



**HAL**  
open science

## Le staff tournant

Laura Catini, Gilles Monceau

► **To cite this version:**

Laura Catini, Gilles Monceau. Le staff tournant. Les Cahiers de l'implication. Revue d'analyse institutionnelle, 2000, 3, pp.145-150. hal-03231687

**HAL Id: hal-03231687**

**<https://hal.science/hal-03231687v1>**

Submitted on 21 May 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Le staff-tournant

Le modèle "classique" de l'intervention socianalytique est celui de l'intervention brève<sup>1</sup>. Pendant quelques jours, les activités d'un établissement cessent et le travail analytique tend à prendre toute la place en associant l'ensemble des personnes qui y vivent et travaillent.

Les interventions menées actuellement par *Reso (Recherches socianalytiques)* se situent plus dans la durée (jusqu'à trois années pour la plus longue). Une journée ou bien une demi-journée par mois, les intervenants se rendent dans l'établissement ou auprès de l'équipe qui a commandé l'intervention. Danielle Guillier a parlé de "consultation socianalytique"<sup>2</sup> à propos de ce type de travail.

Nous appelons "staff-tournant" une équipe de socianalystes dont la composition sur le terrain varie de séance en séance. L'équipe peut ainsi comprendre cinq personnes et constituer en son sein des groupes de trois intervenants. Il y a continuité (le staff ne se renouvelle pas entièrement d'une fois sur l'autre) et discontinuité (ce n'est jamais le même staff).

Nous distinguons alors le groupe-intervenant du staff-intervenant qui en est un sous-ensemble temporaire. Le groupe-intervenant n'est donc pas présent en totalité sur le terrain à chaque séance. Il est même possible que certains de ses membres ne s'y rendent jamais.

Il est évident que ce dispositif de travail en staff-tournant n'est pas une invention originale. D'autres l'ont expérimenté avant nous, Gérard Mendel et son équipe de sociopsychanalyse en particulier. Nous essaierons de restituer ici les conditions de possibilité et/ou de nécessité qui ont déterminées notre choix et de développer les implications théorique et méthodologique de notre pratique singulière.

### Intérêt formatif

En Analyse institutionnelle, une différence est posée entre le champ d'analyse et le champ d'intervention. Le premier recouvre tout l'espace idéalement analysable, incluant les référents théoriques des uns et des autres, leurs idéologies... Le champ d'intervention se construit à partir des possibilités concrètes et matérielles cristallisées dans une commande d'intervention passée par des clients (staff-client) à une équipe de socianalystes<sup>3</sup>. Le point zéro de toute intervention socianalytique est donc l'existence d'une offre de socianalyse sur le marché de

l'intervention. Cette offre est médiatisée par des publications, des appartenances universitaires et plus généralement par des participations à diverses manifestations scientifiques et/ou publiques. La toute première demande est donc celle du socialanalyste lui-même qui se rend disponible à la commande, voire la suscite.

L'institutionnalisation universitaire de l'Analyse institutionnelle se manifeste à l'université Paris 8 par l'existence d'une équipe d'enseignants-chercheurs socialanalystes participant à la formation des étudiants de troisième cycle en Sciences politiques et Sciences de l'éducation. Certains de ceux-ci souhaitent se spécialiser en A.i. Ils veulent devenir socialanalystes ou plus souvent vivre une expérience qui leur permette enfin une " descente " de l'abstraction théorique à la pratique. Ce souhait rend évidente la difficulté pour les étudiants-chercheurs d'accéder à des terrains d'intervention. Dans cette situation, déjà ancienne, d'un enseignement essentiellement théorique de l'A.i., plusieurs demandes ont été formulées par les étudiants à différents moments. Ces demandes ont été dirigées vers l'institué<sup>4</sup> universitaire (très souvent vers des " socialanalystes confirmés ", c'est à dire ici les enseignants) mais aussi actualisées de manière instituante par la création d'associations ou de sociétés (pouvant inclure un nombre variable de socialanalystes expérimentés et d'étudiants-chercheurs désireux de faire leurs premiers pas dans l'intervention) avec des stratégies de promotion et circulation diverses. C'est ainsi que diverses expériences associatives ont, à différentes époques et souvent à l'initiative d'étudiants-chercheurs, eu pour projet la pratique de l'intervention socialanalytique<sup>5</sup> : le GAI en 1970 (*Groupe d'Analyse Institutionnelle*), le CRI en 1973 (*Centre de Recherches Institutionnelles*), la S.A.I. en 1986 (*Société d'Analyse Institutionnelle*), l'AFAI en 1987 (*Association pour la Formation à l'Analyse Institutionnelle*), ARSIS en 1995 (*Association pour la Recherche Socialanalytique en Intervention Sociale*) ou encore Reso depuis 1997 (*Recherches Socialanalytiques*).

Cette demande sociale (de formation à la socialanalyse) est donc à l'origine de formes sociales extra-universitaires mais elle produit également, au sein de celles-ci, des choix méthodologiques singuliers. C'est ainsi que le staff-tournant facilite l'accès au terrain à un plus grand nombre d'apprentis-socialanalystes.

146

La rotation se fait en assurant la présence d'intervenants plus expérimentés, ce qui permet aux débutants de ne pas être trop exposés (sur le mode du compagnonnage ?). La formation se réalise ainsi sur deux axes : la pratique concrète (in situ) et la réflexion sur les effets et stratégies mises en œuvre (dans le groupe-intervenant). C'est cependant oublier un peu rapidement que le fait de travailler avec un " compagnon " plus expérimenté conduit facilement à rester dans son ombre.

## Intérêt méthodologique

La notion de dérangement est essentielle dans la pratique socianalytique<sup>6</sup>. C'est d'abord le dispositif d'intervention lui-même qui "dérange" le fonctionnement habituel de l'établissement. La socianalyse débute en instituant une assemblée générale composée de toutes les personnes concernées par l'intervention. Elle perturbe ainsi l'organisation du travail : celui qui participe à l'AGS (Assemblée Générale Socianalytique) ne peut être en même temps "à son poste" de travail. Cette simple technique de l'AGS provoque nombre de résistances qui fournissent autant de matériaux d'analyse : qui participe ? que fait-on des usagers (enfants, jeunes, malades, clients...) ? quelles sont les activités qui ne peuvent absolument pas être interrompues ? qui peut ou ne peut pas assister à l'AGS et pourquoi ?

Dans le cas des interventions de longue durée que mène *Reso*, ce dérangement se trouve souvent limité à une demi-journée par mois. Une organisation du travail est trouvée par l'établissement client qui permet la tenue de l'AGS en limitant les perturbations, l'intervention se routinise. Le choix d'un staff-tournant apporte alors un autre type de dérangement en perturbant la relation du groupe-client avec le staff-intervenant. Sur l'un de nos terrains (un Institut Médico-Educatif), de fortes résistances à la rotation se sont exprimées bien que celle-ci soit posée dès le début. Quelques participants souhaitaient la présence constante de l'un d'entre nous comme garant de la continuité, du sérieux et d'une certaine sécurité. Des psychologues du même groupe-client nous reprochaient notre négligence du transfert.

Le renouvellement du staff-intervenant par la rotation de ses membres rend celui-ci effectivement plus imprévisible, moins sécurisant. Les intervenants absents pendant une ou deux séances restaurent une certaine extériorité par rapport à l'évolution de l'analyse. Ils peuvent élaborer, à partir des matériaux communiqués par les intervenants présents en séance, d'autres interprétations que celles qui ont émergé dans le travail collectif entre clients et socianalystes. Les propositions de ces "revenants" lors des séances suivantes peuvent éventuellement paraître "décalées" aux clients, ce qui ne va pas sans une certaine tension et peut même être parfois interprété comme un manque de rigueur. Cela oblige les uns et les autres à redéfinir en permanence la tâche socianalytique et les implications des participants dans celle-ci. Cette activité est bien l'analyse de l'institution de l'analyse qui fait l'une des caractéristiques de la socianalyse.

On comprend que les clients soient réticents devant cette rotation qui remet en cause, d'une séance à l'autre, les alliances passées avec des intervenants<sup>7</sup>. En étant les seuls physiquement permanents<sup>8</sup>, les clients ont plus directement à assurer la continuité du travail voire l'autogestion du dispositif. Leur attente, si souvent observée, d'être "animés" par les intervenants risque d'être

plus souvent déçue en même temps que se trouve limitée l'éventuelle emprise de tel ou tel intervenant sur l'intervention et le groupe-client lui-même.

Si chaque intervenant voit ainsi limitée dans le temps la stratégie socianalytique qu'il souhaite développer, il devient alors incontournable pour lui de l'explicitier et de la soumettre à l'analyse du groupe-intervenant (comprenant les intervenants présents et absents) s'il veut que celle-ci soit reprise. Ce groupe intervenant devient alors une instance d'analyse des implications des socianalystes dans l'intervention. Le fantasme de maîtrise du dispositif se trouve alors circonscrit. Les expériences que les différents intervenants ont d'un même terrain étant hétérogènes par construction (ils ne s'y rendent pas tous ensemble), c'est plus la dynamique singulière du processus socianalytique qui peut être travaillée par le collectif des intervenants que la particularité de chaque séance. Nous trouvons là une correction au risque de fragmentation de ces interventions de longue durée. Le risque ne disparaît pas pour autant.

Si la rotation des intervenants dérange le groupe-client en entretenant l'analyse du dispositif socianalytique, elle dérange également le groupe-intervenant lui-même. Le travail d'explicitation des stratégies implicites qui a été évoqué précédemment n'est en effet pas la seule contrainte sur les intervenants générée par ce dispositif.

Ainsi, dans le cas d'un staff-intervenant stable pour une intervention de longue durée, nous observons souvent une diminution progressive des temps de boîte noire (réunion en dehors des clients), comme si le vécu commun produisait une analyse commune<sup>9</sup>. Un groupe de contrôle extérieur est alors recherché.

Dans le cas que nous traitons ici, chaque staff temporaire doit rendre compte au groupe-intervenant. Ceci se réalise classiquement par des réunions mais également par la production de divers textes. Le courrier électronique prend une importance croissante dans notre travail, nous commençons d'ailleurs à repérer certains effets de cet outil technologique sur la dynamique même des interventions<sup>10</sup>. L'instabilité du staff pousse celui-ci à un travail analytique incluant une importante production écrite.

Mais cette activité réflexive concerne autant la dynamique du groupe-intervenant que celle du groupe-client. Le renouvellement du staff impose un travail permanent de cooptation des intervenants à l'intérieur du groupe-intervenant voire à l'extérieur. Au sein de *Reso*, ceci nous a amenés de plus en plus explicitement à travailler les différences, rapports de pouvoir (et au pouvoir !) et de savoir entre intervenants. L'instabilité du staff fragilise également celui-ci en l'exposant plus nettement à l'analyse du groupe-client. Ce dernier est alors en mesure de pointer une hétérogénéité du groupe-intervenant que les socianalystes ne voulaient ou ne pouvaient pas travailler. Un staff-client distinguait ainsi parmi nous entre les " pro " et les " amateurs ". Cet effet de l'" analyste analysé " ren-

voie à de nombreux travaux en sciences sociales dont ceux de Ruth Canter Kohn<sup>11</sup>. Ceux-ci mettent en évidence que le chercheur qui observe d'autres humains est également observé par ceux-ci. Qu'il le veuille ou non, le chercheur (observateur ou intervenant) se trouve impliqué dans une relation d'observation.

C'est en grande partie sur la base d'une théorisation de la relation d'observation en ethnologie et dans les expériences sociométriques et psychosociologiques que le *Centre de socianalyse* élabore sa méthode d'intervention<sup>12</sup> depuis 1959. Dans le courant de l'Analyse institutionnelle, Laurence Gavarini a restitué la manière dont un staff-client pouvait mettre en analyse le staff-intervenant avant même le début de l'intervention, le phénomène se développant jusqu'à ce qu'elle appelle " l'absorption " des socianalystes dans le fonctionnement ordinaire des clients<sup>13</sup>.

Ces analyses, produites par les clients sur la dynamique du groupe-intervenant, constituent à leur tour un matériau, qui est aussi une menace, à ne pas négliger. Ce que chacun des groupes (client et intervenant) perçoit de l'autre, en particulier à travers les catégories qu'il lui applique, met en relief les traits de sa propre activité réflexive en soulignant par exemple son propre mode de légitimation théorique et/ou idéologique. C'est ainsi, par exemple, que dans des établissements d'éducation ou de soin où elle fonctionne comme allant de soi explicatif, la psychanalyse peut être restituée comme une théorie parmi d'autres en étant confrontée au référent socianalytique des intervenants. René Lourau observait le même phénomène avec la théologie lors de ses premières expériences d'intervention en milieu chrétien<sup>14</sup>.

Il devient alors de plus en plus nécessaire de prendre en compte ce que le *Centre de socianalyse* travaille sous le nom de " transfert socianalytique " <sup>15</sup> en invitant ses clients à analyser les relations entre les membres de l'équipe intervenante. Sur l'un de nos terrains (une structure éducative expérimentale) où le groupe-client était composé de professionnels appartenant à différentes institutions, une défiance à notre égard s'est exprimée dès le premier contact, malgré la commande passée. Cette difficulté à s'ouvrir à des partenaires extérieurs est progressivement apparue comme une attitude permanente de l'équipe (pourtant pluricatégorielle) envers d'autres groupes extérieurs avec lesquels elle devait travailler. Très investie libidinalement, organisationnellement et idéologiquement dans l'expérience, l'équipe perçoit tout regard extérieur un peu critique comme menaçant. Le travail des implications des clients et des intervenants dans la relation d'intervention ouvre l'opportunité de percevoir la défiance initiale à l'égard des seconds comme une fermeture des premiers sur leurs difficultés. Cette fermeture aggrave d'autant plus les dites difficultés qu'elle se trouve renforcée par des appels répétés au renforcement de la mobilisation interne. La nécessaire dialectique entre champ d'intervention et champ d'analyse est ici particulièrement opérante, elle replace l'action d'une unité sociale restreinte, qui tend à se vivre comme isolée, dans une dynamique institutionnelle plus vaste.

### Intérêt des limites au principe de rotation

Le travail avec un socianalyste plus expérimenté peut amener un effet contraire à celui recherché idéalement (la formation, l'autorisation à exprimer une analyse personnelle, etc) en installant les plus novices dans un retrait permanent, une abstention d'initiative.

Nous tenons enfin à insister sur le fait que, dans notre pratique, la rotation régulière et complète ne se réalise pas. D'une part, comme nous l'avons écrit plus haut, la continuité entre les séances est assurée par la présence de l'un des intervenants (expérimenté ou débutant) ayant pour tâche de "garder le fil". D'autre part, un autre type de continuité est également assurée, celle de la compétence (que nous n'avons pas pour autant définie), à travers la présence à chaque séance d'au moins un intervenant désigné comme expérimenté par le groupe-intervenant. Il s'agit là, sans doute, de protéger le staff-intervenant d'une analyse critique trop massive (et éventuellement destructrice) de la part du groupe client. Pour avoir nié nos différences, nous avons exposé certains d'entre nous à une situation intenable sur l'un de nos premiers terrains. Si la méthode socianalytique est faite de rapports de forces, ceux-ci doivent être soutenus...

Laura CATINI et Gilles MONCEAU

<sup>1</sup> MONCEAU (G.), (1996), "L'intervention socianalytique" in *Pratiques de formation-Analyses* n°32, Université Paris 8, Saint-Denis.

<sup>2</sup> GUILLIER (D.), (1996), "Vers la consultation socianalytique" in *Pratiques de formation-Analyses* n°32, Université Paris 8, Saint-Denis.

<sup>3</sup> La commande est en fait souvent orientée vers un seul intervenant qui coopte ensuite un staff-intervenant.

<sup>4</sup> MARX (E.), «Naissance d'une école d'intervention sociologique à l'université» in *Perspectives de l'Analyse institutionnelle*, Méridiens-Klincksieck, Paris.

<sup>5</sup> Cf. EME (A. L.), (1989), *La recherche en Analyse institutionnelle : Centre et périphérie...*, D.E.A. en Sciences de l'éducation, Université Paris 8.

<sup>6</sup> GILON (C.) & VILLE (P.), 1990, *Socianalystes à EDF* (doc. ronéo), Laboratoire de Recherches en Analyse Institutionnelle, Université Paris 8. Ces auteurs le définissent ainsi : "Le dérangement est un déplacement hors des positions assignées, un trouble gênant le fonctionnement normal, une désorganisation du classement des choses et des gens, de l'ordre communément admis, des rôles et des clivages habituels." (p. 246)

<sup>7</sup> Cf. le principe de triangulation que GILON (C.) & VILLE (P.) définissent ainsi (*Socianalystes à EDF*, op.cit.) : "Pour intervenir, donc pour occuper une place de tiers, il faut que les deux pôles de chaque rapport social problématique soient simultanément présents dans la situation, de sorte que s'élabore une relation entre les trois points extrêmes ainsi constitués (pôle A, pôle B et intervenants), révélatrice des principaux éléments dont est fait chaque rapport social à analyser." (p.244)

<sup>8</sup> Bien que la composition du groupe-client varie bien sûr elle aussi (congé, mutation, stage...).

# Les Cahiers de l'implication

n°3  
hiver 99/00

Revue d'analyse institutionnelle

## l'intervention

### L'intervention : un concept pluriel

La résurgence de l'intervention  
Intervention théâtrale et le Théâtre de l'Opprimé  
Implication et distance  
La pratique sociopsychanalytique  
Effet d'intervention d'une pratique ethnographique  
Intervention, ambiance

Antoine SAVOYE  
Marie-France ADENIER  
Eugène ENRIQUEZ  
Gérard MENDEL  
Pierre MONTECCHIO  
Roland PETIT

### Socialanalyse

Du dispositif socialanalytique de formation  
au dispositif socialanalytique d'intervention  
Socialanalyser ou saisir le social en ébullition  
*Intervention* dans le débat

Georges LAPASSADE  
Christiane GILON et Patrice VILLE  
Dominique CHÂTELAIN

### Monographies

Quelques leçons d'une formation à l'Analyse institutionnelle  
Dispositif et champ d'intervention

Dominique HOCQUARD  
René LOURAU

### Formation

Le staff-tournant  
Comment peut-on ne pas devenir socialanalyste ?  
La socialanalyse dans l'Analyse institutionnelle,  
l'Analyse institutionnelle dans la socialanalyse  
Trois interventions côté client

Laura CATINI et Gilles MONCEAU  
Marcelo CARRILLO

René LOURAU  
Régine ANGEL et Anne-Laure EME

*Laboratoire de Recherches  
en Analyse Institutionnelle*  
Sciences de l'éducation

**PARIS 8** UNIVERSITE  
VINCENNES - SAINT-DENIS