

# **L'argent, c'est l'analyste. Le dérangement, c'est l'autogestion.**

Danièle Guiller nous a demandé de faire le point sur notre façon de pratiquer l'analyste argent. Qui sommes-nous ? Nous sommes tous les deux sociologues de formation, socianalystes de métier dans le cadre d'un groupe de quatre intervenants : le CAPP (Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles) fondé en 1984 par Dominique Jaillon, lui aussi sociologue et socianalyste. Le quatrième mousquetaire du CAPP est Fabienne Fillion, psychologue, psychanalyste. Patrice Ville et Dominique Jaillon sont également des membres du GAI (Groupe d'Analyse Institutionnelle) de Paris, deuxième structure-support à laquelle il sera fait référence ci après.

Quand on se parle entre collègues socianalystes de faire le point sur l'analyste argent, on fait un raccourci, il serait plus juste de parler d'un point sur l'autogestion du paiement des intervenants par le groupe client à travers l'assemblée socianalytique.

Dès les années 70, l'analyste argent nous est apparu comme un outil d'analyse particulièrement performant, car touchant aux problèmes de la base matérielle et de la division du travail, mais non fondamental. Pour nous, l'important dans la socianalyse, c'est le dérangement.

Le dérangement se situe au niveau des principes de base.

L'autogestion est une manière de conduire l'analyse qui dérange beaucoup, généralement : il s'agit donc d'une méthode qui permet de mettre en œuvre le dérangement.

Autogérer le paiement des analystes est une façon de procéder, c'est-à-dire une technique, très efficace.

Nous avons une vision hiérarchisée de ces trois termes : un principe ou une hypothèse stratégique, le dérangement – une méthode, l'autogestion - une technique, l'analyste argent.

Notre vision technique et opérationnelle de l'analyste argent est très ancienne, et remonte aux premières socianalyses du GAI. L'analyste argent, pour le GAI durant les années 70 ou pour le CAPP depuis les années 80 ; fait partie de la boîte à outils. Il n'a jamais fait partie pour nous des dimensions mythiques de la socianalyse, même s'il figurait parmi les instruments de travail utilisés à l'origine par les fondateurs, René Lourau et Georges Lapassade.

Le dispositif de l'analyste argent remplaçait aux yeux de René Lourau la règle de Jacques et Maria Van Bockstaele (inventeurs de la socianalyse) consistant à demander aux participants d'imaginer verbalement les rapports entre les membres du staff intervenant. Mais René Lourau le considérait lui aussi comme une technique et non comme une règle fondamentale.

## **L'essentiel : triangulation et dérangement**

Patrice Ville, dans sa thèse de troisième cycle avait en 1978 clarifié ces deux notions d'analyste et de dérangement, et établi quelques principes d'intervention fondés sur la pratique du GAI de Paris au début des années 70. Nous avons poursuivi ce travail de théorisation à partir de notre longue pratique de socianalystes. Le lecteur pourra trouver plus amples développements dans deux articles écrits en commun ou dans la thèse d'État que Patrice Ville vient de soutenir. Il serait trop long de reprendre ici l'ensemble de ces repères et jalons, dont nous nous servons quotidiennement dans notre pratique socianalytique.

Pour faire court, retenons que :

L'analyste argent permet de travailler la commande, et les demandes. Il est aussi, comme l'écrivait Patrice Ville dans sa thèse de 3<sup>e</sup> cycle “ le dispositif qui permet le surgissement d'un moment autogestionnaire ”, comprenant à la fois un dérangement et ses effets analystes.

La place de l'intervenant présent dans l'établissement au titre de la commande, et des demandes, repose sur sa capacité à maintenir deux principes majeurs : le principe de triangulation et le principe de dérangement. La technique de l'analyste argent peut aider l'intervenant à mieux tenir ces deux principes.

Les **analystes** sont des révélateurs des clivages du groupe client, clivages multiples et non visibles, différents des clivages institués, ouvrant l'accès aux forces sociales en présence. L'effet analyste, c'est la déconstruction des rapports institués, la révélation des rapports de pouvoir cachés sous le consensus apparent. Son effet, c'est de contraindre chacun à prendre position. Le renversement épistémologique réalisé par la socianalyse consiste à voir dans les analystes, phénomènes déviants et marginaux, les producteurs de sens de la société . “Ce n'est plus seulement la société qui confère un sens à ces phénomènes, mais ces phénomènes qui donnent un sens à l'ensemble de la société”, écrivait René Lourau à la fin des années 60 dans son premier livre de socianalyste praticien : “Les analystes de l'Église”.

**Le travail de la commande** n'est pas une tâche dont l'intervenant s'acquitte seul, en tête à tête avec le commanditaire, une fois pour toutes, en début d'intervention. C'est un processus collectif, qui court tout au long de l'intervention, en maintenant le commanditaire initial présent dans le groupe client, en analysant avec l'ensemble du groupe client la commande du commanditaire et ses demandes, ainsi que l'ensemble des demandes sous jacentes à la commande initiale. Ce travail d'analyse de la commande et des demandes permet de construire une commande collective, évolutive, dont le respect forge la légitimité de l'intervenant. L'intervenant est le garant de la commande collective revisitée par toutes les demandes : celles du commanditaire initial, celle des participants à l'intervention.

C'est en répondant, non pas à la commande (souvent appelée improprement cahier des charges), mais aux demandes qui lui sont sous jacentes, que l'intervenant peut espérer atteindre les objectifs de l'intervention. Écrire et respecter à la lettre un cahier des charges est un piège dans lequel les intervenants tombent fréquemment, y compris des socianalystes.

L'autogestion du paiement des intervenants produit des effets en quelque sorte "automatiques". Dès que la question est posée en assemblée, elle décolle l'intervenant des personnes ou des groupes auquel il aurait pu s'identifier (triangulation automatique) et elle met en travail pour chaque participant la question de ce qu'il attend ou redoute de l'intervention (analyse de la commande et des demandes). Grâce à l'analyste argent, les appartenances institutionnelles traversent automatiquement le champ d'analyse.

Pourquoi ? Comment ? L'analyste, qui doit être payé pour son travail, est séparé des autres qui sont désignés comme payeurs. La question de savoir qui paiera dans le groupe client crée une triangulation immédiate entre l'analyste, les payeurs et les autres participants. La question de savoir combien l'analyste sera payé crée une identification projective : le paiement que chacun jugerait juste pour lui - même intervient de façon explicite comme critère de paiement de l'analyste. L'intervention devient un choix parmi d'autres modes d'action possibles et fait l'objet de débats au sein d'une assemblée où la parole est donnée à égalité à tous les membres. La question de l'argent est à l'origine d'investigations inévitables dont le paiement des analystes n'aura été que le prétexte. Le dérangement qui met en cause la circulation normale de l'argent peut être porté à n'importe quel niveau : libidinal, organisationnel, idéologique.

En 1978, Patrice Ville portait au crédit de l'analyste argent testé par le GAI les effets suivants :

“ Il permet d'aborder tous les niveaux de la réalité sociale ”

“ C'est le seul dérangement que les analystes sont certains de pouvoir mettre en place, car le staff client qui a pris la responsabilité de les faire intervenir est obligé de s'expliquer devant le reste de l'assemblée (triangulation) ”

“ L'intégration de l'analyste argent oblige l'assemblée à fonctionner en autogestion (dérangement). Cette gestion financière renvoie aux problèmes financiers de l'établissement client. Leur pouvoir autogestionnaire s'exerce en fin de compte sur l'établissement lui-même et devient contre pouvoir. Comme cette question ne se règle pas une fois pour toutes en début d'intervention, mais revient maintes fois sur le tapis, l'autogestion s'affirme et se réactive. Elle élargit le champ d'intervention. ”

C'est donc la triangulation et le dérangement que soutient l'autogestion du paiement de l'analyste.

**Le principe de triangulation** est l'établissement d'un triangle entre l'intervenant extérieur, le groupe client et toute partie requérante (sous ensemble du groupe client) qui tente de mettre sur le tapis un élément du problème, une vision particulière de la situation. Ce travail est possible à condition de pratiquer des "alliances tournantes" avec chacune des parties requérantes. En cela, l'intervenant est un travailleur du lien social, il est un tiers, un pôle "il" qui permet la circulation de la parole entre un pôle "moi" ou "nous" et un pôle "toi" ou "vous". Dès que cesse la triangulation, l'intervention s'arrête.

**Le principe de dérangement**, lui, permet de produire des analystes multiples et variés, dont l'élucidation collective constitue le cœur du travail d'analyse. Le dérangement fonctionne à partir de la forme socianalytique qui se superpose à la forme sociale de l'établissement client et vient en perturber les normes habituelles de fonctionnement. Cette perturbation continue suscite un débat permanent qui révèle les normes de fonctionnement et permet de les travailler. Dès que cesse le dérangement, la production d'analystes faiblit et se tarit, donc l'intervention s'arrête également. Le principe de dérangement, producteur d'analystes, permet la transformation du système social client car *c'est en transformant un système social qu'on peut le connaître* et c'est pour cela que l'intervention socianalytique comme méthode de recherche sociologique repose sur le dérangement.

C'est évidemment **l'autogestion** qui constitue dans nos organisations françaises du travail, dominées par les systèmes hiérarchiques et le taylorisme, le dérangement majeur. Nous pensons bien sûr aux entreprises, mais aussi aux services publics, associations, bref à tout le secteur tertiaire, qu'il soit privé ou public. Certes, le discours managérial actuel reprend apparemment les thèmes de 68 autour de l'autonomie, l'implication, l'engagement. Mais du discours aux actes, il y a un gouffre. L'autogestion du processus d'analyse reste, quoi qu'en disent les pourfendeurs de mai 68, la voie royale d'accès à la connaissance d'un système social, et à la possibilité pour des acteurs sociaux de le transformer donc de produire leur histoire.

### **Autogestion du paiement des intervenants : un excellent apprentissage**

Ce dispositif, que nous avons pratiqué inégalement (Patrice beaucoup, Christiane peu), permet de faire fonctionner un puissant analyseur construit autour de la dimension symbolique de l'argent, capable de drainer toutes les dimensions institutionnelles *parce qu'il est autogéré*.

Ce dispositif est spécialement performant lorsqu'il entre en adéquation avec la problématique du groupe client. Ainsi, dans une PME où Patrice Ville est intervenu avec Alain De Schietere au début des années 80, le problème était économique (dégradation de l'outil de travail, perte des marchés) et la PME était en autogestion. Le maniement de la seule règle d'autogestion du paiement des analystes a permis à ce groupe client d'analyser et dépasser sa crise en quelques jours.

Nous avons pratiqué la règle d'autogestion du paiement des intervenants jusqu'à la fin des années 80. Nous ne la pratiquons plus que rarement. Nous sommes cependant toujours prêts à l'utiliser, dans certains cas.

Nous conseillons vivement aux apprentis intervenants de s'y essayer au moins une fois dans leur vie d'intervenant, pour apprendre à analyser les commandes et les demandes. L'autogestion du paiement des analystes est un baptême du feu, une expérience vécue très forte, à l'issue de laquelle on sait exactement ce que signifie analyser une commande. Cette expérience permet de vérifier si l'on est capable de tenir un dispositif d'analyse, et "tenir un dispositif", c'est élémentaire, c'est la base, comme le répète souvent Georges Lapassade.

Mais attention, nous pensons que l'autogestion du processus d'analyse est la règle essentielle, l'autogestion du paiement n'étant qu'une technique de construction d'un analyseur. Analyseur construit qui n'est pas sans susciter chez nous de critiques.

### **Réserves concernant l'analyseur argent construit par l'autogestion du paiement des intervenants**

Patrice Ville a beaucoup utilisé le dispositif d'autogestion du paiement des analystes par le groupe client dans le cadre de ses interventions avec le GAI au cours des années 70 et début 80. Les questions ont commencé à se poser pour lui dès cette époque. Le GAI de Paris voulait faire de la socianalyse une pratique rémunérée dont on peut vivre, non une "pure" pratique de recherche scientifique réalisée par des enseignants salariés statutaires de l'Éducation nationale ou des chercheurs salariés. Au moment où ils utilisaient cette technique, René Lourau était enseignant et Georges Lapassade chercheur au CNRS.

L'implication de l'autogestion du paiement des analystes n'est pas la même pour un intervenant sans souci économique, appartenant au secteur public protégé, et un intervenant qui n'a d'autres sources de revenu que ses interventions. Il est clair qu'un intervenant du secteur privé, et c'est le cas de Christiane Gilon, ne peut espérer vivre d'interventions dont le paiement est aléatoire.

Au delà de cette dimension économique, le dispositif d'autogestion du paiement des analystes porte en lui une bonne dose de culpabilité et de masochisme. A chacun de voir, en fonction de sa personnalité, ce qui lui convient le mieux. En ce qui nous concerne, ce sadomasochisme n'était pas notre tasse de thé.

Enfin, comment ne pas voir que cet analyseur argent construit fait fi des résistances à l'analyse et de l'étalement du travail des résistances dans le temps ? L'autogestion du paiement des analystes permet aux personnes résistant à l'ana-

lyse de rétroagir sur le travail effectué, en faisant payer au prix fort à l'analyste la note parfois salée des dévoilements effectués.

Pour illustrer ces propos, un témoignage.

Patrice Ville a été particulièrement marqué par une socianalyse des années 70 où le GAI avait été payé d'une liasse de billets de banque soigneusement découpés en fines lanières, donc inutilisables.

Dans plusieurs cas, les intervenants du GAI ont été payés de façon incomplète, l'analyste argent continuant à fonctionner après l'assemblée, mais hors de la présence des analystes. En effet, le GAI faisait des socianalyses brèves.

Plusieurs clients des années 70 et 80 doivent toujours de l'argent au GAI, au titre de frais de déplacement ou d'honoraires ! Heureusement, les intervenants du GAI n'en ont pas eu besoin pour payer leur loyer, leurs frais, les dépenses inhérentes à leur vie quotidienne...

## **Où en sommes nous de la pratique originelle d'autogestion du paiement des analystes ?**

Dans le nucléaire où nous avons concentré notre travail depuis 10 ans, nous sommes volontairement et systématiquement transparents sur nos rémunérations, sur le budget de l'intervention, par souci de nécessaire clarté concernant la base matérielle de l'analyse.

Cependant, il faut savoir qu'à EDF, tout-le-monde connaît les rémunérations de tout-le-monde.

Les participants à nos interventions se procurent aisément nos devis, nos factures, en passant par le canal syndical, ou tout simplement par des canaux informels. Nous diffusons nous-mêmes ces informations dans l'agora socianalytique, par principe de transparence. Nous entrons vigoureusement dans les débats concernant notre paiement dès lors qu'ils sont lancés par nos participants. Nous faisons aussi connaître nos éventuelles difficultés de paiement, très éclairantes sur l'ambivalence de nos commanditaires.

Mais, dans tous ces débats, *fidèles à l'essentiel, donc au principe d'autogestion du processus d'analyse*, nous attendons de voir si cette information financière sur les rémunérations que nous demandons aux commanditaires intéresse ou non les participants à la socianalyse, si elle fait événement, effet analyste ou non. Cela arrive parfois, mais pas systématiquement.

Autrement dit, l'analyste argent est situationnel : tout dépend de la situation du groupe client et de l'expérience professionnelle des intervenants. L'analyste argent est un analyste précieux pour les jeunes intervenants.

Un exemple concret et récent (1998/2001) : nous venons de réaliser dans le parc nucléaire français une intervention socianalytique de trois ans dans laquelle l'argent a fonctionné comme analyste historique et naturel, mais non comme analyste construit par nous.

Cette intervention et ses effets sont exposés en détail dans la thèse d'État de Patrice Ville.

Notre intervention a été causée à l'origine par un analyste "historique" (un mouvement social).

Une catégorie du personnel revendiquait depuis vingt ans de l'argent à coups de grèves cycliques, survenant tous les trois ans et se soldant par des primes supplémentaires. Mais les primes ne réglaient pas le problème de fond de non reconnaissance des responsabilités confiées de fait à cette catégorie socio-professionnelle. Et ce mode de régulation par grèves est devenu à un moment donné inacceptable. Il fallait régler la question sur le fond, de là la décision de nous faire intervenir et travailler avec des personnes appartenant à cette catégorie ainsi que des personnes de la direction de l'entreprise.

Notre intervention a consisté en une recherche prospective sur le métier en question.

Elle a débouché indirectement sur la construction d'un analyste argent "naturel". En effet, la direction de l'entreprise a décidé d'accorder une augmentation de 10 % du salaire de base à cette catégorie professionnelle, augmentation décidée hors intervention par les dirigeants, mais en liaison avec nos travaux de prospective sur leur métier.

Cette décision a déclenché un nouvel analyste "historique".

La CGT a lancé un mouvement social contre cette augmentation de salaire et ce qu'elle représentait comme reconnaissance de différences de responsabilité. En effet, dans l'entreprise concernée, les rémunérations dépendent d'une grille des salaires unique établie sur base des diplômes et non des responsabilités. Augmenter le salaire d'une seule catégorie professionnelle constituait une différenciation rompant avec l'égalitarisme de la grille unique. Une partie des cadres dirigeants

étaient hostiles à cette mesure décidée en haut lieu. Tout le corps social s'est clivé différemment des clivages institués : on trouvait des " pour " et des " contre " tant à la base qu'au sommet de la pyramide hiérarchique.

Cependant, la décision d'une différenciation salariale a été maintenue, malgré la grève et les désaccords. Cet analyseur argent a aujourd'hui des impacts profonds sur l'organisation. Le groupe social non reconnu à l'origine est de plus en plus reconnu partout à sa juste place, parce qu'il est payé différemment. C'est parce qu'il est mieux payé qu'il est mieux reconnu... et non l'inverse. On lui en donne (des responsabilités) pour son argent en quelque sorte !

Il est évident que l'investissement d'argent pendant trois ans dans cette intervention par les dirigeants *pour nous rémunérer et rémunérer les participants à l'intervention*, a précédé leur investissement dans cette augmentation salariale, qu'il existe un rapport entre ces deux faits reliant champ d'intervention et champ d'analyse.

## **L'argent de l'intervention**

L'argent de l'intervention, c'est une question essentielle non seulement pour les clients, mais pour les staffs d'intervenants. Cette question, souvent taboue et traitée avec opacité, n'est pas simple du tout, et constitue à la fois un analyseur et un symbole des choix des intervenants. Il faut se poser les questions suivantes : combien vaut le travail que l'on réalise, peut-on et veut-on vivre de la pratique d'interventions, et dans ce cas quel est le minimum vital, tous les intervenants doivent-ils être rémunérés de la même façon, quelle structure juridique épouse et sert le mieux les choix des intervenants, comment éviter de se mettre dans une situation où la survie de la structure qui sert de support à la pratique d'interventions devient une fin en soi ? Avant d'analyser autrui avec l'analyseur argent, tout staff intervenant se doit de penser l'argent en son sein, c'est la moindre des choses.

Le paiement des interventions est un facteur d'insécurité qui mérite grande attention chez les professionnels. L'insécurité financière des intervenants est forte : le travail est aléatoire, variable, sans visibilité à long terme, avec des périodes de surcharge et des périodes de sous charge.

En outre, le paiement de ce type d'activité n'est ni immédiat, ni rapide, et fréquemment sujet à des stratégies de freinage, voire de blocage, liées aux ambivalences des clients.

Voici quelques - unes de nos réponses à ces questions.

Quels tarifs pratiquons-nous ? Ceux du marché.

Nous prenons les prix moyens du marché pour des intervenants "seniors" (nous ne sommes plus jeunes du tout, nous sommes devenus des quadras, et même plutôt des quinquas). Ces prix moyens nous permettent d'imposer aux commanditaires l'intervention à plusieurs (minimum deux, parfois quatre, voire davantage : notre maximum actuel est de 10 pour les très grands groupes de 300 à 400 personnes). Il est en effet impossible, à notre avis, d'intervenir seul en socianalyse, même dans de petits groupes. Beaucoup d'intervenants travaillant seuls, nous avons choisi un tarif moyen facilitant l'acceptation de plusieurs intervenants. Le marché est dominé par l'image des formateurs et des consultants, qui travaillent en solitaire ; nous ne sommes ni l'un ni l'autre, mais nous sommes une minorité. Il faut en être conscient, et prendre les moyens de faire accepter nos exigences d'intervenants.

Un autre élément important de notre pratique est l'égalité de paiement entre intervenants du même niveau d'expérience. Autrement dit, tous les intervenants "seniors" sont rémunérés au même tarif, au prorata de leur participation effective. Un intervenant senior est une personne qui totalise plus de quinze ans de pratique. Plusieurs d'entre nous ont en fait plus de vingt ans de métier.

Dans l'insécurité pratique de toute intervention, les "seniors" représentent la sérénité qu'apporte l'expérience. L'insécurité à laquelle nous faisons allusion ici n'est pas financière, comme évoqué ci dessus, mais renvoie à la difficulté de tenir les principes socianalytiques en situation. Tenir le dispositif n'est pas une sinécure, déranger un système, déstabiliser des habitudes de fonctionnement est déstabilisant pour le staff. Tout dans l'intervention fonctionne en miroir. Les interventions se suivent et ne se ressemblent pas. Il n'y a pas de recettes, seulement de l'expérience. C'est pourquoi nous composons les staffs d'intervention avec des seniors parce qu'ils ont suffisamment de vécu pour être fixés quant à leurs propres capacités et sur les transferts qui ne vont pas manquer de tournebouler le staff.

Depuis quelques années, nous faisons aussi intervenir de jeunes intervenants. Ils sont facturés au prix du marché pour un junior. Les juniors apportent la force de l'interrogation, ou plus exactement de la réinterrogation des pratiques

d'intervention. C'est parfois dérangeant pour les seniors, mais sans juniors, l'intervention n'a plus de futur. Car sans dérangement, il n'y a pas de futur.

Enfin, nous offrons à des débutants, intéressés peut être par le métier d'intervenant, un poste "sas", celui de rédacteurs des comptes rendus de séances qui sont toutes enregistrées. Ce poste, fait pour ne pas durer, est un poste ardu mais protégé. Les assistants sont en deuxième ligne, ils ne portent pas le dispositif. Ils ne sont pas non plus protégés au point de n'être que des observateurs. Leur travail de scribes leur permet, tout en participant indirectement à l'intervention, de voir comment les intervenants travaillent. Il leur permet d'apprendre à discerner dans le flot des débats les éléments majeurs, ceux qui constituent l'ossature du déroulement du processus analytique, ses phases clés, ses retournements. Dès qu'un assistant réalise de bons comptes rendus, capables de rendre compte du processus d'analyse et de restituer finement qui dit quoi de façon concise mais précise, nous lui proposons de passer intervenant junior. Le travail d'assistant est payé un peu plus de 50 % du travail d'un junior.

Pour les juniors, comme pour les assistants, aucun pourcentage n'est prélevé par nos structures-supports. Dans une intervention complexe que nous menons actuellement, il y a un important travail de gestion parce que le staff comprend 15 personnes (seniors, juniors et assistants). Cette gestion est confiée à un cabinet comptable rémunéré par tous les consultants seniors (les plus nombreux et les mieux payés) sur la base d'un prélèvement de 10 %.

Petite précision : le senior qui reçoit la commande n'a pas, chez nous, une rémunération différente ni supérieure à celle des autres. Il n'y a pas de directeur dans nos staffs, pas de prélèvement par les uns sur les rémunérations des autres. Ce choix est non seulement idéologique, voire éthique, mais aussi pragmatique : un staff qui aurait un chef serait collé au mur par les transferts institutionnels du groupe client. Les intervenants ne pourraient pas tenir l'autogestion du processus d'analyse ni se placer comme garants de ce processus répondant à une commande collective trans-hiérarchique, s'ils avaient un chef des analystes, un sous chef des analystes etc. L'analyse est déjà assez dure comme ça pour ne pas en rajouter de notre côté !

Mais bien sûr l'élimination de l'exploitation ne gomme pas les phénomènes d'aliénation. Dans une intervention actuelle, nous vivons de grandes difficultés dues à la pression persistante de certains co intervenants à nous voir et à nous placer comme des patrons, et ceci malgré l'égalité de paiement.

Les trois états des intervenants de nos staffs – senior, junior, assistant – ne représentent pas une division sociale mais trois âges du même métier, symbolisés par trois rémunérations différentes. Le quatrième âge est sans doute celui de la supervision. Nous n'y sommes pas encore, mais nous pensons à Jean Dubost qui nous confiait récemment que sa pratique des dernières années consistait en de la supervision de staffs.

En termes de statut professionnel, il apparaît avec évidence, à l'expérience, qu'un statut libéral pour tous est la meilleure solution, le salariat ouvrant la porte à des dépendances, contre-dépendances, relations de subordination, toutes relations nuisibles aux staffs. La coopération passe par l'autonomie.

L'analyse des transferts et contre transferts institutionnels a besoin de staffs solides, donc composés d'individus autonomes, qu'ils soient seniors, juniors ou assistants. Mais la vie réelle oppose à ces choix un certain nombre de démentis qu'il faut tenter de comprendre et d'utiliser au mieux. En clair, si quelques juniors et assistants prennent les moyens de leur autonomie via des sociétés de portage, une majorité de juniors et d'assistants choisissent d'être des salariés qui travaillent sous couvert des intervenants seniors, plus exposés aux coups et aux problématiques de coût, donc plus fragiles, mais aussi plus puissants que les autres. C'est la prise de risque financier (se battre pour être payés, négocier les budgets, payer des salaires sans avoir été payé par le client, par exemple) qui constitue le vecteur du pouvoir dans les staffs intervenants non protégés, c'est-à-dire dépendants, en termes de rémunération, du client.

Donc en résumé, voilà où nous en sommes. Nous avons conservé l'**autogestion** du processus d'analyse comme règle de base, très exigeante, au titre du **principe de dérangement**. Nous travaillons les implications financières de nos interventions, mais nous ne réunissons plus l'argent et l'autogestion en un dispositif pourtant efficace : l'autogestion du paiement des analystes. Le dérangement par l'autogestion du processus d'analyse d'une part, et la triangulation d'autre part, constituent pour nous aujourd'hui, en toute situation et quelle que soit l'expérience que l'on a, l'essentiel du corpus des règles de la socianalyse institutionnelle.

**Patrice Ville et Christiane Gilon**