tellement de soi quand un membre de la société civile a la parole. L'unanimité lassante se disloque, les divergences émergent, l'analyse bat son plein. Ce passant, impliqué apparemment par la seule invitation de Georges, est en fait déjà impliqué au sens où ce qu'il entend le choque, il a son mot à dire. Il pense des choses des conversations qu'il a écoutées, il se sent concerné. L'invitation d'un passant, et son implication inattendue dans le processus d'analyse par décision de l'analyste, est un élargissement du champ d'intervention, qui étend du même coup le champ d'analyse. Ainsi, en invitant quelqu'un qui du point de vue de la commande, n'a rien à faire ici, *l'élargissement du coefficient de transversalité*, cher à Félix Guattari, produit ses effets. Selon Georges, cette histoire - dont il en était fier - démontrait clairement l'intérêt de faire appel aux visions que l'on peut solliciter au-delà du *cercle des protagonistes délimités par la division sociale du travail*.

Ce cercle est défini de façon souvent restrictive par la commande de socianalyse et d'intervention. Mais le champ des implications pratiques et théoriques est toujours bien plus large que le champ d'intervention défini au départ. Loin d'appauvrir et de diluer l'analyse, prendre en tant qu'analyste la décision de franchir les limites implicites ou explicites de la commande, est un acte essentiel. Il est porteur de la richesse d'une analyse qui ose inclure des paramètres fonctionnant de façon souterraine dans les situations soumises à l'analyse. En procédant de la sorte, l'analyste ouvre l'assemblée à l'analyse des dynamiques sous-jacentes.

Il est donc conforme à l'esprit de la commande d'analyse, même s'il en déborde la lettre. L'intervenant se soumet parfois dans une sorte d'allant de soi à la lettre de la commande, qui voudrait que le champ d'opération soit toujours bien délimité. Une sorte de surmoi déontologique lui impose mystérieusement de respecter une ligne à ne pas franchir. La leçon de Georges Lapassade montre qu'il est toujours intéressant de ne pas être contenu par la peur d'un franchissement de ligne. L'analyse qui s'ensuivra montrera si ce franchissement est intéressant, ou pas. Cela fera sens, ou ne fera pas sens. Il faut faire confiance aux participants, qui manifestent rapidement l'intérêt ou non d'une ouverture du dispositif.

Conclusion: si le champ d'analyse est plus grand que le champ d'intervention, on travaille en roue libre, on flotte, on opère hors sol, on tient salon. Et si le champ d'intervention est plus grand que le champ d'analyse, cela signifie qu'on stagne, on achoppe sur quelque chose, les participants se démobilisent, il faut comprendre pourquoi. Dans un bilan par entretiens individuels approfondis sur les effets concrets de deux ans de travail en réseau socianalytique⁴³, la grande majorité des interviewés avait parlé d'une profonde transformation individuelle et collective par la multiplication des possibles liées à l'ouverture de leur champ de vision⁴⁴. Cette ouverture, qui est une constante de la socianalyse, est le produit de *l'élargissement du champ d'intervention*, qu'il faut rechercher infatigablement, pour lequel il faut se battre à la fois au moment de la construction du dispositif, et pendant toute la conduite de l'intervention.

Pour réussir à *rapprocher le plus possible champ d'intervention et champ d'analyse*, quelques précautions s'imposent :

- Ne jamais laisser les tenants du pouvoir sur une situation en dehors du dispositif socianalytique ;
- Ne jamais laisser des points de tension maîtrisés par une personne externe au dispositif ;

43: Réseau Conduite du Futur, prospective sur les métiers de la conduite nucléaire, 1998/2001.

44: Même si la crainte existe que la vision du champ de contraintes dans lequel évoluent à la fois l'entreprise et les autres protagonistes, ne soit synonyme pour les salariés d'un basculement dans le camp adverse.

- Garder en tête que l'effet obtenu sera une ouverture du champ de vision de chacun des participants, et donc un accroissement de leur capacité d'action. Le jeu, parfois ardu, en vaut la chandelle !

Souvent les dirigeants considèrent que l'analyse doit être faite par les intervenants et par les cadres, à la rigueur avec les salariés, mais pas par eux-mêmes. Ils disent craindre que leur présence ne biaisent les débats. De même, dans le réseau pour lequel nous travaillons au Brésil, le REDEFITO, il est difficile d'obtenir dans les assemblées la présence des politiques. La loi PNPMF dont le réseau poursuit la mise en oeuvre est une orientation fixée par des dirigeants politiques; son application sans leur aide et sans leur compréhension des obstacles rencontrés sur le terrain, est une vue de l'esprit. Leur absence lors des rencontres du réseau conduit à un écart périlleux entre champ d'analyse (car tout le monde analyse l'(in)action des politiques en leur absence) et champ d'intervention (s'ils sont absents, il sera difficile de progresser).

À nos débuts, nous avons réussi à rassembler dans l'usine nucléaire de Dampierre environ 500 salariés dans des ateliers d'analyse de la mise en place d'une loi sur l'expression directe des salariés en entreprise⁴⁵. Nous avons invité les salariés à participer en diffusant des affiches provocatrices: «Comment ça va Dampierre? Les réunions, c'est du pipeau? Parlons-en!» Les syndicats étaient partie prenante, les cadres également. Le travail, bien parti, a été interrompu une semaine plus tard par le directeur de l'usine. Si toute son équipe de direction était impliquée, lui avait été laissé de côté sans que nous y prenions garde! Or, il arriva que le grand patron parisien passât sur le site et voie nos affiches. Irrité, il avait interpellé le directeur: «Est-ce bien opportun tout cela?» Et tout avait été arrêté in petto!

Cela nous a servi de leçon, plus jamais nous n'avons commis cette erreur. Le champ d'analyse ne peut grandir alors que l'assemblée (champ d'intervention) est incomplète.



45: Lois Auroux, 1982.

Leçon 11. Le travail du staff : principe de triangulation.

Les intervenants par définition ne savent rien de ce qui se passe dans la situation où ils sont appelés à intervenir. Ils sont sans savoir. Les participants vont se lancer dans l'information - la formation - des intervenants: leur expliquer la situation, et analyser pourquoi ils sont là, qui les a fait venir. Chacun cherchera à orienter l'intervenant extérieur, à le tirer de son côté de sa vision des choses. Chacun va livrer aux intervenants - en public et devant les autres - son regard, sa théorie, chacun va la défendre et tenter de la faire partager. Pour le philosophe Ulrich Müller Schöll, le socianalyste est «un praticien méditatif, un dialecticien herméneute phénoménologue», qui explore les conditions de son implication dans la situation où il a été appelé. Il va chercher à «vivre intensément sa rencontre avec les autres participants, explicitant sans cesse les continuums en cherchant d'où vient le fait qu'il soit appelé là et où vont les individus qui sont là réunis autour de lui».

Nous avons appris à bien distinguer dans l'assemblée⁴⁶ :

- Le **groupe client** : l'ensemble des participants ;
- Le **staff client** : c'est le sous-ensemble du groupe client qui a passé la commande ;
- Le **staff analytique** : c'est l'équipe de socianalystes ;
- La **partie requérante** : c'est le sous-ensemble de l'assemblée qui tente de mettre sur le tapis un élément du problème, une vision particulière de la situation.

La socianalyse fait fonctionner un triangle formé par le *staff intervenant*, le *groupe client* et une *partie requérante*, puis une autre, puis encore une autre jusqu'à ce que les demandes se tarissent.

Dès le départ, nous travaillons sur pourquoi nous sommes là? Pourquoi la commande? Comment réagissent les personnes présentes? Quelles demandes ont-ils? La *partie requérante* est une fraction (un ou plusieurs individus) du groupe client, qui à l'instant «t» fait valoir

46: Cf. Thèse de 3^e cycle de Patrice Ville sur la socianalyse, 1978.

ses demandes particulières auprès des intervenants, face aux autres participants.

La partie requérante utilise la présence d'intervenants extérieurs pour soulever un problème et obliger la collectivité à s'en saisir. La triangulation n'est possible qu'à condition de pratiquer des *alliances mobiles* avec chacune des parties requérantes pour que chacune puisse poser ses interrogations, donner sa vision, exprimer ses demandes. L'alliance mobile permet de soutenir toute requête. Toute partie requérante pourra s'appuyer sur les socianalystes. Le principe de triangulation fait de l'intervenant un travailleur du lien social, il est le tiers, le pôle « il » qui permet la circulation de la parole entre un pôle « nous » et un pôle « vous ». Dès que cesse la triangulation, l'intervention s'arrête.

La socianalyse passe par un long travail des particularités, et pose que le désaccord, loin d'être fragilisant, est ce qu'il y a de plus intéressant. La minorité, la marge, la périphérie, l'instituant, sont placés au centre de l'assemblée. La triangulation permet de travailler la particularité comme moment qui s'oppose à la singularité et à l'universalité. Tout ce qui sépare les uns des autres va intéresser l'intervenant : il va vers ce qui fait conflit et explore les racines logiques des différences de vision, il cherche le jeu de forces spécifiques à l'œuvre dans la situation. Tout ce qui est marginal, à peine émergent, minoritaire, est à examiner avec soin, avec ceux qui en sont porteurs, parce que les normes futures sont toujours les idées minoritaires de la veille. Le principe de dérangement⁴⁷ consiste à poser et reposer les questions qui dérangent, exprimer le vécu, ne jamais censurer le doute, le négatif ni l'impertinence. La stratégie des alliances mobiles permet à ceux qui habituellement ne peuvent s'exprimer de prendre la parole. Par exemple, à certains moments, le staff intervenant permettra à ceux qui contestent un chef de s'exprimer, à d'autres moments, il permettra au chef en question d'exprimer sa vision... Et ainsi de suite. Le dispositif socianalytique, présenté dans les leçons précédentes comme une forme sociale, un contenant, une surface de projection, une zone d'autonomie temporaire rendant possibles toutes les controverses utiles et nécessaires, doit donc aussi être considéré comme une *triangulation*. L'établissement et le maintien de ce triangle entre l'intervenant extérieur,

47: Cf. Leçon 6.

le groupe client et toute partie requérante est vital pour la légitimité de l'intervenant qui doit, en permanence, veiller à maintenir cet espace triangulaire dont il est un angle.

La *triangulation* est essentielle parce que la liberté de mouvement des socianalystes symbolise la liberté de parole des gens. Jamais le socianalyste ne doit être collé à l'une des parties. Toujours il doit se placer en alliance avec la partie de l'assemblée qui pose des questions à une autre partie de l'assemblée. Les intervenants, par principe, s'offrent en support à toute personne, pour faire levier. Ils essayent de se placer en alliance avec toute minorité. Mais c'est une alliance qui tourne, sans parti pris. L'objectif est de donner sa chance à tout point de vue qui cherche à s'exprimer, pour contrer le risque des erreurs persistantes de vision, lié à la primauté donnée à la parole majoritaire ou hiérarchique. Concrètement, l'alliance mobile suppose de veiller aux conditions de participation et de mobilisation de chacune des parties.

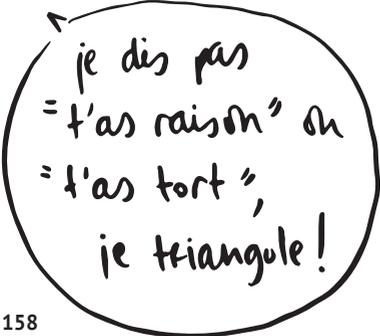
Dans un réseau socianalytique de prospective, nous avons remarqué que les jeunes de moins de trente ans peinaient à se faire entendre. Chaque fois que l'un d'entre eux exprimait une analyse, il était poussé dans ses derniers retranchements et finalement réduit au silence par le reste de l'assemblée, composée de quadras et de quinquas. Du coup, on ne les entendait plus. Ils commençaient à se désimpliquer. Génération peu encline aux affrontements directs, ils s'ennuyaient, préféraient s'évader mentalement de l'assemblée. Bien que cela ne soit pas dans nos techniques habituelles, nous avons alors opté pour un travail par *classes institutionnelles*⁴⁸. Nous avons annoncé qu'un regroupement « spécial jeunes » aurait lieu le mois suivant, et que les résultats seraient ensuite reversés dans le réseau. La déclaration des jeunes du réseau produite à cette occasion a donné un formidable coup d'accélérateur (et de fouet) au travail de prospective.

Le réseau (en autogestion) avait eu du mal à accepter ce dispositif, mais cela se passait dans le nucléaire, et dans l'exploitation nucléaire, il existe un principe technique d'acceptation du regard minoritaire. Il a même été labellisé par l'AIEA⁴⁹, c'est *l'attitude interrogative et prudente* héritée de

48: Il s'agit d'une méthode de Gérard Mendel, en sociopsychanalyse.

49: INSAG 4, AIEA, 1991. Tchernobyl a eu lieu en 1986.

l'analyse de l'accident de Tchernobyl. Si quelqu'un voit quelque chose que la majorité ne voit pas, il faut malgré tout s'intéresser à ce qu'il voit. Car la majorité, en particulier dans les mondes techniques, tend à un conformisme qui fait taire les questions individuelles et les regards décalés. Et cela, c'est très dangereux pour la sûreté dans une industrie à risque. En socianalyse, c'est la même chose... !



je dis pas
"t'as raison" ou
"t'as tort",
je triangule!

Leçon 12. Le travail du staff : analyse des transferts et contre-transferts institutionnels.

Quand on intervient, on propose des modes de coopération. Dans notre offre socianalytique, il y a en premier lieu notre staff, pluridisciplinaire et mixte, avec des appartenances différentes et multiples : sociologues sociaux, analystes et psychologues, psychanalystes ou psychosociologues, femmes et hommes, jeunes fougues et seniors parfois sentencieux, intervenants externes et consultants internes, parisiens et provinciaux, français et étrangers. Le staff est un élément clef du dispositif : il est lui aussi un contenant, une surface de projection. Il est un catalyseur, un acteur de l'analyse, un passeur de l'état A à l'état B. Le staff est une forme vivante, qui vit les jeux de forces, qui éprouve les émotions du groupe client, qui agit et est agi par les forces en jeu dans la situation. Le staff est un médium entre une réalité connue et une réalité inconnue par le groupe client qui utilise le dispositif comme système de transition. La conduite du dispositif est *un travail des énergies* : les énergies doivent circuler dès la première séance d'intervention. Les intervenants mettent la leur dans la balance, soit de façon dynamique, soit de façon statique. Dans la séance de départ, le staff intervenant procède à une forte injection d'énergie. Nous n'hésitons pas à déplacer des staffs importants en nombre pour montrer qu'il y a de l'investissement, et solliciter un investissement en retour. Ensuite, parfois les intervenants sont portés par l'énergie du groupe client et des parties requérantes, parfois l'intervenant est seul porteur d'énergie ; les énergies sont tantôt constructives, tantôt destructives, parfois conscientes et parfois inconscientes, tantôt dépressives et tantôt créatives. *Toutes ces forces passent par le staff* dont le travail sera d'élaborer et de dire ce qui se passe.

Deux définitions très condensées de l'intervention résument bien le rôle essentiel d'une analyse du staff par le staff :

- Celle de Georges Lapassade dès les années 1960/1970 : *l'intervention institutionnelle*, ou la socianalyse, c'est *l'analyse de l'institution de l'analyse* dans l'unité sociale cliente ;
- Celle d'Alain Touraine, qui fit de l'intervention dans les années

1970/1980 : *l'intervention sociologique, c'est l'analyse d'un rapport social - le rapport entre acteurs sociaux - à l'aide d'un rapport social - celui que les uns et les autres établissent avec les intervenants extérieurs.*

Le *rituel socianalytique* fait passer des messages. La forme est une formation. À travers la mise en place du dispositif, nous faisons vivre dès le départ nos principes d'autogestion, transparence et transversalité, dérangement, engagement personnel (chacun ne représente que lui-même), travail de l'ici et maintenant... Nous réunissons toutes les personnes invitées à participer et nous leur donnons toute l'information dont nous disposons. Nous les invitons à s'installer sans table, pour qu'ils se voient et se parlent directement, face à face mais en rond, dans un cercle, pas dans un carré ni dans un rectangle, pour installer de la fluidité, une chaîne de réactions. Nous les débarrassons de leurs instruments habituels ou inhabituels de *travail intellectuel* : chacun devient un élément de l'ensemble, visible et à part entière. Chacun conditionne aussi l'ensemble. Il devient difficile aux chefs de prendre des notes, difficile à tous de ne pas parler ou de ne pas écouter ou de faire des apartés sans que cela se remarque. Ce dispositif dérange le cours habituel des réunions, où par définition, l'on ne sait pas pourquoi on est là, et l'on fonctionne de façon aveugle. Nous les invitons à opter *ici et maintenant* pour entrer ou ne pas entrer dans ce travail. Nous favorisons leurs démarches d'ouverture de l'assemblée à des personnes absentes mais précieuses pour l'analyse. Mais n'allons pas trop vite. Avant de conduire l'intervention, il y a l'entrée dans le dispositif qui aidera à conduire le processus d'analyse. En posant leurs conditions pour participer à une socianalyse institutionnelle, les personnes intègrent le dispositif, elles se dégagent de la forme habituelle de fonctionnement de leur organisation. Nous sommes là, en tant qu'intervenants, pour garantir le respect des règles communes qui feront respecter leurs conditions d'engagement. Notre légitimité viendra de ce que nous serons capables de dire ou de faire pour faire tenir ces règles communes qui, une fois posées, seront perpétuellement travaillées, parfois transgressées. À nous d'analyser pourquoi, comment, par qui, et quand ces règles communes sont transgressées ou appliquées ou transformées. Au fond, ces règles données par les participants incarnent leur propre commande, leurs exigences vis-à-vis des intervenants, et aussi leurs demandes, souhaits,

désirs, interdits, craintes et tabous. En amont, nous aurons fait en sorte que la transversalité horizontale et verticale préside au choix des participants.

Tantôt placés au centre du cercle, tantôt debout et en dehors, tantôt assis et silencieux, tantôt retirant toutes les chaises vides pour rapprocher les participants, tantôt constatant que les chaises sont laissées vides autour de l'un des participants, tantôt autoritaires («Asseyez-vous là!» avec telle catégorie de personnes), tantôt non-directifs y compris sur la forme, nous nous plaçons et nous déplaçons en fonction des forces - des énergies positives et négatives - qui se manifestent. La règle de conduite est de se centrer sur ce qui se passe *ici et maintenant*.

Le socialanalyste ne vient pas à la rencontre des participants comme sujet sachant. Il soutient l'idée que les individus sont traversés par le champ des forces sociales en action, chacun à leur façon : ils sont des théores⁵⁰ qui dans l'intervention échangent leurs regards, leurs théories, leurs savoirs profanes. Le tout sera tracé soigneusement : la socialanalyse est enregistrée. Dans les socialanalyses de longue durée, une trace écrite est produite, comme un journal de l'intervention tenu par le staff, qui retrace les débats et les positions de chacun (comptes rendus validés). Parfois, il y a aussi des photos, des vidéos, des ateliers d'écriture pour formaliser les acquis des débats. Le tout constitue une base où puiser pour élaborer les suites. Ces traces écrites, qui restituent l'origine des idées, font de l'acteur social un véritable auteur, et de l'assemblée un chercheur collectif.

La non-directivité et la maïeutique du staff intervenant feront accoucher l'unité sociale cliente de son savoir sur elle-même. Ce travail s'appuie sur une analyse des phénomènes de transfert et de contre-transfert institutionnels. Les participants transfèrent sur le dispositif socialanalytique leurs dysfonctionnements et leurs attentes d'un autre mode de fonctionnement. Ils le déforment, l'attaquent, le transgressent, l'utilisent de mille façons. Les intervenants vivent au sein même de leur équipe les difficultés de l'organisation cliente. Ils les ressentent, sont traversés et séparés par ces phénomènes de projection, d'autant mieux que leurs multiples appartenances entrent en résonance avec les transferts des participants.

50: Leçon 2. Analyse et théorie.

La règle de base à respecter au sein du staff est celle de l'intercontrôle. Pour conduire la socianalyse, le staff se réfère implicitement aux principes connus de chacun, et qui font l'objet de ce livre. Il y a toujours un ou deux socianalystes mis en avant pendant une séquence, assis ou debout l'un à côté de l'autre ; et puis, un autre ou plusieurs autres en deuxième rideau, qui regardent le déroulement avec davantage de distances, et sont dispersés dans la salle, assis ou debout. Debout, c'est mieux, car on se fait signe plus facilement. Le partage des principes d'intervention permet de travailler les analyseurs de commun accord, et de gérer les implications de chacun. Il n'est pas possible de se concerter sur toutes les options prises en séance, même si en permanence on se fait signe, on échange quelques mots rapidement sans perdre le fil de l'assemblée. Pour cela, les membres du staff se déplacent, ils ne restent pas toujours à la même place. En cas de désaccord sur la conduite des débats, incompréhension de ce qui se passe dans l'assemblée, tout membre du staff intervenant peut arrêter les interventions des autres socianalystes pour les soumettre à réflexion et décision collective du staff intervenant. S'il y a un désaccord au sein du staff, c'est généralement que la socianalyse vient de toucher à un point vraiment chaud : un *analyste important*. Dans ce cas, on peut arrêter les débats, suspendre la séance. Pour analyser ce qui se produit en son sein, le staff intervenant dispose de plusieurs techniques qui peuvent être utilisées pendant la session socianalytique (espace-temps séparé de la temporalité habituelle) ou hors séance :

- La **boîte noire** est une réunion du staff socianalytique, ayant pour objet l'intervention ;

- La **boîte blanche** est une réunion du staff analytique ayant pour objet les relations internes au staff analytique ;

- Enfin, **la boîte rouge** est une séance réunissant le staff analytique et le staff client pendant ou après l'intervention.

Le produit de ces toutes ces boîtes est systématiquement restitué à l'assemblée, et la plupart du temps, il permet de relancer l'analyse car certains participants se reconnaissent dans les phénomènes de contre-transfert que le staff a pu analyser, tandis que d'autres pas du tout, etc. Les tensions qui traversent le staff traversent aussi le groupe client. Leur analyse redémarre sur des bases plus claires après le passage

par l'auto-analyse que le staff a pu proposer. En cas d'erreur, la sanction est rapide : personne ne reprend les termes proposés par les intervenants suite à leur boîte noire ou blanche. Cela veut dire que le staff est à côté de la plaque. Il faut reprendre l'écoute pour comprendre ce qui se passe.

Terminer une socialanalyse.

Lorsque toutes les demandes ont été analysées, toutes les parties requérantes se sont exprimées, et quand les modalités de refondation du mode de fonctionnement ont été actées collectivement, la socialanalyse peut s'arrêter. Elle s'arrête toute seule d'ailleurs, dès que s'engagent des discussions dans lesquelles chacun sent bien que les intervenants extérieurs n'ont plus aucune plus-value. Souvent, une dernière séquence consiste à programmer les prochaines étapes, définir l'organisation concrète et le calendrier de basculement dans la nouvelle configuration. Alors, l'intervention touche vraiment à sa fin. Parfois, un suivi est demandé. Dans les socialanalyses brèves, c'est fréquent, mais si des rendez-vous sont pris, ils ne sont pas souvent honorés dès lors que les problèmes à traiter sont réellement résolus. Quand la présence des socialanalystes n'est plus requise, leur retour n'est pas non plus nécessaire. Le rendre possible est une ultime garantie avant de s'en aller. Mais partir fait partie de l'intervention, il faut savoir rompre le triangle quand les acteurs sociaux ont pris leurs points de repère pour une nouvelle relation duelle qui n'a plus besoin de tiers pour réguler ses tensions dialectiques. Ainsi s'achève la socialanalyse et aussi ce manuel pratique dans lequel nous avons souhaité livrer le plus clairement possible les secrets, les règles de l'art, les arcanes du métier de socialanalyste que nous exerçons depuis quarante ans.

Le travail du staff en résumé.

Il n'y a qu'une seule règle à suivre : analyser l'institution de la socianalyse pour faire apparaître l'institution en oeuvre dans l'établissement (la dialectique institué instituant institutionnalisation).

Il existe quelques principes : si vous les perdez, alors la socianalyse ne pourra se poursuivre.

1. Principe clinique : le staff analyse la commande et répond aux demandes. Il travaille l'écart commande/demandes qui donne accès aux jeux de pouvoir dans la situation. Sa légitimité vient de la réponse par l'assemblée aux demandes.

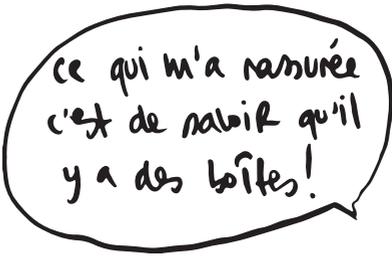
2. Principe de dérangement : le staff conçoit et conduit un dispositif qui dérange et produit des analyseurs construits. Le travail du staff est d'élucider les analyseurs, et en premier lieu les analyseurs « naturels », qui permettent d'entrer dans les dialectiques négatives. (L'analyseur argent est un puissant analyseur construit.)

3. Principe de triangulation : le staff travaille l'écart entre les forces sociales, et entre les forces et les formes sociales. Pour cela il s'offre comme point d'appui à toute partie requérante dans l'assemblée, et fait explorer toutes les logiques d'action, en pratiquant des alliances tournantes.

4. Principe de non-savoir : le staff ne cherche pas à savoir avant d'intervenir. Moins il en sait, et plus il sera un point d'interrogation utile, permettant à chacun de lui expliquer ce que chacun sait et aussi ce que chacun ne sait pas qu'il sait.

5. Principe de transparence et transversalité : le staff demande aux clients de réunir une assemblée réunissant les personnes concernées par la question posée. Le travail du staff est de surveiller l'écart entre le champ d'intervention et le champ d'analyse.

Le staff analyse en son sein les transferts et élabore ses contre-transferts institutionnels.



ce qui m'a rassurée
c'est de savoir qu'il
y a des boîtes!

y'a beaucoup de
bienveillance
finalement..

c'est presque mieux
qu'un stage de clown!

Bon bien voilà,
j'éteins le
magneto..

RÉFÉRENCES INTERNET ET BIBLIOGRAPHIQUES

Sur internet

- Site des auteurs comprenant l'ensemble des articles : www.socianalyse.net
- Ville, Patrice & Gilon, Christiane. 2013. ***Théorie et la pratique de l'intervention socianalytique***. Conférence du 23 février pour l'AFAPP (association française de l'accompagnement professionnel personnalisé), www.groupecapp-coaching.fr
- De Kruse Villas Bõas, Glauco et Gilon, Christiane (2015) www.encyclopedie-dd.org/encyclopedie/droits-et-inegalites/6-3-education-formation/le-redesfito-reseau-bresilien-d.html

Bibliographie concernant les travaux des auteurs

- Ville, Patrice & Gilon, Christiane. 2014. ***Quelques clefs d'analyse institutionnelle***. in ***Du coaching à l'accompagnement professionnel personnalisé : une sociologie pour les individus***, Le Sujet dans la Cité, Hors série n° 3.
- Ville, Patrice & Gilon, Christiane. ***Histoire de la sûreté nucléaire en exploitation***, EDF, 2013.
- Legrand, Jean-Louis & Fasseur, Nicolas. 2011. Compte rendu des livres d'histoires de Gilon, Christiane & Ville, Patrice : ***La conduite nucléaire***, Éditions EDF, 2009 ; ***La maintenance nucléaire***, Éditions EDF, 2010 ; (ouvrages disponibles sur demande). in *Pratiques de Formation* n° 60/61. ***Former les managers***. Revue internationale en Sciences de l'Education et de la formation. Université de Paris 8.
- Ville, Patrice. 2010. ***La socianalyse est un combat, leçons lapassadiennes***, in *Pratiques de Formation* n°56/57. ***Georges Lapassade, une pensée critique en action***. Éditions de l'Université de Paris 8.

- Ville, Patrice & Gilon, Christiane. 2008. **Croiser les savoirs**, in Colin (Lucette) & Legrand, (Jean-Louis). **L'éducation tout au long de la vie**, Paris, Anthropos.
- Felder, Dominique. 2007. **Sociologues dans l'Action. La Pratique Professionnelle de l'Intervention**. L'Harmattan, Paris.
- Ville, Patrice, Fillion, Fabienne & Gilon, Christiane. 2005. **Il propose, elles dispositivent**. in Les Irraïductibles, n° 7. **Des dispositifs**. Université de Paris 8.
- Ville, Patrice & Gilon, Christiane. 2002. **Les analyseurs de l'église** (éditions de 1972 et de 1996). In Lamih, Ahmed et Monceau, Gilles. **Institution et Implication**. L'oeuvre de René Lourau. Paris. Syllepse.
- Prades, Jean-Luc & Mendel Gérard. 2002. **Les méthodes de l'intervention psychosociologique**. La Découverte, Paris.
- Ville, Patrice. 2001. **Une socianalyse institutionnelle : Gens d'école et gens du tas : théorie et pratique de la socianalyse**. Thèse d'État en Lettres et Sciences Humaines, Université Paris 8 - disponible en ligne.
- Ville, Patrice & Gilon, Christiane. 1991. **Crise sociale et Intervention socianalytique : deux formes d'activité critique**, in Psychologie clinique, n° 5, Paris, Klincksiek.
- Ville, Patrice. 1978. **Analyseur et dérangement : théorie et pratique de la socianalyse**. Thèse de doctorat de 3^e cycle en Sciences de l'Éducation, Paris 8 Vincennes.
- Gilon, Christiane. 1984. **Les mécanismes des interventions sociologique et socianalytique**. Thèse de doctorat de 3^e cycle en Sociologie, Paris 7.

Bibliographie d'analyse institutionnelle

- Ardoïno, Jacques et Lourau, René. 1994. **Les pédagogies institutionnelles**. Paris, PUF.
- Ardoïno, Dubost, Lévy, Guattari, Lapassade, Lourau, Mendel. 1980 **L'intervention institutionnelle**. Paris, Payot.
- Basaglia, Franco. 1970. **L'institution en négation**. Trad. française Seuil, Paris.
- Chevalier, Jacques et alt. 1981. **L'institution**. Paris. PUF (le meilleur ouvrage sur le sujet selon René Lourau).

- Fonvielle, Raymond. 1999. **Face à la violence : participation et créativité**. Paris, PUF.
- Fonvielle, René. 1989. **L'aventure du mouvement Freinet**. Paris, Méridiens Klincksieck.
- Fonvielle, René. 1998. **Naissance de la pédagogie autogestionnaire**. Paris, Anthropos.
- Hess, Remi. 1975. **La socianalyse**. Psychothèque. Éditions Universitaires. Paris.
- Hess, Remi. 1975. **Centre et périphérie**.
- Hess, Remi. 1981. **La sociologie d'intervention**. Paris. Presses universitaires de France.
- Hess, Remi & Savoye, Antoine. 1993. **L'analyse institutionnelle**. Paris, Collection Que sais-je? PUF.
- Hess, Remi. 2001. **Centre et périphérie**, 2^e édition, Paris, Anthropos.
- Lapassade, Georges. 1971. **L'Arpenteur. Une intervention sociologique**. Paris, L'ÉPI.
- Lapassade, Georges & Lourau, René. 1971. **Clefs pour la sociologie**, Paris, Seghers.
- Lapassade, Georges. 1972 / réédité en 2006. **Groupes, organisations, institutions**, Paris, Anthropos.
- Lefebvre, Henri. 1962 / réédité en 1981. **Critique de la vie quotidienne I et II**, Paris, L'arche.
- Lourau, René. 1970. **L'analyse institutionnelle**. Paris, Minuit.
- Lourau, René. 1971. **Analyse institutionnelle et pédagogie**. Paris, Épi.
- Lourau, René. 1972. **Les analyseurs de l'église, analyse institutionnelle en milieu chrétien**. Paris. Anthropos.
- Lourau, René. 1976. **Sociologie à plein-temps, analyse institutionnelle et pédagogie**. Paris, ÉPI.
- Lourau, René. 1996. **Interventions socianalytiques**. Paris, Anthropos.
- Lourau, René. 1997. **Implications, transductions**. Paris, Anthropos.
- Mendel, Gérard. 1975. **La sociopsychanalyse institutionnelle : pour qui pourquoi?** Paris. Petite bibliothèque Payot.

- Oury, Fernand, Vasquez, Aïda (1967). *Vers une pédagogie institutionnelle*, Paris, Maspéro. Réédité Matrice éditions, 71 rue des camélias, 91 270 Vigneux. Le « livre vert ».
- Oury, Fernand, Vasquez Aïda. 1971. *De la classe coopérative à la pédagogie institutionnelle*, Paris, Maspéro. Réédité Matrice éditions. Le « livre rouge ».
- Pain, Jacques, Oury, Fernand, (1972). *Chronique de l'école-caserne*, Paris, Maspéro. Idem Matrice éditions. Le « livre noir ».
- Pochet, Catherine, Oury, Fernand, (1979). *Qui c'est l'Conseil ?*, Paris, Maspéro. Idem Matrice éditions.
- Pochet, Catherine, Oury, Fernand, Oury, Jean. 1986. *L'année dernière, j'étais mort* (Miloud), Vigneux, Éditions Matrice.
- Thébaudin, Françoise, Oury, Fernand. 1995. *Pédagogie institutionnelle*, Vigneux, Éditions Matrice.
- Van Bockstaele, Jacques et Maria. 2004. *La Socianalyse*, Anthropos, Paris

Sur la dialectique

- Gauthier, Yvon. 2005. *Moment cinétique et syllogistique dynamique chez Hegel*, in revue Philosophiques. Volume 32, numéro 2, p. 357-368, Société de philosophie du Québec.
- Gurvitch, Georges. 1972. *Dialectique et sociologie*. Paris, Flammarion.
- Lefebvre, Henri. 1969. *Logique formelle, logique dialectique*. Paris, Anthropos.

Petite bibliothèque du braconnier

- Alter, Norbert. 2000. *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.
- Anzieu, Didier. 1984. *Le groupe et l'inconscient*. Paris. Dunod.
- Barthes, Roland. 1957. *Mythologies*. Paris. Seuil.
- Bateson, Gregory. 1980. *Vers une écologie de l'esprit*. Paris. Seuil.
- Bion, W.R. 1965. *Recherches sur les petits groupes*. Paris. PUF.

- Castoriadis, Cornélius. 1975. *L'institution imaginaire de la société*. Paris. Points.
- Clastres, Pierre. 1974. *La société contre l'état*. Paris. Minuit.
- Colin, Lucette & Müller, Burkhard. 1996. *La pédagogie des rencontres interculturelles*. Paris Anthropos.
- Crozier, Michel. 1970. *La société bloquée*. Paris. Points.
- Crozier, Michel & Friedberg, Erhard. 1977. *L'acteur et le système*. Paris. Points.
- Cusset, François. 2003-2005. *French Theory*. Paris. La découverte. Poche.
- De Peretti, André. 1997. *Présence de Carl Rogers*. Paris. Erès.
- De Peretti, André & Ardoino, Jacques. 1998. *Penser l'hétérogène*. Paris. Desclée de Brouwer.
- Devereux, Georges. 1980. *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris. Flammarion.
- Douglas, Mary. 1999. *Comment pensent les institutions?* Paris. La Découverte.
- Dubost, Jean. 1980. *L'intervention sociologique*. Paris. PUF.
- Enriquez, Eugène. 1983. *De la horde à l'état. Essai de psychanalyse du lien social*. Paris. Gallimard.
- Enriquez, Eugène. 1992. *L'organisation en analyse*. Paris. PUF.
- Favret-Saada, Jeanne. 1977. *Les mots, la mort, les sorts*. Paris. Gallimard.
- Gebauer Gunter & Wulf Christoph. 2004. *Jeux, rituels, gestes*. Paris, Anthropos.
- Girard, René. 1972. *La violence et le sacré*. Paris. Grasset.
- Gleick, James. 1989. *La théorie du Chaos*. Paris, Albin Michel.
- Goffman, Erving. 1969. *Asiles*. Paris. Éditions de Minuit.
- Green, André. 1997. *Le travail du négatif*. Paris, Minuit.
- Hall, Edward. 1978. *La dimension cachée*. Paris. Points.
- Jaques, Elliott. 1972. *Intervention et changement dans l'entreprise*. Paris. Dunod.
- Kaes, R. 1979. *Crise, rupture, dépassement*. Paris. Dunod.
- Kuhn, Thomas S. 1995. *La structure des révolutions scientifiques*. Paris. Flammarion.
- Lefort, Claude. 1981. *L'invention démocratique*. Paris. Fayard.

- Levy, André. 1965. ***La psychologie sociale, textes fondamentaux***. Paris. Dunod.
- Lewin, Kurt. 1970. ***Décisions de groupe et changement social***, in Psychologie sociale, Textes présentés par André Lévy, Tome 2, Paris, Dunod.
- Morin, Edgar. 1984. ***Sociologie***. Paris, Fayard.
- Morin, Edgar. 2011. ***La voie***. Paris, Fayard.
- Moscovici, Serge. 1979. ***Psychologie des minorités actives***. Paris, PUF.
- Müller-Schöll Ulrich. 2007. ***Le système et le reste***. Paris, Anthropos.
- Ninnio, Jacques. 1989. ***L'empreinte des sens***. Paris. Odile Jacob.
- Pages, Max. 1970. ***La vie affective des groupes***. Paris. Dunod.
- Pages, Max. 1970. ***La vie affective des groupes***. Paris. Dunod
- Pages, Max. 1981. ***L'emprise de l'organisation***. Paris. PUF.
- Rogers, Carl. 1979. ***Un manifeste personnaliste***. Paris. Dunod.
- Schutz, Alfred. 1994. ***Le chercheur et le quotidien***. Paris, Méridiens Klincksieck
- Simmel, Georges. 1992. ***Le conflit***. Paris, Circé.
- Thom, René. 1989. ***Paraboles et catastrophes***. Paris, Flammarion.
- Touraine, Alain. 1973. ***Production de la société***. Paris, Seuil.
- Touraine, Alain. 1973. ***La voix et le regard***. Paris, Seuil.
- Watzlawick. 1972. ***Une logique de la communication***. Paris. Seuil.
- Watzlawick. 1975. ***Changements***. Paris. Seuil.
- Winnicott, D.W. 1985. ***La petite Piggle***. Paris. Payot.

LES AUTEURS

Christiane Gilon est née en 1952 à Bruxelles. **Patrice Ville** en 1948 à Paris. Tous deux sont sociologues de formation, praticiens de la socianalyse depuis près de quarante ans. Patrice Ville a été enseignant en Sciences de l'Éducation, laboratoire EXPERICE (Éducation tout au long de la vie), à Paris 8 Vincennes à Saint Denis. Il a pris sa retraite en septembre 2013. Christiane Gilon est socianalyste consultante. Leurs terrains communs d'intervention ont d'abord été des petites structures psycho-médico-sociales, hospitalières, scolaires et des PME. Ensuite, ils ont travaillé en entreprise sur des systèmes beaucoup plus vastes (particulièrement dans le parc nucléaire français sur les conflits sociaux, la non-reconnaissance des métiers à responsabilité, le transfert entre générations, la prospective participative, la sûreté en exploitation). Actuellement, outre des socianalyses brèves sur des cas de conflit et de harcèlement, et des interventions dans les municipalités sur la démocratie participative, ils travaillent au Brésil pour le Noyau d'innovation en Gestion de la Biodiversité et Santé (NGBS) de FIOCRUZ. Il s'agit d'un groupe de chercheurs du Ministère de la Santé qui déploie, sur les 7 biomes du territoire, un réseau de production de médicaments à base de plantes, associant indiens, agriculteurs, chercheurs, fonctionnaires, laboratoires pharmaceutiques, entreprises, responsables politiques, et informaticiens. Christiane Gilon propose également des supervisions en analyse institutionnelle pour des coaches.

LE RÉVEIL DE LA SOCIANALYSE, AVEC :

En Belgique

- à Bruxelles, le collectif **Collectiv-a** - contact@collectiv-a.be
- à Liège et Bruxelles, le collectif **La Volte**
www.lavolteblog.wordpress.com
- à Bruxelles et Silly, Fanny Rebuffat - frebuffat@yahoo.fr

Au Brésil

- à Rio de Janeiro, Maria da Conceição do Nascimento Monteiro, **Projeto Socianálise, pesquisa-ação, do Núcleo de Gestão em Biodiversidade e Saúde, Farmanguinhos/CTM - FIOCRUZ**
maria.nascimento@far.fiocruz.br - www.redesfito.far.fiocruz.br

En France

- et en Belgique, Anthony Brault, **Sans Transition**
anthonybrault@gmail.com
- Magali Larroque, **La Moindre des Choses**
assolamoindredeschoses@yahoo.com
- à Lyon, le collectif **La Méandre** - lameandresocianalyse@gmail.com
- à Paris, Flore Ville-Gilon - www.florevillegilon.com
- sur le plateau des Mille vaches, l'équipe de l'Association **Pivoine**
www.associationpivoine.wordpress.com
- à Saillans, **La Turbine à Graines** - contact@laturbineagraines.net
- en Bretagne et ailleurs, **SNSM** - s.n.s.m@zaclys.net

Au Sénégal

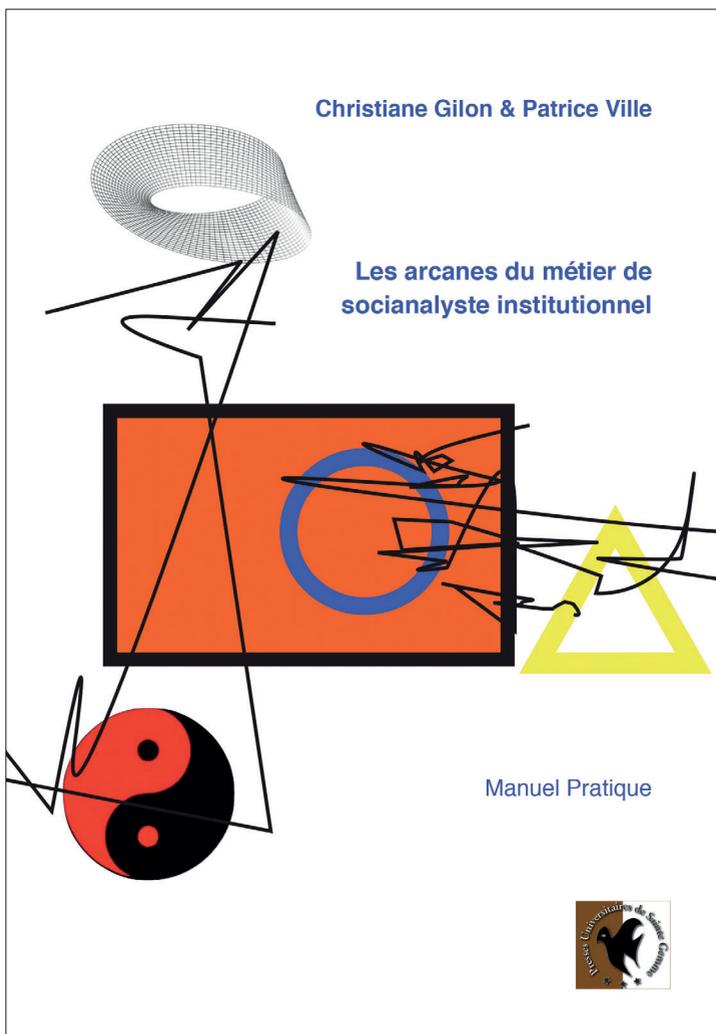
- Assane Diakhate, **UFR Sciences de l'Education de la Formation et du Sport à l'Université Gaston Berger Saint-Louis/Sénégal**
diambare2@gmail.com

LA MAILING-LIST AUTOUR DE LA SOCIANALYSE :

Le lien suivant permet de s'inscrire à une liste d'échanges autour de la socianalyse, notamment pour partager réflexions et écrits sur les socianalyses, supervisions, intervisions, fiches de lecture, retours à chaud ou à froid des stages, etc.

C'est aussi sur cette liste que se diffusent les informations permettant de participer à de futures intervisions ou supervisions de socianalyse, que s'échangent et se travaillent de futures offres socianalytiques, etc.

S'abonner : www.framalistes.org/sympa/subscribe/socianalyse



Couverture de la première édition.

Rédigé à Rio de Janeiro fin 2013, relu et terminé à Paris en janvier 2014.

Édité par les Presses Universitaires de Saint Germain en 2015, sous le titre
Les arcanes du métier de socialyste institutionnel - Manuel Pratique.

Réédité par Réveiller les Loups en octobre 2018,
sous le titre *Manuel de Socianalyse.*

D'abord des chemins se croisent
des êtres se rencontrent
des liens se tissent
une relation se construit
et parfois comme une évidence : le besoin de l'ouvrir au monde.
Ce fut le cas entre Christiane et Patrice,
puis entre eux et certains d'entre nous.

Avec un mélange de lucidité combative intransigeante
et de générosité sans complaisance,
ils partagent l'outil qu'ils ont façonné quarante ans durant.
Ce dispositif chirurgical puissant redonne de la force au collectif (cette
union d'individualités trop souvent écrasées par les non-dits, les tabous, les
dominations).
Chaque intervention est une renaissance par la reconnaissance des intimes,
des particularités, des singularités qui le composent.
Au-delà de leurs nombreuses activités, Christiane et Patrice forment et
accompagnent une nouvelle génération de praticiens.

Au sein d'une entité (groupe, organisation, entreprise, établissement,
association...) quelles sont les forces qui nous traversent ?
Quels mécanismes nous lient ?
Comment les reconnaître, les comprendre, les lire,
ensemble, en assemblée par la parole, actée.
Ne plus subir, débloquer les situations, se libérer ?

Dans ce moment de surindividualisation qui brise le commun, il nous paraît
nécessaire de restaurer le collectif.
Ce manuel fait partie des indispensables et multiples, mais rares réponses.



Pour qu'un livre existe certains ingrédients sont indispensables, d'autres peuvent sembler superflus, néanmoins pour le cas présent furent nécessaires : des litres de café, de thé et de maté, quelques bouteilles de bière, du chocolat, beaucoup ; des relectures, des joutes, des malices, des rires complices, beaucoup ; des re-relectures, quelques bouteilles de vins nature, des kilomètres sur les routes et dans les trains, des centaines de mails ; des re-re-relectures, des rodéos philosophiques, des heures et des heures de tchatches...

Les 300 exemplaires du présent ouvrage sont imprimés sur du papier Cyclus, en 90 g/m² pour les pages intérieures et en 300 g/m² pour la couverture.

Les mots sont écrits avec les typos *PT Sans* pour les textes
et *Raleway* pour les titres.

Poser des lettres sur du papier, ça s'appelle imprimer. C'est aussi un métier.

Pour le réaliser, nous avons choisi l'Imprimerie de Bretagne, à Morlaix.

Ensuite pour trouver un lecteur, le livre fait route dans les bagages de quelques passionnées, bons camarades, parfois il fait étape sur les étagères d'une librairie.

Bref, vous l'avez certainement trouvé en de bonnes mains.

Le pdf est également disponible sur notre site.

© Presses Universitaires de Sainte Gemme, Sainte Gemme, 2015

© Réveiller les Loups, 2018

Illustrations réalisées par Luce*

Achévé d'imprimé par l'Imprimerie de Bretagne, à Morlaix (29), en novembre 2018.

Dépôt légal : octobre 2018 - Numéro d'imprimeur : 00000

ISBN : 978-2-9565679-0-5