

ACTUALITÉS DU PROJET SOCIANALYTIQUE DE RENÉ LOURAU
TABLE RONDE RETRANSCRITE PAR ALEXANE BROCHARD
CAEN LE 20 NOVEMBRE 2015
RENNES LE 5 MARS 2016

****Intervention de Patrice Ville****

Novembre 2015. Le Colloque de Caen « *René Lourau : mémoire et héritage* » proposé par Simon Le Roulley & Pierre-Alexandre Delorme, deux doctorants en sociologie - anthropologie de l'Université de Caen Basse-Normandie, est annulé. Une table ronde de socianalystes avait été finalement acceptée par les organisateurs, intéressés par la socianalyse, ses objectifs, ses effets, ses résultats (cf. le point 1 de leur appel à communications, ci-joint). Malgré l'annulation du colloque, l'occasion était trop belle d'échanger entre praticiens autour des dispositifs socianalytiques menés et/ou vécus ensemble. Cela n'empêcherait pas de se revoir plus tard, si un nouveau colloque René Lourau se mettait en place. Nous aurions ainsi déjà construit une première base. J'ai donc maintenu la date et le lieu de notre table ronde. Autour de cette table :

- Débora Sada, argentine, française maintenant, secrétaire des Mères de la Place de Mai, psychanalyste. Elle est venue en France, elle a participé à des interventions, pas seulement avec les socianalystes mais aussi avec le groupe Desgenettes. *Débora, tu as fréquenté le séminaire d'analyse institutionnelle de René Lourau et moi, tu as la particularité d'avoir été assez proche de toute la famille Lourau, pas seulement de René. Tu as mené avec moi une intervention socianalytique qui a été intégralement filmée à la demande de René, pour que l'on ait une trace de ce qu'est une socianalyse. Et d'autre part, tu as conduit une longue intervention avec René Lourau, sa dernière socianalyse, qui a duré presque jusqu'au moment où il est mort, en 2000.*

- Guillaume Desprairies, psychologue, qui nous a offert le logement à Caen, et qui a lui aussi tout une histoire avec l'analyse institutionnelle. *Je crois que ton premier poste était psychologue institutionnel, si je me souviens bien, complètement en lien avec l'analyse institutionnelle. Et puis d'autre part, tu as participé à deux grandes interventions : l'une du Groupe d'Analyse Institutionnelle de Paris (le GAI) à Dôle, dans un collège privé ; l'autre est une intervention qui a joué un grand rôle dans l'histoire de la socianalyse, celle qui avait été demandée par l'Association Française des Centres de Conseils Conjugaux, l'AFCCC, issue de l'Anneau d'Or.*

- Fabienne Fillion, avec qui nous sommes intervenus depuis le début des années 1980. Fabienne Fillion et Christiane Gilon sont les deux personnes qui ont bousculé ma vision trop orthodoxe du dispositif et permis que la socianalyse fasse des sauts qualitatifs : j'avais tendance à voir les interventions comme des séquences rigides de 3 à 5 jours, etc. Fabienne Fillion n'est pas sociologue de formation, mais psychologue et elle est psychanalyste.

- Anthony Frémaux n'a jamais participé à des interventions socianalytiques, mais il a un lien avec la socianalyse à travers un groupe qui s'appelle le CRI, Centre de Recherches Institutionnelles, fondé par Rémi Hess, qui faisait des socianalyses et qui s'est arrêté dans les années 1970. *Avec Michel Authier, vous avez monté un dispositif qui s'appelle « les arbres de connaissances », en lien avec Michel Serres.*

- Thierry Colis. Nous l'avons rencontré en 1984, au moment où Christiane Gilon et moi-même avons été embauchés à la Direction des Études et Recherches (R&D) d'EDF, où nous avons formé une Équipe de Socianalyse de six personnes, au sein du Groupe de Recherches Énergie, Technologies, Société. À partir de ce moment-là, Thierry Colis a fait de la socianalyse mais il était déjà salarié d'EDF, et continue à travailler au sein d'EDF aujourd'hui comme consultant Facteur Humain.

- Anthony Brault, rencontré lors d'une intervention récente dans le milieu de l'éducation populaire, à la demande de la SCOP Le Pavé, qui traversait une situation critique. Des femmes de la SCOP nous avaient contactés. C'était une situation de souffrance institutionnelle dont elles/ils voulaient s'extirper, et qui nécessitait de s'analyser. Cette intervention s'est soldée par une scission et la décision de fonder deux nouvelles entités, toutes les deux basées à Rennes. Anthony Brault s'intéresse à la socianalyse, il voudrait en faire suite à ce qu'il a vécu comme client.

- Christine Chatenay a connu la socianalyse comme ingénieure, car elle a été embarquée dans un des réseaux socianalytiques que nous avons menés ensemble, Christiane Gilon, Fabienne Fillion et moi au sein du parc nucléaire à partir de la fin des années 1990. Ce premier réseau a une particularité extrêmement intéressante : à un moment donné, quand le réseau s'est arrêté, des participants se sont proposés pour aider à pousser le travail d'analyse dans d'autres sites que le leur. Ce dispositif s'est appelé « les pairs » et Christine Chatenay a même été appelée la « mère des pairs ». Elle anime un groupe de techniciens qui se sont formés à l'intervention avec nous, et qui interviennent depuis à la demande des sites intéressés. Normalement aujourd'hui devait aussi venir Éric Valin, c'est l'un de ces « pairs », mais il n'est pas là.

- Christiane Gilon a fait des études de sociologie en Belgique et a passé commande d'une socianalyse au Café des Femmes, groupe féministe de Liège, en 1978. Intervention que j'étais allé essayer de faire. Elle est ensuite venue à Paris, et n'a pas testé uniquement la socianalyse et l'analyse institutionnelle, puisqu'elle est aussi allée travailler chez Alain Touraine, qui représentait l'un des pôles d'intervention sociologique à Paris à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales. Ce qui est particulier, c'est qu'avec Christiane, on a voulu sortir la socianalyse de son cantonnement aux milieux de l'éducation, des hôpitaux, etc. On s'est demandé si nos dispositifs pouvaient fonctionner dans le monde ouvrier, industriel. Il y avait déjà eu une expérience dans une PME, chez des imprimeurs anarchistes, Les Imprimeurs Libres, où une crise violente les avait décidés à commander une intervention. On a voulu travailler dans de grosses entreprises, c'est comme ça qu'on a commencé à faire des interventions à partir de 1984 au sein d'EDF. D'abord des petites interventions assez courtes. Christiane Gilon a été celle qui a fait éclater le dispositif et a trouvé d'autres modalités par rapport à des situations beaucoup plus complexes que celles qu'on avait pu imaginer auparavant, dans les années 60 / 70.

- Moi, Patrice Ville, sociologue, j'ai été détourné du cinéma, de ce que je voulais faire en 1969-1970 par René Lourau qui a fondé, dans un cours de Nanterre, un Groupe d'Analyse Institutionnelle, et qui voulait lancer la socianalyse comme contre sociologie. Il m'a demandé – pas à moi tout seul – d'aller enseigner la socianalyse, à partir des premières interventions qu'on a pu faire, à l'Université de Vincennes Paris 8. Je l'ai enseignée de 1973 à 2013. J'ai fait énormément d'interventions.

Le *défaut* de ces interventions, c'est qu'elles sont extrêmement impliquantes du côté de l'équipe et du staff, et c'est qu'on a fait ça quasiment à plein temps. Il n'y a donc pas eu d'écriture sur ce que c'était, au fond, que la socianalyse, sauf dans nos thèses au départ, et récemment dans ma thèse d'État en 2001, puis dans notre livre *Arcanes du métier de socianalyste* en 2013. Ce savoir était transposé dans les cours, mais on n'a pas eu l'occasion de le tracer vraiment. Il faut dire qu'on n'a pas eu non plus de possibilité d'être édités. Aujourd'hui, cette table ronde est une occasion de parler de la socianalyse, en n'ayant pas que des membres de l'équipe d'intervention.

Je vais ouvrir les discussions en essayant de faire court. Je ne vais pas faire l'historique de René Lourau, car c'est ce qu'il aurait fallu faire dans le colloque, je vais me concentrer sur la partie socianalyse de l'œuvre de René Lourau.

La socianalyse consiste à faire émerger et reconnaître une analyse d'une situation donnée, produite par les acteurs eux-mêmes. Cela signifie accepter d'explorer tous les questionnements et toutes les hypothèses de ces acteurs. Dans le modèle classique de la recherche, le chercheur fait des hypothèses et doit construire un bon questionnement. À partir de cela, il va piloter son travail en continuant à répondre à son questionnement personnel. La socianalyse, telle qu'elle m'est apparue tout de suite et telle que la présentait René Lourau, c'était au contraire venir sur le terrain à partir d'une commande. Une fois que cette commande est lancée, on commence à faire une sorte d'enquête sur pourquoi on est là. Cette enquête est publique, faite avec toutes les personnes qui sont concernées par l'affaire, et on va suivre non pas notre questionnement d'intervenant, mais les questionnements des personnes qui sont dans la situation sur *l'institution de l'analyse chez eux*, à savoir : « pourquoi les socianalystes sont-ils là ? Qui les a fait venir ? Pour quoi faire ? Pourquoi maintenant ? etc. ». C'est ce que j'ai trouvé intéressant, voire révolutionnaire à l'époque, en tout cas très différent de ce que pouvaient faire d'autres sociologues, comme Michel Crozier par exemple. Lui aussi parlait d'intervention, mais il allait interviewer des gens et après il faisait une compilation qui donnait lieu à un rapport, en général secret, que n'avaient jamais les personnes interviewées, et qu'il allait remettre aux directions avec lesquelles il allait réorganiser les choses comme conseiller. Dans le cas de la socianalyse, on n'est pas dans cette situation-là, car les choses se passent publiquement, donc chaque personne présente voit quels sont les questionnements et les réponses apportées par les uns et les autres. C'est un point essentiel pour René Lourau, parce que jusqu'à la fin de sa vie, il a insisté sur le fait qu'il était extrêmement important de travailler sur la place de l'intelligentsia dans la société - c'est aussi pour cela que l'implication est un thème central. Être un sociologue comme ça, c'est être différent des autres sociologues, car on n'est pas un sociologue qui essaie de construire une hypothèse, puis de la vérifier, puis de construire une thèse et la soutenir devant la société. Ce socianalyste est un sociologue qui accepte d'effacer son savoir, qui accepte de suspendre la configuration habituelle des pouvoirs, de passer par le négatif et les tabous, d'explorer les zones d'ombre, aider chacun à exposer, élaborer, les écouter tous. Comme chercheur, le paradoxe est qu'on est obligé de se taire, alors qu'un sociologue est souvent amené à dire son avis. Dans la pratique, on s'est aperçu petit à petit que ce que compte en intervention, ce n'est pas notre avis, mais l'élaboration collective qui est faite par les gens. Notre avis n'est rien d'autre qu'un avis parmi d'autres.

La socianalyse n'a pas été inventée par René Lourau et Georges Lapassade. La dimension socianalytique selon Georges Lapassade se situait dans sa forme, et Georges se référait beaucoup aux inventeurs de la socianalyse qui sont les Van Bockstaele.

Historiquement, en deux mots, il y a eu après la guerre de 40, le plan Marshall, qui a permis d'importer les connaissances et les travaux de Kurt Lewin sur les petits groupes : les phénomènes de leadership, comment fonctionnent les groupes, les phénomènes de déviance etc. Dans les années 1950, pour former les gens à la dynamique de groupe, on les mettait derrière une glace sans tain, et ils regardaient comment des groupes fonctionnaient. Les Van Bockstaele ont supprimé la glace sans tain, et surtout ils ont changé le dispositif d'observation. Dans leur dispositif, le cercle des observateurs, cercle externe, au bout d'un certain temps, passe au centre et devient un cercle interne qui parle de ses observations, le cercle des observés se mettant autour de lui. Les observateurs deviennent les observés. Il peut y avoir ensuite des interactions entre observateurs et observés. Les observateurs sont sous le contrôle des observés. C'est ainsi que s'opère le basculement que Georges Lapassade et René Lourau trouvaient extrêmement politique. Ce retournement-là, c'est qu'on accepte qu'il n'y ait pas de prise de contrôle des observateurs sur les observés, ni de métadiscours sur la situation. Voilà la position du socianalyste dans laquelle ce n'est pas l'interprétation intellectuelle qui a le haut du pavé. Les gens concernés peuvent exercer un contrôle sur le travail du sociologue. Ce travail est public, et s'ils ne sont pas d'accord avec ce que fait ce sociologue, ils peuvent intervenir, lui dire qu'il n'est pas dans son mandat, qu'ils ne sont pas d'accord pour qu'il parle à leur place, ni qu'il parle leur propos de cette façon-là.

Pour en revenir à René Lourau, en 1969, juste après 1968, j'étais étudiant à Nanterre dans un des plus grands bidonvilles de France, dans la boue, il fallait mettre des bottes pour aller en cours. J'ai été un enragé de Nanterre. La fac de Nanterre a été un lieu explosif, les bagarres de mai 1968 en France ont démarré là, dès le 22 mars. Juste après, j'ai assisté à un cours d'analyse institutionnelle, et c'est là que René Lourau a présenté l'analyse institutionnelle et la socianalyse ; il nous a proposé de fonder un groupe pour faire ce mode de sociologie là. C'était présenté comme de la sociologie critique, au sens où il y a une critique des sociologies habituelles. Cette proposition va donner naissance au Groupe d'Analyse Institutionnelle de Paris, le GAI fondé par René, dont j'ai été membre fondateur, avec Antoine Savoye, et Alain de Schietère. René Lourau, lui, avait déjà commencé à faire des socianalyses, à partir de 1967, essentiellement dans les milieux catholiques. Il en a fait un livre qui s'appelle *Les analystes de l'Église*. En 1969, pendant son cours, il nous parlait d'une intervention de Georges Lapassade à l'Université du Québec. Intervention tout à fait spéciale, que Georges raconte dans *L'arpenteur*, et qui a été évoquée à l'assemblée au Québec, le Premier Ministre voulant son expulsion du pays. Cela nous montrait que ça pouvait être assez chaud que d'être un socianalyste.

Donc René Lourau nous lance dans ce groupe, mais à l'époque on ne faisait pas d'intervention avec lui, car il pensait qu'il ne valait mieux pas, il fallait qu'on fasse nos armes de façon autonome, et qu'il ne soit pas en quelque sorte le chef d'équipe. Ma première intervention, un jour où on devait faire quand même une intervention avec lui, il nous a téléphoné le jour même à 6 heures du matin pour nous dire qu'il ne viendrait pas. On s'est retrouvés Alain de Schietère et moi à faire l'intervention tous seuls. On n'était pas fiers, on ne savait pas si on avait bien retenu les cours. On se disait qu'il fallait surtout demander « pourquoi on est là ». Toujours. C'est ainsi qu'on a appris le métier, en demandant aux gens de nous expliquer pourquoi on était là, car on ne savait rien, René ne nous l'avait même pas dit. Cette première expérience a duré trois jours. René Lourau a continué à faire des interventions, il n'a jamais cessé. J'en ai fait un certain nombre avec lui, mais plusieurs années plus tard. C'est alors que j'ai pu voir qu'il n'était pas à l'aise avec la situation d'intervenant. Le pire est arrivé lors d'une intervention commandée par un de ses amis Marc Guiraud, qui se décrivait comme teratologue, et qui était enseignant dans un établissement éducatif. Quand les gens de son établissement ont commencé à interpeller Marc Guiraud, pour nous, en tant que socianalystes, il était évident qu'il fallait se mettre en alliance avec ces interpellations. Mais René était vraiment en souffrance du fait de devoir mettre sur le gril son ami, qui représentait le pouvoir dans la situation, le pouvoir du commanditaire. Même si René Lourau disait qu'il fallait interpeller le pouvoir, et qu'on était là pour en faire la critique, il était vraiment en grande difficulté avec ça. Ce commanditaire était quelqu'un qui s'intéressait à l'analyse institutionnelle, donc René vivait le fait de le mettre sur le gril comme une sorte de trahison, ça a été très douloureux pour lui. Ce thème de la trahison, trahison des clercs, a peut-être été tout le temps présent dans la tête de René Lourau, jusqu'à sa mort. Il a toujours eu peur de trahir, de trahir sa classe sociale aussi. Il a souvent raconté dans les cours que sa mère était femme de ménage, et qu'elle travaillait au château, dans le Béarn. On sentait alors monter en lui une espèce de colère quand il parlait de ça. L'intervention qui l'a éloigné un temps de la pratique socianalytique, c'est une intervention qui a eu lieu à Pont-Achard dans un établissement éducatif, où les éducateurs se sont mis en grève durant la socianalyse. Là, il n'a plus pu tenir la position de l'analyste, il a voulu se mettre du côté des grévistes, mais du coup l'analyse s'est arrêtée, et transformée en conflit social. Je me souviens très bien qu'à l'époque, il en a parlé comme d'une situation qui rendait l'analyse impossible, puisqu'au fond la socianalyse, c'est un engagement politique, donc comment peut-on suivre cet engagement si l'on ne peut pas soutenir l'opprimé dans le système ? Il est traversé physiquement par le sentiment que la position d'intervenant et d'analyste est impossible à tenir. C'est le moment où il décrète que la socianalyse est impossible. C'est l'un des premiers moments où il commence à parler de « La colonie pénitentiaire », une nouvelle de Franz Kafka, où l'inventeur d'une machine à sanctionner devient la victime ensanglantée de sa propre machine.

Vers la même époque, René m'a envoyé faire des socianalyses auprès du curé de l'église Jeanne d'Arc à Paris dans le 13e. Il y avait entre 100 à 200 personnes dans cette association. On m'avait fait subir toute une épreuve pour me faire rentrer là-dedans, ils étaient tous essentiellement curés ou bonnes sœurs. Ils étaient en révolte au sein de l'Église. Paul Cosson, avec qui j'avais fait mon intervention, vivait maritalement, même si ce n'était pas mis sur la table. C'était un peu la même chose pour un certain nombre de psychosociologues, qu'ils soient prêtres ou curés. Ils étaient connectés à l'abbé Jean-Claude Barreau qui lui, à l'époque, avait carrément soulevé le problème publiquement. Le grand organisme de la psychosociologie en France, c'est l'ARIP, devenu ensuite le CIRFIP, que de Peretti, personnage éminent pour qui connaît la psychosociologie française, avait cofondé. Je fais ce petit détour parce que René Lourau, pendant notre séminaire d'analyse institutionnelle insistait tout le temps sur « **les trois i** », « qui comme les trois mousquetaires sont en réalité 4 : **institution, implication, intervention, institutionnalisation** ». À l'époque, on avait fait un colloque sur l'implication, qu'on avait monté Paul Cosson et moi-même pour le CEREP. C'est là aussi un moment important car René Lourau va alors abandonner les termes de transfert et de contre-transfert, pour partir sur l'implication et notamment l'implication de l'intellectuel dans la société. Cela doit être dans les années 1970-1975 je crois, mais je ne suis pas sûr. C'est bien tombé, car c'est l'époque de l'intervention de Pont-Achard. Pour René, c'était une façon de quitter la socianalyse et de basculer sur ce thème de l'implication en général. Mais il ne considérait pas que la socianalyse était inintéressante à l'époque, j'insiste là-dessus. Dire « la position du socianalyste est impossible d'un point de vue de l'implication », ce n'est pas dire que c'est inintéressant. A-t-il considéré que la socianalyse n'était plus au cœur de l'analyse institutionnelle ? Pas du tout. Car au même moment, nous avons monté un séminaire de troisième cycle pour les doctorants de Paris 8, à partir de 1976, avec une co-animation dont j'ai fait partie pendant un temps. René Lourau reviendra, à la fin des années 90, aux questions qui l'avaient mobilisé dans les années soixante et 70. À un moment, il a apporté dans la bibliothèque de l'analyse institutionnelle à Paris 8, un peu comme un testament, des inédits qui revenaient sur des questions pour lui essentielles : implication, dispositif d'intervention, institutionnalisation.

Je suis un socianalyste impliqué, et je vais pour ma part faire un détour sur la socianalyse à EDF. Moi, qui ai donc démarré la socianalyse dans les années 70, j'en ai fait beaucoup dans les milieux socio-éducatifs et sanitaires, je l'enseignais à Paris 8, et je faisais de temps en temps des socianalyses dans des hôpitaux, collèges, écoles d'éducateurs, instituts psycho-médico-éducatifs. Et à un moment, on s'est demandé si on pouvait mettre le dispositif à l'épreuve dans le monde industriel. Là, ça a été une secousse parmi les institutionnalistes. En 1981, François Mitterrand est élu. Pour toute une partie de la gauche française, l'arrivée de la gauche au pouvoir annonce une sorte de disparition du politique et de l'espace critique. Une période historique où l'analyse institutionnelle et ses projets n'auraient plus de place. Dans l'analyse institutionnelle, quelque chose nous intéressait beaucoup, c'est ce que René Lourau appelait l'effet Mühlmann. L'anthropologue Mühlmann dit que l'institutionnalisation est fonction de l'échec de la prophétie. Ça veut dire que quand on essaie de faire fonctionner quelque chose, on finit par construire ce qui sera peut-être inverse de ce qu'on voulait faire au départ. Pour René, cela correspond au modèle du grand inquisiteur dans les Frères Karamazov. Finalement, l'organisation prend la place de l'idée. L'arrivée de la gauche au pouvoir a été vue par un certain nombre d'intellectuels comme la fin de la phase critique. Nous, Christiane Gilon et moi-même, on ne croyait pas à cela, on pensait que ça pouvait être une phase intéressante. Et on n'était pas les seuls autour de René à penser cela. Gabriel Cohn-Bendit par exemple va proposer au gouvernement de créer un lycée autogéré. D'autres vont proposer les lois Auroux pour l'expression directe des salariés. Jack Lang va permettre à tout un tas d'expériences instituantes de se faire, par exemple sur l'institutionnalisation des graffs et du hip-hop. Ainsi, à Saint Denis, pour lutter contre les graffitis, au lieu d'appeler la police et de mettre des amendes, Georges Lapassade propose de développer des concours de graffs. Nous étions de ceux qui pensaient que ce n'était pas une phase de

fermeture mais qu'il y avait des possibles. On était minoritaires au sein de l'analyse institutionnelle. On ne pouvait pas en parler.

C'est ainsi qu'on s'est retrouvés à faire des interventions dans les centrales nucléaires. La première commande portait d'ailleurs sur les groupes d'expression directe des salariés, et la façon dont les directions et les syndicats voulaient empêcher à tout prix la nouvelle loi de rentrer en application. Pour les directions, les groupes d'expression directe des salariés équivalaient à l'installation des soviets dans l'entreprise, donc il fallait lutter contre ; et pour les syndicats, c'était le contournement des intermédiaires, la délégitimation de leur représentation. Directions et syndicats ont donc tout fait pour que ça ne fonctionne pas. Après ce premier travail, on a commencé à pouvoir faire des interventions semblables à celles qu'on faisait dans le monde éducatif, dans des services, dans un état-major, puis dans une centrale, dans une autre, sur des situations de crise ou de blocage, et toujours sur les mêmes principes : faire venir l'ensemble des gens concernés, et surtout veiller à mettre le commanditaire et les pouvoirs dans la situation d'analyse. On en a fait une, puis une autre, puis une autre, etc. Avec Thierry Colis, on était appelés avec mépris par d'autres sociologues « SOS Darty » parce qu'à chaque fois qu'on nous appelait, c'était parce qu'il y avait un gros problème, une grosse tension, une crise sur laquelle il fallait intervenir.

Au même moment, Bernard Elman, un étudiant de René à Poitiers, a participé aux côtés de Gabriel Cohn-Bendit à la création du lycée autogéré, il a commencé à s'attaquer au thème de l'institutionnalisation. Cela a énormément marqué René Lourau, qui a un moment donné va faire de l'institutionnalisation le 4e « i » de l'analyse institutionnelle, en disant que l'on peut éviter qu'il ait un échec de la prophétie, et de détruire ce qu'on veut faire. Dans le cas du lycée autogéré, Bernard Elman expliquait que ça avait été extrêmement dur de faire fonctionner le lycée, notamment quand il y avait un peu de sous, comment les AG décidaient de partager l'argent à égalité entre tous ce qui rendait impossible de monter des projets pour le lycée. Il a fallu trouver et travailler le dispositif du lycée autogéré de façon extrêmement soignée pour arriver à ce qu'il se maintienne, sinon on serait allés à une autodestruction rapide. Quand René Lourau et Bernard Elman en discutaient ensemble, René était heureux qu'on puisse imaginer des moyens de pouvoir casser l'effet Mühlmann¹. Il faisait partie des gens qui pensent que le travail du dispositif de la socianalyse est l'un des instruments de compréhension du processus de l'institutionnalisation.

Pour parler de mon itinéraire en termes de rupture : première rupture, on passe dans le monde industriel avec des interventions brèves, mais en série et étalées dans l'espace et le temps. Seconde rupture, on va ajouter à l'espace purement analytique un espace de construction collective de l'institutionnalisation des résultats de la socianalyse. Dit comme ça, ça fait verbeux mais ça veut dire qu'un jour, dans un service d'automaticiens de Gravelines, on faisait de l'analyse, on essayait de voir pourquoi ça n'allait pas. On était arrivés à une conclusion où l'on comprenait très bien les causes des problèmes. Et nous, on considérait que la socianalyse était finie. Mais eux sont intervenus, en disant « Mais vous partez ? Mais vous n'avez pas le droit de nous laisser dans cet état. Avec vous, on est dans une configuration exceptionnelle, on est tous là, il y a nos chefs, etc. Demain, cette configuration aura disparu. Le chef de service va retrouver le chef de site et ils vont concocter une réorganisation entre eux, sans nous. Nous, on veut pouvoir réfléchir et décider de la solution ». C'est une rupture, car au lieu d'être uniquement dans l'analyse, on se retrouve à les accompagner dans la construction. Cet épisode a changé notre pratique, car d'une part, il faut rester avec les gens, leur demander ce qu'on pourrait faire, ce qu'il faut supprimer du fonctionnement actuel. Tout cela, il faut le tracer au tableau, pour ne pas en oublier une partie. On s'est aperçu que dans la plupart des interventions qui ont suivi, on nous demandait et l'analyse, et

¹ W. Mühlmann, Messianismes révolutionnaires du Tiers Monde

de maintenir le dispositif jusqu'à la construction. Ça a multiplié les commandes.

Quand vous avez des gens qui finissent par construire quelque chose, cette construction peut être passée au crible de l'analyse pour comprendre en quoi les problèmes qui ont motivé la commande de socianalyse ne se reproduiraient pas. On peut faire une exploration intellectuelle de la fiabilité, de la solidité de ce qui est construit par les gens. Et puis, on termine à main levée par savoir si chacun est d'accord pour mettre en place ce qui est en train d'être construit. Et si quelqu'un hésite, on lui demande pourquoi, on considère que c'est un analyseur, et on retravaille sur ce qui fait que cette personne ne sente pas l'organisation naissante. Cela va avoir un impact fort, car quand les gens font ça, ils finissent par être tous d'accord, à l'unanimité, y compris les chefs, sur le fait qu'il faut le faire. Ils réfléchissent à la date de début du nouveau mode de fonctionnement, qui doit être immédiate. « Vous voulez démarrer quand ? » « On peut faire ça lundi ? » « Non, on ne peut pas ». « Alors jeudi ? » etc. À partir, de jeudi, tout le monde bascule et effectivement il n'y a pas de résistance, car tout le monde a décidé de ce qui va être mis en place. C'était très émouvant pour nous de voir la façon dont les nouveaux modèles se mettaient en place instantanément et avec puissance. La troisième rupture, ce seront les réseaux socianalytiques. Ils rompent la règle classique d'unité de temps, de lieu, d'action. On s'est trouvé à travailler dans des situations avec des métiers qui sont en 3-8 et sur des sites différents. Alors, comment faire ? Cela ne peut plus être via une AG, avec tout le monde dans la même salle. À EDF, on ne peut pas couper le courant pour que l'assemblée ait lieu. Donc, ça va être l'invention des réseaux contre laquelle j'ai d'abord résisté, je le confesse. Alors qu'après avoir vécu le premier réseau en 97, j'ai trouvé que c'était un saut énorme.

Après les réseaux, quatrième rupture, on est passé aux réseaux de prospective. Au lieu de regarder seulement, en 2000, une situation complexe du point de vue d'une crise, que pourrait-on imaginer de ce qui pourrait se passer en 2035. Travailler sur l'utopie, c'est travailler sur le réel présent et sur le passé. C'est tiré d'Henri Lefebvre. Dans des réseaux de prospective, on a fait fonctionner ensemble 300 personnes. La prospective faisait que les gens décidaient tout de suite de modifier des choses, dans leur présent. Par contre, c'était ingérable par un petit staff. Pour tenir des réseaux, on arrive à des staffs hypercomplexes, où l'on a fait appel à des psychosociologues pour nous aider au départ. Puis, à des consultants internes à EDF, puis les pairs, c'est-à-dire des gens des mêmes milieux professionnels que les participants et qui ont vécu eux-mêmes des situations socianalytiques, et qui ont envie de donner un coup de main. On arrive comme cela à des staffs de plus de trente personnes. Un bazar extrêmement compliqué à faire fonctionner, dans lequel on est peu à avoir la vision de toute la théorie socianalytique.

Un dernier point, concernant la réunion d'aujourd'hui, il y avait aussi l'idée de répondre à vos questions. Comment des clients se réapproprient-ils des dispositifs et les transforment-ils ? Quel est l'état de la socianalyse aujourd'hui ? Quels sont les essaimage ? Fabienne Fillion peut raconter comment elle a utilisé dans le cadre de ses activités de psychanalyste, tout son travail de socianalyte et toutes nos avancées de dispositifs et théories auxquels elle a contribué. Thierry Colis peut nous raconter comment il se sert des mêmes dispositifs en politique, du côté des conférences citoyennes, etc.

Pour terminer, un petit point sur lequel je voulais revenir quand même, c'est qu'à un moment donné, j'ai vu qu'on m'attaquait dans le mouvement de l'analyse institutionnelle parce qu'il ne fallait pas considérer que sous la gauche, on pouvait faire quelque chose, et qu'en plus je travaillais dans des centrales, j'avais dit le mot « nucléaire ». Alors nous ne pouvions même pas commencer à raconter ce qu'était le dispositif de socianalyse que nous avons mis sur pied. À l'époque, années 90, on passait des heures sur le nucléaire, et aucun temps n'était accordé à parler de l'intervention socianalytique. Au bout d'un moment, on s'est dit que ce n'était plus la peine d'aller dans ces réunions. Et puis, peu de temps après, René Lourau m'a demandé de co-animer le séminaire d'analyse institutionnelle. Nous en avons fait un dispositif rené et moi. D'abord, on déjeunait

ensemble. À 14 heures, commençait la partie séminaire, où on se mettait tous autour d'une table. Un seul point d'appui théorique soutenait ce séminaire : René Lourau trouvait qu'on ne respectait pas le paradigme de l'analyse institutionnelle si on ne tenait pas compte à la fois des 3 i qui sont 4. On travaillait sur l'« institution », il me demandait de faire un exposé sur les trois moments dialectiques de l'institution (institué, instituant, institutionnalisation) car il voulait bannir des discussions l'emploi du mot « institution » au sens de l'« établissement ». Dire « dans mon institution » au lieu de dire « dans mon établissement », ça n'avait pas de sens pour lui, car on travaillait sur le mouvement, et non sur de l'inerte. Il y avait le i, comme « implication », avec cette exigence que René aura jusqu'à sa mort de penser sur la place de l'intelligentsia et la place du socianalyte. Puis le i de l'« intervention », c'est la socianalyse mais aussi pour lui le travail du dispositif. Et enfin le travail de « l'institutionnalisation », vaste champ à ouvrir pour savoir comment on peut conduire cette institutionnalisation de façon à ce qu'elle ne se retourne pas contre l'idée instituyente.

Pendant cette période-là, à Paris 8 Vincennes à Saint Denis, on avait le cours jusqu'à 17h, dans les annexes de l'université. Et puis après, on se retrouvait au « Khédivé », un bistrot de la place de la Basilique, pour une phase de discussion autour d'une bière, jusqu'à 19H. Le Khédivé faisait partie du dispositif. Il y avait toujours une partie très centrée sur les travaux des étudiants, et les remarques qu'on pouvait y faire. C'était un dialogue dans lequel René Lourau intervenait pour ajouter des éléments, pour notamment insister sur le dispositif. Selon lui, il fallait revenir sur le pragmatisme, sur les travaux de John Dewey, spécialiste des dispositifs pédagogiques, et sur Pierce, avec la notion d'interprétant final. Qui est l'interprétant final en socianalyse ? C'est l'assemblée socianalytique. Dans les dispositifs socianalytiques, on vit des phénomènes que René Lourau appelait transduction. Il y avait un état métastable de la société et on pouvait se demander si finalement une socianalyse est une situation proche de l'état métastable, qui lui permet de basculer. Car l'état métastable, c'est de passer par exemple de l'état liquide à l'état gazeux, ou à des phénomènes de glace. Ce qui se passe entre deux états a lieu sur un mode de transduction. Piaget en parle comme élément plus puissant que la logique hypothético-déductive. L'enfant n'apprend pas par hypothèse et déduction, il apprend par transduction, par contact avec sa mère, les gens qui font ça et ça. C'est là où René Lourau rajoutait les travaux de Simondon, qui a écrit sur individuation et société. Dans la fin de sa vie, il passe aussi à Ravatin. Dans les séminaires d'analyse institutionnelle, à un certain moment, je vais insister auprès des étudiants qui font des dispositifs de recherche, en faisant le lien entre le dispositif de recherche et socianalyse. Je vais aussi parler de la dimension énergétique, l'énergie que met le chercheur ou le socianalyte dans le moment de l'assemblée avec une forte puissance énergétique, d'analyse mais pas forcément de transformation. René disait que cela rejoignait Ravatin, et l'idée de supratransduction. Il allait toujours chercher chez les auteurs des éclairages nouveaux des phénomènes rencontrés en intervention. Les dernières idées, il travaillait sur le rêve et l'assemblée socianalytique.

****Pause****

Intervention de Pierre-Alexandre Delorme : pour le lien avec la transduction, moi j'ai mobilisé les concepts d'instituant, d'institué, et d'institutionnalisation justement sur cette question : est ce que la transduction est forcément quelque chose d'instituant ? C'est à travers les travaux de René Lourau, sur les modes d'actions institutionnelles /contre-institutionnelles que j'ai travaillé. Le lien entre la contre-institution et la socianalyse est intéressant si on se demande en quoi la socianalyse est contre-institutionnelle.

PV : Dans les interventions courtes, il y a des gens qui nous rappelaient pour dire qu'ils avaient eux-mêmes refait des configurations similaires à ce qu'ils avaient vécu dans l'assemblée, sans nous. Ils créaient alors un espace spécial, qui ne respectait pas la modalité hiérarchique. Il y avait reproduction de la modalité socianalytique sans intervenant. On n'est ici pas très loin d'une

contre-institution interne.

Autres remarques

- Thierry Colis : Les différentes ruptures montrent de façon très claire l'évolution de la socianalyse, comment la méthodologie a évolué, pour aller jusqu'au réseau.
- Débora Sada : Les questions que René Lourau s'est posées à la fin sont les mêmes finalement que les questions posées au début. Comme s'il n'avait pas voulu y répondre. On me demande souvent ce que René a construit, qu'est-ce qu'il a laissé. Il n'a pas voulu, ou pas pu répondre à ces questions. Il vous a laissé répondre, pour pouvoir vous combattre. Il avait une position dure à tenir entre la forte conscience qu'on ne peut pas faire de la recherche uniquement dans les livres, et un manque d'aisance sur le terrain. Ceux qui étaient à côté de lui incarnaient alors ce qu'il ne pouvait pas résoudre lui-même. Il avait besoin de ça, mais il s'est fait critiquer là-dessus.
- Christine Chatenay : Moi je n'ai pas jamais eu tous ces apports théoriques. Ça montre les limites de ce que j'ai fait plus tard, car ce n'est pas assez profond, je n'avais pas connaissance. Mais quand vous parlez de transduction, je me rends compte que néanmoins il y a des groupes qui se sont réunis en dehors de nous, aussi. Il y a quelque chose qui passe. Je vois bien toutes les limites de nos pratiques, des miennes, je n'ai pas été jusqu'au bout, ce n'est pas très profond, c'est le verre à moitié vide, mais il y a un inconscient collectif, car à EDF, dans le nucléaire, même des gens qui n'avaient pas vécu les réseaux refusaient les dispositifs classiques, et demandaient au fond du réseau. Inconsciemment, on voyait qu'ils réclamaient des choses qu'on avait faites ensemble, alors que pour certains ils ne les avaient pas vécues. Il y a des choses qui restent, et qui se font, c'est le verre à moitié plein.
- Guillaumes Desprairies : Tu insistes beaucoup sur sa préoccupation de la place de l'intelligentsia dans la société. Je ne sais pas très bien ce qu'on pourrait faire de ça, sauf à considérer que le travail qu'on fait là va participer à construire encore un peu d'intelligence, peut-être au-delà de l'intelligentsia. Qu'est-ce qu'il fait de la connaissance qu'il accumule, l'intervenant en socianalyse ? Même si ce n'est pas que la sienne car elle est partagée dans l'analyse. Ça m'intéresse. Et puis sur le rejet du nucléaire, il est tel que ça interdit tout débat à l'intérieur de la fac, sauf qu'aujourd'hui, on est dans une faculté. Dans le rejet de ce colloque, est-ce qu'au fond il y a un lien avec le nucléaire ?

→ Réponse : non, ce n'est pas lié aux difficultés de monter le colloque.

- Sur la troisième rupture, sur les réseaux, tu disais que tu avais résisté à cette approche. Pourquoi ? Car on avait l'impression que c'était déjà implicite, dans le fait de rassembler toutes les personnes concernées.

→ Réponse : c'était important pour moi qu'il y ait l'assemblée. Le réseau oblige à accepter de découper, de faire du thème jour par jour. Pour moi, j'avais peur qu'on ne traite pas tout, et qu'on trahisse quelque chose. Et puis l'écriture, ce n'était pas mon truc. Avec les réseaux, il fallait tracer, c'était dur.

- Au fond, tu résistais au changement de forme. Or, le changement de forme est lié à la transformation, qu'on essaie pourtant de capter. La trahison, c'est qu'est-ce qu'on lâche de l'origine pour aller vers un redéploiement autre. C'est intéressant de le penser comme ça.

→ Réponse : j'ai toujours vécu l'assemblée socianalytique comme un travail de funambule entre les twin towers. Les réseaux, ce sont des trucs sans fin, c'est dur, c'est dément. Et d'un certain point de vue, passer à des staffs de trente personnes, où on est les seuls à avoir la vision théorique du truc, c'était comme faire du funambulisme dans le noir. En comptant sur 20 personnes qui ne comprennent parfois rien au processus. Maintenir le staff et les réseaux c'est presque un autre métier.

- René Lourau avait lui même un rapport à la trahison et à la transmission très particulier. Il ne fallait pas trahir son milieu. Il parlait souvent de sa mère, qui n'avait jamais compris ce qu'il faisait, s'il payait pour éditer ses livres. C'était très fort pour lui. Au moment de la séparation avec sa femme, il a eu un eczéma terrible. Et il est allé consulter en Normandie, du côté de Fougères, un toucheur. Dans le fond, il avait besoin d'aller voir quelqu'un qui parlait comme il avait été élevé lui, pour lui faire passer sa séparation. Ce que vous dites me fait aussi penser à la fin de Lacan, qui a dit « Delenda », ce que j'ai construit doit être détruit. Dans la socianalyse il y avait cet aspect Delenda, il y avait ce rapport à la destruction. Chez Lourau, malgré son exigence morale formidable, il y avait cet aspect aussi de la trahison et de la destruction qui était à l'œuvre. Dans ton exposé, c'est vous, ceux qui s'y sont collés après lui, qui avez eu à construire ce qu'il ne voulait pas construire, et qu'il critiquait. Lacan avait aussi ce côté là, il n'y avait pas d'héritier véritablement. C'est leur exigence morale et leur difficulté à accepter un certain ordre car ils considèrent que ce qu'ils doivent transmettre c'est une critique. Quand tu parles de ta résistance au réseau, en suivant Lourau, il fallait résister à ce que tu avais institué.
- Moi, j'ai l'idée qu'une fois que Lourau est mort, les lignes qui ont traversé l'analyse institutionnelle étaient incarnées par des gens. Vous avez gardé la socianalyse. Gilles Monceau le côté pédagogie autogestionnaire. Antoine Savoye le côté sociologie et histoire. Et Rémi, le journal, l'écriture. Il y a eu comme une dispersion des lignes qui ont traversé l'analyse institutionnelle. René était celui qui pouvait les tenir ensemble car il ne construisait rien. Chacun a incarné une ligne de l'analyse institutionnelle.

****Intervention de Débora Sada****

René avait un amour particulier pour l'Argentine, et le Brésil.

Moi, j'ai fait la rencontre avec la thèse de René Lourau dans les années 80. On est à la fin d'une dictature en Argentine, très sanglante. Pendant plus de dix ans, on avait des interdictions de certaines bibliographies, donc à ce moment-là on découvrait beaucoup d'auteurs, surtout des psychanalystes, et des sociologues. On m'avait proposé de faire partie d'un collectif qui étudiait les effets psychologiques de la dictature. C'était commandé par les grands-mères de la Place de Mai, qui étaient à la recherche de leurs enfants, et qui voulaient étayer théoriquement l'importance de redonner l'identité à leurs enfants qui avaient été kidnappés. J'étais étudiante en psycho, et certains de mes profs étaient sociologues ou psychanalystes. Moi, au moment de cette recherche, toute jeune que j'étais, je me disais que ça n'allait pas de dire aux enfants que la mère et le père qui les ont élevés sont les tortionnaires de leurs vrais parents. Et je n'étais pas la seule, à me poser beaucoup de questions autour de ça. La militance politique voulait qu'on soutienne cela, qu'on rende leurs enfants à leur famille d'origine. J'ai abandonné ce groupe d'investigation. À ce moment-là, c'était une grande oxygénation de lire René Lourau, surtout comment, comme ce que tu disais Patrice tout à l'heure, les institutions pervertissent leurs buts initiaux. C'était l'époque aussi où on pouvait lire des auteurs français qui étaient interdits, comme Jean-Paul Sartre. Je me souviens d'avoir lu aussi des choses autour de cette trahison, de l'effet Mülhmann, que je lisais aussi chez Lourau. L'analyse institutionnelle venait chanceler tout ça, apporter une fraîcheur

nouvelle, cette conception de l'institution comme différente de l'établissement.

C'était une invitation pour penser le local de l'établissement et le global de l'institution, les deux interférant. L'idée qui était une nouveauté pour nous en 1980, c'était la négativité posée à l'origine de la création institutionnelle, qui opère tout au long du processus d'institutionnalisation, et qui est à la fois un moteur et le cancer qui ronge l'institution. C'était une invitation assez inédite et intéressante pour moi.

René Lourau débarque à Buenos Aires en 1991, invité par un collectif. Nous étions une vingtaine de personnes intéressées par ses lectures, et ce qu'il disait. On avait constitué un petit comité et créé un colloque qui s'intitulait « l'espace institutionnel ». On avait invité René Lourau, Robert Castel, et Gérard Mendel. René s'est évidemment disputé avec le staff le lendemain de son arrivée. Le staff a décidé de ne plus payer son hôtel, moyennant quoi il s'est retrouvé chez moi, suivi de Castel, et Mendel. C'est comme ça qu'on s'est connu (rire). C'est à la suite de cette effervescence qui a réuni des milliers de personnes intéressées par la question institutionnelle à Buenos Aires, on était très surpris, ça débordait, ça ne rentrait pas dans les salles. Quelques jours plus tard, on s'est demandé ce qu'on allait faire de tout ça. On a commencé à se réunir chez le seul propriétaire de coopérative que je connaisse (rire). C'était une coopérative de santé mentale. On se réunissait en assemblée générale sans fin pour savoir ce qu'on allait faire de tout ça jusqu'à ce que quelqu'un se dise qu'on pourrait inviter René Lourau à nous aider.

René s'est rapidement situé en +1. J'apprends cette notion de la psychanalyse de Lacan, qui propose ce lieu de +1 ou « 1 ou plus », qui parle de ce lieu qui ne peut pas être occupé seul, qui a besoin des autres. Ça ne peut pas être un tout seul. Il s'agit d'un extime, qui empêche la parole vive, la parole pour ne rien dire. Quelqu'un qui se charge de provoquer le travail des travailleurs des idées. C'est sans commande explicite qu'il est venu, qu'il occupe cette place. On l'avait invité à venir, pas à intervenir. Il a occupé cette place avec une certaine irrévérence, en faisant de ces interventions autant d'occasions de questionner les béatitudes dans lesquelles nous étions installés. Apparaissent alors très rapidement les lignes qui traversaient notre collectif. On avait des âges, positions sociales, des professions différentes. Mais on voulait faire quelque chose ensemble, être dans l'universel. René a permis de faire émerger des moments particuliers qui traversent notre collectif : la séparation entre les universitaires et ceux qui ont une pratique libérale, entre les plus âgés qui étaient convaincus qu'ils allaient être appelés à diriger des dispositifs institutionnels à la fin des rencontres, et les plus jeunes qui concevaient l'analyse institutionnelle soit comme une pratique militante, soit comme un métier. De fait, au terme de cette intervention, d'autres groupes ont vu le jour plutôt séparés sur la variable analyse institutionnelle comme pratique universitaire ou analyse institutionnelle comme pratique libérale. Moi je suis restée du côté universitaire. Il y a quelques éléments que je commençais à voir dans ce qu'était une socialanalyse. Il l'a imposé, il l'a provoqué. La première chose que j'ai vue, c'était l'assemblée générale. René avait tenu à ce que la réunion reste ouverte, en élargissant de plus en plus le dispositif, et à faire que dès qu'on parlait de quelqu'un, il fallait qu'il soit là. On l'invitait à venir car il avait une place. René avait toujours déjoué les tentatives de réunions en petit comité. Les plus vieux, qui voulaient le pouvoir, qui étaient nos ennemis à nous les plus jeunes, l'invitaient dîner, etc. René disait toujours non, qu'il viendrait avec les jeunes. Les types avaient mis la table pour quatre et on débarquait à 25. L'autogestion du dispositif, avec la durée de la séance, les thèmes de réunion, etc. faisaient partie des questions abordées. Par métonymie, les difficultés à résoudre ces questions renvoyaient aux difficultés rencontrées pour s'accorder sur l'avenir du dispositif. Il a eu le culot de demander à être payé alors que personne ne lui a rien demandé. On l'a payé.

Et puis, le dernier point que j'avais vu émerger à ce moment-là, c'était l'analyse de la demande. N'ayant pas de commande explicite : les questionnements sur la place qu'on donne, qu'on veut donner à un extérieur, ce à quoi il est appelé, sont permanents. René Lourau est appelé à être le garant, celui qui légitime le dispositif à venir, on voulait qu'il nous dise « amen, c'est bien ce que

vous faites ». J'ai compris rapidement que l'analyse de la demande permettait à l'intervenant de ne pas occuper la place qu'il était supposé occuper. Je crois que déjà à cette époque-là, je me demandais pourquoi il ne fallait pas l'occuper. Je me la pose encore aujourd'hui. La même question que les psychanalystes se posent aussi par rapport aux demandes des patients. Parfois ils l'occupent, parfois non.

Trois mois plus tard je m'installais à Paris. Ayant fait mon DEA à distance avec Cornélius Castoriadis, je rentrais directement en thèse sous la direction de René Lourau. Il m'a invitée à animer une intervention pour laquelle il avait reçu une commande. Je n'ai pas hésité deux secondes. Cette intervention a duré plusieurs années, et a été la dernière menée par René Lourau. J'ai eu le plaisir d'être sa co-intervenante. Je vous dois l'aveu que je n'ai pas été capable de dire un mot de cette intervention pendant quinze ans. Ce ne sont pourtant pas les sollicitations qui ont manqué. La première, c'était René Lourau qui me poussait à écrire. À chaque fois que je proposais une écriture – je n'étais pas revêche – il me disait que ce n'était pas ça. Il voulait que je parle du dispositif. C'était impossible pour moi. Je ne parvenais pas à rendre compte de ce qui s'est joué dans le champ d'intervention, de la façon dont on avait mis en place le dispositif, et ce que ça avait produit dans l'établissement. Je ne pouvais pas parler de ça. Je pouvais par contre parler de tout ce que j'avais appris. Ma thèse portait sur les dispositifs d'institutionnalisation pour les enfants déviants et comment les institutions avaient déterminé des pathologies. Ça m'était donc plus facile de parler de l'établissement, car il était consacré à l'enfance déviante, de ce que j'avais appris du dispositif institutionnel, de la façon dont j'avais bâti ma thèse, sur la perversion du but initial de ce type d'association, sur l'effet Mühlmann, sur le resurgissement un demi-siècle plus tard des contradictions de l'origine, et créé un concept dans la thèse, l'agon, comme moment de visibilité maximale des contradictions de l'institution. Mais je ne pouvais rien dire du comment j'avais obtenu ces informations. J'ai compris quinze ans plus tard que ce qui m'empêchait d'écrire sur le dispositif lui-même résidait dans le défaut d'analyse de ma propre place dans le dispositif. Cet insensé-là était la source de la mutité. La notion d'implication renvoie directement à des formulations comme « à partir de quel dispositif produit-on un savoir ? » C'est-à-dire aux conditions de production d'un savoir. Pour quelle raison suis-je appelée à faire partie de ce staff d'intervention ? Qu'est ce qui a bien pu pousser René à penser qu'une jeune étudiante, étrangère, parlant mal la langue, venant elle-même d'un pays d'anomie, serait utile au dispositif ? Difficile de répondre quand on est soit même l'objet et le sujet du questionnement. On peut ouvrir quelques pistes : à ce moment de l'analyse institutionnelle, René a peut-être eu cette nécessité de la questionner. L'écriture de son dernier livre, « La clé des champs », en rend compte. En choisissant quelqu'un venu d'ailleurs, il faisait le pari d'un regard nouveau sur cet objet de savoir, sur son histoire, un point de vue d'une certaine légèreté qu'il était sans doute bien en peine de trouver autour de lui.

En 1993, je viens d'arriver à Paris. Je ne parlais pas français. C'est lui qui me traduisait. Nous avons démarré une intervention dans un établissement appartenant à la sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence du Nord. Ça s'est passé à Roubaix. Cet institut était passé de l'appellation d'institut médico-pédagogique à celle d'institut de rééducation psychothérapeutique. Il faisait partie d'un ensemble d'établissements et de services de la sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence en danger. Association créée entre les deux guerres, où le catholicisme social avait développé des initiatives privées soutenues par la bourgeoisie industrielle. Tout cela, sous Vichy. Je me souviens d'être arrivée dans cette bâtisse magnifique et d'y avoir vu écrit : « centre de tri ». Cet établissement a donc été créé dans les années 40, époque bénie du social scotomisé du politique. Les associations pour la jeunesse se multiplient. La notion de danger moral est constitutive de la mission d'origine de ces associations. Plus tard, c'est la psychothérapie qui prend la place de la mission. Il y a évolution des missions et du statut des associations. Je vais vite au nœud de la commande. On est en 1994, avec une montée du chômage importante, et chute concomitante de la valeur travail, qui mettent en péril les missions d'origine de resocialisation par l'entrée dans la vie active. C'est dans ce contexte d'une réponse impossible à la mission originelle que cet institut,

l'Institut Didier Motte, fait appel à nous.

L'intervention n'a aucun secret pour vous. On propose une mise en suspens de l'activité ordinaire pour permettre la tenue d'une assemblée générale délibérative. Sur l'organisation matérielle de cet espace-temps, le dispositif d'intervention, la proposition de René restait délibérément sommaire. Le seul mot d'ordre est la mise entre parenthèses des activités habituelles de l'établissement et d'y substituer provisoirement une situation d'assemblée délibérative, accessible à toutes les personnes impliquées dans les activités de l'institut. Cela tend à tendre les dysfonctionnements de l'institution, par exemple, par effet de transfert d'un espace-temps à un autre. On peut partir, je pense du dernier livre publié de René Lourau, où il rapproche cette opération de celle qui s'effectue en cure psychanalytique, au cours de laquelle les symptômes du sujet névrosé se remanient dans une nouvelle névrose que Freud appelle la névrose de transfert. Dans ce contexte, elle est ciblée, on peut la traiter.

Il y a aussi invitation à l'autogestion du dispositif. Moi à cette époque-là, je travaillais avec Gérard Mendel, avec qui j'ai travaillé dix ans aussi. Le décalage est énorme. Je crois que j'ai pu le faire parce que je ne parlais pas la langue et que je ne comprenais pas bien ce qui se passait. Je voyais bien l'assemblée, qu'il ne disait pas grand-chose, mais j'avais le plus grand mal à comprendre pourquoi. J'ai vécu en direct ce que je lisais dans les livres, ce que Lapassade disait de la socianalyse comme analyse de l'institution de l'analyse, en rajoutant ce que René disait de la collectivisation de l'analyse du dispositif. C'est là où me sont venus deux souvenirs hier.

Je me souviens d'un passage où il parlait d'une sorte de petite lutte entre les éducateurs et les chefs d'atelier qui tenaient à laisser ouvert un atelier de menuiserie qui ne marchait pas. Au milieu de tout ça, ils ne s'en sortaient pas, il y avait une femme de ménage, petite, qui venait d'Allemagne, qui leur disait que ce moment de l'atelier était après la douche, où elle ne pouvait pas rentrer dans les chambres car les enfants étaient en train de se branler. C'était l'heure où les enfants étaient tranquilles dans leur chambre et s'adonnaient à des plaisirs érotiques. Ensuite, on a compris qu'en changeant les horaires de l'atelier, les enfants étaient plus nombreux à y aller. Je vivais ça comme du surréalisme. Cette dame avait un savoir sur ce qui se passait dans le service avec des éducateurs qui vivaient avec eux en permanence mais qui n'avaient pas remarqué cela. Elle introduit donc ici une possibilité qui n'avait rien à voir avec la pathologie des enfants ni avec la menuiserie.

J'ai un autre exemple. À un moment, certains ont proposé d'utiliser l'assemblée générale pour parler des trajectoires d'enfants. C'était assez beau parce que les gens écrivaient les histoires des enfants presque de façon romancée. Ils parlaient d'un enfant de 9 ans, débile léger. Tout le monde se demandait ce qu'il venait faire là, cet enfant si légèrement débile, à côté des autres qui constituaient un vrai danger pour lui. J'ai dû demander comme ça, très naïvement : comment les enfants sont choisis ici ? Ils se sont mis à parler des pathologies. Je disais « oui, mais à quel moment on décide que ce petit-là va rentrer dans quel groupe et comment ? ». On me parle d'une commission qui se réunit une fois par semaine, avec directeur, psychologues, et que ça parle de tous les enfants. Et puis, je leur demande : « Et après ? Est-ce que tous les enfants rentrent ? Une fois que vous avez tiré les quatre dossiers qui vont rentrer ? » Et bien, ils me disent que ça part au chef comptable, qui considère le prix journée, simplement. On a ainsi appris que la femme de ménage était incluse une fois par mois dans les réunions. On a appris aussi après que la chef comptable faisait partie de la commission d'admission. Ce n'était pas rien. On faisait émerger des paroles inaudibles, mais on n'avait pas de contrôle sur ce qui se passait après.

À cette époque, il y avait deux thèmes qui travaillaient beaucoup René. Comment garder la dimension instituante d'un dispositif quand il dure longtemps ? C'était une vraie préoccupation pour lui dans ces années. Il n'a pas vraiment réussi à résoudre cela. Il avait peur de tomber dans le

piège groupal. Il y avait la notion d'implication, qu'il reprend dans « La clé des champs ». Il disait souvent que si des gens ont mal compris la notion d'implication, c'est qu'il avait dû mal l'expliquer. Il disait qu'il fallait combattre cette idée que l'implication voudrait dire qu'il faut tout dire, et reconnaître ce qui dans le faire des sujets des institutions perpétue une forme qui les dépasse. Il voulait chercher dans le local, dans l'établissement, ce qui dans le faire, le dire, les modalités, avait des formes qu'ils n'avaient pas choisies, de l'ordre de l'inconscient. Cette notion de l'inconscient lui servait bien pour rendre compte de cela. L'implication est un concept qui venait plutôt de l'État inconscient. Pourquoi fait-on ce qu'on fait ? Il parlait de l'État, même dans le lit. C'était un héritage de Lefebvre qu'il gardait allumé, qui était de trouver l'État dans la vie quotidienne.

René est mort un mardi, et le samedi j'avais eu une discussion avec lui. J'ai travaillé sur la question de l'agon, moment de visibilité maximale dans les institutions. René aimait bien ce concept de visibilité, de ce qui pouvait se voir ou pas. Je lui avais dit, lors d'une affaire politique en Argentine, que finalement peut être que nous sommes dans une époque d'hypervisibilité, que la lumière est tellement projetée sur certaines situations qu'elle en devient aveuglante, que ce n'est pas tant une histoire d'ouvrir que de voir qu'est ce qu'on ouvre. Quid de cette histoire de la visibilité aujourd'hui dans une société où il faut voir et vite ?

****Remarques****

- Moi, c'est grâce à l'analyse institutionnelle que j'ai appris à écouter très attentivement ce que les femmes de ménage racontaient dans les hôpitaux. Elles savaient des choses incroyables que personne d'autre ne savait. Elles avaient les confidences que les infirmiers avaient obtenues autrement. Et pour l'argent aussi, j'ai appris beaucoup. Beaucoup de décisions thérapeutiques étaient prises en fonction de l'argent.
- Il faudrait voir l'hyper visibilité comme une manière de rendre l'autre aveugle. Les images donnent parfois des réponses trop rapides à la réflexion.
- Quelle était la forme du dispositif ?

→ Réponse : une séance par mois, tout le temps le vendredi après midi et le samedi toute la journée, pendant sept ans, avec une pause déjeuner où on était tous. Mais sept ans, ce n'est pas complètement vrai. Il y a eu la première commande, avec l'institut Didier Motte. Et puis deux ans plus tard, c'était une autre association qui nous a appelés. Cela a duré un an ou deux. Et puis on allait dans une autre association. Et puis parfois, on revenait. On savait à l'avance que le contrat était payé pour deux ans. Il était aussi décidé que c'était toujours à nous deux, avec René. Quand l'un ou l'autre partait en vacances, on n'y allait pas. On n'intervenait pas l'un sans l'autre. Cela avait démarré par une forte affluence. L'assemblée était très complète. Quand un personnage n'était pas là, on œuvrait beaucoup pour qu'il vienne. Et s'il ne venait pas, on essayait de comprendre pourquoi il n'était pas là. Mais ça vous le savez tous, l'absence est un analyseur. Et puis bien sûr, même si le contrat était déjà établi, on pouvait le remettre en cause, vouloir être payés plus par exemple ! Pour l'institut Didier Motte, quand on intervenait, on dormait chez le commanditaire ! Mais lui, ça ne le dérangeait pas du tout, mais bien sûr cela nous a été renvoyé. Il nous avait dit qu'il avait un budget formation, et quand René a ouvert la séance, il a commencé par dire combien on était payés, alors que ce n'était pas décidé. Mais le directeur s'y attendait, et cela le faisait sourire. Mais je n'ai pas raconté tout ça, car j'imagine que c'est des choses que vous vivez aussi.

→ Cela me rappelle une intervention dans un hôpital avec Georges Lapassade, lui, il allait dormir chez le directeur de l'hôpital psychiatrique, mais pas nous. On était déjà fragmentés, à la base...

Tous les infirmiers s'étaient mis en grève le premier jour de la socianalyse, qui avait lieu dans une grande salle au rez-de-chaussée, et ils avaient lu une déclaration au directeur en disant « nous les infirmiers, on veut que vous, le médecin et vous la psychologue, vous montiez dans les étages. ». Georges nous a dit « Il faut tenir le dispositif ». Il ne voulait pas monter voir les infirmiers, ni quitter le médecin chef, alors que nous, nous pensions que c'était important de monter les voir, qu'il fallait absolument le faire.

→ Réponse de Débora : Quelques mois avant la mort de René Lourau, on avait fini un contrat avec une association, et là où normalement, on aurait dû renégocier, on ne l'avait pas fait parce que l'assemblée s'était délitée. Cela ne venait pas comme une commande de leur part de redémarrer quelque chose. On s'était dit qu'il fallait qu'on écrive sur ce qui s'était passé. On avait écrit quelques articles, mais jamais en parlant de l'intervention elle-même. On n'avait rien enregistré non plus. On avait par contre beaucoup de traces de participants, qui tenaient un journal interne de l'association, où ils écrivaient des choses sur nos interventions. Mais René attendait de ma part que j'écrive, ce que je ne réussissais pas à faire.

- Quels étaient les résultats des assemblées ?

→ Réponse de Débora : ils amenaient les problèmes assez facilement. Ils repartaient parfois avec des solutions en main à la fin des assemblées, mais parfois non. René ne se sentait pas dépositaire de cela, de la solution du problème qu'il avait soulevé. Pas parce que cela ne l'intéressait pas, mais plutôt parce qu'il essayait de voir la place qu'on lui octroyait pour ne pas l'occuper. Moi je me demandais pourquoi finalement on refuse d'occuper cette place ? C'est là où René parle d'autogestion : qu'ils se débrouillent pour remplir cette place-là. Mais parfois ils n'avaient pas les armes pour la remplir. René Lourau ne voulait pas incarner la socianalyse car il voyait toutes les contradictions et impossibilités de remplir la place d'intervenant, mais en même temps sans socianalyse, il n'y avait pas d'analyse institutionnelle. Il fallait le faire, mais il préférait que ce soit quelqu'un d'autre pour pouvoir lui casser du sucre sur le dos. Je pense qu'il tient aussi de l'anarchie dans l'analyse institutionnelle, de cette difficulté à créer. C'est mon humble avis.

- L'analyse institutionnelle vit beaucoup en Amérique latine, peut être plus qu'en France maintenant. La société argentine est très anormale et les théories sociologiques françaises ça leur parle.
- Moi, tout cela me donne très envie de faire une journée sur le travail de staff et le dispositif.
- Cela serait aussi très intéressant de citer Christian Varela, qui travaille avec l'institut de formation de la police. Je trouvais ça passionnant de réfléchir à cela : comment a-t-il pu en arriver là.

→ Réponse : On lui a passé une commande. Le ministère lui a demandé de faire quelque chose contre la mafia. Il a décidé d'enseigner l'analyse institutionnelle à la police. Peu de gens ont voulu l'accompagner. Il enseigne toujours à l'université de Lanus. Pendant la dictature, il était en étude d'architecture. Son père était militaire, mais il était militant de gauche. Il a dû s'exiler mais n'avait pas de passeport. Il est parti en Patagonie, et a rencontré un menuisier anarchiste, qui lui fait connaître Castoriadis. Il a passé son diplôme de psychologue très facilement à Buenos Aires après, et s'est mis à enseigner l'analyse institutionnelle.

→ PV : Passer des milieux anarchistes aux écoles de formation de la police, tout un tas de gens pensaient que c'était bizarre. Prendre le contrôle de la police dans un pays fasciste est un acte intéressant.

****Intervention de Christine Chatenay****

Je suis un ingénieur du nucléaire obéissant : j'ai écrit un texte.

Je n'ai pas du tout fait d'étude de sociologie. Je suis un ingénieur pur sucre, dans le domaine électrotechnique. Je travaille chez EDF. J'ai approché la socianalyse avec vous. J'ai été impliquée dans les premiers réseaux dont Patrice Ville a parlé tout à l'heure, dans le nucléaire. Dans ce premier réseau, j'ai été une participante, particulière car j'ai remarqué qu'à chaque regroupement Fabienne et Christiane me demandaient tout le temps d'animer des groupes. Dans mon passé à Flamanville, comme je suis une ingénieure déviante, et que la technique me barrait, on avait travaillé avec un consultant qui nous avait appris beaucoup de techniques de groupe et d'animation. Je les utilise encore, il ne faut pas toutes les dénigrer. On devait par exemple produire dans le réseau, sur la demande de Christiane, un papier pour présenter le résultat du groupe en 5 minutes. Je faisais ce qu'on me disait, mais je ne comprenais pas ce qui se passait. Je ne faisais pas partie de l'élaboration du dispositif, et je ne faisais pas partie du débriefing. Effectivement, il y a cette histoire de pairs qui est née à la fin de ce réseau. Les gars du terrain avec qui on travaillait disaient qu'ils voulaient bien continuer et aider les parisiens, experts du nucléaire. Le directeur du parc nucléaire de l'époque était favorable au fait d'accompagner les experts parisiens pour analyser des situations techniques ou organisationnelles. Je me suis retrouvée à piloter ce travail, à devenir comme on disait « la mère des pairs ». On formait donc des agents de terrain aux entretiens non directifs pendant deux jours, à l'analyse de la demande, etc. Et ils étaient géniaux. J'ai animé ces séances avec quelque chose qui me parlait à l'intérieur. Mon père est un ouvrier. Il me parlait tout le temps des chefs à la con, des trucs comme ça. J'ai été propulsée ingénieure par lui. Je représentais quand même le chef. Mais c'est pour cela que d'avoir des dispositifs permettant aux gens de terrain d'exprimer leur capacité d'analyse, généralement inexplorées, ça me parlait bien. Quand on les met en situation, ils ont cette capacité, et je sentais que le travail qu'on faisait ensemble, les entretiens qu'on a faits ensemble, les débriefings, les réunions d'analyse en commun, s'entraîner à savoir quelles seraient les trois idées à dire au personnel et au directeur de la centrale où on intervenait. Bon, c'est piloté par moi, un ingénieur, mais je cadre pour que tout le monde s'écoute. On parle avec des experts parisiens, il faut que tout le monde s'écoute. L'intérêt de ce dispositif est de faire analyser une situation qui se passe dans une centrale, par des gens de terrain. Je refuse tout papier à l'avance. Les gens qui partent avec moi le veulent, mais moi non. Je ne veux pas qu'on s'informe avant. Cela est incompréhensible de la part des commanditaires, de la part en général des consultants parisiens qui m'accompagnent.

On a lancé il y a longtemps déjà, des pratiques de fiabilisation dans les exploitations. Quelques fois, quand on communique entre nous, qu'on ne vérifie pas bien ce qu'on a écrit, on se plante et une erreur dans le nucléaire, ce n'est pas une erreur dans une usine de petits pois. Donc, on a enseigné des pratiques de fiabilité aux gens : on se parle, on répète ce qu'on a compris, on regarde ce qu'on écrit, on fait une minute d'arrêt, une double vérification etc. C'était quelque chose de très compliqué au début car les gens avaient l'impression – et c'est d'ailleurs toujours le cas – qu'on remet en cause leur professionnalisme. On a fait venir dans un des groupes le « père » de ces pratiques de « fiab », le théoricien de cette pratique. Il s'est retrouvé avec un groupe de gens avec qui il allait partir à Cattenom et dont certains qui sont complètement anti pratiques de « fiab ». Ce parisien expert trouvait cela aberrant de partir avec eux. Il me dit « Christine, il faut que je leur fasse un cours sur les pratiques de « fiab » pour qu'ils comprennent ». J'ai refusé. Celui qui était contre, qui partait avec nous pour analyser, a dit à ce fameux expert parisien : « Je veux absolument être tout le temps avec toi. » Moi, je sentais que c'était une bonne chose.

L'expert pensait impossible de travailler avec des gens qui ne connaissent pas la théorie, et qui s'opposent à cette transformation. Le troisième jour, les participants ont fait des restitutions très bonnes de ce qu'ils avaient analysé, et celui qui était contre est devenu célèbre car il a inventé à ce moment-là ce qu'on appelle « la caméra au bout du doigt », pour expliquer comment on doit lire une consigne et être sûr qu'on la lit bien. Lui, qui était contre, qui a quand même voulu venir, qui voulait être constamment avec celui qui a inventé la théorie... La revue de pairs c'est ça. Et quand ils font des restitutions devant des directeurs, parfois j'en pleurerais tellement ils sont bons. Je les ai fait bosser comme des fous, ils n'ont pas l'habitude d'être en réunion, ils sont obligés de rester autour d'une table pour discuter et s'écouter, ils étaient fatigués. Moi je devais trouver des trucs pour les tenir, de faire la comédie pour qu'ils restent, mais j'ai l'impression que je suis une accoucheuse, que c'est leur bébé qui sort au moment de la restitution. Quand on la fait, on la répète ensemble, c'est eux qui parlent, c'est leur parole. Moi je n'ai pas fait partie des staffs avec vous. Puis j'ai dû animer un réseau sans vous. Dur parce qu'on est quand même dans une industrie, quand on fait quelque chose on est limité dans le temps, et quand on fait quelque chose il faut qu'il y ait une consigne, on ne fait que ce qui est écrit. Quand on travaille avec les socianalystes, on se dit « tiens, on fait un regroupement, et on va parler de ça, de la dernière fois... ». On prépare ensemble, et puis au bout de deux heures où l'on croit qu'on est tous d'accord il y en a un qui dit « Non je ne suis pas d'accord ». Et ça repart, et à deux heures du matin on y est encore. Dans une industrie, on se dit qu'il faut arrêter de remettre en cause tout le temps ce qu'on a décidé. On ne comprend pas. On s'énerve. Et eux, le staff de socianalystes, qui sont comme des funambules, ils décodent. Il y a un écart mais nous, on ne le voit pas. Nous, du point de vue des industriels, on a tendance à se dire qu'il faut un chemin, et s'y tenir, et vous, c'est l'inverse. Et à un moment donné, on ne se comprend plus. Je vous trouvais parfois méprisants et cassants envers les consultants internes au début, mais je comprends pourquoi. Quand je me suis retrouvée à animer un réseau, je me suis sentie aussi méprisante à leur égard car je les voyais s'embarquer dans des trucs qui ne voulaient rien dire, ça m'exaspérait. Je me disais qu'on allait se casser la figure, je me sentais la seule à maîtriser à peu près le truc. J'ai bien compris à ce moment-là ce que vous me renvoyiez. Dans des situations aussi inconfortables, on peut être méprisant. J'avais alors chargé des gens en qui j'avais confiance dans l'assemblée de me recadrer si jamais je dérapais, je devenais odieuse. Ce réseau a démarré avec un consultant externe qui n'avait jamais animé de réseau. Quand on préparait les regroupements physiques de ce nouveau réseau, j'ai compris ce que j'avais appris avec vous. J'étais agacée de voir la manière dont ça se préparait. Ils ne travaillaient pas du tout sur l'objet. Et moi, je me demandais quel était le rapport, que c'était du décalé pour faire du décalé. J'étais effarée aussi par le peu d'analyse de contenu. Le deuxième regroupement n'avait pas été préparé, c'était une succession d'exposés. Les commanditaires sont venus me voir pour que je reprenne en main le réseau car les gens de l'assemblée se faisaient chier. Je pense que j'ai davantage employé des outils ou des convictions dans ma manière d'animer, comme le principe d'égalité de parole, le non-savoir,...

Sur cette expérience d'animation d'un nouveau réseau, je regarde le verre à moitié vide, et le verre à moitié plein. Le verre à moitié vide, c'est que je n'ai jamais pu faire des analyses avec eux, pour comprendre par exemple ce dont on pouvait parler ou pas. J'ai essayé une fois, en faisant venir l'équipe de René Badache, et le théâtre forum. Je les avais déjà fait venir trois ans auparavant à Flamanville. Ça a bien marché mais on a eu beaucoup de difficultés. On a vu avec René que c'était difficile de les faire aller sur des solutions organisationnelles, de relations etc., que c'était très terre à terre. Et puis, ceux qui se sont éclatés, ce sont les agents de terrain, les ouvriers. Ils ont trouvé cela extraordinaire car ils ont pu montrer leurs difficultés au quotidien mais surtout ils se sont rendu compte que les directeurs d'unité qui étaient là étaient, eux aussi, capables de les jouer, qu'ils connaissaient et comprenaient leurs difficultés.

Moi, dans les petits groupes, je voulais faire analyser les gens, comprendre pourquoi ils ont critiqué les intervenants. Je voulais comprendre pourquoi les agents de terrain avaient pris le pouvoir cette fois-ci. Qu'est ce que je n'avais pas fait ? J'avais personne avec moi pour m'aider à tenir le dispositif. On a fini par obtenir qu'il fallait qu'ils trouvent des solutions innovantes. Ils en ont trouvé, pas tant que ça, mais ils en ont trouvé. Ils ont quand même pu parler de leurs problèmes. Et puis, individuellement, pendant les interviews, ils m'ont tous dit que de parler de problèmes, qu'il y ait égalité de parole, etc., c'est génial. Ils n'ont jamais cette occasion. Il faut comprendre que le nucléaire est étouffant parce que c'est étouffé. Il y a de plus en plus de contraintes. Les mecs ne peuvent pas bosser comme ça. Pour intervenir sur une installation, il faut trois heures pour se préparer, pour une heure d'intervention. Donc, dans un univers aussi confiné, il y a besoin de dispositifs où ils peuvent s'exprimer, échanger entre eux. C'est un apport considérable. Et puis, comme le disent bien les socianalystes, on change de champ de vision, sans changer de camp. Outre ce qu'on va écrire – car ils voulaient que ce soit un réservoir d'idées, c'est ce qu'on va faire – on ne nous a pas demandé de rester jusqu'à la mise en place des solutions. C'est dommage, car la mise en place est attendue. Mais ils ne savent pas qu'on a fait quelque chose. Ils s'approprient les idées, et ils en oublient l'origine. Ça, c'était le verre à moitié vide. Mais pour le verre à moitié plein, ils ont quand même vécu une aventure avec ce nouveau réseau, on va quand même sortir quelque chose. Et puis je suis intimement persuadée qu'il faut qu'un autre réseau démarre, car ils en ont besoin. Mais aujourd'hui, quand on est en interne, et qu'on n'a pas les compétences directes, est-on vraiment capable d'animer un truc comme ça, et d'aller jusqu'au bout ? Et est-ce qu'aujourd'hui, dans notre monde, chez nous mais pas que, toutes les choses qu'on a mises en place (tableaux de bord, SMI...), qu'est ce que ça a rapporté ? Je comprends mieux l'aspect militant dans la socianalyse parce que c'est un combat. Mais les gens sont quand même contents, ils ont vu et fait des trucs. L'un d'entre eux m'a dit qu'il ne réagissait plus pareil maintenant, qu'il ne disait plus jamais « non » systématiquement.

****Remarques****

- Les Espagnols ont introduit le cheval en Amérique du Nord et du sud. Mais dans la mythologie indienne, quatre siècles plus tard, ce sont eux qui apprennent le cheval aux Espagnols. Ils se sont réapproprié le cheval. Ce sont des experts, et ce sont eux qui l'enseignent.
- Mais cela pose le problème de l'institutionnalisation, et de l'appropriation par les dirigeants du savoir qui a été élaboré. Nous, on a essayé de contrer systématiquement ces effets-là. On a fait des livres écrits par des participants aux réseaux socianalytiques par exemple. On a appris à animer des ateliers d'écriture pour que les gens écrivent eux-mêmes leurs conclusions. On a fait en sorte d'arriver à leur faire écrire un bouquin. Quand on a vu que les ingénieurs piquaient les idées pour se faire mousser dans les réunions parisiennes, on a fait une méga mind map qu'on avait affichée partout pour montrer toutes les idées qui sortaient du réseau. Quand on n'écrit pas, dans ces systèmes industriels où le pouvoir de l'écriture est immense, le fait de faire écrire sur le forum progressivement, et publier, ça contre en partie le phénomène. Même si le phénomène est structurel.
- Les pairs – et les ingénieurs – sont relativisés par la parité qui est instituée entre eux. Cette parité fait qu'ils comprennent que les autres ont aussi une égalité de réflexion et de difficultés.
- En reprenant les principes de René Lourau, il y a une dialectique que j'aime bien, c'est le triptyque libidinal-organisationnel-idéologique. Je me dis en écoutant Christine raconter le

réseau dont elle a eu la responsabilité, que les réseaux continuent à fonctionner utilement à travers le décalage. Le fait de faire venir des troupes de théâtre, c'est aussi cette dimension libidinale qui est présente, dans un univers qui se technocratise de plus en plus. On parle du « SMI », le Système de Management Intégré, ce n'est pas simplement une méthode qui vient des États-Unis, mais c'est maintenant une loi. Le code de l'environnement dit que les installations nucléaires de base doivent obligatoirement mettre en place un SMI. On impose la méthode. Le nombre de réunions est devenu hallucinant, sous couvert de la bonne cause de la transversalité, du sens, etc. On a un directeur, dans la centrale où moi je travaille, qui est un fana de voile. Le directeur de cabinet, pour se faire bien voir, a repris tous les tableaux Excel imbitables, et avec une image les a transformés en tableau de bord de bateau. Il y en a un qui a décidé de suivre la métaphore en nous disant « vous croyez que quand on navigue, on navigue uniquement avec des instruments ? Les instruments sont nécessaires mais l'expérience, comment on sent le vent, comment est l'équipage etc. Où est ce qu'on travaille cela, entre nous, cette autre dimension – plutôt libidinale – du pilotage ? »

- En écoutant Christine, j'ai repensé à une chose sur quoi René Lourau revenait régulièrement : il trouvait que les dispositifs comme la socianalyse permettent d'aller dans des logiques beaucoup plus fines, et d'explorer des circuits logiques. Il disait qu'on était finalement hyperlogiques, car des logiques multiples traversent beaucoup plus de points qu'une logique inventée par un seul cerveau. On est avec ces réseaux socianalytiques dans un enrichissement logique, et non dans un truc qui serait non logique, qui ferait passer du sentiment, où on abandonnerait la logique primaire qui a été installée au départ par des ingénieurs de l'équipement ou par des dirigeants.
- Ce qui est intéressant dans ta pratique de consultante interne, c'est de dire que tu appliques le principe de non-savoir – mais tu ne l'appelles pas comme ça : je n'essaye pas de lire, je ne me documente pas, je ne forme aucun savoir a priori, et ce que je l'apprendrai, je l'apprendrai des gens qui vont former l'assemblée socianalytique. Rien que cette prise de position, c'est déjà assez fort : ça déclenche la parole des participants vers toi pour essayer de te faire comprendre. Que cela choque, que cela pose un problème à tes collègues, je trouve cela tout à fait normal et intéressant, car cette posture maintient un fort dérangement. C'est toute la non-directivité de Karl Rogers, que nous utilisons beaucoup : nous, nous sommes formés à l'entretien non directif avec cette méthode-là, mais nous l'avons transposée dans la socianalyse. Cela nous a donné la possibilité d'approfondir ce que les gens avaient à dire, et toute la connaissance qu'ils avaient de la situation, en ayant un support technique qu'on n'avait pas avant comme sociologues. C'est intéressant que cela soit repris.

→ réponse de Christine : je n'avais de toute façon pas le temps de les former. Ils m'ont simplement vue faire l'analyse de la commande et des demandes. Je fais le guide d'entretien, le contexte, la question de lancement qu'on élabore parfois ensemble et qu'on fait tester. Et on fait tout cela par audio conférence... !

- Je pense que ce qu'on fait est transmissible. À la fois par des explications, par du vécu, etc. Et ce qui fait que ça marche, c'est qu'on oblige à faire du déplacement de cette visibilité sans cesse : dans l'établissement dont on parlait tout à l'heure, c'est la femme de ménage qui faisait voir des choses que les éducateurs ne veulent pas voir ; ici c'est la même chose entre l'ingénieur qui a pondu la théorie des pratiques de fiabilité et le technicien opposant qui l'accompagne, qui veut voir ce qui se passe sur le terrain, qui est violemment contre par

avance car il pense qu'on le dépossède de son professionnalisme. Tous les deux sont obligés de passer par des visions qu'ils refusent de voir, qu'ils « scotomisent ». La scotomisation est un des grands mots de René Lourau, c'est refuser de voir. Ici, en plus, le fait de voir consiste quelque part à réintégrer positivement. On peut se dire que si on voit, on est paralysé. Il faut faire la différence entre l'hyper visibilité paralysante, et l'hyper visibilité qui donne du mouvement instituant. Ici, c'est une visibilité dans laquelle les gens ont envie de s'y mettre, dans laquelle ce n'est pas gênant d'être dans cette multivision.

→ réponse de Christine : Je peux ajouter ce que j'ai toujours appris avec vous, quand on faisait des réseaux socianalytiques, que vous preniez toujours appui sur des petites voix. J'ai gardé ce principe. Et j'ai fait confiance à un agent de terrain notamment, qui a fini par proposer des choses en termes d'organisation que personne n'aurait osé proposer.

- Mais que va-t-il se passer une fois que toi non plus tu ne seras plus là ?

→ réponse de Christine : oui, beaucoup me posent la question. Qui va prendre ma suite ?

- Si les centrales nucléaires ferment, il n'y aura plus de risque, donc plus d'intervention.
- Ce qui socianalytique, c'est d'analyser la commande du commanditaire dans l'assemblée, et de continuer à l'analyser jusqu'à la fin, sa commande, ses demandes sous jacentes et toutes les autres demandes. On ne fait pas qu'une analyse de commande. C'est toujours en fonction de ce qui se passe, et en fonction des autres commandes/demandes que l'on travaille. La socianalyse est une forme superposée à la forme sociale habituelle. C'est une contre institution car les principes édictés par nous et par les gens comme conditions de leur participation créent un modèle contre-institutionnel provisoire car tout est suspendu. Il y a toujours un temps, nous ne faisons pas de chose reductible, à la différence de la dernière socianalyse de René. On met une limite au temps de vie du réseau.
- Ici, ce n'est pas tant une multiplication de la vision mais de la question : chacun reprend la question et voit ce qu'il considère comme légitime de son point de vue. On a après effectivement toute la masse de ces questionnements qui font qu'on va travailler autrement. C'est la question qui bouge. C'est une analyse par multiplication de la question.

→ réponse de Christine : quand on les a fait travailler comme ça, les chefs voyaient les gros dossiers. Les agents de terrain disent que pour eux, le gros dossier, leur Himalaya à franchir, ce sont les outils. Cela a été méprisé par les chefs. Les agents disent que quand on veut franchir une montagne, il faut partir avec les bonnes cordes, or ils jugeaient être au Moyen Âge, beaucoup trop mal équipés. Les outils ont donc été travaillés pendant deux ans. Cela paraissait parfois futile ou inutile, mais au bout de deux ans, ils n'ont toujours pas trouvé le casque qu'il leur faut par exemple, car il y a un gars de terrain qui se bat pour en avoir mais personne ne l'aide. Un gars de terrain qui veut simplement pouvoir communiquer avec la salle de commande, avoir les oreilles protégées et faire son boulot, qu'il puisse le faire. Mais les commanditaires n'avaient pas du tout envie qu'on dépense du fric pour étudier des casques antibruit ou des laryngophones.

****Anthony Brault****

Moi, je n'ai qu'un simple vécu de client, je n'ai donc pas de théorie ni de pratique de la socianalyse d'un point de vue du staff d'intervention. Je découvre. Je n'ai pas le jargon, je n'ai pas les études, je suis encore plus loin aujourd'hui de l'objet qui nous rassemble. Je vais vous dire deux mots de ce que j'ai vécu. Je vais essayer de vous expliquer mon métier, et pourquoi la socianalyse m'intéresse dans le champ de l'éducation populaire.

L'éducation populaire, personne ne peut l'expliquer, et surtout pas ceux qui en font. Pour faire court, il y a un texte que j'aime beaucoup, de Pierre Davreux, un des fondateurs de l'entraînement mental, une autre méthode d'analyse collective que je pratique depuis pas mal d'années maintenant. Il a écrit un texte qui s'appelle « Éduquer après Auschwitz ». L'éducation populaire serait ce qu'il aurait fallu mettre en place dans les années trente pour qu'Auschwitz n'existe pas. Quel type d'éducation aurait-il fallu mettre en place, en sachant que le peuple allemand avait déjà accès à un haut niveau d'éducation et de culture. C'est donc bien d'une éducation politique dont il s'agit et pas simplement d'apprendre à lire, écrire et compter même si c'est une base indispensable. D'ailleurs Condorcet avait créé deux volets : l'éducation nationale pour l'enfance, pour apprendre à lire, écrire et compter et un deuxième volet, l'éducation politique des adultes, mais qui a été abandonnée.

En 1945 donc, on réfléchit à ce qu'il faudrait faire pour qu'Auschwitz ne recommence pas. Ça deviendra après l'animation socioculturelle, une éducation populaire dépolitisée. Quatre phénomènes expliquent cela :

- l'institutionnalisation après 1945 : ces courants d'idées vont exercer au sein de l'État un contre-pouvoir dans les années 1950 et 1960.
- la professionnalisation : de nombreux diplômés d'animation vont être créés faisant que les organisations d'éducation populaire vont fonctionner et recruter des diplômés et non plus des militants qu'ils feront monter en compétence. Cela jouera bien sûr beaucoup sur la dépolitisation des professionnels.
- La technicisation dans les années 1980 et 1990 où les finalités de tous ces militants n'est plus la transformation sociale mais la maîtrise des supports d'animation. Un cours de poterie avant servait à réunir des gens pour réfléchir à la société, alors qu'aujourd'hui ces gens sont réunis pour apprendre la poterie.
- La marchandisation : on passe des subventions de fonctionnement où l'État donne des sous aux structures pour qu'elles exercent, à des subventions par projets ou appels à projet où le secteur de l'animation socioculturelle est dans un rapport de prestataire de services auprès des financeurs que sont les collectivités territoriales.

Tout cela conduit ceux qui exercent ces métiers de l'éducation populaire à une crise de sens. Pour certains, il n'y a plus de sens : ils ont choisi ce métier après le bac. Et pour ceux qui y croient encore en cette mission politique d'éducation des adultes, c'est bien compliqué dans ce contexte de réussir à trouver du sens.

En 2002 se lance alors une recherche-action qui s'appelle « comment réinventer l'éducation populaire et la solidarité internationale », en Bretagne. J'y participe. Un sous-groupe travaille sur les récits de vie où l'idée était d'explorer les leviers d'engagement dans l'éducation populaire, pour nous-mêmes. Et si on trouve des invariants, des leviers dans nos parcours de vie, ce sera sans doute de la matière pour retravailler ensuite, et essayer de les actionner auprès des publics avec qui on

travaille.

Ce sous-groupe, au bout de trois ans de recherche-action, décide de créer une coopérative d'éducation populaire, pour agir dans l'éducation populaire sous forme d'entreprise, ce qui est un contresens total dans notre milieu. On se rend compte qu'en tant que subventionnés, il est très difficile de faire entendre nos pratiques et nos grilles de lectures auprès de nos publics car nos financeurs nous obligent à utiliser la méthodologie de projets par exemple, ou des manières de travailler qui empêchent les travailleurs. On se lance dans une SCOP en étant persuadés que ça ne marchera pas parce qu'on devra vendre à des directions des grilles de lecture ou des pratiques qui vont à l'encontre de ce qui leur permet d'être financées. On essaye quand même. Ça va fonctionner. Cette entreprise va essayer de s'appliquer une autogestion radicale, pas de hiérarchie, pas de spécialisation des tâches, des conditions salariales décentes, et une instance qu'on appellera « les soviets », avec un humour qui nous est particulier, certes mais qu'on va perdre au fil des années car ça va devenir bien plus qu'un jeu de mots... L'idée était de prendre nos décisions au consensus. C'est dans cette entreprise que Patrice et Christiane vont intervenir, huit ans après sa création.

Quelle est notre activité ? On intervient sous forme de spectacles, qu'on appelle des « conférences gesticulées », où l'idée est d'incarner le savoir et de le présenter sur scène, pour élargir le public, et faire du savoir une arme pour l'action. L'idée est aussi de témoigner sur comment on parvient à se servir ou non de ce savoir dans nos contextes professionnels ou militants. En tant que travail et chiffre d'affaires, cela occupe un quart de ce qu'on fait, mais c'est pour cela qu'on est connus. On est avant tout des formateurs. On intervient sous la forme de stages. On loue un gîte à côté de chez nous, avec une grande cheminée, et on y fait des stages en internat. Le réseau ne passait pas, on était coupé d'internet et du téléphone. On formait nos stagiaires sur des outils d'éducation populaire et des grilles de lecture. L'idée était d'aider à repolitiser notre métier et transformer nos pratiques professionnelles en conséquence. Notre troisième champ était l'accompagnement de structures. On appelle notre métier « éducateur populaire ». Je ne sais pas trop si ça peut être un métier l'éducation populaire, si ça fait sens, mais c'est ce qu'on essaye de faire. Dans nos têtes, on est un mélange de consultants, de formateurs. Donc, on nous appelle à la fois pour former une équipe, mais aussi pour les aider à prendre des décisions, repenser leur projet, s'outiller et redéfinir la relation avec leur public. Je n'ai pas la définition sociologique de ce que peut être l'accompagnement, la formation etc. Mais on est un mélange de tout cela.

Cette aventure fut riche et passionnante, elle va devenir la caisse de résonance d'un renouveau de l'éducation populaire, et avoir une certaine notoriété, la SCOP sera une référence dans ce milieu-là pour ceux qui travaillent dans l'animation socioculturelle, mais qui se réclament plutôt de l'éducation populaire, l'écart venant de la dépolitisation du métier. L'animation socioculturelle est la forme institutionnalisée de l'éducation populaire comme éducation politique des adultes. Ceux qui aujourd'hui travaillent dans ce secteur-là passent pour des extraterrestres, des terroristes intellectuels ou des intégristes politiques, des chieurs, parce qu'eux réfèrent leur métier à l'éducation populaire. Dans l'animation socioculturelle, on est tenu à une neutralité dans la posture. Dans l'éducation populaire, on défendrait plutôt le pluralisme. La SCOP Le Pavé, la coopérative, va être la légitimation des manières de faire de ceux qui se revendiquent de l'éducation populaire dans ce secteur. En même temps on accompagne l'émergence de nouvelles coopératives, on encourage à ce qu'on nous pille, à donner notre carnet d'adresses, notre clientèle, nos techniques etc. On va aussi créer une revue, « Les cahiers du Pavé », on organise un festival, on forme et on fait tourner des conférenciers gesticulants. À chaque fois qu'on gagne un peu en productivité, on se relance de nouveaux défis qui nous mettent tout le temps en surtravail. Ça crée de la souffrance au bout d'un

moment. Les nouveaux salariés ont beaucoup de difficultés pour trouver leur place.

Nous avons eu besoin de nous donner des espaces de travail de nos propres contradictions, les soviets devenant un Conseil d'Administration débordé par le fonctionnement et l'organisation des activités classiques de la structure. On avait trois jours de soviets par mois, chez l'un ou chez l'autre. En plus, on habite tous à différents endroits de Bretagne, on se voyait peu, on n'était pas dans les mêmes bureaux. Ces trois jours nous servaient à prendre toutes nos décisions. Ce sont devenus des lieux de souffrance terribles. On tente d'abord une sorte d'aide extérieure sur la communication non violente, la sociocratie, pour diminuer la violence de nos relations. Un mois plus tard, on essaye un travail sur le récit de notre aventure. Ensuite, on se forme à l'entraînement mental. On invente un autre espace qu'on appelle le « Réinvente ta SCOP ». L'idée était de faire comme s'il n'y avait pas de SCOP et de se demander ce qu'on aurait encore envie de faire ensemble, pour rester instituant. On a très peur de devenir institué. L'université d'été du réseau des SCOP va se créer mais finalement des difficultés perdurent. Jusqu'à 2014 où on fait appel à Patrice et Christiane, et où se déclenche une socianalyse qui a eu lieu il y a un an et demi et qui aboutit à l'autodissolution de la coopérative dans la semaine de socianalyse, et à la création dans la foulée de deux entités. Je ne sais pas si c'est un échec ou une réussite, en tout cas depuis la fin de la première socianalyse on ne s'est jamais reparlé entre les deux entités. Ça fait un an et demi que ça dure.

C'est Alexia Morvan qui les a contactés, qui faisait partie de l'équipe, et qui faisait une thèse sur l'éducation populaire, et qui avait comme maître de thèse Jean-Louis Le Grand à Paris 8. Je pense que de par ses recherches, il y a une connexion qui a dû se faire, et qui l'amène à prendre contact avec Patrice et Christiane. Deux personnes sur huit annonçaient leur départ de notre équipe. Une semaine d'analyse est donc organisée entre l'annonce de leur départ et leur départ effectif pour que ce départ se passe correctement.

Je suis encore traumatisé par ce qu'on a vécu il y a un an et demi. On doit l'être encore tous les huit. C'est encore très subjectif ce que je vais dire. Seulement une personne a quitté notre collectif depuis sa naissance, entre 2007 et 2014. Cette personne est la plus connue, dont tout le monde pense que c'est le gourou, Franck Lepage, qui en fait n'est resté que quelques années dans la coopérative.

Après huit ans d'un surtravail, d'une aventure folle, d'une notoriété incroyable, des défis fous, une autogestion tellement exigeante, mais aussi des difficultés interpersonnelles au sein du groupe, des désaccords idéologiques dont on a toujours pensé que c'était notre richesse, qui nous permettait de réinventer l'éducation populaire. Il y avait à la fois autour de la table, parmi nous huit, quelqu'un qui avait une forte culture syndicale, une forte culture féministe, une forte culture écolo, etc. On voit bien qu'on n'est pas dans les mêmes univers idéologiques mais qu'on partage une vision de la transformation sociale, des méthodes, et de l'éducation populaire. Les désaccords idéologiques ont toujours été présents mais on les voyait comme une force. On ne cherchait pas à se mettre d'accord. Malgré nos tentatives aussi sincères que diverses de travailler nos contradictions, il y a des désaccords idéologiques, des difficultés interpersonnelles, des rôles non-dits et des rapports au travail bien différents au sein de l'équipe. Nous souhaitons déconstruire et reconstruire. On nous dit qu'il faudra trois jours pour chaque séquence. Je pense que l'équipe souhaite se séparer correctement des deux personnes qui nous quittent. L'attente est longue entre l'annonce de départ et la semaine de socianalyse, environ trois-quatre mois. Ça devient vraiment difficile. On demande donc si on peut coller les deux temps ou s'il faut les disjointre. On attend un cadre. Tout est possible. On opte pour un forfait cinq jours « all inclusive », dont on ne sait pas trop ce que ça veut dire, mais on part comme ça.

Le lundi, on est entre nous huit et on découvre qu'une troisième personne annonce son départ et que ces trois personnes se sont vues avant la socianalyse, sans nous le dire. Il y a une telle transparence dans notre équipe depuis huit ans que c'est un coup de massue pour les autres. Elles nous disent qu'elles ont prévu un enregistrement audio pour nous expliquer ce qu'elles n'arrivent pas à nous

dire. On découvre alors qu'il y a un camp qui est constitué. On écoute l'enregistrement.

La deuxième journée, Patrice et Christiane nous proposent d'inviter des personnes extérieures. On invite une vingtaine de personnes. Le dispositif était alors classique. Ces personnes sont très proches de notre entreprise sous plein de formes différentes : conjoint, allié, des gens qui ont démissionné, des stagiaires, des clients, des potes, des structures alliées. On devait coopter des gens qu'on trouvait pertinents. On a fait des petits groupes, grand groupe, etc.

Le mercredi, on analyse ce qui s'est passé la veille avec toutes ces personnes. L'analyse était fabuleuse, passionnante, brillante, qui nous permet enfin de travailler ce qui nous échappe depuis tant d'années. Principalement, mais il y aurait beaucoup de choses à dire, la prophétie, le mythe fondateur qui nous donnait la force de notre engagement mais aussi un point de faiblesse car s'étant figé dans des dogmes qui ont bloqué notre réflexion. Là, je trouve qu'on a une matière fabuleuse qu'on n'a jamais réussi à approcher, avec sept ou huit semaines différentes, avec des intervenants et des méthodes différentes, etc. Même avec une intelligence collective forte, une curiosité, une connaissance, j'hallucine à titre personnel de n'avoir jamais entendu parler de la socianalyse depuis vingt ans que je suis dans l'éducation populaire et que je cherche tout ce qui existe d'alternative !

Je trouve que ça bascule. Le mercredi soir, on finit bien tard, tellement fatigués qu'on décide qu'une partie ne finira pas la soirée mais viendra plus tôt le jeudi matin. Le jeudi matin, on va voter la dissolution de la coopérative. Depuis ce moment-là, on ne va plus jamais s'adresser la parole. Depuis dix-huit mois. C'est encore vif et douloureux. On voudrait tous aller de l'avant, mais on est terrorisé par le passif et la socianalyse. C'est lourd encore aujourd'hui.

Pourquoi ? Je ne sais pas. Le fait d'être filmé aujourd'hui à Caen, et que peut-être un jour mes collègues verront ce que je suis en train de dire là est pour moi très difficile. Je ne suis qu'une personne parmi les huit. Mais pour moi, en tout cas, cette semaine va se finir, on va recommander une deuxième semaine, deux mois plus tard. On se disait que les socianalystes ne pouvaient pas partir comme ça. On était incapables de se débrouiller seuls, et on ne pouvait travailler avec personnes d'autres que ceux qui avaient animé la première socianalyse. Pour moi, et je pense pour beaucoup de mon équipe, la dernière demi-heure de la deuxième semaine d'analyse se dévoile un leadership idéologique, et qu'il y a tout un travail depuis le début de cette SCOP sur le pouvoir, et comment on fait en sorte qu'il soit partagé. On s'était focalisé sur le leader organisationnel, qui nous semblait incarner le pouvoir, et comment il pouvait se défaire, de diminuer son pouvoir, en travaillant systématiquement à réorganiser le travail. Idéologiquement, il nous semblait être à égalité avec chacune de nos positions idéologiques dans une sorte de multitude. On découvre donc à la toute fin de la socianalyse qu'il y a un autre leadership, idéologique hyperpuissant, dont on n'avait pas conscience, y compris le leader organisationnel, et qui impose une sorte de dogme de l'égalité, duquel on était incapable de se défaire. Je colle dessus le fait que quand il y a consensus dans un groupe cela ne signifie pas que tout le monde est d'accord. Quand des gens se disent d'accord avec une décision, ils peuvent être dans le consensus, mais aussi dans la convergence, dans la conformité ou dans la soumission.

Je m'interroge donc maintenant sur cette suspension des pouvoirs. On était dans une forme d'autogestion très radicale, il n'y avait pas de hiérarchie, mais les pouvoirs restaient. On a tous accepté l'autodissolution de la coopérative en étant pour une partie d'entre nous sans doute dans la conformité, la convergence, ou la soumission. Certains faisaient un compromis pour accepter l'autodissolution. D'autres aussi, dont moi, ont accepté par soumission par rapport à ce leader idéologique, sans en avoir conscience. D'autres étaient peut-être dans la conformité. C'est difficile à dire. On a eu une troisième semaine où Christiane et Patrice n'étaient pas disponibles, et le dispositif socianalytique n'a pas tenu dix minutes. On s'est retrouvé autour de la table, avec plein

d'intervenants extérieurs. Il y avait deux camps. L'un est arrivé avec des conditions non négociables de coopération, posées sur un paperboard. L'autre, ne voulait pas commencer comme ça. On est partis sur une forme de coopération... comme dans un divorce qui se passe très mal, où l'on judiciaire tout, où l'on compte les petites cuillères. Un mélange d'héritage et de divorce.

Je n'ai pas de regret concernant la mort de cette coopérative mais beaucoup sur la manière dont on l'a décidé, le sens qu'on lui a donné, les ruptures humaines que ça a provoqué, et j'ai été subjugué par la profondeur, la finesse et la qualité des analyses qu'on a produite grâce à ce dispositif. Je suis depuis cette dissolution dans une posture où je suis plutôt dans l'une des deux nouvelles structures mais pas complètement : j'ai choisi d'être fondateur de cette structure, associé au capital, et vacataire mais je ne suis plus dans l'équipe. J'ai pris du chômage, je reprends des études (j'entame un DHEPS) et de me rouvrir, de faire ce que je n'ai pas eu le temps de faire depuis huit ans. J'ai un désir de théoriser, d'enrichir mes pratiques professionnelles, de multiplier les co-animations, les méthodes d'intervention, de me donner un cadre pour expérimenter à nouveau, notamment auprès d'un public pour lequel les tarifs de la SCOP sont prohibitifs.

Ce qui m'attire dans la socianalyse, c'est l'importance accordée au dispositif. Je suis à la base animateur, j'ai beaucoup travaillé dans des colos, avec des enfants où l'idée était de fonctionner sans tranche d'âge, sans planning, d'être dans une animation totalement non directive, en animant par aménagement de l'espace. Ce qui m'a plu aussi c'est le côté instituant, car c'est la base de mes pratiques. J'ai créé beaucoup de méthodes de débat dans la rue, pour amener le débat politique sur la place publique. On était dans une forme d'entretien non directif mais sauvage, avec des « attrape-gens ». C'était très instituant. Ça a donné des dispositifs connus maintenant comme le « porteur de parole ». J'ai inventé ça avec des copains il y a quinze ans.

La pensée complexe aussi m'a plu, en s'autorisant à être transversal et multiplier les registres. C'est très compliqué dans un monde qui fonctionne par discipline. Le premier outil qui m'a permis de faire ça vraiment c'est l'entraînement mental. Je pense qu'il y a des liens avec la socianalyse, en tant que méthode d'analyse collective. Le sous-titre de l'entraînement mental, c'est penser et agir dans la complexité. C'est né dans la Résistance, par d'autres pédagogues.

Aussi, l'analyse de la commande et des demandes comme point de départ. Le côté tout terrain car on peut utiliser la socianalyse sans pré-requis. Cela autorise l'analyse pour tous.

Le dévoilement des conflits et des contradictions, ce qui est notre base dans l'éducation populaire. On définit la démocratie comme le travail du conflit et des contradictions. Cela permet d'avoir une méthode qui permet d'être d'accord pour ouvrir les désaccords, règle de base.

Le pragmatisme comme repère éthique : je suis par ailleurs engagé dans l'organisation communautaire, et les pratiques de Saul Alinsky, méthode d'organisation des habitants en Amérique, en les amenant à autogérer des conflits avec des institutions. Une expérience à Grenoble est née il y a quatre ou cinq ans pour essayer de remettre en œuvre cette pédagogie-là. À Rennes, on s'est lancé dedans depuis deux ans. Je suis coprésident de cette association. On est plusieurs issus du Pavé à être intéressés par l'organisation communautaire. Il y a beaucoup de liens avec la socianalyse, comme le non-savoir, le pragmatisme... Saul Alinsky essaye de mettre ensemble tous ceux qui ont un poids quelconque dans la communauté.

Et enfin, on a analysé nous au Pavé une rupture de transmission des méthodes et grilles de lecture de l'éducation populaire après 1981 ou 1983. Il y a un renouveau à la fin des années 90, mais beaucoup de savoirs n'ont pas été transmis, ou trop peu, ou mal, notamment des savoirs politiques, ouvriers, syndicaux, universitaires. On travaillait beaucoup avec les récits de vie et à chaque fois ressort cette fracture sur une culture politique militante dans les années 70, une fracture en 81, puis des choses qui reviennent dans les années 90. J'ai l'impression que la socianalyse fait partie de ces *savoirs précieux sans héritiers*. Mais je viens ici pour découvrir ceux qui font cela, si c'est une grosse galaxie ou pas, je n'ai aucune idée de l'ampleur de la pratique de la socianalyse. Mais en tout

cas, mon ambition dans le Pavé, ma quête, ce serait plutôt de repérer ces savoirs et d'essayer de les retransmettre, d'être une caisse de résonance qui se fait dans l'éducation populaire. Quand j'ai subi cette socianalyse, j'y ai vu un truc fabuleux. Je me suis demandé comment se former à ça. Je leur ai demandé, ils m'ont répondu qu'ils ne savaient pas, qu'il fallait que je fasse une formation, que je l'organise avec eux. J'essaye donc d'éclaircir comment on peut faire ça.

****Intervention de Christiane Gilon****

Je vais vous raconter une histoire (rires). Patrice m'a proposé de vous parler de l'invention des réseaux socianalytiques. Pas de vous décrire comment ils marchent, mais de vous raconter l'invention. J'ai trouvé cela un peu orgueilleux, mais cela m'a quand même intéressée de reconstituer comment nous sommes passés à ce dispositif-là. On a animé en tout cinq réseaux. On a donc cinq expériences différentes de réseaux socianalytiques. Le premier, c'était le prototype en 1996, c'était un essai. On n'avait pas conceptualisé que ce serait un réseau socianalytique, mais finalement c'est le prototype. Et puis après, nous avons animé trois réseaux dans le nucléaire ; ensuite, notre modèle a été repris par un chercheur brésilien de la Fondation Oswaldo Cruz (la FIOCRUZ) qui est l'équivalent de l'institut Pasteur en France. Il était venu en Europe, en Allemagne et en France, notamment à Paris 8, à la recherche de propositions d'intervention pour l'aider à déclencher une production brésilienne de médicaments à base de plantes, pour mettre en place concrètement sur le terrain une politique publique de santé décidée par le gouvernement PT. Le Président Lula avait fait passer une loi pour produire des médicaments brésiliens à partir de la biodiversité et arrêter d'importer 98 % des médicaments, alors que le Brésil a la plus grande biodiversité du monde et 60 % des médicaments sont produits à partir de plantes. C'était en 2006. On avait présenté à ce chercheur brésilien (pharmacien) les réseaux du nucléaire, et il a été tout de suite intéressé par le concept. Il est reparti au Brésil. On n'en a plus entendu parler pendant quatre ans et puis subitement en 2010, il nous a invités à Rio de Janeiro. Il avait déclenché une organisation en réseau sur tout le territoire. Lui, il est le coordinateur du Noyau d'innovation dans la Gestion de la Biodiversité et Santé (NGBS), à l'intérieur de la fondation Oswaldo Cruz, à Farmanguinhos où sont produits des médicaments pour le système public de santé. Ils ont cassé un certain nombre de brevets sur des médicaments contre le paludisme, pour le SIDA, etc. C'est une usine publique.

Les réseaux socianalytiques, on les a d'abord mis au point au sein d'EDF nucléaire. C'est intéressant d'en parler car je sais que cela choque. Nous avons toujours été sommés de nous expliquer sur notre travail dans le nucléaire. Mais il faut savoir que toute la psychosociologie française s'est développée à EDF après la guerre de 40, dans le cadre des activités du commissariat au plan pour la modernisation du pays après la guerre. Les « missions productivité » du Plan Marshall étaient des délégations à la fois d'ingénieurs, de syndicalistes, et de chercheurs en sciences humaines qui partaient en voyage d'étude aux États Unis pour s'initier aux méthodes américaines : méthodes de fabrication mais aussi de management, d'organisation, de négociation. Les Américains avaient commencé à critiquer le taylorisme, dès qu'il est apparu aux États Unis. Cette critique a donné une première approche psychosociologique, qui a été transformée ensuite par les Français notamment. Il y avait aussi les travaux incontournables de Kurt Lewin sur la démocratie dans les petits groupes. Kurt Lewin, juif allemand émigré en 1939 aux États unis, qui s'était dit qu'il fallait absolument travailler à la sauvegarde et la protection de la démocratie, se poser la question de l'utilité politique de la science. C'est intéressant par rapport aux sources de l'éducation populaire telles qu'Anthony Brault les resituées, car c'est la guerre de 40, la lutte contre le nazisme, et la critique du taylorisme, qui donnent ce développement de la psychosociologie.

Donc, ceux qui ont fondé la psychosociologie française ont tous travaillé à EDF, un établissement à caractère public et commercial (un EPIC) décidé par la Résistance. Eux, et nous, avons joui d'une autonomie totale dans cette entreprise pour y développer des dispositifs. On a été parfaitement libres de développer ces dispositifs socianalytiques. Un autre point dont j'ai pris conscience plus tard, c'est que Jacques Van Bockstaele avait dit un jour : « la socianalyse n'a de sens que dans des situations de très grands risques », avait-il fait remarquer. Car c'est un remède de cheval. Donc ce n'est pas opportun pour n'importe quelle situation. Je pense que nous, en tant que socianalystes, nous ne sommes pas allés vers le secteur de la distribution comme les psychosociologues, mais nous sommes allés vers le nucléaire car il y avait là des dangers liés à l'interaction entre la sûreté et le social. Il y avait les grèves des techniciens qui pilotent les centrales. On est rentrés là et on a commencé à travailler sur ce sujet. C'est là qu'on a développé nos dispositifs. Une socianalyse n'est possible qu'au moment où un établissement est dans une situation de bascule encore indéterminée. Ils sont dans un état de crise. On ne sait pas dans quel sens ça va aller. On ne maîtrise pas dans quelle branche de l'alternative on va aller quand on est dans une situation de crise. C'est à ce moment-là qu'intervient la possibilité d'une socianalyse. Elle va créer une situation de crise à froid, qui va permettre de contrôler plus ou moins l'issue de cette crise. Crise signifiant décider. Comme disait Henri Lefebvre, on va substituer à la crise une activité critique. C'est ça l'opération qui est réalisée.

Patrice a arrêté son exposé sur ces grappes de socianalyse qu'on pratiquait au départ dans les années 80. À un moment, après 1995, on a reçu une commande de mise en débat de l'équipe de direction élargie (EDE) de tout le secteur industriel d'EDF parce que la directive européenne de libéralisation du marché de l'énergie était en train de devenir visible en France. Sachant qu'en France, on ne savait pas que dans les années 90, un bon nombre de lois étaient purement et simplement des transpositions de directives. Les lois qui étaient votées apparaissaient comme des lois françaises mais peu de gens savaient que derrière il y avait des directives de la communauté européenne. Cette directive avait été votée en 1996 pour l'électricité et en 1998 celle du gaz. Cela voulait dire qu'on allait imposer à la France un modèle contraire au monopole d'État, puisqu'on allait ouvrir les réseaux de transport et de distribution à n'importe quel producteur et donner aux consommateurs une liberté de choix qui n'existait pas du tout. Cette grande équipe de direction qui contrôlait tout le « pôle industrie » – hydraulique, charbon, fioul, nucléaire, et la branche commerce, les dispatcheurs, les transports – était très transverse mais ne se réunissait quasiment jamais ou ne discutait en tout cas pas de ces choses-là, et n'avait pas forcément envie d'en discuter ensemble. Donc, le directeur, qui avait confiance en nous, nous avait demandé comment il pouvait mettre en débat, sachant qu'ils n'étaient pas du tout d'accord sur la stratégie l'arrivée de la directive européenne dans son équipe de direction élargie, décider de la stratégie à adopter par rapport à cette directive. Une partie de l'équipe de direction pensait que la France allait échapper à la directive, que ce serait l'exception française. Une partie se disait « nous sommes des techniciens, nous ne nous occupons pas de politique. On attend et on verra ce que le politique décide ». Et une partie voulait aller vers « la vraie vie », c'est-à-dire le monde de la concurrence, en disant que c'était l'avenir, la liberté, etc. Mais, ils n'en discutaient pas entre eux. Nous à l'époque, on a cherché comment nous adapter à ce groupe, très difficile à réunir, très réticent à travailler ensemble.

C'était aussi le moment de l'arrivée des forums électroniques. IBM avait fait son premier outil en 1989. L'entreprise avait acheté l'outil, mais ne s'en servait pas. Il y avait quand même un mot d'ordre d'exemplarité qui voulait que les hauts dirigeants donnent l'exemple, et utilisent les forums « Lotus Notes ». Nous, on a dit que le Lotus Notes sera le dispositif socianalytique, il sera la forme qu'on va superposer à l'EDE habituelle. On va donc les mettre en réseau électronique, mais on va animer ce forum avec des principes socianalytiques. Comme ils étaient un peu obligés de passer à

Lotus Notes, ça s'est plutôt bien passé. Ils ont accepté le dispositif.

C'était bien une assemblée socianalytique virtuelle, où ils pouvaient mettre des contributions, échanger, réagir etc. avec nous comme tiers. C'était une nouveauté totale à l'époque. Ça permettait de les connecter en virtuel, et nous, nous pouvions animer ce réseau de façon socianalytique en mettant au point avec eux des règles de respect d'autrui, de transparence, d'engagement personnel... Toutes les règles habituelles de la socianalyse, on les a négociées comme d'habitude, sauf qu'on a dû veiller à la déontologie, car à partir du moment où on passe par de l'écrit, il y a un risque que cela fuite. Et si des gens font passer en dehors de l'EDE des échanges sur les directeurs par exemple, on ne peut plus travailler, analyser, creuser les positions car il n'y a plus de confiance. L'intervenant doit garantir la confiance que les gens peuvent avoir les uns envers les autres de parler. On avait cette déontologie du forum un peu dure, mais pour le reste on avait édicté tous les principes socianalytiques. On alternait les phases où ils échangeaient par ce forum lotus notes, et les moments où on les regroupait tous les trente, quand on avait repéré avec eux un certain nombre d'analyseurs, on avait bien identifié des situations conflictuelles à proposer au débat. On a testé ça.

Ça a duré quelques mois. Les gens ont vraiment eu une vision complète de ce qui était en train de se produire autour de cette directive, et ils ont choisi leur position. Certains sont partis dans d'autres postes où ils n'étaient pas exposés à la mise en œuvre de cette directive. D'autres sont restés. D'autres ont été promus, ce qui était parfois une manière de les éjecter du jeu. Ils avaient convenu entre eux de la manière dont ils communiqueraient à l'extérieur à propos des travaux qu'ils avaient faits dans ce caisson protégé.

Ça avait été une forme de dérangement maximale pour eux d'avoir cette lisibilité de toutes les positions individuelles. Même s'ils n'écrivaient jamais sur un clavier, car les dirigeants à l'époque, ils avaient tous des secrétariats. Et quand ils voulaient prendre des positions, ils faisaient d'abord tirer sur papier toutes les positions des autres, après ils dictaient leur position à une sténodactylo qui l'écrivait et la postait sur le forum. Ce n'était pas du tout les usages d'aujourd'hui, néanmoins il y avait une certaine rapidité de vision, et la formation des positions était tellement limpide que ça avait eu une puissance de dérangement maximale. J'avais été très impressionnée par cette intervention malgré les limites que je viens de dire. C'est à ce moment-là qu'on s'est rendu compte qu'on pouvait s'affranchir des contraintes de distance géographique, des contraintes de temps car ces dirigeants n'ont pas de temps en même temps. On était complètement dégagés des contraintes de temps et d'espace. C'était une découverte par rapport à nos assemblées socianalytiques, qui même si on les faisait en grappe, étaient toujours physiques. On découvrait la possibilité de travailler sur de très grands groupes, avec des assemblées virtuelles, ponctuées de socianalyses brèves, locales.

François Cusset, dans French Theory, s'interroge sur pourquoi les Américains se sont passionnés pour Deleuze et Guattari qui en France étaient considérés comme très fumeux, sauf dans certaines enceintes. Il dit que c'est parce qu'à un moment donné les Américains avaient inventé un forum électronique entre chercheurs universitaires pour échanger plus vite les données, pour travailler plus efficacement, pour collectiviser les avancées, mais cet outil n'avait pas de concept. Les concepts de Deleuze et Guattari venus de France ont permis d'éclairer en quoi consistait internet et leur outil.

Je me suis dit que pour nous aussi, d'une certaine manière, quand on a vu apparaître l'outil, on s'est dit que c'était un outil qui allait nous permettre de faire du socianalytique. Même le forum Lotus Notes, qui était ampoulé et rigide, était manipulable pour la socianalyse car l'administrateur dans ce forum-là, a tout le pouvoir. On pouvait transférer ce pouvoir vers l'assemblée. J'ai compris en lisant ce bouquin qu'il y avait eu un peu le même mouvement pour moi finalement. Je me suis dit que nous avions nos concepts de transversalité, d'autogestion du dispositif etc., et l'outil du Lotus Notes répondait magnifiquement à nos concepts. Notamment, l'idée de rhizome, que toute l'information passe en horizontal, qu'il n'y a pas de plan de travail préétabli, que c'est par contact entre une

personne et quelqu'un d'autre qui peut être très loin, que se forment des réflexions complètement inhabituelles. Et surtout, que nous ne sommes plus dans une hiérarchie. C'est un outil qui était antihierarchique presque par essence technologique. French Theory raconte aussi que Akim Bey en 1991 a donné le concept de « zone d'autonomie temporaire », les TAZ. Bey est tellement méfiant par rapport à l'institutionnalisation qu'il n'a même pas voulu définir ce que c'était. Il donne tout de même des exemples où on voit qu'internet n'est pas une TAZ en soi, mais qu'on peut infiltrer un réseau électronique pour en faire une zone d'autonomie temporaire. Ce serait une protection qui permet d'être suffisamment en confiance pour pouvoir critiquer un mode de fonctionnement et en imaginer un autre sans être trop menacé par la réalité. J'ai trouvé cette idée géniale. Une socianalyse est une zone d'autonomie temporaire. Une socianalyse est une forme sociale qui se substitue, c'est un analyseur construit qui va produire des analyseurs... On avait déjà ces concepts pour définir la socianalyse. Quelqu'un nous avait dit un jour que nous suspendions la configuration des pouvoirs. On avait déjà ajouté cette définition-là. Et avec Akim Bey, j'ai été énormément intéressée par l'idée que la socianalyse pouvait être une zone d'autonomie temporaire.

J'avais envie d'animer cela. Fabienne Fillion était d'accord. Patrice Ville était tout à fait critique. Il n'aidait en rien pour préparer une proposition là-dessus. Et Dominique Jaillon, notre quatrième mousquetaire du groupe CAPP (Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles), partait plutôt vers le niveau individuel. Même avec une socianalyse en grappe on était encore et toujours dans des petits groupes, qu'on faisait rétroagir sur d'autres petits groupes etc. On était quand même toujours prisonniers du groupe. Avec le forum électronique, on est passé à la dimension de l'organisation, et on atteignait facilement le niveau de l'institution. Georges Lapassade distingue individu, groupe, organisation et institution. Dans une socianalyse restreinte, on est au niveau du groupe. Dans l'industrie, faire un travail socianalytique avec un service, une équipe etc., c'est limité. En faisant des grappes, on arrivait à faire rétroagir tous ces petits groupes les uns par rapport aux autres, mais avec le forum on pouvait embrasser beaucoup plus large. Je trouvais cela génial.

Dominique est parti vers le coaching socianalytique, et vers l'accompagnement professionnel personnalisé, et il dit aujourd'hui qu'il fait « de la sociologie pour l'individu ». Nous, nous sommes partis dans l'autre direction, vers des groupes de plus en plus grands, affranchis des lieux, etc.

Fabienne et moi avons complété le modèle quand nous avons reçu une commande d'expertise. Le premier réseau était une commande de mise en débat. Le deuxième, c'était une réponse à une commande d'expertise. On nous dit que comme on travaille depuis longtemps dans le nucléaire, on connaît bien la conduite nucléaire qui avait des problèmes énormes de reconnaissance. Lors des premières interventions qu'on a faites dans les centrales, en effet, on avait analysé le fait que les ingénieurs considéraient que les gens de conduite n'avaient pas de responsabilité sur la sûreté. On considérait que les automatismes suffisaient, que les équipes qui pilotaient les machines n'avaient pas de responsabilité, que « moins ils y touchaient mieux on se portait ». Alors que, eux, dès la mise en service de la première centrale, Fessenheim, ils avaient très bien senti qu'ils avaient une autre responsabilité que dans le thermique classique, mais ne parvenaient pas à la faire reconnaître. Il y avait à EDF des grèves tous les trois ans, comme une sorte de régulation cyclique, qui se terminaient par des primes, ce qu'Henri Vacquin appelle l'achat de la question. Il n'y avait jamais un travail de reconception du métier des gens de conduite et de leur responsabilité sur la suite. On nous dit qu'il allait y avoir un changement majeur avec la directive, et que les dirigeants voulaient savoir comment allait pouvoir évoluer la conduite nucléaire. Nous avons décidé de répondre à cette commande d'expertise par un réseau, le réseau « conduite du futur ». On a ensuite enchaîné deux réseaux du même genre.

Quand on propose une forme socianalytique en réponse à une commande, il y a quelques points essentiels à respecter. Il y a bien sûr le principe de dérangement. Mais dans ce cas, il était présent de facto, par cette connexion électronique. Quand on a fait le réseau « conduite du futur », nous avons

associé cent personnes, donc cinq centrales, et dans chaque centrale une équipe de quart – du rondier qui fait comme son nom l'indique le tour des installations, au chef d'équipe – et en plus la ligne hiérarchique, et le responsable des ressources humaines. On voulait que tous ces gars soient interconnectés par le fameux forum Lotus Notes. Ça a pris six mois de réussir à mettre en place le Lotus Notes en salle de commande pour les équipes de conduite. La direction avait peur que les rondiers, les exploitants en général, parlent avec des gens d'autres sites directement, interpellent des dirigeants, qu'ils allaient pouvoir fomenter des mouvements etc. Les chefs de site avaient peur d'être « contaminés » par les difficultés d'autres sites qui pourraient arriver via le forum dans leur site, ça a été long, mais ça a marché. De notre côté, nous avons mis beaucoup de temps à négocier avec les équipes de quarts notre entrée.

Mais le dérangement est un dispositif. Ce qui est vraiment central pour nous, Patrice et moi, depuis toujours, c'est la question du dispositif, qui n'est pas à confondre avec le cadre. Le dispositif est un ensemble de principes, lieux, outils, thèmes, moyens, qu'on agence d'une certaine manière et qu'on superpose à l'organisation cliente pour déranger son fonctionnement. C'est un analyseur construit. L'intérêt de ce forum électronique, c'est que ça nous a fait avancer sur la caractérisation de ce qu'est ce dispositif d'intervention, en allant aussi vers des auteurs comme Didier Anzieu et René Kaës. Une fois que j'ai lu Akim Bey, je trouvais que c'était très proche de la notion d'Anzieu qui dit que le dispositif est le moment fondateur de l'intervention parce qu'il va y avoir une négociation des gens pour rentrer dedans. C'est parce qu'on institue un dispositif qu'on peut analyser le système de pouvoir dans une organisation. Les pouvoirs vont tous se manifester par rapport au dispositif proposé. Si on ne fait que proposer un cadre, il n'y a pas de négociation sur pourquoi ce cadre est institué. Quand on crée un dispositif, il y a toute une négociation avec chacune des parties prenantes qui met ses conditions pour entrer dans ce dispositif. Tout ce que fait le socianalyste est placé sous le contrôle des participants, et c'est par cette soumission au contrôle des participants qu'on arrive à voir le fonctionnement du pouvoir dans l'organisation. Anzieu dit pour cela que c'est le moment fondateur de l'intervention. Georges Lapassade disait que la socianalyse, c'est l'analyse de l'institution de l'analyse dans l'organisation cliente. C'est extrêmement proche comme définition. On analyse ce qui nous arrive quand on met en place notre dispositif, ce que les gens nous disent, ce qu'ils manifestent, comment ils le transgressent, comment ils ne le respectent pas, pourquoi etc. C'est ce qui nous fait accéder à un ensemble de normes et de pouvoirs qu'on ne voit pas à l'œil nu quand on rentre dans un établissement. L'autre définition, que je trouvais géniale, c'est celle de René Kaës : le dispositif ouvre les voix de l'écoute et de l'analyse et rend possible la co-pensée. Moi, quand je propose quelque chose j'ai ça en tête en fait, j'ai l'idée que c'est le moment fondateur, j'ai la règle de Lapassade en tête, analyser l'institution de l'analyse pendant toute l'intervention, et puis cette histoire de co-pensée. Les dispositifs, on les crée parfois intuitivement mais on les comprend mieux en faisant certaines lectures a posteriori. Récemment, j'ai lu Emmanuel Belin qui a travaillé sur la *bienveillance dispositive*. Cela m'a fait penser que les réseaux étaient aussi des dispositifs d'enchantement car une fois que les gens – qu'ils soient cent, deux cent, ou trois cent – étaient entrés dans ce processus de réseau socianalytique, ils étaient suffisamment déconnectés de leur réalité pour pouvoir créer et suffisamment connectés à leur réalité pour pouvoir l'analyser. Il y avait par le dispositif une forme d'espace transitionnel, ça me paraissait limpide. Il y a bien quelque chose entre la réalité et la création, et c'est cette zone que l'on doit créer, tenir, faire fonctionner en ayant en tête que c'est important qu'il y ait suffisamment de contact avec le processus effectif dans leur réalité pour pouvoir l'analyser, mais aussi une nécessité de pouvoir se déplacer. Ce déplacement est justement permis par ce dispositif un peu étanche mais quand même ouvert. C'est difficile à régler.

C'est un dispositif d'intervention. Je suis revenue là-dessus car il y a toute une querelle autour de est-ce que d'un côté l'analyse institutionnelle est le vrai militantisme politique, et la socianalyse

serait une activité de consultance dépourvue de signification politique.

Moi je pense que l'intervention socianalytique est politique. Il s'agit de venir entre des parties dans une situation et c'est analyser ce qui se passe entre eux, à l'aide de la relation qu'ils ont avec nous. L'idée que pour connaître le monde, il faut le changer, est très éclairante. Je considère qu'intervenir, c'est prendre une position politique en tant que praticien de l'analyse, et qu'accompagner ce n'est pas du tout la même chose. L'intervention, qui a disparu aujourd'hui au profit de l'accompagnement, c'est rentrer à l'intérieur de la situation et en devenir un des acteurs, pour ensuite analyser ce qui nous arrive afin d'analyser ce qui leur arrive à eux. Ce qu'ils font avec nous nous permet de comprendre ce qui se passe entre eux. Ça nécessite d'intervenir. On ne peut pas être à l'extérieur et simplement tenir un cadre. De même, animer simplement des séances ne permet pas de mettre le doigt sur le type de relation qui existe entre eux. Évidemment, intervenir ça fait partie du courant de la recherche-action, qui a défini que la recherche-action est la recherche d'une équivalence entre les acteurs sociaux et les chercheurs. Cette équivalence ne peut être posée a priori mais on peut la construire dans la manière dont on travaille avec les participants. Je crois que c'est pour cela que la socianalyse pose problème car elle met en œuvre le principe d'équivalence entre intellectuels et acteurs sociaux, elle touche à la division du travail, donc elle est intrinsèquement politique pour moi. Je trouve très intéressant qu'on ait toujours de nouvelles générations universitaires qui mettent en cause le caractère politique de cette pratique.

Pour revenir sur les points clés, la socianalyse est un dispositif de dérangement, un dispositif d'intervention, qui repose sur une transversalité maximale. Voilà encore un concept qui vient de Félix Guattari : quand on anime une socianalyse il faut toujours chercher à élargir au maximum le coefficient de transversalité de l'assemblée. Il faut se dire qu'on part avec un groupe, qu'on essaye de composer a priori avec l'ensemble des pouvoirs dont on a besoin pour faire changer une situation, et pour analyser ce qui se passe à l'intérieur de la situation. S'il nous manque des personnes, on va les faire rentrer dans le dispositif. Jamais on accepte de travailler sans que le commanditaire soit à l'intérieur du dispositif. Cela nous est arrivé de laisser le pouvoir en dehors, on s'est fait rapidement éjecter, c'était une leçon. On avait fait en 1986 un énorme dispositif avec 500 personnes. On avait fait travailler ensemble les syndicats, les agents, les cadres etc., et pourtant le patron a décidé de nous mettre dehors. Plus jamais on se laissera prendre à ne pas incorporer l'ensemble des pouvoirs dans la situation. C'est un des éléments de la transversalité. Toutes les personnes présentes dans les assemblées, y compris les rondiers ou les femmes de ménage, permettent de voir les problèmes depuis l'ensemble des coins et recoins de l'organisation. Chaque personne a une vision partielle, mais toutes les visions partielles donnent une vision générale très fine, qui finissait par intéresser même les dirigeants. Tout le monde apprend dans ce genre de rencontre.

Pour revenir au réseau « conduite du futur » et ceux d'après. C'est donc une assemblée permanente, multilocale. Cinq équipes sont connectées entre elles. On leur donne une durée limitée. On avait dit deux ans. On y met aussi des dirigeants parisiens, qui sont les commanditaires. Des experts pour avoir à la fois des dirigeants, des acteurs de base et des spécialistes, des fonctionnels. On négocie une déontologie terrible, dont on avait l'impression qu'elle pouvait être trop étanche. Mais pour que tout le monde accepte de s'exprimer dans le forum il fallait vraiment protéger les prises de parole par écrit. Mais on a essayé de créer un accord sur des synthèses de travaux périodiques pour pouvoir rebalancer ces synthèses à l'extérieur du réseau. On a travaillé par entretiens, on a récolté l'ensemble des scénarios de prospective. La commande d'expertise était sur le futur donc on s'est mis à faire de la prospective. On a découvert que travailler sur le futur nous permettait d'aller très loin dans l'analyse du présent, et de comprendre ce qui s'était passé avant. Cela incitait à retourner

dans le passé pour aller chercher des phénomènes de fond qui s'étaient produits depuis l'origine et voir comment ils travaillaient toujours dans le présent, pour se projeter ensemble dans un futur potentiel. Il y a des futurs que les gens souhaitent, des futurs dont ils ont peur, des futurs assez probables, d'autres improbables mais désirables etc. On a travaillé de plus en plus en prospective pour se dégager du présent, et pour mieux y revenir. Les gens avec nous travaillions nous disaient : « on travaille sur le futur pour un meilleur présent », ou alors « on change le présent pour un meilleur futur ». Ils se sont toujours emparés des éléments qu'on donnait dans le dispositif pour les reprendre et leur donner un autre sens. On a fait des scénarios, on les a présentés, on a mis les gens ensemble, ils sont repérés des points durs, des tabous notamment la rémunération (!), la position des gens de terrain, le management des équipes, les rapports de la conduite avec la maintenance. C'étaient autant de points difficiles à faire bouger mais qui ont émergé du forum électronique. On a créé des regroupements locaux pour creuser chaque analyseur. Des regroupements de tout le réseau aussi. Chaque site prenait en charge un regroupement local, invitait tous les autres. Tous ces éléments aussi étaient dérangeants et accéléraient les cogitations.

Quand on a fait ce code de déontologie, on n'était pas loin de la secte par moments. Ils vivaient dans le forum quelque chose qu'ils ne vivaient pas du tout dans la réalité. Quand ils retournaient dans la réalité, ils nous disaient que ça leur faisait un choc, puis ils revenaient dans le forum et on y parlait du choc qu'ils avaient subi dans la réalité. En lisant Akim Bey, il dit que le code qui s'établit entre les gens est un code de flibuste. Je me souviens très bien que dans le premier réseau qu'on a fait, certains avaient trouvé qu'ils se sentaient ressembler à un groupe de pirates. Ils se demandaient pourquoi la direction avait choisi de travailler avec nous. Ils trouvaient ça complètement fou. Tout ce qu'on peut développer entre nous, c'est presque de la piraterie disaient-ils. Mais c'est vrai. C'était une transgression organisée et permise par ce code de déontologie.

Les effets propres au forum électronique c'est de desserrer la contrainte de temps, d'espace etc., et de pouvoir incorporer dans le travail des gens qui normalement n'y participent jamais. Des gens qui travaillent en trois-huit, c'est impossible de les avoir dans des assemblées socianalytiques classiques. Mais à partir du moment où on s'est mis à fonctionner comme ça, on pouvait bosser avec eux et avec des cadres qui n'ont pas de temps. Tous les systèmes temporels qui séparent sont en quelque sorte abolis par cet outil.

Il y a ensuite des effets d'amplification. Les analyseurs deviennent énormes. Des effets aussi d'accélération : ça va beaucoup plus vite que dans une socianalyse en face-à-face. Il faut y faire d'ailleurs très attention car ce qui se produit dans le forum électronique peut aller plus vite que la capacité des gens de se dire en face les choses qu'ils se sont dites dans le forum. Quand on revient dans la socianalyse physique, il faut rattraper ce qu'on a réussi à faire sortir dans le forum virtuel. On faisait des synthèses du forum, des réunions locales et quand un site était prêt à pousser une question plus fort on faisait des regroupements nationaux.

Quand on est partis, la base électronique est restée avec la totalité des traces, des idées. Notre pratique a changé. On n'écrivait pas avant, mais déjà avec les socianalyses en série on a dû commencer à écrire car on faisait plusieurs interventions en même temps, et dans le temps. On était obligés de tracer car on voyait très bien les liens, mais pour les gens qui étaient dans la quotidienneté les liens n'apparaissaient pas ou disparaissaient. Dans le forum, tout le monde écrit. C'était complètement nouveau. Donc, tout le monde à la responsabilité de tracer. Tout le monde peut mettre des images, des dessins, des synthèses, des questionnements. C'est comme cela qu'on a pu faire un bouquin écrit par l'ensemble des participants au troisième réseau. On ne pouvait pas envisager de faire des rapports de ce qui s'était produit dans ces réseaux, donc on a été obligé de se

mettre aux ateliers d'écriture.

Dans un réseau doublé d'un forum électronique, on doit tenir un double espace, virtuel et physique, donc ça demande beaucoup plus d'intervenants. On ne peut pas tenir ce type de réseau à quelques-uns. C'est beaucoup trop gros. Avec des grands groupes de trois cents personnes ou plus. On s'est mis à incorporer dans nos staffs les pairs dont Christiane Chatenay a parlé. On nous a aussi imposé des consultants internes parce que l'entreprise voulait récupérer le processus, nous éjecter et le faire en interne, en enlevant certaines dimensions dérangeantes, et en le transformant en outil de gestion. On s'est retrouvé avec des équipes très grandes nécessitant un staff d'une trentaine de personnes. Les staffs vivaient comme tout staff, mais en plus grand, les phénomènes de transferts et contre-transferts sur la situation. Les gens nous envoyaient un tas d'informations sur leurs relations, sur les pouvoirs qu'ils subissaient et qu'ils exerçaient etc. Cela se répercutait à l'intérieur du staff composé d'externes, d'internes et de pairs. Il fallait analyser ce qui se passait dans le staff, faire des boîtes noires gigantesques, et rebalancer sur le réseau ce qui avait été analysé à l'intérieur du staff, pour voir si c'était pertinent. C'était assez ardu. Ce qui est très intéressant aussi, c'est que la différence entre ceux qui écrivent et ceux qui n'écrivent pas existait à l'intérieur du staff, comme elle existe dans l'industrie entre les cadres et les techniciens. Il y a eu tout un tas de réflexions sur le pouvoir de l'écriture. Le fait que tout le réseau ait pu écrire ses conclusions, c'était vraiment acquérir un pouvoir à l'intérieur de l'organisation qui était énorme, et c'est le produit du forum. Pour nous écrire, c'était absolument contre-indiqué car c'était institutionnaliser, figer... Les restitutions bloquent les positions, on perd des mois quand on fait une restitution suite à une analyse d'enquête par entretiens, car tout le monde reste accroché à ce qui a été dit dans la restitution. Dans le forum ça bouge en permanence, c'est la dialectique vivante permanente. Cette alliance socianalyse et forme électronique est assez subversive. Un de nos clients qu'on aimait beaucoup nous disait que c'était un outil surpuissant. Il faut faire attention à ce que ça produit.

Les brésiliens, eux, s'en sont emparés pour faire le réseau « Redesfito », le réseau de production de médicaments à base de plantes. Au Brésil, il y a sept biomes. Le Brésil fait environ sept fois la France. Dans chaque biome, les trente personnes du groupe central de Rio de Janeiro ont voulu aider à la création d' APL's ou AEL's, des arrangements écoproductifs locaux, c'est-à-dire des accords entre des agriculteurs, des Indiens, des pharmaciens, des chercheurs, des administrations, des industriels, pour réussir à se produire les fameux médicaments. Le réseau réunit entre 40 et 60 arrangements locaux. Ils rencontrent énormément de difficultés, l'opposition à leur projet vient aussi bien des industries pharmaceutiques que des médecins qui ne veulent pas prescrire, des agriculteurs qui doivent accepter de lâcher la monoculture intensive pour produire en agroflorestral, en respectant en diversité, et se plier à des obligations de qualité pour faire des tests cliniques valables. Il faut aussi que le système de santé universel accepte d'utiliser ces médicaments de la biodiversité... Treize ministères interfèrent sur la question, une bureaucratie gigantesque, héritée du colonialisme portugais. C'est dur, et le groupe de Rio est parfois très fragilisé. Il a perdu l'argent du projet au départ, car les fonds alloués en 2009 ont été détournés par le niveau hiérarchique supérieur. Ils avaient pourtant obtenu deux millions de dollars pour faire fonctionner leur réseau. Ces détournements de fonds viennent de gens qu'on ne peut pas remettre en cause. Il a fallu faire fonctionner le réseau vaille que vaille sans argent. Le groupe souffre forcément de cet écart entre ce qu'il veut faire et ce qu'ils font réellement. Ils ont un forum électronique, il est animé par des gens de l'intérieur qui n'ont pas de formation de socianalystes. Nous, quand on vient, on fait des socianalyses brèves sur des points chauds, avec nos étudiants. La socianalyse est un peu enfermée dans le cours. Je crois que ce n'est pas très bon. Dernièrement, on a proposé de créer un observatoire socianalytique, et de l'incorporer dans leur forum pour diffuser de l'analyse sur ce qui est en train de se passer dans ce « Redesfito ». Voilà, pour l'expérience des réseaux.

****Remarques****

- Christine et moi, dit Thierry, dans les réseaux qui nous avons fait fonctionner après, nous avons abandonné deux choses essentielles qui sont le forum et le lien avec l'ancrage local, de faire en sorte que la secte reste connectée à la réalité à travers les assemblées générales locales par les outils de com. Il y a qu'un seul espace qui reste, c'est le regroupement national physique. Je vois bien qu'on n'est plus libres du tout. On réunit des gens, ils se voient régulièrement, il y a des comptes rendus mais il n'y a pas de diffusion externe, et l'assemblée générale virtuelle a disparu. Je pense que le réseau socianalytique repose sur le trépied AG virtuelle / AG physique / diffusion externe. Sans cela, on tombe dans quelque chose qui n'a rien à voir, qui est sans force. Cela produit des effets mais pas d'un point de vue socianalytique. Tout est sous un contrôle plus puissant du système. L'intervention agit sur la réalité mais avec un temps différé.
- Comment vois-tu l'observatoire socianalytique ?

→ réponse de Christiane : Il faut donner une consigne de travail qui est : toute analyse du mode de fonctionnement d'un arrangement éco-productif local, mettons-la en commun pour discuter de ce qui arrive et voir si ce n'est pas la même chose dans d'autres situations. Cela permettrait de faire rentrer en analyse un nombre croissant de gens. Ça permettrait alors de déclencher des assemblées globales du « Redesfito ». Mais cela nécessiterait de l'argent. Le problème est qu'on les a tués en les privant de leurs moyens financiers. Nous quand on vient, on fait une assemblée sur le territoire de Rio de Janeiro, qui est une zone d'agriculture urbaine, et on recrée de la transversalité, on recasse les divisions. Nos boussoles sont assez simples : transversalité et dérangements.

→ Patrice Ville : au fond, on peut décrire que dans le fonctionnement socianalytique, le pouvoir qui nous est donné par la commande fait qu'on crée une assemblée qui prend le contrôle sur nous et qui nous redonne du pouvoir, ce qui nous permet d'empêcher le pouvoir habituel de fonctionner. Car nous sommes extérieurs. L'assemblée prolonge le pouvoir qui nous a été donné par l'existence d'une commande. Au Brésil, ils s'arrangent pour ne pas mettre les étudiants qui ont été formés à la socianalyse dans les arrangements productifs locaux, alors que c'est là qu'ils devraient pouvoir aller pour débloquent la parole et augmenter le champ d'intervention. Ils sont un peu coincés. Quand nous arrivons, on peut redécoincer, et retravailler avec les assemblées qu'on a déjà du mal à constituer. Nous nous autorisons ce qu'ils ne peuvent pas s'autoriser, au nom de la commande.

- Il y a aussi le pouvoir que prennent les intervenants ou pas. Certains internes ne s'autorisent pas. Dans la centrale où je suis, ils travaillent avec le manager dit « de première ligne » et son équipe, alors que la commande concerne le chef de service entre autres. Car ils sont dans une subordination hiérarchique. Ils mettent en danger leur carrière. Mais il y a aussi cette sorte de conviction et d'alliance qu'on pourrait dire de classe, qu'ils se placent du côté des ouvriers etc. Il y a une méconnaissance de ce qu'est l'intervention, et cette conviction de classe, mais ce n'est pas des options qui sont prises pour se protéger, c'est lié à des conceptions sur la manière de conduire le changement.

→ réponse de Christiane : quand on avait nos grands staffs avec des consultants internes, on les protégeait en ne les mettant pas en avant dans les assemblées où il fallait interpellier des pouvoirs constitués. C'était toujours nous qui faisions ce travail, car sinon ils avaient des repréailles pour

eux. Il y a trois parties en présence : le staff intervenant, nous ; le staff client, ceux qui font venir les socianalystes ; et le groupe client, les participants. On avait analysé avec l'aide d'un ami argentin, Christian Varela, que les consultants internes pouvaient être des membres du staff client. Ils étaient donc un morceau staff client dans le staff des intervenants. C'était très difficile à conduire, de ce fait. Ces consultants internes pouvaient être membres du groupe client aussi. C'est pour cela que parfois nous n'arrivions pas à analyser ce qui se passait à l'intérieur du staff intervenant, ni nous en servir pour éclairer l'intervention. Ça explosait à cause de cette intersection.

- Il y a l'importance de la continuité entre l'assemblée virtuelle et l'assemblée physique. Ça m'a frappé en écoutant Christiane.

→ réponse de Christiane : on s'appuyait sur une théorie de la transformation sociale, le triangle structure – culture – interactions : commencer à changer en entrant dans le changement par la structure, changer par la culture, changer par les interactions. Sachant qu'on change toujours par les trois, mais quel est le point par lequel on rentre stratégiquement dans un processus de changement ? Avec le réseau socianalytique, on rentre par les interactions. On change les interactions entre, mettons, trois cents personnes, et après l'idée est de subvertir le reste du système en s'appuyant au sein de la majorité sur la modification des interactions dans une minorité. On l'a vu fonctionner car on sait bien que le changement institutionnel vient par les minorités. Une minorité qui rentre dans un réseau socianalytique peut élaborer des modifications qui vont complètement sortir du réseau et aller dans tous les secteurs de l'organisation. Les interactions sont alors transformées dans le réseau si tu as ce balancier entre le virtuel et le réel, avec le regroupement physique. C'est cette alternance très fatigante qui compte. Il faut animer le forum tout le temps. Tu dois ouvrir ton ordinateur tous les jours. Comme si tu étais dans une salle, mais sans arrêt devoir réguler, pointer, reformuler etc.

- Dans la recherche-action, on a fini par interdire les échanges de mails. Ici c'est comme un système de mails avec une grande liste collective en fait.

→ réponse de Christiane : justement, on avait « interdit » les mails entre les participants. C'est un forum, une plateforme. Ce n'est pas moi qui envoie un mail à quelqu'un. Tout le monde lit le message en même temps. En tant qu'intervenant, tu peux interpeller nominativement les gens. Tout le monde est concerné. Des gens envoyaient des mails en parallèle du forum, et on a fait la chasse à cela. Ce sont les couloirs de l'intervention, des sous-groupes non contrôlés. Et l'intervenant n'a aucun contrôle s'il n'est pas en copie. Il faut savoir aussi que les gens se connaissent physiquement aussi. Nous, en tant qu'intervenant, nous sommes extrêmement visibles. Et puis, ceux qui ne parlent pas dans le forum se voient aussi, comme dans une classe. Et ceux qui lisent tout mais qui ne disent rien.

- Pour mieux comprendre j'aimerais un peu avoir un camembert de ton travail : qu'est ce qui était pris par la gestion du forum, la conduite physique, les ateliers d'écriture, l'édition etc. ?

→ réponse de Christiane : je gérais l'espace virtuel tous les jours. Mais quand on s'est rendu compte que tout le monde avait écrit, on s'est dit qu'il ne fallait pas que nous écrivions un rapport, il faut qu'ils reprennent leurs thèmes et qu'ils le rédigent eux-mêmes. Nous sommes partis de la non-écriture originelle en socianalyse, cela a donc nécessité de longs débats entre nous pour savoir si les ateliers d'écriture sont intéressants. Nous avons construit progressivement les consignes, les inducteurs, les incipit de l'atelier. On sentait tellement qu'il y avait un phénomène de réappropriation des réflexions par les cadres qui reprenaient les idées des réseaux et qui les réinjectaient comme

étant les leurs, il fallait marteler pour préserver l'appropriation par les centaines de personnes membres de l'assemblée. On a eu l'idée que la conclusion serait écrite par eux, et qu'ils iraient sur les thématiques qui les avaient le plus plu. On a fait des ateliers d'écriture pour qu'ils rédigent les nouveaux concepts, les innovations, les revendications qui les intéressaient etc. On a fait un méga atelier d'écriture au dernier regroupement du troisième réseau. Et puis on a fait un atelier d'écriture d'évaluation du fonctionnement du réseau.

- Mais avec ce système de forum, on ne voit pas ce qui se passe en dehors des discussions. Dans la salle, tu vois si quelqu'un chuchote à l'oreille de quelqu'un d'autre. Ici, non. De même, on peut dire qu'on suspend la configuration des pouvoirs, mais puisque c'est sur un temps très long, ce n'est pas possible. Je vois ce que ça produit, je trouve ça génial, mais les conditions doivent être très spécifiques.

→ réponse de Christiane : c'est pour cela que nous avons négocié les conditions de fonctionnement pendant très longtemps. Avec une équipe de conduite, très méfiante envers tout le monde, aussi bien les syndicats, la direction, et par-dessus tout nous, nous avons passé X nuits – car ils aimaient beaucoup nous faire venir travailler la nuit - pour savoir comment chaque individu de l'équipe acceptait ou non d'entrer dans le processus. Chacun disait « moi non, je ne peux pas pour telle raison ». On cherchait ce qu'on pouvait créer comme parade, comment on pouvait se porter garant de ce qu'ils disaient, etc. C'est comme cela qu'on a construit un code entre eux, avec nous, puis avec les directions locales, puis avec les autres sites. Ça nous a pris un temps fou avant de commencer. Mais ce système de forum est une forme de contrôle social, exercée par le collectif car tout est rendu visible. Nous avons créé un code de déontologie du forum électronique. Dans la socianalyse physique, nous sommes les garants du fonctionnement. C'est nous qui incarnons la tenue des conditions posées par les personnes pour entrer dans la socianalyse. Sauf que nous posons nos principes de dérangement, pour qu'il y ait des équivalences dans les prises de parole, qu'on s'intéresse à toute minorité qui s'exprime, qu'aucun sujet n'est interdit, etc. En termes de temps de travail, je faisais du 100 % là-dessus, car je surveillais le forum. Mais pour tenir socianalytiquement un grand réseau, il faut une armada de personnes.

****Intervention de Thierry Colis****

Je vais commencer par le hors-texte. C'est Lourau qui parlait de hors-texte. Je vais commencer par le fait que j'ai écrit mais que j'ai perdu les documents que j'avais écrits sur le sujet, deux fois de suite.

La réunion « main dans les poches » est un dispositif qu'on a mis en place dans la centrale où je bosse, par rapport au départ des anciens. Il y a un renouvellement générationnel important dans le parc nucléaire, mais la gestion du personnel n'a pas permis qu'on ait les jeunes avant que les vieux partent. On a donc mis en place un dispositif pour que les personnes qui ont des compétences qu'on appelle rares et sensibles, puissent les transmettre aux jeunes. La consultante avec qui je travaillais me disait que les anciens sont des experts, et qu'ils n'ont pas besoin de préparer. Elle disait cela car moi je me posais la question du temps de la transmission, très court. Elle me propose qu'on fasse une réunion sur un domaine, où les jeunes savent que l'ancien qui s'en va est porteur de toute une histoire, tout un savoir, et qu'il suffit juste de les rassembler et que le vieux soit interviewé par les jeunes. On l'a fait. Les jeunes donnent les sujets qu'ils ont envie d'évoquer avec l'ancien, et on fait un programme de la journée à partir de ça. Il y avait l'engagement qu'un des jeunes rédige un mémo

de ce qui a été échangé. Ça a très bien marché. On appelait ces réunions « main dans les poches » pour que personne ne prépare rien.

Je me suis permis de le faire ici, car on est entre amis. Je me suis permis cela mais ce n'est pas sympa du tout parce que ça laisse sous-entendre qu'on est moins exigeant quand on est entre amis. Mais, comme j'ai accumulé des expériences, j'ai tout dans la tête. Il faut se faire confiance. Le champ que je voudrais évoquer avec vous, c'est le champ du politique, et quelle est l'actualité de la socianalyse vis-à-vis de ce champ-là. Je vais évoquer trois moments politiques, qui sont aussi des expériences personnelles, qui sont une proposition d'illustration de cette actualité politique. Mais au préalable je voudrais dire un mot sur mon implication.

Je travaille à EDF et c'est comme ça que j'ai rencontré Christiane, Patrice, Fabienne et Dominique, en 1985. J'avais fait un DUT de gestion des entreprises. Je n'avais pas de lien avec les sciences humaines. En 85, je me retrouve dans un organisme d'études et recherches qui s'appelle le GRETS (Groupe de Recherches Énergie, Technologie et Société) qui existe toujours. Christiane et Patrice étaient contractuels et moi j'avais été recruté en tant que jeune agent issu du terrain, en 1981. On va commencer à faire des interventions socianalytiques ensemble, et je vais reprendre mes études.

Et là c'est le deuxième moment de lien avec l'analyse institutionnelle, car je prends mes études à Paris 8 en sciences de l'éducation. J'y retrouve donc Patrice. Je vais jusqu'au DEA. Sur le lien entre l'analyse institutionnelle et la politique, il y a quelque chose qui a à voir avec les guerres. Des moments traumatisants et révolutionnaires. Je pensais à Tosquelles qui avait fui la guerre d'Espagne. Ce sont ces moments de crise des institutions, où il faut trouver un moyen de continuer. On réinvente des espaces qui réinventent des relations entre les gens. Il y a un questionnement des organisations sociales et des pouvoirs institués, mais toujours avec une ligne directrice qui est soit la vision d'un modèle démocratique et participatif, soit la vision d'un modèle anarchiste, autogestionnaire. C'est présent dans l'analyse institutionnelle et dans les actions qu'on a menées, avec à chaque fois la création d'espaces qui ne respectent pas l'ordre hiérarchique centralisé. Concernant René Lourau, mon souvenir est le surréalisme. C'est ce qui m'intéressait. Il y avait ce traumatisme de la guerre. Lourau a été sur plein de champs avec toujours cette dimension culturelle, artistique, politique, toujours de manière érudite.

Je suis adhérent du PS depuis 2006. Je rentre au PS à partir de la campagne présidentielle de Ségolène Royal en 2007. Aujourd'hui je suis secrétaire de section du PS dans le Loiret. J'ai été élu depuis 2015 (rires). La section compte 51 adhérents.

Ces trois moments dont je veux vous parler, on peut les aborder à travers différents prismes. Le premier était la démocratie participative, mais dans mes dernières réflexions je me suis dit que j'allais axer sur la question du PS car il est présent dans ces trois moments.

Toujours sur mes implications, j'ai travaillé six mois à l'assemblée nationale. J'avais pris un congé pour création d'entreprise. Je voulais créer une radio qui s'appellerait la radio du parlement. J'ai testé la radio pendant quelque temps. L'idée était que la radio diffuse ce qui se passe à l'assemblée nationale et au Sénat en lien avec la vie locale. Je trouvais qu'il se passait des choses intéressantes là-bas, mais il n'y avait pas la chaîne parlementaire à l'époque par exemple. J'étais au moment où l'internet arrivait, et des modalités techniques qui allaient connecter le national et le local. J'ai démarré avec Philippe Seguin comme Président, et puis ensuite Laurent Fabius. Mais je n'avais pas trouvé de modèle économique qui pouvait fonctionner.

Pour revenir sur mes trois moments, je commence par le premier moment, la campagne présidentielle de Ségolène Royal. Je note ce moment car je me reconnecte à la dimension instituée politique à travers la démarche proposée par Royal qui met en avant la démocratie participative, et

qui aboutit à l'organisation de 5000 débats participatifs dans toute la France. Je me suis demandé pourquoi elle propose cette démarche, et je me suis souvenu qu'il y avait une personne, Sophie Bouchez-Pertersen, qui est une conseillère de Royal, toujours aujourd'hui, et qui est une ancienne militante trotskiste mariée à un des rédacteurs du journal Rouge, militante dans les quartiers. Elle a une bio étonnante. On pensait être vraiment en phase avec elle, en considérant que la politique doit être faite sur la base de mobilisation citoyenne, où le citoyen reprend une part importante dans le modèle politique en place. L'autre raison, c'est la campagne américaine. Avec Obama, qui avait mis en place une démarche participative. À l'époque Terra Nova avait trouvé la démarche d'Obama formidable, mais Terra Nova critiquait celle de Royal... Internet était aussi devenu un outil soutenant cette démarche participative, et donnait la possibilité de connecter la multitude au leader politique. On s'est mobilisés sur cette campagne de Ségolène Royal très vite, car ça faisait des liens avec nos activités en entreprise. Il y a eu un groupe de travail sur la démocratie participative qui s'est constitué, avec des tas d'acteurs qui se sont mobilisés politiquement, mais qui ne l'étaient pas avant, ils sont mobilisés cette fois parce qu'ils ont retrouvé dans la démocratie participative des pratiques qu'ils avaient mises en œuvre dans leurs champs professionnels. Certains architectes par exemple qui travaillent avec les notions de maîtrise d'œuvre/maîtrise d'ouvrage, avaient développé l'idée de maîtrise d'usage, qui était une façon de faire rentrer l'acteur habitant, occupant, citoyen, dans les dispositifs d'urbanisme, et les cahiers des charges. Nous avons contribué à un clip de campagne et aidé à faire un genre de kit du débat participatif, pour aider les militants de Désirs d'Avenir à mettre en place des démarches participatives chez eux, localement. Nous avons aussi essayé de faire le lien entre les dispositifs d'interventions socianalytiques et les démarches participatives.

Deuxième dispositif politique : le dispositif des « futurs du troisième ». C'est un dispositif de prospective participative, on peut l'appeler comme ça, initié par Christiane Gilon, élue dans le troisième arrondissement, en charge du futur (rires). Il y avait un travail qui avait été réalisé à EDF sur la prospective, dont Christiane a parlé. Ici, c'est un dispositif qui fait jouer la triangulation expert-citoyen-élu, qui vont travailler ensemble à élaborer des visions du futur du 3e arrondissement de Paris, qui permettent ensuite de prendre des décisions sur le présent. Les citoyens sont tirés au sort. L'équipe d'intervention est constituée principalement d'un réseau de consultants qui ont comme point commun : la référence à la psychosociologie, la conviction démocratique. Les débats participatifs sont des moments où ce sont des groupes qui se réunissent. Les groupes sont donc les leviers pour peut-être reconnecter le représentatif et le participatif. Ça oblige d'avoir des compétences de compréhension des fonctionnements de groupe comme leviers de changement. J'étais un des membres de l'équipe d'intervention. Nous avons à la fois produit du contenu à la commande, mais aussi vécu une expérience d'un modèle de fonctionnement de démocratie participative entre élus, citoyens et experts.

La troisième expérience, le troisième moment est la campagne municipale 2014 dans ma commune, Germiny des Prés, où j'étais moi-même candidat. Quand j'ai mis à plat ces trois moments, je me suis rendu compte que je ne me serais pas présenté à cette élection si je n'avais pas vécu les deux moments précédents. Je suis à l'époque toujours membre du PS. J'ai quitté Paris, et l'ambiance n'était pas du tout la même dans les sections dans le Loiret. Il s'agit de s'accrocher à ce qui existe. Le maire PS de la plus grosse commune à côté de chez nous venait de prendre la mairie, ce qui était exceptionnel, car nous sommes dans « une terre de droite » comme on dit. Ça m'a donc semblé assez naturel de militer de ce côté là, avec des enjeux différents, une lutte des places moins forte... Je n'ai pas retrouvé les tensions et les luttes internes qu'on connaît à Paris. On arrive donc dans un village qui est complètement endormi. En même temps, on a assez vite sympathisé avec des voisins.

On m'indique aussi des sympathisants du PS. Je vais les voir, et la perspective des élections municipales arrivant je décide de créer une association qui s'appelle Germiny d'avenir, en lien avec le dispositif du Troisième du futur, dont l'objectif est de penser le futur de la commune. On crée un dispositif qui s'appelle « Les rendez-vous de jardin », où les gens sont invités pour élaborer ensemble une vision du futur pour Germiny dans les jardins des maisons entre voisins. Le dispositif est assez classique, et on se retrouve avec environ quatre-vingts personnes, c'est-à-dire un peu plus de 10 % de la commune. Certains viennent par curiosité, d'autres vraiment motivés, d'autres pour surveiller. Le fait est que ça tient, et on se retrouve à la veille des élections avec un programme assez construit, avec des propositions assez concrètes, et des gens qui se réunissent souvent. Plus le temps avance, et quasiment deux jours avant la clôture des listes, on est quinze à se présenter, le nombre nécessaire. Avec plus de femmes que d'hommes. L'équipe en face était très inquiète car elle n'avait pas cette parité. On n'a pas été élu, on n'a fait que 40 %. Il fallait faire plus de 50 %... on a un peu loupé cette vision des choses ! Pour faire ce travail, on avait mobilisé un groupe, appelé le G8, avec Christiane, Patrice, Fabienne, moi et des amis de Paris. On a travaillé ensemble pour élaborer le dispositif et la stratégie par rapport à un contexte où le Front National est en tête à toutes les élections dans cette commune. C'est aussi une des raisons de l'engagement : ne pas laisser le champ libre au FN.

Je me suis donc interrogé sur le PS. Soit on peut se dire que les partis c'est fini, soit on se dit que le PS est terminé. Mais pour autant, les mouvements instituants ne permettent pas de voir ce que pourrait être une autre organisation politique. Les mouvements comme l'éducation populaire restent à côté du fonctionnement politique d'aujourd'hui. Ils sont présents au moment des élections. Il ne faudrait surtout pas s'approcher du politique. Les gens peuvent être candidats mais pas sous une étiquette politique. Je vois, avec le PS, que dans l'endroit où je suis, ça ne pense plus non plus à l'intérieur du parti. Le dernier exemple que j'ai en tête c'est Saillans, où ils essaient d'inventer un modèle politique qui tient compte de la triangulation expert/citoyen/élus mais dès qu'on monte de niveau ça n'existe plus, ça ne passe pas. Tous les modèles de l'éducation populaire, ou les modèles de transitions comme les Oasis des Colibris, typiquement des dispositifs socianalytiques, ne prennent pas. Ça repart des relations de voisinage. C'est de la base de proximité que tout part. J'ai lu un livre dont l'auteur fait un tour de France des expériences participatives. En discutant avec quelques personnes, elles disent qu'elles ont abandonné l'idée de créer un mouvement. Ces personnes disent qu'il se créera un mouvement si les gens veulent que se crée un mouvement. Ce qui compte pour eux, c'était de développer une expérience locale. Si elles parviennent à la connecter à d'autres, tant mieux. Sinon, tant pis, ça essaiera comme ça. Il y a comme un abandon de l'idée de créer un mouvement politique parce que ça paraît impossible. C'est ce qui m'inquiète aujourd'hui. On fonctionne toujours avec un modèle représentatif : les partis comme le FN n'ont pas abandonné eux, ils cherchent à prendre le pouvoir. Est ce que nous, nous le prenons ou on leur laisse ?

****Remarques****

- Saillans est un exemple de conception participative, via un collectif élu. C'est une direction collégiale.
- René Lourau évoquait tout le temps Don Quichotte et Sancho Panza et les 3 i qui comme les trois mousquetaires sont quatre : intervention, implication, institution, institutionnalisation. Pour lui, on ne peut pas penser la socianalyse sans penser la place de l'intellectuel et du pouvoir. C'est la place du politique par rapport au citoyen. C'est le jeu de l'implication. La

place du socianalyste, c'est la place des autres, la place des gens qui sont dans la socianalyse, le groupe client, et le refus qu'ils soient des objets. Il parlait aussi souvent de l'écrasement de certains mouvements politiques, comme celui des marins de Kronstadt, ou les mouvements des communes en Espagne. René Lourau a été très proche de gens proches des sphères du pouvoir. C'est le moment des lois Auroux. Il y avait pas mal de proches des ministères, dont Raymond Fonvieille à l'époque, mais ça ne s'est pas si bien passé que ça. Dès que Raymond est allé à l'intérieur, en croyant qu'il aurait pu faire bouger les choses, il s'est fait tuer. Ce sont toutes les difficultés de cette place, de comment faire pour qu'il y ait un pouvoir citoyen, et non plus un pouvoir délégué donc perdu.

- Moi je découvre qu'il y a des tentatives d'utiliser la socianalyse dans le champ du politique directement. Je ne savais pas. Sur l'éducation populaire, ça rejoint mes questions alors que je ne pensais pas les traiter avec la socianalyse. Nous essayons de faire des jonctions entre politique et éducation populaire, dans la branche dans laquelle je m'inscris. J'ai l'impression qu'on se bat pour ressusciter cette vision de l'éducation populaire comme nécessairement inscrite dans le champ du politique, là où règne la neutralité. C'est difficile d'être partisan mais ça se fait ici et là. Je pense aussi à Charles Fournier qui a créé STAJ Touraine, qui forme les jeunes à l'animation, et a porté tout un tas de dispositif de prise de parole politique, dont les porteurs de paroles. Il est maintenant n° 1 d'EELV en région centre. Il vient de l'éducation populaire, il était tête de liste sur une liste alternative aux municipales de Tours, ce qui est très particulier pour quelqu'un qui vient de l'éducation populaire. Il est élu à la région. Au Pavé, nous avons animé des stages pour le Front de gauche sur les assemblées citoyennes aux dernières présidentielles. Nous avons inventé par exemple les porteurs de paroles pour essayer de comprendre ceux qui votaient FN en 2002. Tout le monde nous est tombé dessus dans le milieu militant car on cherchait à expliquer le vote FN. On essaye de transmettre ces dispositifs dans le champ politique mais je n'arrive pas à les faire sortir d'une intention de convaincre. Ça ne fonctionne pas. Ils essayent tout de suite de convaincre les gens. Ils en font un truc aussi répulsif que d'habitude, que la distribution de tracts. Quand les animateurs sont là pour convaincre ça se sent.

→ réponse de Thierry : dans la volonté de convaincre, il y a la question de l'implication. Un parti politique a une vision de ce qui est bien, de ce vers quoi on doit aller. Je trouve que quand on est sociologue ou intervenant, on a une capacité à travailler sur son cadre de référence interne. On travaille son implication pour permettre à la réalité, dans toute la complexité et ses contradictions, de pouvoir émerger. C'est inimaginable qu'on invite des gens du FN au PS. On ne peut même pas l'entendre. Dans un entretien non directif, on doit être capable d'aller interviewer Le Pen même quand on est de gauche. Il faut qu'on ouvre des espaces pour être capables d'entendre des gens qui n'ont pas la même vision que nous. Sinon on ne sera pas capables de nous réinventer.

- Lors des conférences citoyennes que j'organisais avec la mairie du troisième, j'avais une cible personnelle, c'étaient les élus. Je voulais qu'ils soient mis dans un bain transformateur par le dispositif. J'ai veillé à cela, mais ça n'a pas bien marché. Ils me redemandent maintenant de refaire des dispositifs pour eux : conférence citoyenne, jury citoyen. Pendant tout mon mandat de 2008 à 2014, je savais que nous devions favoriser dans notre travail d'élu la transversalité qui dans l'organisation politique n'existe pas car construite sur le principe de lopin séparé entre élus. Je savais donc que la conférence citoyenne que je voulais organiser allait déclencher des dynamiques transversales qui allaient perturber le fonctionnement de l'équipe municipale. Mon ex-adversaire politique, plutôt partisan de

l'expertise et de la démocratie représentative, me demande aujourd'hui de refaire une conférence citoyenne avec lui. Je me demandais ce qu'il lui arrivait. Je pensais cela bizarre. Mais j'ai découvert qu'en fait ils trouvaient cela tout à fait intéressant, passionnant. Il leur a fallu un temps, un temps de digestion et/ou que je ne sois plus en position de compétition – imaginaire parce que je n'avais pas l'intention de me présenter pour être maire du IIIe – pour l'accepter. Il y avait l'obstacle de pouvoir aménager les conditions pour rentrer dans des fonctionnements transverses, et la distribution des places. Mais, pour cette nouvelle conférence, il a beaucoup mieux anticipé que moi les difficultés des autres élus, même s'il a une meilleure position stratégique. Il a plus de prise sur la transversalité. Il a tout de suite contacté les écolos qui sont venus à la restitution par exemple. Ils ont tout de suite attaqué les « citoyens participants » en leur reprochant d'avoir une pensée conformiste, mais ont estimé au final qu'il y avait quand même des choses intéressantes et qu'ils allaient s'en emparer.

- René Lourau était quand même attaché à effectuer le distinguo institutionnel / anti-institutionnel / contre-institutionnel. Institutionnel c'est fonctionner dans le système. Cohn-Bendit fonctionne de manière institutionnelle. Anti-institutionnel, ce sont les logiques d'affrontement, le choc, le rapport de force. La contre-institution, c'est l'invention d'autres choses. L'impression était que ceux qui inventent d'autres modes de fonctionnement, comme Montessori, ce sont des germes où il y a plus de potentialité de faire basculer les choses que dans des logiques anti-institutionnelles qui supposent un rapport de force contre l'institué. C'était important pour René Lourau de savoir où l'on se situe quand on fait quelque chose. Pour parfois ne pas jouer les deux, car on peut détruire l'un, en faisant l'autre. Chaque moment est la négation et l'affirmation des deux autres moments. Cette dialectique de l'action institutionnelle/anti-institutionnelle/contre institutionnelle, est reliée à la dialectique hégélienne.
- Nous, au Pavé, nous disions des choses assez similaires : agir avec le pouvoir, contre le pouvoir, sans le pouvoir. La tendance est de s'opposer les uns les autres. Mais la cible n'est pas le camp d'en face. On peut passer beaucoup de temps à s'opposer mais on fait fausse route, l'institué ne change pas. On disait aussi qu'on a une tendance à aller dans un des trois piliers, plutôt de par notre histoire personnelle, nos peurs, notre rapport au monde. C'est aussi pour cela qu'on a tendance à s'opposer aux autres. Quelqu'un qui est dans la contre institution est dans un rapport au monde qui peut être difficilement supportable pour un anti-institutionnel. Il s'agit alors de distinguer les positions idéologiques des valeurs personnelles. On a tendance à défendre notre manière d'être au monde, mais il ne faut pas oublier la stratégie. Tout cela nous sert donc à pouvoir élaborer des stratégies sans se mentir.
- Cela introduit la question de l'identité. Lourau pensait que l'identité c'était la guerre. Sans doute que dans les choix de méthode ou de stratégie, qu'on fait, quelque chose autour de l'identité se joue. Mais c'est une fausse piste, une piste destructrice. C'est catastrophique si on pense nos actions à travers ce prisme. Lourau disait que l'identité était un concept dangereux.

****Anthony Frémaux****

Je voudrais partir de ma rencontre avec René Lourau. J'étais étudiant à Paris 8 et membre d'un groupe d'intervention très actif qui s'appelait « Les périphériques vous parlent ». C'était un dispositif d'intervention dans les amphithéâtres où la question posée était « étudiants, professeurs : acteurs ou interprètes ? ». On travaillait à partir du théâtre, de la musique. On avait l'impression que c'était les années soixante-dix qui revenaient, par le dispositif de théâtralité. On rencontrait les différents profs. J'y avais rencontré René Lourau, et j'étais allé ensuite à son séminaire. C'est comme ça que j'ai été amené à m'intéresser à l'analyse institutionnelle, avec toujours ce fil conducteur qui était comment mettre chacun en posture d'être acteur d'un changement collectif, d'un changement d'organisation. Comment faire en sorte que chacun devienne acteur, et puisse faire des propositions de changement, au lieu d'être seulement interprète. Ce qui a ensuite conditionné mon parcours c'est la rencontre avec Pierre Lévy, et le fait d'être étudiant dans le département hypermédia. Ce qui m'intéressait, c'est de comprendre comment les démarches comme celles des Réseaux d'Échanges Réciproques de Savoirs (RERS), partant du postulat que chaque personne est potentiellement une ressource, pouvaient permettre de faire en sorte que les institutions fonctionnent vraiment pour ce pourquoi elles ont été créées. Je me suis donc intéressé aux outils du web, comme biens communs. Et je suis arrivé aux arbres de connaissance qui sont un usage possible du web pour rendre visible la contribution de chacun à un projet, un bien, une organisation commune. On est dans l'usage de l'écrit ici. L'écrit est vu comme une oralité étendue. Je communique une contribution écrite pour rendre visible l'aide que je peux apporter, les savoirs que je peux apporter, l'expérience dont je peux faire profiter autrui. Ces écrits sont inscrits dans une page web, et font pousser une cartographie du collectif des compétences, savoirs et connaissances portés par une communauté d'intérêt. Cela anime ensuite le débat répondant à la question « que pouvons nous faire ensemble ? ». À partir de la mise en commun de nos compétences, et nos savoirs, on peut co-élaborer une réponse à une problématique commune. Le mot-clé important pour nous, c'est la reconnaissance. Des compétences ou des talents. Ce manque de reconnaissance est souvent dû au fait qu'on n'est pas habitué à nommer des compétences, des savoirs, etc. Dans les RERS par exemple, c'est fréquent qu'une personne arrive en disant qu'elle ne sait rien faire : elle n'a pas de diplôme. C'est donc aussi un dispositif qui aide chacun à prendre conscience de ce qu'il sait faire, et à le nommer. Les arbres servent à montrer la contribution de chacun aux biens communs. Il y a sans doute un lien à faire avec la théorie du champ de forces de René Lourau : le champ de forces opère une réciprocité ontologique entre le un et le tout, entre l'individu et le collectif. Si je mets ma contribution au pot commun, c'est l'arbre entier qui peut changer de forme. La contribution de l'individu modifie la représentation qu'on peut avoir du collectif, mais en même temps il y a une influence de la représentation du collectif sur la contribution individuelle. C'est là-dessus, en terme technologique, qu'on essaye de travailler. Comment rendre visible l'opinion d'un collectif à partir des opinions individuelles sans que la masse n'écrase les marginalités, les singularités. On nomme aussi ce problème, le problème de Condorcet, à l'origine de la pensée de la démocratie. La piste de solution que nous proposons pour cela est en termes de topologie d'espace, de représentation d'un champ de forces qui permet à tout moment une visibilité simultanée de l'individu et du collectif. Une personne verra alors les compétences qu'elle partage avec les autres, mais aussi ses différences. On ne peut pas rendre visible les différences si on ne voit pas les points communs. L'arbre montre le potentiel de compétence, d'intelligence collective. Il s'agit aussi de mettre en valeur la reconnaissance du rôle de chacun. Chacun y voit ses points communs, et ses complémentarités. Il y a parfois de la violence dans les groupes car on se pense globalement concurrents.

Pour la transversalité, c'est pour nous, suivant Guattari, la multi-appartenance possible à des groupes.

Pour comprendre comment se construit un arbre, on part de page web. On a une page web, avec un profil, où on y met nos compétences, nos savoirs, etc. Il y a aussi les problématiques au sujet desquelles je peux aider, ou bien je demande de l'aide. En amont, on s'est mis d'accord sur une nomenclature commune de compétences. On utilise des termes un peu techniques parfois pour nommer ce qu'on fait. On anime des ateliers d'écriture, où chacun se positionne sur des compétences, et chacun peut rajouter de nouvelles compétences à la liste commune, ou des nouvelles problématiques, etc. On peut alors apporter aussi chacun une preuve de sa compétence, en témoignant de son expérience. Pour qu'un profil ait une valeur, il faut mettre des compétences mais aussi au moins déposer soit un témoignage d'expérience, soit un document produit sur la problématique. À partir de ces pages web, un algorithme met en accord toutes les listes individuelles de compétences pour générer un arbre. On voit dans le tronc ce qui est le plus partagé et en haut ce qui l'est le moins. Si on voit une branche qui émerge c'est que des gens ont créé des liens sur leurs compétences. C'est un agrégat de compétences collectives.

Chacun voit dans l'arbre comment il se situe. Soit on part de rien et on se met d'accord sur des consignes d'écriture pour exprimer ses compétences (en répondant aux questions : faire quoi ? Avec qui ? Pour quels résultats ?), on se met d'accord sur les consignes, et chacun liste sur papier les compétences, puis on les regroupe, et on arrive à une nomenclature commune. Soit c'est l'inverse, et on arrive avec une liste de compétences à compléter, mais bien distinctes les unes des autres. Il faut qu'il y ait un tronc et pour cela il faut qu'il y ait une entente sur la nomenclature commune.

Il y a aussi une charte : un arbre sert à mobiliser les groupes de travail, faciliter les échanges entre les membres de la communauté et l'entraide. Tu signes la charte avec les différents membres du collectif, avec les règles du jeu énoncées. On établit un contrat d'implication : voilà comment je souhaite être impliqué et sollicité.

Dans les organisations, on a trois types d'arbres : l'arbre des offres et l'arbre des besoins en compétences qui permet de voir qui peut faire des groupes de travail sur des thématiques et l'arbre des médiations entre offres et demandes, qui rend visible les compétences qui permettent de développer un ensemble de ressources et d'apprentissages. On identifie des personnes-ressources, on peut imaginer des transmissions et des formations avec ces personnes par exemple. C'est l'arbre des ressources d'apprentissage. On peut y mettre des modules de formation, ou des modes d'emploi, guides méthodologiques, etc. Quand on intervient dans une entreprise on commence par faire pousser l'arbre des besoins. La question qu'on pose au chef de service c'est « quelles sont les compétences requises aux missions ? ».

En fonction des objectifs, il y a différents scénarios d'usage possible. Il y a par exemple un projet avec des besoins en compétences. Je projette mes besoins dans l'arbre des offres, je vois qui couvre les besoins, et je peux faire un contrat de collaboration. On éclaireit qui fait quoi dans le projet, et les étapes. Mais ce n'est toujours qu'un support aux discussions. Ça sert pour animer des débats par exemple. Puisque c'est construit collectivement, c'est utile. On peut plus facilement répartir la parole par exemple.

****Remerciements, par Patrice Ville****

Je remercie tous ceux qui ont participé à ces deux étapes de la table ronde, à Caen en novembre 2015 puis à Rennes en mars 2016. Ce que je trouve important, c'est de montrer que la socianalyse n'est pas un référentiel d'intervention inerte, installé dans les années soixante-dix, mais qu'il y a au contraire un projet sur la position de l'intelligentsia, et sur le fait d'abandonner quelque chose qui soit justement du côté du métadiscours, ou d'une relation d'affinité politique avec l'analyse institutionnelle. Je voulais montrer qu'il y a un travail vers la recherche du métier de sociologue, de nouvelles formes et que ce travail est continu depuis longtemps, depuis le début en fait. C'est quelque chose qu'a lancé René Lourau, et qui l'a intéressé toute sa vie. Jusqu'au dernier moment, cela a été son axe. Cette table ronde nous a permis de matérialiser que non seulement c'est quelque chose qui fonctionne maintenant, mais qui est aussi en voie de développement, qu'il est possible de continuer à s'en saisir, de le développer. Il faut pousser à ce qu'on s'en serve, et ne pas l'inscrire dans une période intellectuelle dépassée, qui n'existerait plus. Ce serait une incompréhension et une erreur sur ce qu'était le projet de René Lourau et sur ce qu'est l'analyse institutionnelle.