

Les arcanes du métier de socioanalyste institutionnel

Fiche de lecture

Dheps Acteurs Sociaux, promotion 9

Auteurs : Christiane Gilon & Patrice Ville
Éditeur : Presses universitaires de Saint-Gemme

Anthony Brault
Février 2016

Présentation du livre

Cet ouvrage se présente comme le manuel pratique d'une méthode d'intervention issue de l'analyse institutionnelle : la socioanalyse. Ce manuel est le fruit de la quarantaine d'années de pratique de cette méthode par Patrice Ville et Christiane Gilon, tous deux professeurs à Paris VIII.

Une introduction d'une trentaine de pages nous donne une représentation de ce qu'est une socioanalyse, de ses intérêts ainsi que la genèse de cette méthode d'intervention. Le manuel à proprement parler est constitué de douze leçons, douze chapitres, de longueur inégale et formant deux parties non-distinguées : les huit premières leçons explicitent, de manière plutôt chronologique, les différentes étapes d'une intervention socioanalytique, tandis que les quatre dernières leçons décodent le travail du staff socioanalytique, de la prise de contact avec le commanditaire de la socioanalyse jusqu'au départ des intervenants.

Découpé en douze concepts, ce manuel permet d'appréhender la conduite de ce dispositif tout en révélant aussi les difficultés. Il serait vain de tenter de résumer en quelques lignes ce manuel, raison pour laquelle j'ai sélectionné des extraits de ce livre en reproduisant le sommaire en annexe de cette fiche de lecture.

Ce qu'est la socioanalyse

Concrètement, une socioanalyse est une assemblée physique la plus complète possible des parties prenantes d'une difficulté à résoudre, raison de la venue d'intervenants socioanalystes. La finalité d'une socioanalyse, c'est de ré-instituer l'organisation cliente à partir du dévoilement des logiques ayant conduit à la difficulté en cours de traitement. Ce dévoilement constitue le résultat d'une enquête publique et collective, organisée par les socioanalystes. Ce dispositif d'enquête est appelée socioanalyse.

Il provient avant tout de l'analyse institutionnelle, les fondateurs étant les mêmes : René Lourau et Georges Lapassade. Il en reprend les principes et les grilles de lecture. Ce dispositif, inventé en France dans les années 60, s'est ensuite enrichi de nombreux braconnages faits de la psychanalyse, de la psychosociologie, de la pédagogie institutionnelle, etc. par les deux auteurs de ce manuel.

Quelques impressions sur le dispositif socialanalytique

Ce dispositif est exigeant tant pour les participants que pour les intervenants, sa mise-en-place est lourde, arrêt de l'activité pendant plusieurs jours, réunion physique de toutes les parties prenantes, la suspension des pouvoirs doit se négocier sérieusement, etc. : ce dispositif se donne les moyens que chaque participant soit en capacité de s'engager sérieusement, et à titre personnel donc (les pouvoirs étant suspendus) dans le travail d'analyse de la situation qui va suivre.

La pédagogie utilisée, entretien non-directif, principe de dérangement, principe de non-savoir, privilégier l'ici et maintenant, élargir le champ d'investigation, rend la conduite de ce dispositif déroutante et pourtant très logique. 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.* » p. 141

Très concret pour un intervenant, un consultant ou un formateur, le dispositif présenté semble toutefois réservé à des crises lourdes au sein d'une équipe de travail. Cependant, les outils utilisés, les grilles de lecture employées, offrent des pistes radicales, concrètes et enthousiasmantes à toute personne intéressée par la transformation sociale, et donc par la transformation de nos institutions.

Citations et passages du livre

Table des matières

Introduction.....	4
1- Qu'est-ce qu'une socialanalyse institutionnelle ?.....	4
2- Qu'est-ce que la socialanalyse a de si intéressant ?.....	5
3- Genèse de la socialanalyse institutionnelle.....	5
Douze leçons pratiques.....	6
1- La méthode régressive-progressive.....	6
2- Différencier analyse et théorie.....	6
3- Analyser la commande et les demandes.....	6
4- Principe de non-savoir et méthode non-directive.....	7
5- Éclaircir les analyseurs.....	8
6- Déranger.....	8
7- Chercher la dialectique sous-jacente à l'organisation cliente.....	8
8- La dialectique des formes et des forces sociales.....	9
9- Concevoir et conduire un dispositif analyseur.....	9
Se faire braconnier pour construire ses dispositifs.....	9
Principes intangibles de construction.....	10
Principes intangibles mais formes mobiles : savoir être jazzy.....	11
Les participants sont pour nous des co-commanditaires.....	11
10- Travailler l'écart entre champ d'analyse et champ d'investigation.....	12
11- principe de triangulation.....	12
12- Analyse des transferts et contre-transferts institutionnels.....	13
Terminer une socialanalyse.....	13

Introduction

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 les deux, 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. » p. 9

« La forme la plus simple de la socianalyse est une assemblée : les socianalystes 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 en 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 socianalyse 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... » p. 12

« Le dispositif d'intervention socianalytique est conçu pour rendre le quotidien étrange, les habitudes interrogeables, les *allants de soi* bizarres (principe de dérangement). » p. 14

« 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 des 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. » p. 15

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

Une socianalyse « 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. » p. 16

« 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 n'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. » p. 17

3- Genèse de la socianalyse institutionnelle

« Pédagogie institutionnelle, psychiatrie institutionnelle, psychothérapie institutionnelle, ethnologie, anthropologie ont dérangé leurs disciplines en y renversant *l'ordre de la maîtrise*. » p. 18

« 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. » p. 22

« 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. [...] 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 d'avantage du côté de la contre-institution. » p. 24

Jacques et Maria Van Bockstaele, un couple de sociologues, subvertissent la psychosociologie du training group avec le dispositif suivant : « 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. A un moment donné, ils donnent *une consigne de renversement de la situation*. Ils font passer les observés dans le cercle des observateurs, et demandent aux observateurs de passer dans le premier cercle, pour y échanger leurs observations. L'observation devient publique puisqu'elle est énoncée et discutée en présence des observés. *Ils ont appelé ce dispositif : la socianalyse*. » p. 29

Douze leçons pratiques

1- La méthode régressive-progressive

« Dès le début de leur intervention, les socianalystes engagent les participants dans un travail d'analyse de la genèse théorique et sociale de leur venue. Qui a passé la commande ? Pourquoi cette socianalyse a-t-elle lieu ? Pourquoi maintenant ? Pour qui ? Avec qui ? A la suite de quoi ? Pour faire quoi ? Pourquoi avec nous ?

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 socianalystes.

Reconstituer la genèse sociale, c'est se demander quels événements se sont produits dans la société ou micro-société, qui 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 socianalystes. » p. 51-52

2- Différencier analyse et théorie

« Le mot analyse exprime en grec ancien une idée de déliement, de partition, de déconstruction, de dissolution. Le processus socianalytique est proche de l'innovation, qui passe toujours par une décomposition, une destruction partielle ou complète de ce qui lui préexistait. » p. 61

« La socianalyse 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. [...] 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. » p. 66

3- Analyser la commande et les demandes

« L'outil No 1 du socianalyste, 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 commandes/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. [...]

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 possible les controverses. » p. 69

« 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. [...] Le plus souvent, le ou les commanditaires passent commande d'une solution déjà déterminée à l'avance. » p. 70-71

« 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. [...] 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. » p. 71-72

« La commande et la demande sont des mandats. De là vient la légitimité de leur autorité. Les méthodes, les techniques, la déontologie forment un dispositif de réponse. Une règle fondamentale est de tenir le dispositif, de ne pas en perdre le contrôle. » p. 76

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

« L'éventail des méthodes d'enquête va de la non-directivité qui permet de *trouver*, à la directivité souvent utiliser pour *prouver*, ou *démontrer* une hypothèse élaborée à priori. » p. 83

« L'orientation non-directive fait partie des fondamentaux de toute méthode d'intervention. 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... » p.83

« *Entrer dans la lecture qu'un autre fait de la réalité, entrer dans la peau d'un autre, voir par ses yeux* est une forte contrainte. 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. » p. 84

« 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. » p.85

« 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 ? Cet énoncé constitue la question de lancement. *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. » p. 86-87

« 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. Elle doit être respectée : vous devez l'apprendre par cœur pour utiliser toujours la même consigne, de manière à ne pas biaiser les entretiens. » p.89

« 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 – reconforter – parler de façon concluante – car chacune de ces attitudes s'oppose à l'attitude d'acceptation sans conditions de ce qui est dit. » p. 92

5- Éclaircir les analyseurs

« Dans les divers ouvrages qui se réclamaient de l'analyse institutionnelle , l'analyseur désignait tantôt une personne, tantôt une situation, tantôt un événement, tantôt un dispositif. [...] L'analyseur est cette personne ou cet événement qui provoque des débats, dérange, montre ainsi les contradictions à l'œuvre dans une situation. Un individu analyseur cristallise des tensions, émergeant à son sujet au sein d'une communauté. Un événement analyseur 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 divise ». p.99

« La socianalyse est un dispositif analyseur, elle est une construction (un analyseur 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. [...] 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. » p. 100

« Il faut donc un consensus minimal avant toute intervention autour de l'examen des analyseurs : il faut « un accord pour analyser les désaccords » donnant au socianalyste la légitimité indispensable pour en proposer l'examen, pour rechercher des voies, retisser des liens, trouver des jonctions transfrontalières ». P. 102

6- Déranger

« 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. » P. 105

« 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. » P. 106

7-Chercher la dialectique sous-jacente à l'organisation cliente

« 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. [...] Les individus et les groupes sont pris dans les plis et les replis de ces contradictions. Ils sont impliqués au point de ne pas 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. » p. 117

« 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. » p. 123

« 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 instituant. [...] C'est que dans l'instituant se trouvent en germe des normes qui peuvent par le mouvement dialectique être institutionnalisées, transformées en norme et en modes s'imposant à tous » p. 125

8- La dialectique des formes et des forces sociales

« 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 invisibles. Un équilibre existe mais à un moment la forme ne contient plus le jeu évolutif des forces sociales. Il y a cris 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. » p. 129

9- Concevoir et conduire un dispositif analyseur

« 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. » p. 133

« 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. A certains moments, nous sentons qu'il ne pourra pas contenir les dynamiques en œuvre, il n'aidera ni à analyser, ni à agir. [...] 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 dispositifs sont bien acceptés des participants aux interventions, mais ils mettent parfois à rude épreuve le staff d'intervenants, l'équipe qui mène la socianalyse. » p. 134

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. [...] Forme sociale vide de tout contenu, le dispositif se superpose au mode de fonctionnement habituel. 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.

[...] 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. » p. 135

Principes intangibles de construction

« Les socianalystes proposent des formes de débat, et si les gens ne sont à 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. » p. 137

« 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**.

[...] Mettre en pratique les **principes de transparence et de transversalité**, c'est concrètement dans un dispositif réussi 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.

[...] 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.

[...] 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.

[...] L'autogestion du processus d'analyse reste, quoi qu'en disent les pourfendeurs de Mai 68, 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.

[...] **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.

[...] **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 d'un jour, si pertinents soient-ils. » p. 138-139

Principes intangibles mais formes mobiles : savoir être jazzy

« 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 fût le cas de 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. » p. 140

« 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*. » p. 141

« 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. » p. 146

Les participants sont pour nous des co-commanditaires

« 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 ». p. 148

« Exemple : les demandes des participants au réseau PDF :

- un grand décroisement (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 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 le 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. » p. 149

10- Travailler l'écart entre champ d'analyse et champ d'intervention

« 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.*[...] 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, 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*. » p.153-154

« 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.

[...] 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 ;

- 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 ! » p. 159

11- 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 réunis là aujourd'hui* ».

Nous avons appris à bien distinguer dans l'assemblée :

- 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. » p.161

« La triangulation est essentielle parce que la liberté de mouvement des socianalystes symbolise la liberté de paroles 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 essaient de se placer en alliance avec toute minorité. Mais c'est une alliance qui tourne, sans parti pris. » p. 163

12- Analyse des transferts et contre-transferts institutionnels

« 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. » p.165

« 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 socianalytique 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. » p. 168

« 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 socianalytique ayant pour objet les relations internes au staff analytique
- la boîte rouge est une séance réunissant le staff analytique et le staff client pendant ou après l'intervention.

Le produit de 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. » p. 168-169

Terminer une socianalyse

« 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 socianalyse 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. [...] 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.