



**HAL**  
open science

## De l'analyseur argent à l'analyseur temps

Gilles Monceau

► **To cite this version:**

Gilles Monceau. De l'analyseur argent à l'analyseur temps. Les Cahiers de l'implication. Revue d'analyse institutionnelle, 2001, 5, pp.105-114. hal-04205393

**HAL Id: hal-04205393**

**<https://hal.science/hal-04205393>**

Submitted on 12 Sep 2023

**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.

## De l'analyseur argent à l'analyseur temps

Les enjeux théoriques et pratiques de ce concept opératoire qu'est l'analyseur argent (AA) en socianalyse et plus largement pour la recherche en Analyse institutionnelle sont exposés, dans ce numéro 5 des *Cahiers de l'implication*, par l'article de Danielle Guillier.

La théorie critique de notre courant a trouvé là un outil clinique permettant de mettre en évidence les interférences entre champ d'intervention et champ d'analyse, entre le très local et l'étatique. Cette « profondeur de champ dans la socianalyse<sup>1</sup> » est produite par la restitution, dans les séances d'analyse, d'événements apparemment « extérieurs » au champ d'intervention ainsi que du processus d'organisation de la session d'analyse elle-même, en particulier dans sa dimension économique.

### De l'argent au temps : une évolution des conditions de la pratique socianalytique ?

Il me semble que l'on oublie trop de souligner aujourd'hui, lorsqu'on se réfère aux premières expériences de maniement de l'AA dans les situations socianalytiques, que ces premières interventions se déroulaient sous la forme de « stages » ou de « rencontres » et souvent en fin de semaine<sup>2</sup>. Les clients, quelles que soient leurs appartenances, faisaient alors la démarche volontaire de venir se former à l'Analyse institutionnelle, même s'ils le faisaient souvent dans une dynamique collective et peut-être sans nécessairement savoir à quoi ils s'engageaient. Cette modalité d'inscription des individus dans la socianalyse avait des conséquences non négligeables :

- les collectifs clients se créaient pour l'occasion, généralement autour de l'offre d'un temps de formation à l'Analyse institutionnelle,
- le travail d'analyse restait à la périphérie et souvent en extériorité spatiale par rapport aux institutions d'appartenance des participants.

Cette dernière particularité avait d'ailleurs été bien remarquée comme obstacle important à l'analyse par Georges Lapassade. Il écrivait ainsi en 1973, à propos de ses clients dirigeants de la Mutuelle Nationale des Etudiants de France (MNEF) : « Ils ne voulaient pas voir qu'en fait la rencontre de Royau-mont I n'était pas un stage de formation ; c'était une intervention sur les organisations étudiantes »<sup>3</sup>.

Cette limite apparaissait également lorsque l'intervention se déroulait dans le cadre d'un cursus universitaire. René Lourau écrivait ainsi : « Le Département de sociologie de l'U.C.L. (Université Catholique de Louvain) fonctionne en autogestion. Mai 1968 est passé par là... Mais en 1971, cette autogestion ne



consiste plus qu'à gérer quelques miettes du programme, à choisir « librement certains centres d'intérêt et certains enseignants<sup>4</sup>. » Le séminaire d'Analyse institutionnelle qu'il a animé avec Antoine Savoye était donc « optionnel » pour les étudiants et s'est déroulé le week-end.

D'autres exemples montreraient cette « périphérisation » de la pratique socianalytique à l'extérieur des locaux constituant la base matérielle des institutions concernées.

La question du paiement des socianalystes se posait donc aux individus de manière individuelle. La gestion du paiement était partie prenante de la gestion de l'organisation de la session (terme souvent utilisé à l'époque) à laquelle chacun était venu participer volontairement<sup>5</sup>. Remarquons que, même dans ce cadre apparemment propice, les résistances à la mise en œuvre de l'A A étaient massives. Les premiers socianalystes apprenaient ainsi que nous promenons nos institutions avec nous, même en week-end !

Je pense que notre courant n'a pas suffisamment tiré les conséquences du passage de ces premières interventions à « publics volontaires » à une seconde phase de pratiques à « public captifs » se déroulant en établissement et à la commande des dirigeants de ceux-ci. Après les expériences de ce second type développées dans le courant des années 70 et début 80 par le Groupe d'analyse institutionnelle de Paris et le Centre de Recherches institutionnelles<sup>6</sup>, cette seconde forme de travail s'est progressivement développée dans le cadre de la mise en œuvre de la loi de 1971<sup>7</sup> sur la formation professionnelle. Les intervenants sont, dans ce cas, rémunérés par un organisme collecteur de fonds de formation auquel coteise l'établissement.

Dans cette situation, très différente des premiers « protocoles expérimentaux »<sup>8</sup> de la socianalyse, ce que les membres du groupe client mobilisent ce n'est pas de l'argent « sorti de la poche » de chacun mais c'est du temps ou plus souvent - et peut-être plus modestement encore - un emploi différent de leur temps.

La question du paiement de l'intervention ne sort pas pour autant du champ d'intervention puisque les salariés, par l'intermédiaire de leurs représentants, ont bien à se prononcer sur l'usage des fonds de formation. Ils participent à des arbitrages entre des demandes de formations individuelles et une formation collective du type intervention. Cette discussion qui, dans le fonctionnement ordinaire, échappe souvent aux salariés doit être restituée au début de la socianalyse puisqu'elle est constituante de ses conditions initiales. C'est, de plus, toujours une discussion à fort effet analytique lorsque, dans le cas d'interventions de longues durées, elle est reprise au moment du renouvellement du contrat d'intervention pour une année supplémentaire. A ce moment, des résistances apparaissent à la captation par l'intervention de crédits de formation dont l'intervention elle-même a révélé l'existence.

Une équivalence apparaît donc ici entre argent et temps. Il s'agit du temps de formation mais aussi du temps de travail. Ces deux temps sont rémunérés par le même employeur.



Dans la suite de cet article, je montrerai en quoi l'analyseur argent cède aujourd'hui la place à un analyseur temps qui prend les potentialités analytiques du premier et en développe d'autres. Je m'appuierai pour cela sur mes propres expériences d'interventions avec des équipes de socianalystes de l'association *Reso* et du *Laboratoire de recherches en analyse institutionnelle*.

### **De l'argent gagné au temps passé : la division du travail**

L'exemple qui suit concerne un dispositif d'analyse mis en place dans un établissement de l'éducation spécialisée avec lequel nous avons travaillé durant deux années<sup>9</sup>.

Nous y travaillions avec les différentes catégories de personnels socio-éducatifs et médico-psychologiques. Les différences entre eux étaient niées par les participants, en particulier les rapports hiérarchiques entre éducateurs spécialisés et aides médico-éducatives. Nous avons donc proposé d'introduire dans l'analyse la question des salaires en opérant des regroupements en fonction de ceux-ci.

De fortes résistances se sont exprimées. Les professionnels semblaient choqués par notre proposition. Sur la trentaine de participants, seule une éducatrice a soutenu d'emblée notre proposition. Pour les autres, il n'y avait pas de rapport entre le salaire perçu et la pratique, l'argument principal étant qu'« on ne travaille pas pour cela ». Cet effet analyseur de notre proposition a donc eu rapidement le grand intérêt de poser une interrogation radicale sur les implications professionnelles des uns et des autres. Il est en effet difficile à un professionnel de soutenir à la fois qu'il ne travaille pas pour gagner de l'argent (donc qu'il obtiendrait de son travail d'autres gratifications) et qu'il est un « vrai » professionnel dont les mobiles ne sont ni caritatifs ni psychologiques. Cette contradiction renvoie à l'institutionnalisation-même du travail social. Les discours de professionnalisation qui dominent actuellement ne font qu'attiser ces contradictions.

Une interrogation a ensuite émergé sur la notion de salaire. Si nous devons nous répartir en fonction de nos salaires, quels revenus allions nous prendre en compte ? Une différence nette se manifestait alors entre le cas de ceux qui ne travaillaient que dans cet établissement et ceux qui exerçaient aussi ailleurs. La distinction était compliquée par le fait que certains ne travaillaient qu'à temps partiel. C'est finalement la différence entre salariés de l'établissement et vacataires qui s'est imposée, même si le cas de quelques intervenants médico-psychologiques posait problème. En effet, ceux-ci occupaient à la fois un poste dans l'établissement (à temps partiel) et exerçaient dans d'autres établissements ou bien en libéral. Le fait est apparu assez vite que ceux qui passaient le moins de temps dans l'établissement avaient tendance à avoir les revenus les plus élevés. Inversement, celles qui y passaient le plus de temps (les Aides médico-éducatives) avaient les salaires les plus bas. Enfin, la variable de l'ancienneté venait ajouter à la difficulté.



Alors que notre proposition de constituer des groupes de travail en fonction des salaires rencontrait encore des résistances (durant deux séances) très analytiques, les salariés ont commencé à se renseigner sur le contenu exact de leurs feuilles de salaire respectives. Certains ont même téléphoné au service de la comptabilité de l'établissement pendant le temps des séances socianalytiques afin de se renseigner sur leur situation. C'est finalement l'indice salarial qui a été retenu comme critère de répartition dans les trois groupes de travail que nous avons finalement constitués. Ces indices ne tiennent pas compte du fait qu'un professionnel exerce à temps partiel ou à temps plein par contre il met en évidence sa position hiérarchique et son ancienneté à travers le salaire « virtuel » qu'il percevrait s'il travaillait à plein temps dans l'établissement.

Les interférences entre argent et temps sont ici nombreuses. Il est important de remarquer que le rapport n'est pas proportionnel entre l'argent gagné et le temps passé. Ainsi, dans cet établissement, un salarié gagne d'autant plus d'argent en une heure qu'il passe peu d'heures dans l'établissement. Cette constatation était déjà en soi un progrès dans l'analyse de la négation des différences entre salariés. Il faut prolonger ce résultat en pointant que ceux qui sont les plus présents dans l'établissement le sont auprès des enfants accueillis et que ce sont eux qui ont le plus de contacts avec les parents.

Pour terminer sur ce point, il faut ajouter que ce phénomène de proportionnalité inversée touche également des salariés à plein temps dans l'établissement qui, de part leurs fonctions de cadres, sont souvent à l'extérieur de l'établissement (directeur, chef de service, assistantes sociales) durant la journée. Le contenu de ce travail à l'extérieur constitue véritablement un non-savoir pour ceux qui restent toujours à l'intérieur. Nous avons eu l'opportunité de travailler cette question avec nos clients. Une assistante sociale ne parvenait pas à comprendre la méconnaissance du contenu même de son travail par les éducateurs et AMP. Elle avait pourtant le sentiment de ne « rien cacher ». Il est un fait que le budget-temps d'un salarié est d'autant moins encadré qu'il est lui-même cadre !

Il apparaît donc que, s'il n'y a pas d'équivalence entre temps passé et rémunération, le croisement de ces deux analyseurs permet l'analyse d'une division du travail dont on peut ensuite examiner les effets. Je me contenterai de signaler ici que les plus présents auprès des enfants, qui sont aussi les moins payés, détiennent des informations sur ceux-ci et sur leurs familles qu'ignorent les spécialistes que sont en particulier les psychologues. Il apparaît que la proximité peut se faire complicité et que des confidences s'échangent qui n'arrivent jamais dans les séances de travail thérapeutique.

#### **Le budget-temps des directeurs : différents modèles de management**

La gestion du temps est l'un des champs de compétence des directeurs d'établissements éducatifs. Plus que le montant de la rémunération de l'heure de travail, fixée en dehors d'eux par des textes statutaires, c'est dans la ventilation et l'articulation de ces temps de travail que passe une bonne partie du temps des



directeurs. L'établissement des emplois du temps individuels et collectifs génère périodiquement des conflits entre dirigés et dirigeants mais aussi entre les différentes équipes et les différentes catégories professionnelles de l'établissement.

Ce qu'un directeur fait de son temps échappe en grande partie aux autres salariés. Dans l'établissement dont il était question précédemment, celui-ci a pu s'en expliquer en participant aux séances socianalytiques. À travers l'emploi du temps du directeur, c'est tout le réseau social de l'établissement qui apparaît : les instances de direction de l'association gestionnaire, les tutelles publiques, les collectivités locales, les entreprises et les différents partenaires associatifs et administratifs. Le simple énoncé de ce réseau relationnel fait apparaître les choix qui sont ceux du directeur à travers les choix qu'il fait parmi les diverses sollicitations qui lui sont adressées. Les autres salariés ne disposent pas pour autant des enjeux qui, selon les moments, conduisent le directeur à opérer un tel choix.

Une équipe (dont j'étais) de l'association *Reso* et René Lourau ont travaillé durant deux années avec le groupe dirigeant d'une association départementale de l'Enfance inadaptée. L'un des analyseurs les plus productifs au fil des séances a été la gestion du temps. Je reprendrai ici un extrait d'un texte de René Lourau publié dans le n° 3 des Cahiers de l'implication à propos de la même intervention :

*« Le 19 mai, la réunion est prévue pour une réunion « normale » des directeurs, une réunion « technique » qui, selon Duval, n'a rien à voir avec l'analyse institutionnelle puisqu'il y sera question de la mise en place de la loi sur les 35 heures. Cela n'a rien à voir avec l'A.I... Le courrier de septembre 97 (...) évoquait pourtant, à propos de la correspondance entre Bertrand et la présidente, des questions d'emploi du temps, de budget-temps : absence justifiées ou non, congés parentaux et toutes les conséquences dans la ré-organisation permanente du dispositif. Selon Bertrand, c'était un des problèmes cruciaux, une des sources de conflits permanents entre lui et le délégué syndical René Léglise, entre René Léglise et l'association elle-même : procès, prud'hommes... Ces problèmes de budget-temps étaient à l'origine de la commande de socianalyse !*

*(...) Nous n'avons pas su dire, dès le début des négociations (et je suis directement responsable à cet égard) que l'A.I. s'inscrit dans la division du travail, et que le dérangement qu'elle produit est d'abord lié à une perturbation dans le budget-temps des clients - de même qu'à l'origine de notre courant, il y avait par la règle de l'autogestion du paiement, perturbation dans le budget tout court.<sup>10</sup> »*

109

L'analyse de la mise en place des 35 heures interférait avec la commande initiale mais aussi avec l'organisation du temps de travail des directeurs eux-mêmes. Les directeurs d'établissement ne sont en effet pas extérieurs aux problèmes d'emploi du temps qu'ils ont à gérer, ils sont très impliqués dans ceux-ci à partir de leur propre emploi du temps.

Alors que les travaux revenaient fréquemment sur la définition du poste de travail du directeur (la « fiche de poste »), le staff d'intervention a proposé



que chaque directeur établisse et présente son propre budget-temps, ce qui a été accepté sans grande difficulté. Le plus intéressant est que cette proposition a été interprétée par les directeurs comme l'établissement de la liste des instances extérieures auxquelles ils participaient. Dans un second temps, ce travail de socialisation a permis de mettre en évidence des modes de direction extrêmement différents. Certains directeurs sont apparus très tournés vers l'extérieur de l'établissement et ils considèrent que l'essentiel de leur rôle se trouve dans ce travail de représentation de l'établissement qui permet d'obtenir des moyens pour fonctionner mais aussi d'intervenir sur le recrutement des usagers. D'autres directeurs considéraient au contraire que ces relations extérieures les empêchaient de faire leur véritable travail de gestion de l'établissement. Si l'on remarque que le premier modèle était plutôt représenté chez les plus jeunes et le second chez les plus vieux, on comprendra mieux que quelques temps plus tard, le groupe des directeurs identifie en son sein un clivage net entre « les vieux gauchistes » et les « jeunes réac. », ce clivage s'activant à plusieurs occasions.

Ainsi, consacrer l'essentiel de son temps au fonctionnement interne de l'établissement, c'est se vivre comme ayant un rôle d'impulsion et de gestion du travail éducatif. Il s'agit d'animer une communauté avec des référents, autogestionnaires pour certains.

Inversement, passer l'essentiel de son temps dans les relations extérieures, c'est déléguer aux chefs de service l'animation interne pour « vendre » l'image de l'établissement à l'extérieur. C'est chercher à anticiper les évolutions auxquelles on considère que l'établissement ne peut que s'adapter.

Cet exemple me paraît intéressant en ce qu'il montre bien la manière dont le travail de l'analyseur temps ouvre sur des dimensions à la fois pratiques et idéologiques.

#### Perception et rapport au temps... qui passe

Dans l'exemple précédent, il était question de l'application de la loi relative au 35 heures, la RTT (Réduction du Temps de Travail). Si la mise en place de cette loi a été discutée au niveau des équipes dirigeantes dans les entreprises industrielles comme dans les établissements du travail social, l'application de cette loi s'est bien sûr traduite dans l'organisation quotidienne du travail.

Nous avons ainsi pu observer les effets paradoxaux de cette loi dans l'analyse et la gestion de l'organisation du temps dans un Institut Médico-éducatif. Le directeur organisant la consultation du personnel de l'établissement, les discussions ont été contradictoires et ont amené à une mise à plat de l'ensemble de l'organisation du temps. Ce travail a également eu lieu dans chaque petit groupe de travail. Le résultat de ces consultations est assez simple : la discussion sur la RTT a eu pour effet de révéler des « gisements de temps » inemployés. Les salariés passeront effectivement moins de temps que précédemment dans l'établissement mais ils y accompliront les mêmes tâches, peut-être de manière plus efficace ?



Différents enseignements sont à tirer de cette observation. Tout d'abord, elle nous informe bien sûr du fait que les salariés ont la capacité de dissimuler leur capacité de travail. Ce phénomène est bien connu depuis F. Taylor, il n'est sans doute pas nécessaire d'y revenir. Donnons tout de même un exemple relevé dans plusieurs établissements éducatifs : les éducateurs disposent de temps compris dans leur temps de travail rémunéré en dehors de la présence des usagers. Ces temps sont dévolus à la préparation d'activités, à l'établissement de bilans ou à diverses concertations. Il est fréquent qu'après plusieurs années, ces plages horaires se transforment en temps disponibles dont on ne sache plus trop à quoi elles servent. Elles peuvent, par exemple, devenir « un temps de photocopies » ou un « temps pour prendre le café ». Ces temps sont les premiers à être retirés aux salariés qui ne les défendent guère, comme si on leur retirait un avantage coupablement acquis.

Cependant, il est très fréquent que nous observions lors de nos interventions que de nombreuses informations passent lors de ces temps relativement informels, plus ou moins comptabilisés. Il n'est pas rare que des éléments régulateurs du fonctionnement circulent ainsi, en dehors des réunions prévues pour cela. Dans un foyer de l'enfance où des éducateurs doivent assurer un service de nuit, c'est ainsi pendant des « temps morts », dans l'escalier entre les différents étages, que les éducateurs transmettent d'un étage à l'autre des informations qui leur permettent de saisir les raisons de tel ou tel choix d'une équipe ou de la direction. Cette circulation d'informations a des effets de prévention de conflits mais aussi de diffusion de rumeurs.

La traditionnelle distinction du formel et de l'informel dans les organisations, dont nous avons de nombreuses occasions de constater le peu d'opérativité, est sans doute soutenue par nos aspirations rationnelles à distinguer l'utile de l'inutile, l'efficace de l'inefficace. Le travail de l'analyseur temps montre ici, dans des situations de travail clinique, que certains instants sont cruciaux pour une communauté bien qu'on ne parvienne pas à les inscrire dans un emploi du temps.

Ces temps, non directement considérés comme efficaces car non directement justifiables par la mission principale confiée à l'établissement, sont pourtant de grande importance. Pour donner un exemple pris dans l'institution scolaire, j'ai participé récemment à une intervention socianalytique dans un collège, plutôt privilégié, dont le personnel se disait cependant confronté à une montée de la violence. Cet établissement, très à l'étroit dans ses murs, ne disposait d'aucun temps pour une vie associative durant la semaine. Le foyer socio-éducatif lui-même avait été fermé. De plus, l'absence de cantine amenait les élèves à prendre leur déjeuner dans un autre établissement. Les élèves ne venaient au collège que pour suivre des cours. Le collège est alors un lieu défini par sa mission d'enseignement uniquement et les enseignants se plaignent de l'anonymat et de l'absence de sens de la communauté qui y règnent.

Enfin, l'analyseur temps pointe les rapports complexes entre le temps qui passe et sa perception. Ainsi, lors de la plupart de nos interventions dans des



établissements éducatifs, le manque de temps est un sujet de plainte voire de revendication. Les équipes nous disent qu'elles n'ont « pas de temps pour penser », « pas de temps pour communiquer ». Lorsque nous travaillons avec ces mêmes équipes sur leurs budget-temps individuels et/ou collectifs, apparaissent souvent des temps dont elles ne savent trop ce qu'elles en font. Ce qui est en cause, ce n'est pas la quantité objective de temps disponible mais l'usage qui peut en être fait. Il est ainsi très souvent regretté un manque de communication dans des établissements où l'observation du planning des réunions montre que celles-ci sont très nombreuses. Elles peuvent, de plus, être jugées improductives voire contre-productives sans que cela n'amène à leur remise en cause. Ces réunions, dont on a souvent oublié les raisons pour lesquelles elles avaient été instituées, sont intégrées au déroulement de la vie collective et la rythment. Elles se succèdent comme des temps dont on n'attend rien mais qu'il faut tenir sous peine de basculer dans le chaos...

Les temps de communication institués peuvent permettre de neutraliser la communication, d'empêcher que certains échanges ne se produisent. Plusieurs professionnels d'une équipe d'un Institut Médico Educatif pointaient ainsi que les problèmes dont ils estimaient qu'ils étaient les plus importants étaient toujours renvoyés d'une réunion à l'autre : « il y a beaucoup de réunions mais ce n'est jamais la bonne réunion pour parler de l'essentiel ! ».

La difficulté, pour les socianalystes, dans le maniement de cet analyseur temps est bien sûr qu'il active des résistances à l'analyse (s'il ne le faisait pas ce ne serait pas un analyseur !) en même temps qu'au management (d'autant que la hiérarchie participe à la socianalyse). Analyser l'existence de « gisements de temps » serait accepter par avance de céder ce temps<sup>11</sup>... Il me paraît au contraire (position idéaliste de l'analyste ?) que cette socianalyse du temps permet de le (re)conquérir et non de le considérer comme du « temps volé » susceptible d'être confisqué à tout moment (comme à l'occasion du passage aux 35 heures).

Cette thématique du « manque de temps » se combine en permanence à celle de l'urgence. Je voudrais donner ici un exemple qui me paraît se passer de commentaires. Je participe à un travail avec une équipe pluri-professionnelle chargée d'un dispositif de rescolarisation. Cette équipe accueille des jeunes qui lui sont confiés progressivement au fil de l'année scolaire. Lors d'une séance de travail, après que « le manque de temps pour penser » ait été de nouveau exprimé par un membre de l'équipe, nous nous apercevons que l'équipe n'accueille aucun jeune depuis plusieurs semaines ! Cette séance-ci se déroule en l'absence de tout représentant hiérarchique mais j'ai de bonnes raisons de penser que cette présence n'aurait rien changé. Lors d'un temps de regroupement en fin d'année, avec d'autres équipes, la « découverte » sera réinjectée dans le travail collectif par son inventeur qui ajoutera : « en fait on ne pense que dans l'action ».



## Le temps de l'intervention

Comme rappelé plus haut par une citation de René Lourau à propos d'une intervention menée avec lui, l'instauration du travail socianalytique dérange le budget-temps des clients de l'intervention. Le principe de l'autogestion de l'intervention (qu'il faudrait peut-être poser maintenant en terme de co-gestion) amène à mettre en place avec les participants le nombre et le rythme des séances de travail. J'ai remarqué ailleurs que les horaires choisis pour la socianalyse correspondaient souvent aux horaires de fonctionnement habituels : « *C'est la prégnance du fonctionnement ordinaire, qui en se reproduisant un dispositif affirmant l'autogestion, va se donner à voir et à travailler. En provoquant ce dérangement, tout ce qui habituellement « va de soi » peut devenir source d'étonnement, il y a une certaine perte des repères. Le travail d'analyse vise alors à faire passer le collectif de l'évidence des normes, règles et habitudes à une interrogation sur leur sens.*<sup>12</sup> »

Durant le temps de l'intervention, le dispositif « casse » l'arrangement ordinaire en dérangeant, entre autre, l'organisation du temps. Ceci permet de dénaturer les horaires, d'interroger leur construction et leur fonction mais aussi de mesurer l'investissement (terme économique) de chacun dans l'analyse alors que le référent n'est plus l'horaire habituel. Il faut prendre sur son temps « personnel » (dont on perçoit vite sa dimension subjective).

La socianalyse s'affirme bien alors comme une « analyse en actes ». En travaillant les limites horaires posées à l'intervention, c'est la base temporelle de l'institution qui est interrogée. Cette démarche est tout à fait applicable en 2001 dans des établissements scolaires, nous l'avons expérimentée dernièrement dans un collège où, après avoir travaillé une soirée (jusqu'à 23 heures) avec le groupe le « plus » adhérent à l'analyse, nous avons travaillé tout un samedi (jusqu'à 18 heures) avec parents, élèves et enseignants alors que le collège était habituellement fermé à partir du vendredi soir. Une telle mobilisation ne vaut pas en soi et est encore moins un critère d'évaluation de la qualité de l'analyse. Le fait qu'elle soit possible, le processus qui y a conduit et les objets d'analyse dont se saisissent alors les participants sont autrement importants que le surinvestissement temporaire et spectaculaire. La désertion de ces temps d'analyse par certaines catégories de personnes (personnel de service et élèves « à problèmes ») ou par certains individus est tout aussi essentielle à interroger.

## Conclusion

Cet article est à considérer comme un écrit « technique ». J'ai conscience de n'avoir fait qu'amorcer la description du maniement d'un analyseur temps et de ses effets et encore davantage d'en avoir peu développé les implications théoriques.

n  
lle

t

R

I

st

A

E

st

N

E

A

U



Je voudrais cependant insister sur le fait que l'intérêt que je porte à cet analyseur est très impliqué dans une évolution des politiques de l'emploi (les 35 heures) d'une part, mais aussi dans les demandes qui me sont adressées par des équipes et des établissements pris dans des difficultés à « gérer l'urgence », en particulier quand il est question de violence.

Analyser la perception, l'organisation et la rémunération du temps dans les institutions est un travail qui rencontre des obstacles « au moins » aussi difficiles à lever que ceux générés par d'autres tabous comme l'argent ou le sexe.

« Le temps c'est de l'argent » dit-on, mais le temps ce n'est pas que de l'argent.

Gilles MONCEAU

Merci à Dominique Samson pour la précision de ses critiques.

<sup>1</sup> René Lourau, « Profondeur de champ dans la socialanalyse », *Pratiques de formation/Analyses* n°32, 1996 (pp.19-24).

<sup>2</sup> La lecture du n°29-30 de la revue *L'Homme et la société* de 1973 est très claire à ce sujet.

<sup>3</sup> Georges Lapassade, « La rencontre institutionnelle », *L'Homme et la société* n°29-30, (pp. 292-297).

<sup>4</sup> René Lourau, « Monographie d'une intervention socialanalytique. Déplacements à Louvain », *L'Homme et la société* n°29-30, (pp. 219-238).

<sup>5</sup> Je n'ignore pas pour autant le fait que cette « participation volontaire » puisse être, surtout dans le cas des groupes militants de l'UNEF et de la MNEF ou des paroisses étudiantes (cf. R. Lourau, *Les analyseurs de l'église*, Anthropos, 1972 - réédition *Anthropos*, 1997), le produit d'une fraternité-terreur.

<sup>6</sup> Expériences qui pouvaient elles aussi se solder parfois par une « périphérisation » de l'analyse lorsque seul un petit groupe de salariés volontaires y participait ou bien encore lorsque, suite au refus de la direction, la socialanalyse se poursuivait en dehors de l'établissement. Je renvoie pour les détails de ces travaux aux écrits publiés à cette époque de Remi Hess, Antoine Savoye et Patrice Ville, notamment des monographies d'intervention et des travaux universitaires.

<sup>7</sup> Les analyses critiques impulsées par Jacques Guigou à propos de cette loi sont bien connues. Concernant la problématisation de l'évolution des pratiques des socialanalystes, je renvoie le lecteur à une réflexion entreprise par Danielle Guillier en 1994 : « Socialanalyse et consultation professionnelle. De la socialanalyse aux pratiques socialanalytiques », *POUR* n°144, 1994.

<sup>8</sup> La lecture des premières monographies et récits d'intervention du courant de l'Analyse institutionnelle devrait sans doute être plus systématique afin de penser, avec plus de liberté, nos pratiques actuelles. Ces premières expériences ne sont en effet porteuses d'aucune « pureté » idéologique ou pratique particulières, elles n'ont été possibles qu'en acceptant des compromis qui pouvaient déroger aux principes socialanalytiques. Ceci en particulier sur la question du paiement... J'ai entrepris cette relecture avec : « Enquête sur les monographies d'intervention socialanalytiques », *Les Etudes sociales* n°133, 2001.

<sup>9</sup> Ce travail était mené par l'association *Reso* selon la modalité d'une séance mensuelle mettant en présence une trentaine de personnes de l'établissement et trois intervenants (dont un ou deux changeaient d'une séance à l'autre). Laura Catini et Gilles Monceau, « Le staff tournant », *Les Cahiers de l'implication* n°3, hiver 99-00.

<sup>10</sup> René Lourau, « Dispositif et champ d'intervention », *Les Cahiers de l'implication* n°3, 99/00 (pp.135-136).

<sup>11</sup> D'autant que les intervenants extérieurs (consultants, auditeurs, experts) sont quasiment toujours perçus, non sans raisons d'ailleurs, comme se situant « du côté » de la hiérarchie.

<sup>12</sup> Gilles Monceau, « L'intervention socialanalytique », *Pratiques de formation/Analyses* n°32, 1996.



# Les Cahiers de l'implication

Revue d'analyse institutionnelle

n°5

hiver 01/02

## L'analysteur argent

### L'argent : analyseur

Petite histoire de l'analysteur argent

Danielle GUILLIER

### des institutions de recherche universitaire

Chercheur-manager : entretien avec Jacques Pain

Michèle BELLAÏCH

Évaluation et *subjectivité capitalistique* dans une université  
fédérale au Nord-Est du Brésil

Sandra PETIT et  
Antônio RODRIGUES de SOUSA

L'argent, un analyseur de l'institution médico-sociale au Brésil

Solange L'ABBATE

La question de l'argent dans la clinique psychologique au sein  
des institutions publiques

Regina BENEVIDES de BARROS et  
Silvia CARVALHO JOSEPHSON

### dans les pratiques d'intervention

L'argent, c'est l'analysteur. Le dérangement, c'est l'autogestion.

Christiane GILON et Patrice VILLE

Parfum d'argent

Cristian VARELA

De l'analysteur argent à l'analysteur temps

Gilles MONCEAU

### et quand il manque !

Les « sans »

Dominique SAMSON

Mais où est donc passé l'argent de la recherche ?

Anne PERRAUT-SOLIVÈRES

Laboratoire de Recherches  
en Analyse Institutionnelle  
Sciences de l'éducation

PARIS 8 UNIVERSITÉ  
VINCENNES - SAINT-DENIS