

Nous **un concept pour l'analyse clinique des systèmes sociaux** **humains***Emergence – René Padieu – 12 février 2018*

Le diaporama qui accompagnait ma présentation du 12 février 2018 devant le Groupe Emergences est commenté ci-après. Je dois l'essentiel du propos aux travaux de Maria et Jacques Van Bockstaele et de leur équipe. Ayant participé à ceux-ci – dans une position différente de la leur – j'y ajoute une interprétation mienne, minoritaire et peu séparable. Je ne cherche ainsi ni à décrire leur parcours ni à en présenter les fruits tel qu'ils l'auraient fait : je pense pourtant qu'ils auraient acquiescé à cette reformulation. L'objet en cause, étant complexe² ne saurait se réduire à ce qu'aucun commentateur pourrait en dire et ne peut être moins incomplètement saisi que par la pluralité du discours. Churchill disait « si deux hommes disent toujours la même chose, c'est que l'un des deux est de trop. »

**

Décrire le fonctionnement des sociétés humaines, en observer et qualifier les ressorts, se heurte à une double difficulté ; et, l'on ne dispose pas d'outils pour ce faire.

Particularité des systèmes sociaux humains (I)

- Les individus participent simultanément à plusieurs sous-systèmes, des collectifs ;
- Les individus se font une représentation de leur environnement et d'eux-mêmes, ainsi que des fins qu'ils poursuivent ;
- Ces représentations sont en interaction *via* un ou plusieurs langages.
- Les collectifs ont une histoire.

Particularité des systèmes sociaux humains (II)

- Cette présentation cherche à caractériser un sous-système générique simple, uni par une intentionnalité collective : *un projet* ;
- Les membres de ce sous-système en parlent en disant « *nous* » et organisent ensemble leur activité ;
- Cette caractérisation permettra d'explorer l'interaction des sous-systèmes constituant des sociétés plus complexes.

Ces sociétés sont extrêmement complexes, comportant de multiples collectifs imbriqués.

De plus, l'homme a non seulement, comme les animaux supérieurs, une représentation des objets externes (ce que F. Brentano appelait 'intentionnalité') mais y ajoute une conscience de lui-même et de ses liens avec autrui. Il développe avec ses semblables des stratégies, qui même ne sont pas toujours totalement conscientes et qu'un observateur ne saurait totalement pénétrer.

Une certaine prise sur cette complexité est néanmoins possible : en identifiant un type simple de collectif, dont le fonctionnement est mieux saisissable. Certains traits de ce fonctionnement se retrouveront dans des systèmes plus vastes.

Plan

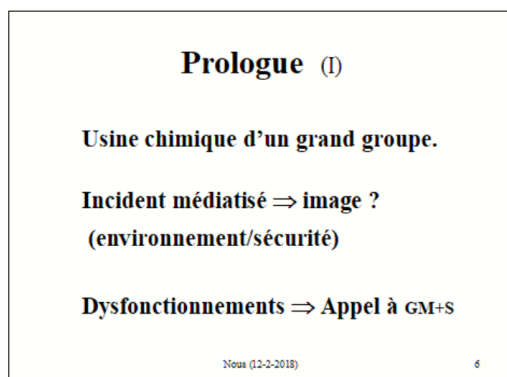
Particularité des systèmes sociaux humains
Prologue
Sous-systèmes sociaux
Eléments théoriques
La méthode : observation-intervention
Vers une généralisation ?

¹ Jacques et Maria Van Bockstaele ont commencé leur étude des groupes sociaux sous l'égide du CNRS au lendemain de la Seconde guerre mondiale.. Reconnaisant que cette étude ne peut être conduite de l'extérieure pour des raisons à la fois épistémologiques et instrumentales, ils ont quitté ce cadre académique pour prendre le statut d'intervenant tout en poursuivant leur projet de recherche plusieurs décennies durant. Ainsi ont-ils inventé la "clinique sociale" dont il va être question ici.

² Je ne dis pas compliqué, mais bien complexe : c'est à dire tissant ensemble des comportements, dont l'assemblage dépasse ce qu'une personne individuelle peut concevoir.

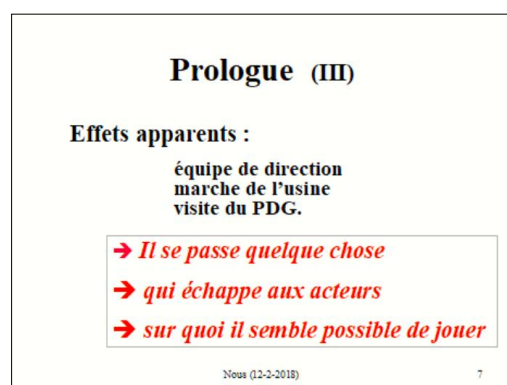
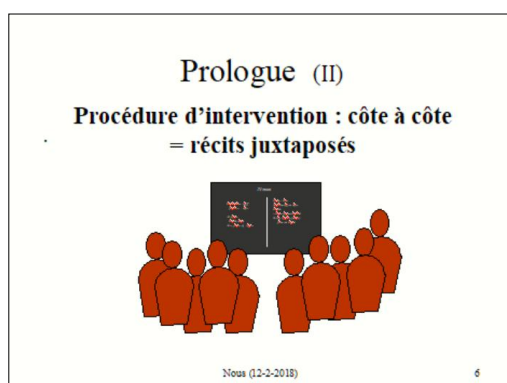
PROLOGUE

Dans les années 1970, un ingénieur du ministère de l'industrie, avait quitté l'Administration. Il s'est trouvé nommé directeur d'une filiale chimique d'un grand groupe. Peu après sa nomination, un incident de fabrication a envoyé dans l'air un panache d'on ne sait quoi. Ça a ému aux environs, la presse locale s'en est emparée. Le PDG du groupe a tancé son nouveau directeur : « nous faisons tout pour donner une bonne image de l'industrie. A peine arrivé, vous me cassez ma politique... » Et, les chefs de services de l'établissement (production, maintenance, personnel, etc.) dégageaient leur responsabilité se renvoyaient la faute les uns aux autres...



Le directeur en question fit alors appel à un groupe interadministratif de fonctionnaires (dit "groupe Méthodes"), dont il avait été les dernières années et qui pilotait avec l'équipe Van Bockstaele un programme de formation à la gestion d'entreprise soutenu par l'Etat. Ce programme développait les techniques de socianalyse objet de ma présentation ici.

Périodiquement, durant quelques mois, trois ou quatre membres du Groupe Méthode (dont je faisais partie) ainsi que deux socianalystes venions dans l'usine. Nous rencontrions le comité de direction : le directeur et ses six chefs de service. Cela se passait ainsi : les deux groupes s'asseyaient côte à côte, devant un grand tableau noir divisé en deux. Chacun, alternativement, relatait ce qui s'était passé depuis la dernière rencontre dans la vie du groupe. C'était noté à mesure dans la colonne correspondante du tableau. Les deux groupes ne se connaissaient pas auparavant ; ils ne devaient plus se rencontrer ensuite. Leurs activités étaient totalement déconnectées. Chacun se racontait à l'autre. Il n'y avait pas de porte-parole. Les personnes intervenaient à leur initiative, sans préparation, un souvenir en appelant un autre. On pouvait, d'un groupe à l'autre, demander un éclaircissement ; mais on ne faisait aucun commentaire ni appréciation, moins encore de suggestion³. Puis on se quittait jusqu'à la fois prochaine. Il n'y avait pas de compte rendu.



Au bout de quelque temps, sans lien visible, les pannes étaient plus rares ; en fin d'année, on vit que le tonnage produit avait augmenté. L'ambiance de l'établissement avait changé. Le personnel avait organisé une journée portes-ouvertes. Familles et voisins étaient venus voir ce qu'on faisait là. Il paraît que jamais on n'avait vu l'usine aussi propre... Quelque temps plus tard, passe par là le PDG, celui qui avait morigéné le directeur. L'incident évoqué plus haut était loin. C'était une visite de routine ; le PDG faisait la tournée de ses usines. Il rencontre le

comité de direction, pour un entretien comme de coutume. Puis, il prend à part le directeur : « qu'est-ce que c'est que cette équipe de direction ? Je n'en ai jamais vu une comme ça. Que leur

³ Là s'arrêtait le travail en commun. Hors séance, on nous a organisé quelques visites de l'usine : nous permettant de visualiser le cadre et de comprendre les techniques et l'organisation.

avez-vous fait ? » Il n'était pas au courant de notre intervention. Le directeur, avec un peu d'appréhension, le lui raconte. « Mais, c'est formidable ! Il faut que ces gens-là fasse de même dans tous nos établissements. » Ce n'est pas ce qui a été fait ; mais une suite différente a été donnée. Ceci serait une autre histoire.

Donc : une équipe qui ne fonctionne pas bien ; un cycle de rencontres peu ordinaires ; l'établissement marche mieux. Qu'en déduire ? Rien : simple coïncidence... Pourtant, le président perçoit quelque chose d'insolite. Et, ceux qui proposaient ces rencontres avaient l'idée qu'elles pourraient avoir une influence. On peut du moins former une conjecture : un comportement collectif, qui est le fait de tous et dont chacun a plus ou moins conscience, mais que personne ne semble maîtriser... Serait-ce une *émergence* ? Et, celle-ci – en principe hors d'atteinte pour ceux qui en sont le siège – serait néanmoins modifiable si le collectif est placé dans certaines situations ?

Sous-systèmes sociaux (I)

Dans une société, les individus appartiennent à la fois à diverses catégories, groupements ou structures :

- Catégorie : les personnes qui ont en commun une certaine caractéristique,
- Collectif organique : des personnes spécifiquement assemblées, qui entretiennent diverses relations,
- Assemblage de collectifs tels que ci-dessus.

Sous-systèmes sociaux (II)

Exemples :

- Catégorie : hommes/femmes, anciens/nouveaux, maçons/chauffeurs/comptables/préfets/..., victimes d'un séisme, turcs/français/chinois/..., anciens de Bull, ancien du lycée Ampère, habitants de l'Ariège, abonnés au gaz, bouddhistes/juifs/catholiques/..., etc.
- Collectif organique : famille, entreprise, équipage, commune, club sportif, compagnie d'infanterie, service ministériel, paroisse, association, syndicat, etc.
- Assemblage de collectifs : Siemens, l'agriculture française, la marine américaine, l'Espagne, l'UNESCO, etc.

SOUS-SYSTEMES SOCIAUX

Avant d'explorer ce que serait une théorie du collectif, observons les différentes formes de collectifs existant dans une société. Ceci développe ce qui a été esquissé qu début de la présentation. Considérant une société comme un vaste système, ces collectifs en seraient des sous-systèmes.

Chaque personne fait partie de divers groupes. Schématiquement, opposons-en deux types :

⇒ les membres d'une "catégorie" ont tous une même caractéristique simple, quelles que puissent être leurs autres caractéristiques. Ils l'ont acquise indépendamment les uns des autres et n'ont en général que peu de relations entre eux. L'humanité se divise entre "hommes" et "femmes". Une catégorie peut être formée de ceux qui exercent un même métier ou sont de la même nationalité ; ou bien de ceux qui ont connu un même événement ou sont dans une même situation, etc.

⇒ à l'opposé, nous appellerons "collectif organique"

un groupe essentiellement constitué d'individus très étroitement associés dans une interrelation : une famille, une équipe sportive, un équipage, ... L'intensité des liens crée une communauté de savoirs et d'action qui va conduire, dans la suite de cet exposé, à qualifier ce groupe de "cognitif". Là, quasiment chacun est lié à chacun. Ceci, en pratique, limite ce type de collectif à quelques dizaines de personnes, ou guère plus d'une ou quelques centaines. (Mais la taille peut se réduire à deux : un couple, un pilote et son mécanicien,)

⇒ Ces deux types n'épuisent de loin pas la diversité des groupements. Beaucoup d'autres peuvent être vus comme des assemblages plus ou moins formels d'unités organiques telles qu'elles viennent d'être dites. Ou, même, d'assemblages de tels assemblages : entreprises, fédérations, etc. La diversité et la complexité de tels ensembles justifie que nous les laissions de côté, pour nous en tenir à quelque chose de simple que nous sachions à peu près décrire et éventuellement manier.

Sous-systèmes sociaux (VI)

- **Une catégorie** est généralement définie par un seul critère d'appartenance. Ses membres sont souvent très nombreux et ne se connaissent pas ; mais ils peuvent s'identifier s'ils se rencontrent.
- Dans un **collectif organique**, souvent de petite taille, les membres se connaissent tous ou peuvent se connaître facilement.
- Dans un **assemblage de collectifs**, les personnes individuelles ont souvent conscience d'en faire partie, mais pas toujours. Elles sont loin de pouvoir se connaître toutes.

Sous-systèmes sociaux (VII)

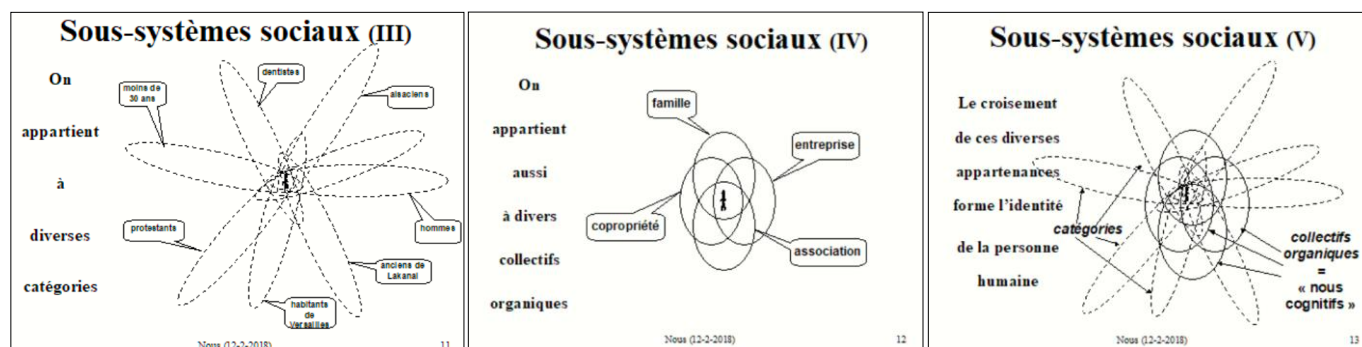
Ces trois ordres de sous-systèmes sociaux ne sont qu'une classification indicative.

Ces divers sous-systèmes

- sont souvent identifiés par les individus qui s'y trouvent, mais pas toujours ;
- sont souvent identifiés par les individus extérieurs, mais pas toujours ;
- leur périmètre n'est pas toujours perçu identiquement par leurs divers membres ni par les personnes extérieures.

Dans les trois cas, les personnes appartenant à ces regroupement en ont le plus souvent conscience : elles identifient ce collectif et en parlent en disant « nous ». Elles se sentent à des degrés divers une solidarité avec les autres membres du même collectif. Quant aux personnes extérieures à ce collectif, ils l'identifient aussi plus ou moins, y rattachant bien les membres qu'elles ont l'occasion de rencontrer. Mais cette identification n'est pas générale : elle varie parfois sensiblement d'une personne externe à l'autre. Elle peut aussi varier à l'intérieur même du périmètre : les uns vous considèrent comme faisant bien partie du collectif et d'autres non.⁴

C'est le charme et la richesse de nos sociétés que chaque personne soit simultanément dans un nombre tel de catégories ou autres collectifs, qu'il n'y a à peu près jamais deux personnes ayant les mêmes appartenances. L'illustration ci-après suppose un homme de moins de 30 ans, protestant d'origine alsacienne, qui, après des études au Lycée Lakanal, s'est établi à Versailles comme dentiste : soit déjà sept catégories, sans compter d'autres sans doute. De surcroît, il habite avec sa famille dans un appartement dont il est propriétaire dans un immeuble collectif ; il travaille dans une entreprise (en l'occurrence, un cabinet dentaire collectif) et participe à une association. Soit quatre « nous » organiques (ou, cognitifs). L'ensemble de ces appartenances (3^e illustration) lui crée un réseau social déjà riche et qui sans doute ne s'arrête pas là. C'est la superposition de toutes ces appartenances qui fait l'identité sociale de la personne.



⁴ Pour cette reprise écrite de ma présentation, à la différence de la présentation orale de février 2018, j'ai préféré placer les deux diapositives ci dessus avant les trois qui suivent.

LA THÉORIE : OBJETS ET CONCEPTS Nous voici au cœur de cet exposé : la formalisation d'un groupe humain suffisamment simple pour que l'on y repère les traits fondamentaux du fonctionnement social.

Théorie
Imaginer-coopter (I)

Tout collectif de personnes engagées dans une action commune traduit là une intention partagée : un projet. Même s'il est implicite.

Il s'organise à cette fin :

- repère ou choisit qui y participe : *cooptation*,
- se fait une *représentation* de son environnement et de lui-même ainsi que de l'action possible *imagination*.

Imaginer et coopter sont le cœur de la vie collective.

Théorie
Imaginer-coopter (II)

- ✓ les membres du collectif n'ont pas tous la même représentation (eux, autrui, le projet, la stratégie). Or, ils communiquent : d'où un complexe de représentations, une *représentation collective*.
- ✓ s'ils ne participent pas également à la cooptation, au minimum, ils l'acceptent. La cooptation est collective.
- ✓ on imagine qui coopter et comment.
- ✓ les cooptés participent à l'imagination collective et la font évoluer.

Imaginer et coopter sont inséparables.

Il est constitué avec une finalité définie. Il s'agit de faire quelque chose ensemble, d'être ensemble dans ce but. Appelons ceci un "*projet*". Pour mener l'action commune, les membres du collectif identifient qui participe à l'action et ce qu'il y a lieu de faire. Ils se représentent, peut-être implicitement, l'objectif, les circonstances, les ressources et les menaces. Ils en parlent, envisagent des actions possibles et en anticipent les résultats. Ils se *pro-jettent* dans le futur, avec le souvenir de leur passé commun.

Là, le point crucial, la trouvaille des Van Bockstaele et de leur équipe, est que l'imagination de ce qu'on ferait et la détermination de ceux qui y contribueront sont indissociables. En identifiant ce qu'on nous allons faire, nous identifions nos rôles respectifs. Nous confirmons l'appartenance au collectif de ses membres actuels et, au besoin, nous en associons d'autres : nous imaginons qui aller chercher et comment l'y amener. Et, réci-proquement, une fois le nouveau intégré, il va partager et nourrir l'imagination des buts et des moyens.

Le syntagme *imaginer-coopter* désigne le ressort fondamental de la vie en société.

Théorie
Nous cognitif

Ce collectif a la capacité de s'identifier : «*nous*»

Il possède – distribués entre ses membres :

- connaissance des faits (mémoire événementielle),
- savoir-être collectif (mémoire procédurale),
- interprétation, volonté, anticipation et stratégie.

= l'essentiel des fonctions de cognition.

⇒ nous «*cognitif*»

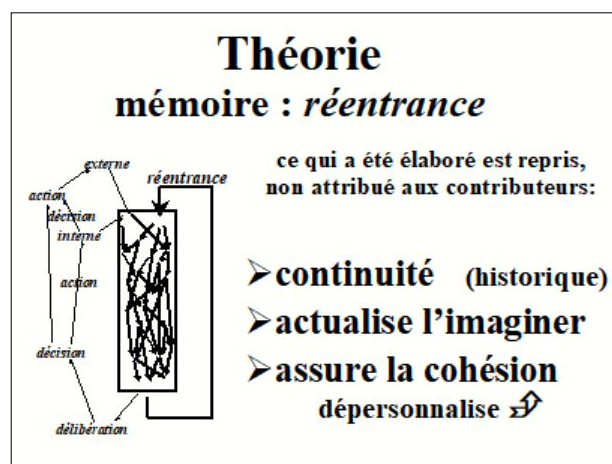
Ce collectif, uni par un projet commun, qui parle de lui en disant 'nous' a donc une conscience de lui-même : comme un individu a conscience de lui-même et dit 'je'. Il acquiert une connaissance de son environnement, en garde le souvenir ainsi que le souvenir de son histoire. Ses membres partagent cette mémoire et délibèrent quant à ce qu'il s'agit de faire. Passant aux actes, ils acquièrent l'habitude d'agir de façon coordonnée. Une équipe de foot-ball, par exemple, s'étant

entraînée, réagit collectivement lorsque l'adversaire frappe le ballon : sans avoir besoin (et, sans en avoir le temps !) de se concerter.

Dire que cette capacité de représentation, de mémoire, d'anticipation et d'agir est "distribuée" entre les membres ne veut pas dire qu'elle serait divisée en fragments disjoints à la manière des pièces d'un puzzle, qu'il faudra réassembler. L'image de l'hologramme serait plus appropriée : chacun a un peu de tout, qui demeure en résonance et se trouve instantanément recomposé, palliant même d'éventuelles absences ou erreurs.

Si l'on rapproche cela de ce que les neurosciences découvrent depuis guère plus de vingt à trente ans quant à la façon dont une assemblée de neurones, dans notre cerveau, génère mémoire événementielle, mémoire procédurale et conscience, aboutissant à l'ensemble des fonctions constitutives de la *cognition*, l'analogie est frappante. Maria et Jacques Van Bockstaele l'ont pressenti, qui ont désigné ce 'nous' dont il est question ici comme étant un "nous cognitif".

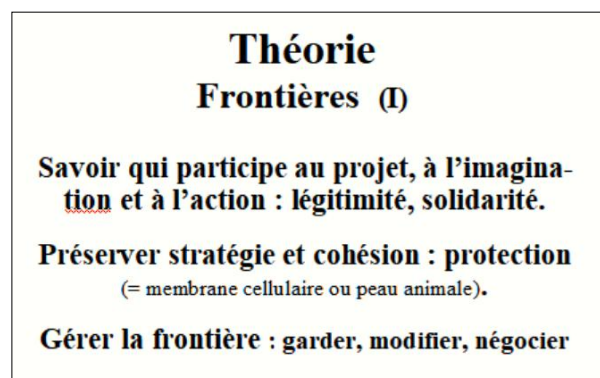
Cela suggère que cette capacité collective, inaccessible à un individu seul, est une aptitude *émergente*, qui résulte de l'assemblage des individus et de leurs interactions mutuelles.⁵



C'est là justement que j'emprunte au neurocogniticien Gerald Edelman la notion de *réentrance*⁶. Dans le cerveau, le produit d'un ensemble de neurones lui est restitué en entrée. Cette boucle assure la persistance, c'est à dire la mémoire, à un degré supérieur la conscience (l'intentionnalité) et enfin la conscience de soi. Tandis que, au cours de ce recyclage, des signaux nouveaux, du corps et du monde extérieur y sont combinés pour actualiser cette mémoire.

Pour nous ici, il s'agit que le collectif reprenne connaissance des idées échangées et élaborées

en son sein. La remémoration assure la continuité, incorpore les éléments nouveaux et les membres du collectif se sentent unis par une information et une intention partagée. Si cette restitution ne retrace pas qui a dit quoi, les rapports de pouvoir ou d'influence sont tenus à l'écart, donc aussi les censures. L'écoute réciproque est essentielle.



La cooptation détermine qui est ou non membre du collectif : à qui "nous" réfère-t-il ? Cela établit une *frontière*. C'est essentiel. Une cellule est délimitée par une membrane qui préserve la composition du milieu interne. Un animal est délimité, protégé par sa peau.

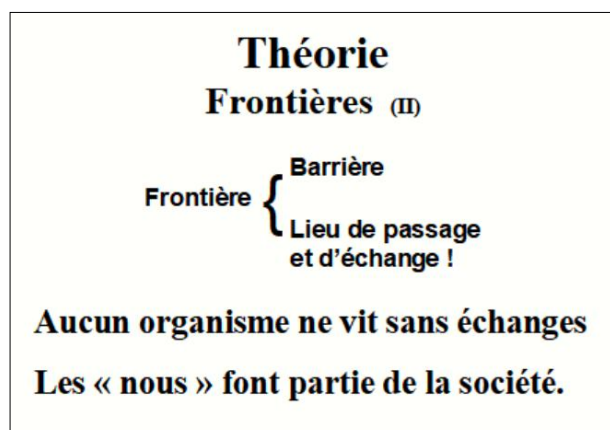
De même pour un collectif. On sait qui est légitime à savoir, à parler, à prendre part à l'action. On sait qui partage le même destin, de qui l'on est solidaire. La frontière protège la stratégie.

La frontière est donc gardée. Qu'un d'entre nous exprime ou fasse à l'extérieur ce qui ne devait pas l'être ou qu'il ne lui revenait pas de dire ou faire, ou bien qu'une personne extérieure s'arroge un avis ou un acte qui revient exclusivement à un membre de notre collectif : les transgressions de frontière sont repérés et sanctionnées. La frontière est aussi gérée : on peut être amené à la déplacer. Elle est à la fois matérielle (démographique, par cooptation) et symbolique, selon ce que l'évolution de notre projet nous conduit à prendre en considération.

⁵ « ces propriétés que nous attribuons au monde, relief et couleur, sont en fait des qualités dites émergentes construites par notre cerveau à la suite de millions d'années d'évolution. » [...] « Le symbole emblématique de la conscience de soi est le Moi, figure que construit progressivement chaque cerveau individuel et autour duquel il rassemble un grand nombre de souvenirs associés au passé de la personne. »

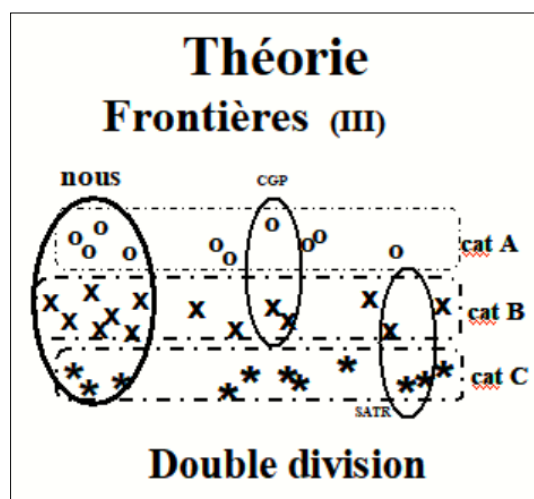
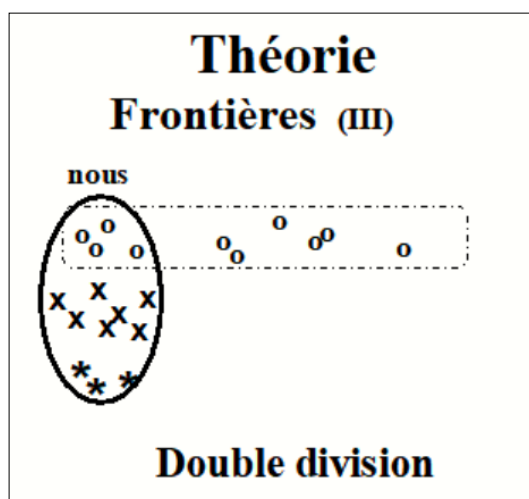
(JP Baquiast, www.automatesintelligents.com/echanges/2008/dec/conscience.html)

⁶ Le terme de 'réentrance' est utilisé en informatique dans un sens très différent : pour des fonctions utilisées simultanément par plusieurs programmes. Ici, il s'agit simplement de faire rentrer quelque chose dans ce qui l'a produit.



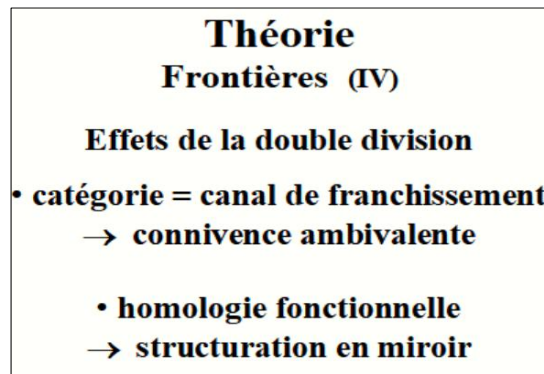
Or, une frontière n'est pas seulement une limite à ne pas franchir. C'est aussi un point de passage ! Aucune cellule aucun organisme ne survit sans échanges chimiques ou autres avec son environnement. De même, les collectifs qui font le tissu social – à commencer par ces petits collectifs très intégrés, ces “nous” considérés ici – sont en symbiose les uns avec les autres. A la fois, ils ont quelques personnes en commun et ils échangent des messages (informations, ordres, promesses, ...) et des objets, produits ou prestations.

Pour ces échanges, il advient que les “catégories”, évoquées précédemment et temporairement écartées, jouent un rôle notable. Dans un “nous”, les membres se distinguent par certaines caractéristiques qui renvoient à des catégories générales : sexe, métier, âge, nationalité, pratique d'un sport ou d'un hobby, etc. Cette affinité leur permet une communication plus aisée avec des homologues extérieurs à notre collectif. On a des références communes, un langage commun, une confiance, etc. : c'est peut-être une facilité de communication à exploiter pour communiquer avec l'entourage, avec d'autres acteurs, groupements ou institutions. Tout en veillant aux transgressions éventuelles (supra).



Dans l'exemple figuré ici, les membres du collectif se distinguent en 3 catégories. Une catégorie comporte aussi des personnes à l'extérieur du collectif en cause. On a ainsi une “double division” : <cette catégorie / le reste> et <internes / externes>.

Il en va de même pour les autres catégories. Et, ces mêmes catégories peuvent se retrouver, plus ou moins, dans d'autres collectifs (d'autres “nous”). Si deux de ces entités ont des contacts entre elles, il sera souvent expédient que le dialogue s'établisse entre homologues. Par exemple entre deux entreprises : de techniciens à techniciens, de financiers à financiers, de commerciaux à commerciaux. Ceci est un élément souvent important de la relation interne-externe. Dans des structures un peu plus grandes, qui s'organisent en divisions ou départements, on retrouve ainsi des organigrammes en miroir.

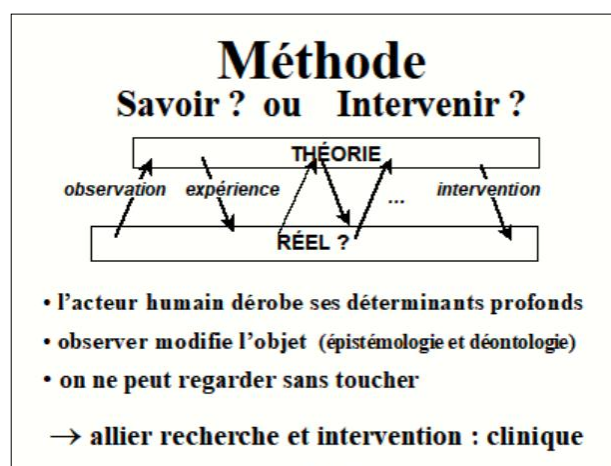


Lorsque deux collectifs, poursuivant chacun une finalité propre, se rencontrent, ce qu'ils se font, ce qu'ils se disent, ce qu'ils se donnent est conditionné par cette finalité. La relation d'entité à entité est ainsi aussi une relation *de projet à projet*.

Théorie Relation de projet à projet	Théorie Rétroaction observateur→ observé
Se rencontrant, les membres de deux collectifs sont porteurs des représentations et intentions de leur 'nous' respectif ; et, se représentent l'autre. ✓ Ce sont les représentations qui se confrontent : collaboratives ou hostiles. ✓ La communication dépend de la « diversité » des représentants. (au sens de Ashby)	Tout acteur humain – individuel ou collectif – dès lors qu'il se sent observé, tend à modifier son comportement ou l'apparence qu'il veut donner. ✓ Ce qu'il est, croit ou souhaite doit être en partie dissimulé : l'intégrité de 'nous' exige une frontière matérielle et une frontière cognitive. ✓ On y atteint dans la mesure où il s'y prête : selon la représentation qu'il se fait de l'interlocuteur et de son collectif d'appartenance.

Or, on l'a dit, leurs stratégies demandent à être protégées. Ce qui se passe entre eux modifie constamment leurs représentations et intentions. Et, donc aussi, leur action. Autrement dit, il y a une inévitable rétroaction observateur-observé. (Et non seulement d'acteur subissant à acteur agissant .) Du moins, dès que l'un ou l'autre se sent observé . Or, observer sans être vu ne permet que de saisir ce que l'acteur laisse voir. Il en va là pour l'acteur collectif comme pour l'individu. De sorte qu'un analyste purement externe ne saurait saisir ni donc comprendre et expliquer le fonctionnement du collectif.

Ceci va commander la méthode par laquelle on peut espérer saisir et comprendre.



La méthode : une clinique (intervention + observation)

La conception contemporaine de la science est d'acquérir une connaissance de la réalité en alternant construction d'expériences et observation des résultats. L'observation doit perturber le moins possible, sinon, on observe des artefacts. Puis, lorsqu'on a des certitudes, on peut intervenir pour modifier la réalité en connaissance de cause.

Mais l'observation sociale soit reste superficielle et l'essentiel échappe, soit perturbe inévitablement le sujet. Le parti pris ici (le choix des Van Bockstaele jadis) est de tourner l'obstacle en ressource : si l'on ne peut saisir le réel sans l'affecter, organisons d'emblée une intervention – prudente – afin de recueillir une information de fond. Et, faisons en sorte que la modification du sujet ne lui soit pas préjudiciable ou même qu'elle lui profite. C'est le cas en médecine : la recherche clinique (au chevet du patient) le soigne et à cette occasion, on recueille de l'information. ⁷

Pénétrer suffisamment pour saisir le fonctionnellement, mais ne pas violer l'intimité du collectif, ne pas l'exposer à des risques externes ni se substituer à lui pour la responsabilité de son action et ne pas perturber les relations internes.

⁷ Il s'agit de faire de la sociologie par voie clinique. Mais le terme de "sociologie clinique" désigne une branche de la sociologie qui porte sur les cliniciens. Il faudrait donc plutôt dire ici "clinique sociologique".

Clinique (I)
Sonder l'insaisissable

Risque de toucher au sacré. Or, il s'agit de saisir les processus et non le contenu :

- Les outils de la stratégie en reflètent la manière et non les fins ;
- un objet ou interlocuteur de substitution permet de faire jouer l'imaginer-coopter sans exposer les enjeux

Clinique (II)
situation expérimentale

Construction spécifique à chaque cas.

Y associer le ou les acteurs impliqués contrôlent ce qui est acceptable.

Partir de leur demande : qui doit être transformée pour rencontrer l'offre technique.

Quelque fois, des procédés indirects permettront d'atteindre le fonctionnement sans que le "nous" ait à dévoiler ses savoirs et ses intentions : en voici deux exemples. Pour le second – substitution – on peut par exemple faire discuter sur un « objet-détour », qui présente moins d'enjeux que ceux sur lequel les acteurs s'affrontent. Ou bien, on met le collectif en présence d'un autre collectif avec lequel il n'a ordinairement pas de relations.⁸

Plus généralement, l'intervention sera spécialement conçue en fonction du collectif considéré, de ses attentes, des risques qu'il appréhende, des tensions en son sein, de la confiance qu'il porte à ses interlocuteurs. L'offre technique et la demande du collectif auront à se modeler l'une sur l'autre. Dans la mesure où l'intervenant poursuit une visée de recherche, le collectif sera convié à adopter une position de co-chercheur : ceci contribue à décentrer le travail de ses préoccupations immédiates, en lui donnant une certaine conscience des phénomènes qui l'habitent.

Clinique (III)
Simulation

Dans la situation décalée, on introduit un prélèvement des acteurs véritables.

Simulation :

≠ transcription des relations sur modèle (système d'agents artificiel) (car système d'interactions inconnu) ;

= soumission du système réel à une situation artificielle. (~ culture cellulaire)

La situation expérimentale est ainsi définie : un objet de travail, un cadre avec ses règles, un ou des interlocuteurs. Le collectif est introduit dans le dispositif. Nous parlons de *simulation*. Le considérable développement de la simulation numérique fait aujourd'hui considérer que cela consiste à reproduire dans un univers différent les relations entre agents. Or, ici, justement, les relations sont inconnues. Elles sont inscrites dans les personnes et ce sont donc celles-ci que l'on va mettre dans une situation artificielle contrôlée. Cela ressemble plutôt à la mise en culture de cellules dans une

boîte de Petri, ou d'une maquette de carrosserie dans une soufflerie.

Remarque incidente : l'imagination est aussi une simulation de l'action. En neurosciences, on observe qu'imaginer un mouvement "allume" certains de neurones qui interviennent aussi pour commander ce mouvement. De même, la délibération collective de ce que nous pourrions faire ou encore l'entraînement d'une équipe sportive avant les matches mettent à l'épreuve l'acteur collectif permettant de choisir et ajuster une stratégie et l'action future.

Clinique (III bis)
Simulation

remarque :
L'imagination est une simulation de l'action

⁸ Dans des interventions plus complexes, où l'on a affaire à plusieurs entités (plusieurs "nous"), un objet de discussion est choisi, qui relève des collectifs en cause, mais circonscrit de façon à éviter les affrontements de la vie ordinaire. Un procédé pour abaisser plus encore les oppositions consiste à « décroiser » les catégories : par exemple si l'on a d'un côté des entreprises et de l'autre des contrôleurs de l'Administration, un groupe de travail met en présence une entreprise d'une région avec le contrôleur d'une autre région : chacun est porteur de ses points de vue, mais le rapport singulier d'une entreprise avec son contrôleur habituel est évité.

Clinique (IV) **Prélèvement**

- ✓ **représentativité : diversité catégorielle et organique pertinente, (échantillon systémique)**
- ✓ **codésignation, volontariat : pertinence, confiance (= exercice « im-co », déjà)**
- ✓ **anticiper la percolation.**

Lorsque le collectif en cause est relativement grand (surtout s'il compte plusieurs dizaines de membres) on n'introduit dans la situation de recherche qu'un échantillon. Comme il vient d'être dit, il s'agit de placer dans la situation les interactions effective entre les individus : il convient donc qu'il comporte une diversité appropriée (catégorielle, hiérarchique, ...). C'est le système que l'on représente par cet extrait ! L'intervenant prescrit des critères de choix : mais il ne le fait de façon pertinente que si cela se fait en dialogue avec le demandeur. A ce stade préalable à

l'intervention, celle-ci a déjà commencé : puisqu'elle sollicite l'imagination-cooptation de "nous".

Par ailleurs, ce que l'intervention produit n'est qu'accessoirement une appréciation de l'intervenant. L'essentiel est produit à l'intérieur du collectif, en partie à l'insu des participants : on joue sur l'émergence qui les anime. Revenus dans le quotidien de leur collectif, ses représentants seront "implicitement" porteur de de produit : une modification de leur manière de penser (d'imaginer) et d'agir. On escompte que cette modification se diffusera au reste du collectif. Ce qui se fera d'autant mieux que la représentativité systémique de l'échantillon aura permis d'intégrer ce changement et que, par conséquent il pourra diffuser au reste du collectif. Ceci a été désigné par le terme de *percolation*.

Le fonctionnement d'un collectif uni par un projet est toujours plus ou moins ce qui est décrit ci-avant. Il est seulement plus ou moins efficace selon que les membres y adhèrent lorsqu'ils disent "nous", selon qu'il ne néglige aucune ressource, l'apport d'aucun de ses membres, et n'est pas entravé par des ressentiments ou rivalités. Cela se fait spontanément ou de bons animateurs l'engendrent. La capacité stratégique et le comportement collectif peuvent cependant presque toujours être améliorés. Un recours externe peut y aider, même lorsqu'il n'y a pas de crise majeure ; à l'inverse, cette aide est plus ardu en cas de crise et il faut trouver des dérivatif. Les interventions "cliniques" évoquées ici ont à la fois, dans divers cas, permis d'améliorer le fonctionnement tout en fournissant aux socianalystes le "terrain" pour élaborer leurs concepts et leurs outils. Quel est alors leur rôle ?

Clinique (V) **Équipe de socianalystes**

- ✓ **concevoir la situation expérimentale (avec la demande),**
 - ✓ **règles : coque vide pour contenu libre**
⇒ **protéger et canaliser le travail**
(violation simule franch¹ frontière),
 - ✓ **co-réguler l'exercice,**
 - ✓ **interpréter.**
- ⇒ Collectif analyste !**

Ils imaginent avec le demandeur un dispositif qui fasse jouer les divers ressorts qui viennent d'être décrits. Puis, ils veillent au bon déroulement du travail proposé. Pour ce faire, ils énoncent des règles. Mais ils laissent le choix des contenus à la discrétion de leurs interlocuteurs : ils n'ont pas là de compétence et ils s'absteindront de préconiser des solutions. Il font imaginer, ils font coopter, mais ne s'y substituent pas. Les situations de travail et les règles sont une coque vide pour un contenu libre. Et,

cette liberté est assurée par la protection que la coque procure.

Il advient souvent que ces règles ne soient pas respectées. Elles sont inhabituelles. Ou, il est inhabituel qu'elle soient explicites. Mais ce non-respect n'est pas sanctionné : il est tourné en ressource, les participants sont invités à constater le manquement et prennent conscience de ce qu'il signifie.

Enfin, les socianalystes font, en cours de route des "*interprétations*". Bien que ceci soit présenté comme une fonction essentielle, je ne les ai pas entendu expliciter ce qu'ils entendent là. Je me

demande si ce caractère énigmatique ne serait pas délibéré... Mon interprétation⁹, donc, est qu'il s'agit d'une énonciation qui vise à amener l'interlocuteur à réfléchir par lui-même sur lui-même.

Un point crucial ici est que l'intervention des socianalystes s'adresse à un collectif humain (un système d'individus), que pour les faire évoluer dans la situation construite, pour repérer la dynamique qui les anime et pour leur restituer quelque chose qu'ils captent ensemble, il est nécessaire que l'intervenant ou analyste soit lui même un système de même nature et de même variété. Il ressort que ce collectif qui m'occupe ici, ce "nous", restreint à un petit nombre afin qu'il soit peu structuré et que son fonctionnement soit plus facile à saisir, n'existe pas indépendamment des relations qu'il entretient avec d'autres "nous" pareillement unis chacun par un "projet". La "relation de projet à projet" signalée plus haut, étant constitutive du jeu social, doit être ici mise à profit. Ce "nous" est observable à l'occasion de son interaction avec un autre : il faut le voir interagir avec un "projet antagoniste"¹⁰. Et, seul un semblable "nous", avec son projet propre, peut piloter l'expérience, l'observer et l'interpréter.

Dans la situation clinique la plus simple, la plus dépurée, où il n'a qu'un collectif devant lui, il peut s'offrir lui-même comme antagoniste, dans le sens où ceci est expliqué ici. Dans d'autres cas, on construira un groupe antagoniste ad-hoc (comme dans l'exemple exposé en prologue). Ou bien, ayant d'entrée affaire à deux ou plusieurs collectifs, on pourra les "antagonistiser" de façon appropriée. Dans ces cas plus complexe, l'intervenant et régulateur a besoin d'être pluriel.

Clinique (VI) Procédés

- ❖ projet antagoniste,
- ❖ tâche « *im-co* »
- ❖ objet-détour
- non-omission / abstinence
- non nominatif + non divulgation
- « parité – relativité – historicité »
- ☐ brassage (catégoriel ou aléatoire)
- ☐ disposition spatiale
- ☐ mémoire (notes, restitution, note sur...)

Revenons un instant sur les diverses techniques mises en œuvre dans ces situations cliniques. A titre d'exemples : trois objets proposables (décrits plus haut), trois règles et trois activités. Commençons par ces dernières : vu le rôle que jouent les catégories dans les représentations et parfois dans les relations de "nous", les manier expressément en séance est un stimulus souvent productif. Parfois, une séparation en sous-groupes homogènes est délibérée (anciens/nouveaux ; opérateurs/encadrement ; parents

/enfants : enseignants/administratifs ; ...). Ou, on tire au sort : des mises en présences inattendues montrent des changements d'attitudes. Lorsqu'un sous-groupe rapporte en réunion plénière, il lui est demandé de rester ensemble afin que tout le monde voie le propos collectif. La constitution d'une mémoire est aussi exposée plus haut : la réentrance, recycle et actualise la représentation collective. L'anonymat est important : il protège ceux qui parlent et permet une alimentation plus riche de l'imagination ; d'autre part, l'obligation de rapporter les propos sans les attribuer ni porter de jugement oblige à une écoute mutuelle. Il est du reste affirmé que personne n'a d'avis prédominant (parité), on pose par principe que personne ne détient "la" vérité de façon sure (relativité) et que la réflexion se place dans la continuité du collectif (historicité). Figuré par la « colonne de distillation » (d'inspiration, plutôt) sur le schéma de réentrance (plus haut), la mise en commun ne vise à aucune décision, afin d'écarter que chacun veuille faire prévaloir ses vues. Souvent, on court-circuite cette phase, qui crée la cohésion du "nous", pour passer directement au débat qui affronte les a-priori.

⁹ Je donne ainsi quatre acceptions distinctes à "interprétation" : 1. la transposition d'un discours dans un autre langage, aussi fidèle que possible à ce que l'énonciateur voulait dire ; 2. l'ajout à l'œuvre d'une présentation propre à l'interprète, comme en musique ; 3. le décodage de ce qui sous-tend un acte ou un propos, par-delà ce que l'auteur donnait à voir ; 4. la restitution à l'auteur (ici collectif) d'un propos ou d'un comportement reformulé non tant pour exposer une vérité que pour inviter à réfléchir sur soi. L'interprétation clinique serait le 4^e de ces sens. Tandis qu'ici, je donne mon interprétation – au 2^e de ces quatre sens – du terme "interprétation" aussi bien que de l'ensemble du concept de "nous" et des techniques pour y accéder.

¹⁰ Etant précisé que "antagoniste" ne veut pas du tout dire que ce soit un adversaire. C'est une opposition d'appui mutuel et de mouvement conjoint : comme sont, dans le bras, le biceps et le triceps sont des muscles antagonistes.

Clinique (VII) Évaluation ?

- ✓ résultats hors d'atteinte (« supraconscients »)
- ✓ non reproductibilité (historicité globale)
- ✓ modification induite (non décrite par théorie)
- ✓ non montrable (à une demande potentielle)
- ✓ mais parfois prise de conscience
- ✓ conviction acquise au sein de l'offre

Clinique (VII bis) Évaluation ?

« Comment pouvez-vous me prouver l'efficacité de ce que vous proposez ?
– Comment votre ministre prouve-t-il l'efficacité de sa politique ? »



« Lorsqu'on a changé sa manière de penser, on ne s'en rend pas compte : puisqu'on a changé de manière de penser. » (Maria Van Bockstaele)

Savoir si tout cela est efficace est une question difficile. Le résultat escompté naît d'un processus qu'on ne peut deviner et influencer qu'indirectement. Il n'existe pas deux collectifs identiques pour comparer les résultats. On ne peut anticiper ce qui se produira ni comment cela apparaîtrait. Parfois un participant se rend compte de quelque chose, plus tard et de façon imprévue. Les praticiens, à l'expérience, se sont fait une opinion : difficile à communiquer...

Pour conclure sur cette approche, situons-la – très schématiquement – par rapport à deux disciplines voisines :

- la **psychologie** s'intéresse à la personne souvent avec un abord clinique. Certes, son entourage est pris en vue, mais reste extérieur à l'intervention. Et, si l'on traite plusieurs personnes ensemble (thérapie familiale, par exemple), elle ne prend guère en considération que les relations entre elles. Ici, nous considérons le groupe comme tel, par-delà les personnes qui le composent.
- la **sociologie** s'intéresse à la population, mais ne l'analyse le plus souvent que selon des catégories (des classes sociales), des collections d'individus. Seule la sociologie des institutions prend en compte la structure de ce j'ai appelé "collectifs organiques". Elle s'en tient cependant aux organigrammes et aux fonctions apparentes, ou à ce qu'en disent les personnes : faute d'avoir les outils permettant de pénétrer au-delà de ce que les acteurs expriment. Ainsi le voyait Jacques Van Bockstaele, qui considérait que le concept d'imaginer-coopter et le maniement de la relation de projet à projet procurent ces outils.

Clinique sociologique

Différence avec

- la sociologie
- la psychologie

Relation de projet à projet

- intervention multiprojet
- co-recherche clinique
- collectif analyste

Vers une généralisation ? Reste la question de savoir si les concepts et techniques développés pour des "nous" simples et de petite taille permettent d'envisager de traiter d'ensembles plus étendus, complexes et problématiques. La réponse semblerait oui : cela a déjà été entrepris. Mais ce sera une entreprise ambitieuse. On change là de dimension et l'on rencontre des comportements, intérêts et convictions qui ne préparent pas les acteurs à envisager une méthodes si éloignées de l'habitude.

Vers une généralisation ?

Déjà, la dynamique d'une entité simple (un 'nous') implique l'interaction avec d'autres.

L'appartenance à plusieurs 'nous' se manie dans une certaine mesure comme celle à des catégories.

L'organisation socianalytique traite déjà des situations pluri-collectives : notamment à l'aide de structures ad-hoc, aux fins de simulation.

Concepts et outils semblent généralisables.

