

# Choisir et conduire un analyseur

3 avril 2019, Bruxelles

## Les questions de démarrage

- Comment choisir un analyseur ?
- Comment tenir un analyseur ?
- Comment lâcher un analyseur ?

## Le tour de commande / demandes

Les premiers analyseurs proviennent du tour commandes / demandes. Il est nécessaire de finir ce tour à la fin de la première matinée pour que l'assemblée puisse exercer son pouvoir, qu'elle puisse avoir prise sur le processus. C'est le travail donné à l'assemblée de répondre à ces demandes qui donnent la légitimité au staff d'intervenir.

Une prise de notes grand format (sur paper, écrire les noms,..) institue le fait qu'on entre pas dans un débat : sans cette prise de notes, il est parfois difficile de tenir ce tour qui dans plusieurs expériences n'a pas été terminé.

Le tour commandes / demandes n'est pas un tour de présentation, il s'agit de chercher les analyseurs dans ce que chacun attend de l'intervention : c'est le programme de l'intervention qui se dessine au fil de ce tour.

C'est le début de l'analyse de l'institution de l'analyse.

## Qu'est-ce qu'un analyseur ?

Les analyseurs sont le produit de dérangements.

Il ne s'agit pas de déranger, il s'agit de ne pas avoir peur de déranger.

Nous distinguons 3 types d'analyseurs :

- les analyseurs qui proviennent du tour de commande / demandes, ou choisis par l'assemblée
- les analyseurs qui viennent de l'ici et maintenant (y compris ceux apparus avant le début de l'intervention, ceux qui sont captés par le staff, soit dans l'observation du non-verbal, soit dans l'informel, en aparté
- les analyseurs construits dont le principal étant notre dispositif

## Le choix d'un analyseur

Les premiers analyseurs arrivent souvent dès la réception de la commande.

La qualité d'un analyseur s'apprécie notamment par son ancrage dans le réel, il doit s'agir d'une situation concrète. Si l'analyseur est au départ un thème, une notion, une personne, il s'agit de demander des exemples réels et vécus.

Le staff doit moins se préoccuper de la chasse aux analyseurs que de la tenue de son dispositif, c'est-à-dire les conditions du dérangement par le dispositif, et donc de l'émergence naturelle des analyseurs, dits analyseurs naturels.

La hiérarchisation, la priorisation, des analyseurs peut ou doit être fait par l'assemblée : le travail du staff est de pousser l'assemblée à choisir les points les plus chauds, ceux qui nécessitent la présence d'intervenants extérieurs.

Nous notons qu'il est difficile de laisser l'assemblée choisir les points à traiter : le staff a tendance à proposer ses propres sujets, soit des analyseurs choisis par le staff, soit des questions qui lui permettent de faire avancer son enquête (comprendre pourquoi il est là)

Le soir, le staff doit-il choisir les points les plus chauds comme sujets du lendemain, c'est-à-dire les analyseurs qui lui semblent être les plus puissants ou bien choisir les points restés dans l'ombre, les sujets qui pourraient faire avancer l'enquête ? Ou bien laisser l'assemblée choisir ?

## La tenue / la conduite d'un analyseur

La conduite d'un analyseur repose sur la non-directivité, dont nous précisons qu'il s'agit ici d'une technique et non d'un principe. La socianalyse est une méthode d'intervention, qui nécessite de l'intervention.

L'enjeu du maniement d'un analyseur, c'est de faire émerger clairement les positions en tension, le jeu auquel l'institution joue, jeu qui apparaît en socialisant les théories de chacun sur un sujet précis.

La tenue d'un analyseur vient du fait que le staff est clairement maître de son dispositif. Exemple : si c'est le commanditaire qui parle en premier, nous sommes chez lui ! Si nous lui demandons de présenter la commande, il est chez nous. C'est nous qui devons définir la situation. Être maître de la situation facilite grandement la tenue d'analyseurs. Et vice versa, le staff perd sa légitimité, le pouvoir, si c'est le commanditaire qui commence.

L'expression des théories de chacun est un dérangement en soi, et peut donc provoquer des réactions, comme le désaccord, verbalisé ou non, de ces théories par des membres de l'assemblée.

Lorsque la tension est palpable, que des gens s'opposent clairement sur un sujet, il est finalement simple de conduire cet analyseur. Mais les réactions à la conduite d'un analyseur peuvent prendre, et prennent souvent des formes plus insidieuses de résistance à la partie de l'enquête menée à partir de l'analyseur. Citons par exemple, l'ennui, la mise en retrait sur son smartphone, partir aux toilettes ou faire un café...

La conduite de l'analyseur consiste alors à aller chercher les raisons de ces mises-en-retrait sans pour autant pointer un doigt accusateur. Difficile pour un participant de sentir l'alliance avec un intervenant qui lui demande devant l'assemblée ce qui fait qu'il s'emmerde.

Il s'agit de reformuler des actes individuels dans l'entité assemblée. Exemple de formulation habile : qui a une idée sur le fait que la moitié des gens ne participent pas ?

Un second enjeu de la conduite d'un analyseur : à quoi le staff doit-il être attentif ? A la matière, utile à l'enquête, que permet d'obtenir les prises de parole ou à la dynamique dans l'assemblée produite par ce sujet ? La tendance est d'être attentif au contenu à en devenir aveugle, ou en tout cas à ne pas être attentif à ce qui se passe ici et maintenant en terme de dynamique.

Exemple : si ce que dit quelqu'un nous éclaire beaucoup sur les raisons de notre présence, nous ne voyons pas que la plupart est en désaccord ou en retrait et, du coup, ne venons pas les questionner. C'est l'assemblée qui doit mener l'enquête et non le staff. La priorité doit donc être sur ce qu'il se passe ici et maintenant.

## De nos difficultés dans cette tâche

Une difficulté à se centrer sur la dynamique en cours ici et maintenant, c'est de pointer des éléments sans que des personnes se sentent jugées ou attaquées, ne sachant comment les interpeller, nous faisons avancer l'enquête par nous-même...

Les normes que nous n'osons pas transgresser ne sauront pas être soumises à l'analyse par le staff. Le champ d'intervention d'un staff est limité par les normes qu'il n'ose pas transgresser.

Il est plus dérangeant pour un staff de pointer des tensions dans l'ici et maintenant que de travailler à révéler des tensions dans le passé. Sans doute cette difficulté à assumer ce dérangement dans l'ici et le maintenant nous pousse à ignorer ce qui se passe sous nos yeux et à poursuivre notre enquête...

D'autres difficultés à tenir les analyseurs viennent des biais induits par notre culture d'intelligence collective et de certains socianalystes par ailleurs formés à la gouvernance partagée... C'est-à-dire :

- Méfiance du staff envers le collectif : nous avons tendance à trouver préférable, pour garantir la qualité de l'intervention qu'elle soit conduite par le staff plutôt que par l'assemblée. Le doute persiste sur la capacité de l'assemblée à auto-gérer l'analyse !
- Tenir des analyseurs sur la fin de l'intervention, c'est prendre le risque de ne pas terminer en happy end : apprendre une bombe en aparté le troisième après-midi et ne pas la restituer, n'est-ce pas être rattrapé par une culture du résultat, par le désir d'arriver à quelque chose de confortable pour l'institution, et donc renoncer à aller au bout de l'analyse ?

## Les analyseurs construits

Il est normalement peu utile, voire douteux, de construire des analyseurs au sein du staff : de fortes chances que ce soit des solutions, ou un point de vue externe, déguisé en analyseur construit.

Nous en voyons l'utilité quand l'assemblée résiste fortement à l'analyse : cette tâche, en mettant l'assemblée au travail, oblige à dévoiler le fonctionnement de l'organisation cliente.

Le staff, pour produire des analyseurs, peut par contre s'appuyer sur le dispositif, s'il est tenu !. Le paiement des intervenants par l'assemblée nécessite d'utiliser l'analyseur argent.

Autre exemple, choisir de spatialiser les points de vue dans l'assemblée selon ce qui organise de manière souterraine l'institution est un élément de dispositif qui agit comme un analyseur construit.

Noter alors ce qu'il se passe quand les gens se déplacent. Ce qu'il se passe lors d'une prise de parole : quel groupe réagit, se met en retrait... Ce qui compte ici encore, c'est l'ici et maintenant tout autant que le contenu des discussions.

## Reformuler le savoir issu d'un analyseur

Reformuler le savoir issu d'un analyseur, c'est restituer la construction de l'analyse par l'assemblée à partir de leur parole.

Deux enjeux dans la reformulation : enlever tout jugement, toute évaluation de ce que nous renvoyons, sinon cela signifie que le contre-transfert institutionnel n'est pas assez élaboré, il s'agit de renvoyer le jeu auquel l'assemblée joue, jeu qui implique chacun.

Deuxième enjeu : garder le tranchant de l'analyse, il ne s'agit pas d'excuser l'assemblée par du méta-discours, de minimiser sa responsabilité ou de lui donner des causes externes mais au contraire de signifier la profondeur du clivage. Il s'agit alors d'utiliser les mots les plus imagés, chargés, connotés, utilisés de part et d'autre dans la reformulation.

## Le cas particulier de l'analyseur argent.

Cet analyseur a beaucoup de particularités et beaucoup de finalités différentes. La première des difficultés, c'est de définir dès le traitement de la commande si le staff va établir un devis pour son intervention ou proposer l'analyseur argent. La 1<sup>ère</sup> étape est de déterminer en staff si la tenue de l'analyseur argent est pertinente. Ensuite soumettre le choix au commanditaire (en assemblée ou par devis)

La consigne de base : l'assemblée doit définir le sens, le montant et les modalités du paiement. On pousse l'assemblée à étudier le modèle économique de l'organisation cliente, en lien avec cette décision.

Laisser l'assemblée se débarrasser, c'est le plus souvent la tendance, du paiement des intervenants, c'est dévoiler comment le pouvoir circule dans cette assemblée.

Les pousser à dévoiler le modèle économique de la structure, savoir souvent restreint à quelques personnes, c'est redonner prise à l'assemblée sur son devenir, la question économique étant souvent centrale dans ses grandes orientations. Il s'agit de permettre d'observer le poids des choix politiques vis à vis des choix matériels.

Une autre idée : demander à l'assemblée d'établir ou d'évaluer le coût de la crise à l'origine de l'intervention ou bien encore le coût total de la socialanalyse.

Poser cet analyseur argent le 1<sup>er</sup>, le 2<sup>ème</sup> ou le 3<sup>ème</sup> jour ne lui donne pas le même sens. Nous constatons qu'il est dérangeant de commencer par cet analyseur, dès le premier jour, qu'il arrive dans le bouillon le deuxième jour comme analyseur du pouvoir et qu'il peut être utilisé le troisième jour comme manière de travailler sur le futur de l'organisation, c'est-à-dire comment l'assemblée prend une décision collective tenant compte de l'analyse en cours de leur organisation ?

Aux questions de l'assemblée sur des données économiques du staff posées au staff, la réponse est : « là n'est pas le sujet ». Il s'agit pour l'assemblée de se baser sur ses données et non sur les nôtres, c'est leur organisation qui doit être analysée, et pas la nôtre.

Pour autant, lorsque l'assemblée a défini une proposition à faire au staff, le staff n'est pas soumis à l'accepter en l'état, le staff fait partie de l'assemblée et doit avoir son mot à dire.

Il est possible de suspendre cette tâche confiée à l'assemblée, de la réaliser en plusieurs morceaux sur plusieurs jours. Il est aussi possible de la déléguer, à une instance ou une personne, si cette tâche n'a pas été effectuée jusqu'au bout pendant l'intervention. Cet analyseur argent est un analyseur, sa fonction est de produire de l'analyse (au sens de séparer, diviser) et non une décision collective, qui est le support de l'analyse du rapport à l'argent dans l'organisation cliente.

Cet analyseur a une autre particularité : personne n'a l'impression que du savoir est en cours d'élaboration dans l'assemblée, chacun prend ce temps comme une modalité pratique imposée par le staff et ralentissant ou empêchant le travail de l'assemblée. Des questions d'horaires peuvent produire le même phénomène.

Il appartient donc au staff de reformuler ce qui s'est joué pendant ces séquences ou, variante, proposer à l'assemblée d'analyser ce qu'il s'est passé pendant cette séquence.

Rien de nouveau dans la reformulation d'un analyseur mais celui-ci ne fait pas sens du tout sans cette reformulation. La reformulation est donc nécessaire, pour éclairer l'assemblée sur la progression de l'analyse.