

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

INTERVENTION ORGANISATIONNELLE INSPIRÉE DE LA SCHIZO-ANALYSE AU BRÉSIL :  
ANALYSE CRITIQUE D'UN CAS

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR  
ISABELLE RUELLAND

AVRIL 2008

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tout d'abord notre directeur Jacques Rhéaume pour ses conseils critiques et pour sa complicité. Nos riches débats ont grandement contribué à ce mémoire. Merci également à notre codirectrice brésilienne affiliée au programme de deuxième cycle de Psychologie sociale et institutionnelle de l'Université Fédérale de Rio Grande do Sul, Rosane Neves da Silva pour la rigueur éthique et politique de ses suggestions. Par la sagesse et l'ouverture de ces deux personnes, ce processus de codirection entre le Québec et le Brésil nous a permis de réaliser d'innombrables apprentissages philosophiques et interculturels.

Ensuite nos remerciements s'adressent à tous nos chercheurs de l'Institut Schizo. Sans leur ouverture et leur générosité et leur vive passion pour les pratiques sociales cette recherche n'aurait pu voir le jour.

Merci également à tous ceux qui nous ont soutenus et sainement confrontés durant ce périple intellectuel complexe : nos parents Hélène Jobin et Gérard Ruelland ainsi que nos précieuses et précieux amiEs avec qui nous avons le privilège de partager valeurs, passions, doutes et souffrances. Puisse ce mémoire faire écho avec vos quêtes et vos réalisations éthiques, politiques, esthétiques, etc.

Nous tenons aussi à saluer les personnes qui, par leurs réflexions et leurs actions sociales, nous ont donné la curiosité, l'inspiration et le courage nécessaire pour entreprendre un projet de mémoire sur la schizo-analyse. Nous pensons à Nelma Campos Aragon de l'Institut de Psychologie sociale Pichon-Rivière de Porto Alegre au Brésil, à Gislei Lazzaroto, professeure au programme de psychologie sociale et institutionnelle de l'Université Fédérale de Rio Grande do Sul, à Guillaume Labelle, ami et artiste, aux responsables du Comité organisateur du Campement intercontinental de la jeunesse des Forums sociaux mondiaux de 2002 et 2003 à Porto Alegre ainsi qu'à Pierre-Léonard Harvey professeur au département de Communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal.

Nous pensons à plusieurs autres professeurEs de la Faculté de Communication de l'Université du Québec à Montréal et du programme de Psychologie sociale et institutionnelle de l'Université Fédérale de Rio Grande do Sul qui à un moment ou à un autre nous ont apporté leur soutien.

Soulignons la contribution du groupe de musique *Boards of Canada* qui a coloré de ses œuvres musicales l'expérience solitaire de l'écriture de ce mémoire.

Enfin, pour son soutien financier, nous remercions le Fond québécois de la recherche sur la société et la culture (FQRSC).

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES .....	IX
LISTE DES TABLEAUX.....	X
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	XI
RÉSUMÉ .....	XII
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATISATION HISTORIQUE DE PRATIQUES D'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE	5
1.1 CONSIDÉRATIONS PRÉLIMINAIRES SUR L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	5
1.2 INTERVENTION ORGANISATIONNELLE : UN PRODUIT DE LA SOCIÉTÉ INDUSTRIELLE.....	8
1.2.1 TAYLORISME ET CHANGEMENT PAR L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL .....	9
1.2.2 KURT LEWIN ET LE CHANGEMENT NORMATIF ET RÉÉDUCATIF.....	10
1.2.3 LE CHANGEMENT PLANIFIÉ ET LES SUCCESSEURS DE LEWIN .....	12
1.2.4 APPROCHE PRAGMATIQUE DU CHANGEMENT PLANIFIÉ .....	13
1.2.4.1 Développement organisationnel.....	14
1.2.4.2 Praxéologie .....	16
1.2.4.3 Qualité totale .....	18
1.2.4.4 Dérive instrumentale des pratiques du courant de changement planifié.....	19
1.3 APPROCHES CRITIQUES DE L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	20
1.3.1 PRATIQUES AXÉES SUR LE CHANGEMENT INDIVIDUEL .....	21
1.3.1.1 Instrumentalisation des pratiques axées sur le changement individuel.....	22
1.3.2 PRATIQUES AXÉES SUR LE CHANGEMENT SOCIOPOLITIQUE .....	22
1.3.2.1 Socioanalyse .....	25
1.3.2.2 Sociopsychanalyse .....	28
1.3.2.3 Instrumentalisation possible des pratiques axées sur le changement sociopolitique.	30
1.3.3 UNE AUTRE ONTOLOGIE DU CHANGEMENT SOCIOPOLITIQUE .....	31
1.3.3.1 Schizo-analyse.....	32

1.4. CONCLUSION .....	38
 <b>CHAPITRE II</b>	
<b>DIMENSIONS DE L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE ET SCHIZO-ANALYSE .....</b>	<b>40</b>
2.1 INTRODUCTION .....	40
2.2 CONTEXTE SOCIAL ET INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	41
2.2.1 DE LA MODERNITÉ AU NÉOLIBÉRALISME : UNE INTERVENTION ORGANISATIONNELLE EN MUTATION .	41
2.3 FONDEMENTS PHILOSOPHIQUES ET INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	45
2.3.1 PRAGMATISME DÉMOCRATIQUE ET RATIONNEL .....	45
2.3.2 PRAGMATISME UTILITARISTE ET NÉOPRODUCTIVISTE .....	46
2.3.3 APPROCHE CRITIQUE.....	48
2.3.4 PARADIGME « ÉTHICO-ESTHÉTICO-POLITIQUE » .....	49
2.4 DIMENSION NORMATIVE ET INTERVENTION ORGANISATIONNELLE.....	52
2.4.1 « HUMANISME MODÉRÉ » .....	52
2.4.2 « HUMANISME RADICAL » .....	53
2.4.3 « HUMANISME PRAGMATIQUE » .....	53
2.4.4 CONCEPTIONS NORMATIVES « CRITIQUES » .....	55
2.5 DIMENSIONS SOCIALE ET PSYCHOLOGIQUE ET INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	56
2.5.1 CONCEPTIONS CRITIQUES DES DIMENSIONS SOCIALE ET PSYCHOLOGIQUE .....	56
2.5.2 SOCIÉTÉ, INSTITUTION ET SCHIZO-ANALYSE .....	59
2.5.3 GROUPE ET SCHIZO-ANALYSE .....	59
2.5.4 INDIVIDU ET SCHIZO-ANALYSE .....	61
2.6 DIMENSION MÉTHODOLOGIQUE ET INTERVENTION ORGANISATIONNELLE.....	62
2.6.1 CADRE DE L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	62
2.6.1.1 L'intervenant.....	63
2.6.1.2 Rapport à la demande d'intervention .....	65
2.6.2 DÉROULEMENT DE L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE : SCHÉMA ET STRATÉGIE D'ACTION.....	68
2.6.2.1 Schéma d'action planifiée et schizo-analyse.....	71
2.7 EFFETS ISSUS DE L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	72
2.7.1 LIMITES DU « FAISABLE » SOCIOPOLITIQUE EN INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	73
2.7.2 ÉPUISEMENT DU « DÉSIRABLE » SOCIOPOLITIQUE EN INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	74

2.8 CONCLUSION .....	75
----------------------	----

### CHAPITRE III

#### UNE APPROCHE SCHIZO-ANALYTIQUE

DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ?.....	78
--	----

3.1 INTRODUCTION.....	78
-----------------------	----

3.2 PARADIGME « ÉTHICO-ESTHÉTIQUE-POLITIQUE » ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE .....	79
--	----

3.3 DÉMARCHE SUR LE TERRAIN FONDÉE SUR L'ÉTUDE DE CAS .....	82
---	----

3.3.1 PERTINENCE ET LIMITES DE L'ÉTUDE DE CAS .....	83
---	----

3.4 PROCÉDURES D'ÉCHANTILLONNAGE .....	83
--	----

3.4.1 L'INSTITUT SCHIZO.....	85
------------------------------	----

3.5 PROCESSUS DE CUEILLETTE DE DONNÉES.....	87
---	----

3.5.1 OBSERVATION EN SITUATION .....	89
--------------------------------------	----

3.5.1.1 Position épistémologique du chercheur .....	90
---	----

3.5.1.2 Implication du chercheur .....	90
--	----

3.5.1.3 Phases de l'observation en situation.....	92
---	----

3.5.2 ANALYSE DE DOCUMENT.....	97
--------------------------------	----

3.5.3 ENTRETIEN EXPLORATOIRE.....	97
-----------------------------------	----

3.5.3.1 Entretien exploratoire collectif.....	99
---	----

3.5.3.2 Instruments de cueillette des entretiens exploratoires .....	100
--	-----

3.5.3.3 Pertinence et limites de l'entretien exploratoire.....	100
--	-----

3.6 DÉMARCHE D'ANALYSE DES DONNÉES .....	101
--	-----

3.6.1 CANEVAS D'ANALYSE HEURISTIQUE.....	102
--	-----

3.6.2 PROCÉDURES D'ANALYSE DES DONNÉES.....	104
---	-----

3.7 DIMENSIONS ÉTHIQUES DE LA RECHERCHE.....	106
--	-----

3.8 CONCLUSION .....	107
----------------------	-----

### CHAPITRE IV

#### CARTOGRAPHIE D'AGENCEMENTS DE PAROLES ET D'ACTIONS INSPIRÉES DE LA SCHIZO-

ANALYSE .....	108
---------------	-----

4.1 INTRODUCTION.....	108
-----------------------	-----

4.2 CONTEXTE SOCIAL DE LA PRATIQUE.....	109
---	-----

4.2.1 SCHIZO-ANALYSE ET INTERVENTION ORGANISATIONNELLE : UNE CONSTRUCTION SOCIOCULTURELLE .....	109
4.2.2 SCHIZO-ANALYSE ET INTERVENTION ORGANISATIONNELLE : UNE CONSTRUCTION SOCIOPOLITIQUE.....	110
4.2.3 SCHIZO-ANALYSE ET INTERVENTION ORGANISATIONNELLE : UNE CONSTRUCTION SOCIOÉCONOMIQUE .....	114
4.2.4 CONTEXTE D'UNE INTERVENTION ORGANISATIONNELLE INSPIRÉE PAR LA SCHIZO-ANALYSE .....	115
4.2.4.1 Gestion fédérale : création et application d'une loi pour les enfants et les adolescents .....	115
4.2.4.2 Gestion étatique : cogestion des services pour les jeunes contrevenants .....	116
4.2.4.3 Dix Centres pour jeunes contrevenants .....	117
4.2.4.4 Situation des Centres pour jeunes contrevenants avant l'intervention.....	118
<b>4.3 FONDEMENT PHILOSOPHIQUE .....</b>	<b>121</b>
4.3.1 « FONCTIONNEMENT » DE LA SCHIZO-ANALYSE .....	123
<b>4.4 DIMENSION NORMATIVE .....</b>	<b>124</b>
4.4.1 L'« UTOPIE ACTIVE » PAR L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	125
<b>4.5 DIMENSIONS SOCIALE ET PSYCHOLOGIQUE .....</b>	<b>126</b>
4.5.1 SOCIÉTÉ : UN CONSTRUIT QUI PRODUIT .....	126
4.5.2 INSTITUTION ET ORGANISATION : ENTRE « INSTITUÉ » ET « INSTITUANT » .....	127
4.5.3 GROUPE ASSUJETTI ET GROUPE SUJET .....	127
4.5.4 SUBJECTIVITÉ ET « SUJET COLLECTIF » .....	128
<b>4.6 DIMENSION MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>129</b>
4.6.1 CADRE DE L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE ET SCHIZO-ANALYSE .....	130
4.6.1.1 Des praticiens inspirés par la schizo-analyse .....	130
4.6.1.2 Rapport à la demande et schizo-analyse.....	134
4.6.1.3 Schéma d'intervention et schizo-analyse.....	141
4.6.2 DÉROULEMENT D'UNE PRATIQUE INSPIRÉE DE LA SCHIZO-ANALYSE .....	144
4.6.2.1 Processus de l'intervention .....	144
4.6.3 STRATÉGIES D'ACTIONS : ENTRE LE « BRICOLAGE » ET LE « SCHIZODRAME » .....	150
<b>4.7 EFFETS D'UNE PRATIQUE INSPIRÉE PAR LA SCHIZO-ANALYSE.....</b>	<b>154</b>

4.7.1 PRODUCTION DE SUBJECTIVITÉ ENTRE GOUVERNEMENTS ET CENTRES POUR JEUNES CONTREVENANTS .....	156
4.7.2 PRODUCTION DE SUBJECTIVITÉ ET COMMUNAUTÉS ÉDUCATIVES DES CENTRES .....	157
4.7.3 PRODUCTION DE SUBJECTIVITÉ ET ÉQUIPES TECHNIQUES .....	160
4.7.4 PRODUCTION DE SUBJECTIVITÉ ET JEUNES CONTREVENANTS.....	162
<b>4.8 CONCLUSION .....</b>	<b>164</b>
 <b>CHAPITRE V</b>	
<b>RÉFLEXIONS AUTOUR D'UNE INTERVENTION INSPIRÉE PAR LA SCHIZO-ANALYSE.....</b>	<b>167</b>
<b>5.1 INTRODUCTION.....</b>	<b>167</b>
<b>5.2 CONTEXTE SOCIAL BRÉSILIEN ET PRODUCTION DE SUBJECTIVITÉ.....</b>	<b>168</b>
5.2.1 ÉMERGENCE DE LA SCHIZO-ANALYSE AU BRÉSIL .....	171
<b>5.3 SCHIZO-ANALYSE COMME FONDEMENT PHILOSOPHIQUE ET NORMATIF .....</b>	<b>172</b>
5.3.1 SCHIZO-ANALYSE ET APPROCHE CRITIQUE DE L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE .....	172
5.3.2 SCHIZO-ANALYSE ET PRAGMATISME UTILITAIRE ET NÉOPRODUCTIVISTE.....	174
<b>5.4 DIMENSIONS SOCIALE ET PSYCHOLOGIQUE .....</b>	<b>176</b>
<b>5.5 DIMENSION MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>178</b>
5.5.1 « SCHIZODRAME » TOUS AZIMUTS .....	179
5.5.2 IMPLICITEMENT INSPIRÉE DU SCHÉMA D'ACTION PLANIFIÉE STANDARD .....	179
5.5.3 COMMERCIALISATION DE LA SCHIZO-ANALYSE ? .....	181
<b>5.6 EFFETS D'UNE INTERVENTION INSPIRÉE DE LA SCHIZO-ANALYSE .....</b>	<b>183</b>
<b>5.7 CONCLUSION .....</b>	<b>186</b>
 <b>CONCLUSION .....</b>	 <b>188</b>
 <b>ANNEXE A</b>	
<b>FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉTHIQUE POUR LES COCHERCHEURS.....</b>	<b>196</b>
 <b>ANNEXE B</b>	
<b>ORGANIGRAMME DU SECRÉTAIRE DE LA DÉFENSE SOCIALE DE L'ÉTAT OÙ A EU LIEU LE CAS D'INTERVENTION SUR LEQUEL PORTE CETTE RECHERCHE.....</b>	<b>199</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	 <b>201</b>

## LISTE DES FIGURES

Figure 2.1 : Composantes du schéma d'action planifiée standard .....	69
Figure 2.2 : Agencements entre conceptions et pratique en intervention organisationnelle .....	76
Figure 3.1 : Induction théorisante en recherche qualitative .....	80
Figure 3.2 : L'Intervention organisationnelle et ses principales dimensions .....	102
Figure 5.1 : Schizo-analyse comme fondement philosophique et normatif de l'intervention organisationnelle.....	173

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 3.1 : Caractéristiques des sept praticiens de l'échantillon .....	87
Tableau 3.2 : Outils, instruments et données recueillies durant l'étude de cas .....	889
Tableau 3.3 : Démarches de préparation et d'entrée dans le milieu .....	93
Tableau 3.4 : Activités et situations « périphériques » observées sur le terrain .....	94
Tableau 3.5 : Activités du cas d'intervention organisationnelle observées sur le terrain .....	95
Tableau 3.6 : Spécificités des entretiens exploratoires individuels et de <i>l'entretien collectif</i> .....	98
Tableau 3.7 : Canevas d'entrevue .....	100
Tableau 3.8 : Thèmes et sous-thèmes du canevas heuristique d'analyse des données .....	104
Tableau 3.9 : Cadre d'analyse des données .....	105
Tableau 5.1 : Liens entre le schéma d'action planifiée standard et celui de l'intervention observée...	180

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

DO	Développement organisationnel
SP	Sociopsychanalyse
CERFI	Centre d'étude de recherche et de formation Institutionnelles
ECA	Statut de l'enfant et de l'adolescent <i>Estatuto da Criança e do Adolescente</i>
SAME	Département de gestion des services et des mesures socioéducatives, <i>Superintendencia de Atendimento as Medidas Sócio-educativas.</i>
CONANDA	Conseil national des droits de l'enfant et de l'adolescent. <i>Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente.</i>
PIA	Plan individuel d'intervention, <i>Plano Individual de Atendimento</i> et aussi Projet individuel de l'adolescent, <i>Projeto individual do adolescente.</i>

## RÉSUMÉ

Cette étude a pour objectifs de comprendre les agencements des différentes dimensions constituant une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse à partir des discours et des actions des intervenants qui la pratiquent. Sans prétendre offrir un panorama exhaustif de toutes les dimensions impliquées dans la construction et la mise en application d'une telle intervention, cette recherche se concentre sur l'étude des agencements entre le contexte social, les dimensions philosophique, normative, sociale, psychologique, méthodologique ainsi que sur les effets produits de cette pratique.

Pour ce faire, une méthodologie qualitative de type exploratoire est appliquée en s'inspirant du paradigme « éthico-esthétique-politique » propre à notre sujet d'étude. Essentiellement, nous étudions un cas d'intervention inspirée de la schizo-analyse réalisée par l'Institut Schizo au Brésil par le biais d'observation en situation, d'analyse de documents ainsi que par la réalisation de dix entretiens exploratoires individuels et un entretien collectif avec les principaux acteurs impliqués.

Cette recherche expose que les discours et les actions de praticiens inspirés de la schizo-analyse se distinguent par une approche théorique implicite de la dimension méthodologique et des effets produits ainsi que par le caractère premier des dimensions philosophique et normative. L'approche théorique de la dimension méthodologique et des effets se traduit par l'utilisation d'un vocabulaire singulier pour nommer un déroulement, des stratégies d'actions et des résultats « réformistes » semblables à ceux caractérisant la plupart des pratiques de ce champ d'intervention.

Pour sa part, l'importance certaine des dimensions philosophique et normative se traduit par une éthique d'action reposant sur la production constante de dispositifs de problématisation collective des actions afin que celles-ci deviennent des leviers de transformations « micropolitiques » des modes de subjectivation en présence. Cette éthique d'action ouvre la voie à une plus grande considération de la responsabilité sociale de l'intervenant face à l'utilisation de son action comme instrument de reproduction de mode de subjectivation utilitariste, acritique et apolitique.

Les enjeux de l'instrumentalisation possible d'une intervention organisationnelle même inspirée par la schizo-analyse soulèvent la problématique chronique entre commercialisation et éthique d'intervention dans un contexte socioéconomique néolibéral et néoproductiviste. À l'instar de réponses définitives, cette étude révèle l'importance de réfléchir constamment à cette problématique au cœur de tout mode d'intervention sociale contemporaine.

Mots clés : intervention organisationnelle, schizo-analyse, mode de subjectivation néoproductiviste, éthique, Brésil.

## INTRODUCTION<sup>1</sup>

« J'ai toujours mis dans mes écrits toute ma vie et toute ma personne ignorant ce que pourraient être des problèmes purement intellectuels. »  
Nietzsche

Dans un contexte socioéconomique néolibéral, les organisations — qu'elles soient publiques ou privées — introduisent de plus en plus de « changements » dans les modes de gestion et dans l'organisation du travail. Ces derniers sont, en effet, de plus en plus visibles et fréquents (de Gaulejac, 2005). Cette conjoncture contribue, entre autres, à augmenter les exigences des organisations quant à la flexibilité et à l'ouverture au changement de la part des employés, des équipes de travail et de l'organisation entière.

Plutôt que de seulement se fier au personnel en place, les milieux font parfois appel à des consultants ou à des intervenants organisationnels externes afin d'accompagner ces transformations sur le plan des relations humaines (de Gaulejac, 2005). Or, les changements que ces consultants « encouragent » auprès des personnes ne sont pas toujours manifestement définis (Aubert et de Gaulejac, 2007 ; Couturier, 2000 ; Riel, Dubé et Tessier, 2001 ; Dubost, 1987). Devant la prolifération de ce genre de pratique auprès des relations humaines, il nous semble pertinent de problématiser les conceptions du changement sur lesquelles elles reposent.

Ce type de pratique de changement présente diverses dimensions (normative, théorique, méthodologique, etc.) faisant l'objet de débats entre les différentes écoles de pensées. La plupart des théoriciens s'entendent pour affirmer que les projets d'intervention organisationnelle sur le plan des relations humaines ont pour finalité le « changement ». Prise au sens large, cette notion se réfère au processus de transformation mené par l'intervention et à son issue.

---

<sup>1</sup> Pour faciliter la lecture du texte, le générique masculin est utilisé dans l'unique but d'alléger le texte.

Depuis l'avènement de l'intervention organisationnelle, cette conception générale du changement est différemment retrouvée dans la plupart des pratiques. Par sa singularité ontologique, la schizo-analyse de Deleuze et Guattari présente une conception différente du changement. Pour eux, il n'existe pas de « changement-processus » menant à un « changement-effet », mais plutôt des flux, des coupures de flux et des agencements de flux multiples et hétérogènes qui produisent — ou capturent — le désir et leur production de subjectivité. Comment cette conception singulière du changement se traduit-elle dans l'intervention organisationnelle ? Malgré le déploiement de cette approche dans les interventions en Amérique latine, la littérature spécialisée dans ce domaine ne permet pas actuellement de répondre à une telle question.

Ainsi, devant l'apparente singularité de cette conception du changement en rapport aux autres courants de pratiques, devant la méconnaissance des pratiques s'en inspirant et devant son déploiement en Amérique latine, cette recherche a-t-elle convenu de la pertinence de comprendre comment la schizo-analyse se traduit dans les conceptions et les pratiques de l'intervention organisationnelle. Cet objectif implique par ailleurs de cerner comment se construit et s'opère une telle pratique.

Une problématisation historique de certains exemples de pratiques issus des deux principaux courants (le courant du changement planifié et le courant critique) permet de dégager plusieurs approches du changement. Cet exercice, au cœur du premier chapitre de ce mémoire, ne prétend pas constituer une analyse exhaustive de toutes les pratiques de changement créées depuis les débuts de la société industrielle. Grâce à lui, nous nous proposons plutôt de situer à partir d'exemples de pratiques des deux courants comment se transforment, dans un contexte sociohistorique donné, les conceptions et les pratiques du changement en intervention organisationnelle, sur le plan des relations humaines.

Ces analyses exposent comment le contexte social néolibéral repose entre autres sur des modes de subjectivations renouvelés, dont l'idéologie dominante du néoproduktivisme et du consumérisme liée au phénomène de la mondialisation des rapports sociaux et économiques contribue au déploiement d'une approche pragmatique et instrumentale du changement dans les pratiques des deux courants. Qu'ils soient critiques ou non, des intervenants conçoivent et adaptent les finalités, les théories et les modèles de leur pratique et ce, en fonction des exigences de changements des clients qui en font la

demande. Cette adaptation, au cœur de la professionnalisation et de la commercialisation de l'intervention organisationnelle, se fait parfois au détriment de la dimension sociopolitique du changement.

Ce premier chapitre fait aussi ressortir l'influence, sur les conceptions et les pratiques du changement en intervention organisationnelle, de six dimensions qui sont : le contexte social, les fondements philosophiques, les dimensions normative, sociale et psychologique, méthodologique ainsi que la conception des effets qui en découlent. Devant l'ampleur de leurs influences sur la construction et la mise en application de ce type de pratique, ces dimensions, quoique non exhaustives, semblent suffisantes pour comprendre avec plus de précision comment se conçoit et se pratique une intervention organisationnelle inspirée par la schizo-analyse. C'est à cette compréhension que se dédie le chapitre II de ce mémoire.

Par ailleurs, les six dimensions identifiées précédemment influencent différemment l'intervention organisationnelle. Cet état de fait nécessite de se pencher sur les effets de chacune d'elle ainsi que sur leurs interinfluences dans la conception et la pratique de ce type d'intervention, ce qui constitue le cadre du deuxième chapitre. Dans le but de comprendre une pratique inspirée de la schizo-analyse, cette seconde section du mémoire se limite à l'étude des singularités des dimensions d'une telle pratique en rapport aux autres.

L'analyse des quelques ouvrages abordant le thème de la schizo-analyse et de l'intervention organisationnelle montre comment cette approche problématise différemment l'ensemble des dimensions de l'intervention organisationnelle en ouvrant une voie vers la libération des « subjectivités » devant l'« emprise » des modes de subjectivation néoproductivistes dans l'intervention. Ces constats nous amènent finalement à soutenir l'hypothèse que la schizo-analyse constitue une alternative nouvelle pour une pratique d'intervention organisationnelle critique.

Afin de valider cette hypothèse, la présente recherche construit une démarche méthodologique qualitative présentée dans le troisième chapitre. Celle-ci repose sur un échantillon constitué des différents acteurs — un demandeur, sept praticiens responsables de l'intervention et quatre participants

— impliqués dans un cas d'intervention inspirée de la schizo-analyse au Brésil. Le processus de cueillette de données de cette étude de cas est fondé sur cent soixante-cinq heures d'observation en situation, sur la lecture de différents documents liés à cette intervention ainsi que sur la réalisation de dix entretiens exploratoires individuels et un entretien collectif.

Par la diversité et la quantité de contenus recueillis, l'analyse des données s'appuie sur un « canevas heuristique » d'analyse construit à partir des six dimensions de l'intervention (dimensions philosophique, normative, sociale, psychologique, méthodologique et effets de la pratique). Ce dernier facilite la « cartographie » des paroles et des actions de cette pratique. Cette cartographie, constituant l'essentiel du chapitre IV, révèle que la schizo-analyse traverse toutes les dimensions de leur intervention.

Le cinquième chapitre approfondit ensuite ce constat en comparant les dimensions d'une intervention inspirée de la schizo-analyse avec celles des deux autres courants de pratiques. Cette démarche permet en fait d'exposer sa singularité au niveau des dimensions philosophique, normative, sociale et psychologique ainsi que ses ressemblances avec la majorité des approches d'intervention organisationnelle au niveau de la dimension méthodologique et des effets produits. Il en ressort aussi que les discours et les actions de ces praticiens se distinguent par leur exaltation des dimensions philosophique et normative ainsi que par leurs considérations implicites de la dimension méthodologique et des effets produits par leur intervention organisationnelle.

Finalement, ces résultats mettent en lumière la problématique chronique entre commercialisation et éthique d'intervention organisationnelle. À l'instar de réponses définitives, ce mémoire conclut sur l'importance de réfléchir constamment à cette problématique au cœur de tout mode d'intervention et ce, en ouvrant deux pistes de recherche : d'une part, l'étude des approches brésiliennes de l'intervention organisationnelle et de leurs différences avec celles issues d'autres contextes sociaux, et d'autre part, l'étude et la pratique d'intervention fondée sur les « philosophies de la différence », dont fait partie la schizo-analyse de Deleuze et Guattari.

## CHAPITRE I

### PROBLÉMATISATION<sup>2</sup> HISTORIQUE DE PRATIQUES D'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE

#### 1.1 Considérations préliminaires sur l'intervention<sup>3</sup> organisationnelle

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle, on observe une constante augmentation des pratiques de changement dans les organisations des sociétés industrialisées (Fablet, 2003 ; Otero, 2000). Celles-ci auraient pris leur essor, entre autres, par l'application de la mentalité rationnelle à la résolution de problèmes sociaux. (Riel *et al.*, 2001). Cette mentalité prend la forme d'une « expertise », ou d'une « fonction-conseil », par laquelle les intervenants « [...] utilisent les connaissances acquises dans leurs disciplines respectives pour aider des individus, des couples, des groupes, des organisations ou des communautés à résoudre des problèmes ou à procéder à différents types de développement. » (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 1996.) Devant la prolifération des consultations en changement dans les organisations et de leurs « expertises-conseils » en résolution de problèmes sociaux, il semble pertinent de s'interroger sur les conceptions du changement sur lesquelles elles reposent.

---

<sup>2</sup> Pour Foucault (2001), « problématiser » revient à s'interroger à la fois sur les pratiques, sur la fin qu'elles se donnent, sur les moyens qu'elles utilisent et sur les effets, voulus ou non, que ces moyens peuvent avoir. Cette problématisation historique du changement en intervention organisationnelle ne prend donc pas la forme d'une proposition pour améliorer et mieux mesurer les pratiques organisationnelles à leurs objectifs traditionnels en s'efforçant de les y ajuster de façon plus efficace. Il est plutôt proposé, d'entreprendre un travail d'analyse sur le sens donné à l'intervention organisationnelle dans divers contextes sociohistoriques.

<sup>3</sup> Au sens large, la notion d'intervention renvoie à un ensemble d'activités conçues et appliquées par des praticiens en sciences sociales et humaines, qui cherche à distinguer celles-ci des d'autres formes d'activités sociales (Fablet, 2003). Elle s'apparente à « [...] un mode construit d'emprise d'une totalité sur les parties et leurs relations ; l'exercice de la prévalence de la normativité générale des rapports sociaux sur la dynamique particulière des situations et relations sociales dite problématiques. » (Nelisse, 1997 : 40).

Ce concept, qui est au cœur de plusieurs questionnements épistémologiques, théoriques, méthodologiques de diverses disciplines des sciences sociales — telles que la sociologie, l'anthropologie, la politique, etc. — ne peut ici être embrassé dans toute sa complexité. Il est plutôt proposé de problématiser les différentes conceptions et pratiques de changement dans le champ de l'intervention organisationnelle externe en ce qui concerne les relations humaines<sup>4</sup>.

Dans le cadre d'une telle intervention, le consultant ou l'intervenant est engagé par une organisation — qu'elle soit publique ou privée — à titre de contractuel en tant que professionnel externe<sup>5</sup>. Ce genre de pratique constitue un secteur particulier d'intervention dans l'organisation à côté d'autres secteurs tels que l'informatique, la comptabilité, l'ingénierie, etc. Le consultant organisationnel est souvent présenté comme un spécialiste pouvant aider l'entreprise à résoudre un problème en ce qui concerne les relations humaines, pouvant conseiller sur les moyens à prendre pour améliorer l'organisation ou accompagner un changement à la lumière de son expertise-conseil.

Plusieurs auteurs se sont penchés sur ce genre d'intervention afin de mieux la définir<sup>6</sup>. Celle-ci présente diverses dimensions (éthiques, idéologiques, théoriques, méthodologiques, relationnelles, techniques, etc.) faisant toutes l'objet de débats entre les différentes écoles de pensées.

---

<sup>4</sup> Nous optons pour la notion d'intervention ou consultation organisationnelle. Celle-ci fait référence au type de pratique contractuelle issue d'une demande organisationnelle intervenant au niveau des dimensions humaines de l'organisation (individus, groupes, relations humaines, communications interpersonnelles, etc.). Cette notion englobe le phénomène contemporain de la « dérive instrumentale » des pratiques d'intervention sur lesquelles cette recherche a la volonté de s'attarder. C'est pourquoi nous la préférons à la notion d'« intervention psychosociologique classique ». Cette dernière fait plutôt référence, bien qu'implicitement, au « mouvement des relations humaines » initié suite aux recherches de Kurt Lewin (Tessier, 1981).

<sup>5</sup> Il existe aussi des consultants ou intervenants internes faisant un travail similaire à l'intérieur de l'organisation, dans un service de formation ou dans le département des ressources humaines par exemple.

<sup>6</sup> Ardoino, 1980 ; Aubert, 1997 ; Barbier, 1977 ; Cotinaud, 1976 ; Couturier, 2000 ; Dubost, 1987 ; Enriquez, 1977, 1983 ; Fablet, 2003 ; Herreros, 2002 ; Goyette *et al.*, 1987 ; Lapassade, 1965, 1980, Lourau, 1969, Mendel et Prades, 2002 ; Mongeau, 2001 ; Otero, 2000 ; Rhéaume, 1991, 1992, 2001 ; Riel *et al.*, 2001 ; Rondeau, 1980 ; Lescarbeau *et al.*, 1996 ; Tessier, 1981, 2001 ; Visscher, 1993 ; pour ne nommer que ceux-là.

Néanmoins, la plupart des théoriciens considérés dans cette recherche s'entendent pour affirmer que la majorité des projets d'intervention organisationnelle au niveau des relations humaines ont pour finalité le « changement ». Cette notion — prise au sens large — se réfère au processus de transformation et à son issue. Plus précisément, elle se réfère à l'ensemble des analyses et des actions facilitant une transformation ainsi que les effets ou résultats en découlant (Jabes, 1991).

Il existe presque autant de pratiques de changement qu'il existe de consultants. Parmi cette diversité de points de vue, il est tout de même possible de distinguer certaines tendances. Les auteurs étudiés regroupent ces pratiques organisationnelles dans différents « courants<sup>7</sup> » en fonction des valeurs sous-jacentes et des finalités de changement.

Ainsi, deux courants de pratiques reviennent-ils plus fréquemment dans la littérature, soit d'une part, le courant de pratiques visant l'harmonie entre le développement de la personne (valeurs démocratiques et humanistes sous-jacentes) et la productivité de l'organisation<sup>8</sup> ; et d'autre part, le courant critiquant cette harmonie en soulevant les conflits et les paradoxes irrémédiables entre les intérêts de l'organisation et le bien-être des personnes.

Le premier courant est souvent nommé courant de l'école des relations humaines, du changement planifié ou courant normatif rééducatif, en référence aux influences des recherches américaines du penseur Kurt Lewin. Le second est, quant à lui, généralement qualifié de « critique ». En sociologie, cette notion fait référence aux fondements de l'action sociale de même qu'aux rapports sociaux impliquant des groupes avec des visions et des intérêts opposés sur le plan du travail (Rhéaume, 1992). Ce second courant est la plupart du temps associé aux pratiques de changement du mouvement institutionnaliste français créé par certains penseurs tels que George Lapassade, René Lourau, Gérard Mendel, Félix Guattari — pour ne nommer que ceux-là.

---

<sup>7</sup> Un courant est un mouvement d'idées conçu par certains penseurs, à un moment de l'Histoire, dans un contexte socioculturel donné (Dubost, 1987).

<sup>8</sup> Cette harmonie peut se traduire par la formule suivante : « [...] une personne plus heureuse, plus motivée, plus satisfaite est un facteur de plus grande productivité [...] » pour l'organisation (Rhéaume, 1992 . 72).

Il est maintenant proposé de situer à partir d'exemples de pratiques des deux courants comment se transforment, dans un contexte sociohistorique donné, les conceptions et les pratiques du changement en intervention organisationnelle sur le plan des relations humaines.

## 1.2 Intervention organisationnelle : un produit de la société industrielle

Les pratiques d'intervention organisationnelle sur le plan des relations humaines ont des origines communes. Il faut en fait remonter jusqu'aux XVIII<sup>e</sup> et XIX<sup>e</sup> siècles pour soulever le lien entre le développement des organisations de la société industrielle et leur émergence (Arendt, 1998 ; Dubost, 1987 ; Foucault, 1993 ; Gadamer, 1993 ; Lourau, 1969).

L'intervention organisationnelle aurait été créée afin d'harmoniser le travail (en tant que valeur et dimension centrale dans la société industrielle<sup>9</sup>) avec la santé de l'employé (Dubost, 1987). Cette considération de la santé est issue des valeurs démocratiques et humanistes (vestiges de la Révolution française de 1789 tels qu'universalité, liberté individuelle, égalité, dignité de la personne humaine, droit d'expression, etc.) adoptées par la plupart des sociétés occidentales (Gadamer, 1993).

Durant le XVIII<sup>e</sup> siècle, la société se transforme avec le développement du capitalisme industriel. Les entreprises s'intéressent alors de plus en plus à la santé de l'individu dans l'entreprise. En effet, celle-ci devient nécessaire à la production, à la stabilité et surtout à la croissance de l'économie capitaliste. La demande sociale est claire : plus de santé, plus de bien-être pour plus de productivité ! (Lourau, 1969)

Le phénomène d'intervention organisationnelle apparaît dans les organisations du XIX<sup>e</sup> siècle avant que les mots qui la désignent aujourd'hui n'aient été créés, soit pour inventer des formes d'organisations du travail humain entièrement gouvernées par les impératifs du capital, soit pour

---

<sup>9</sup> Pour Arendt, la société industrielle et la modernité se traduisent par l'élévation du travail au premier rang des activités de la *vita activa* (vie active). En d'autres termes, en dehors des activités garantissant sa propre survie et celle de ses proches, rien n'est vraiment important pour l'être humain. L'instrumentalisation de l'agir telle que l'application de la mentalité rationnelle à la résolution de problèmes sociaux serait, pour Arendt, l'une des sources de cette élévation du travail au premier rang de la vie active humaine.

tenter de concilier l'invention de ces formes avec les valeurs de l'humanisme bourgeois dont Marx relie l'origine au capitalisme marchand. (Dubost, 1987 : 290.)

Il faut remonter aux pratiques patronales — qui aboutissent à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle à l'expression que donne Frédéric Taylor de l'organisation scientifique du travail — pour comprendre l'émergence des premières pratiques d'intervention organisationnelle en relations humaines.

### 1.2.1 Taylorisme et changement par l'organisation scientifique du travail

Portant le nom de son fondateur Frédéric Taylor, le taylorisme se caractérise par une volonté d'augmenter la productivité par la modification de la structure de pouvoir dans le milieu du travail (Mendel et Prades, 2002). Cette pratique, qui se répand d'abord aux États-Unis au début du XX<sup>e</sup> siècle, s'enracinera par la suite en Europe et en Russie<sup>10</sup>.

Le taylorisme a pour principale finalité d'augmenter l'efficacité des ouvriers en rationalisant leur travail. En fait, la rationalisation du travail consiste à décomposer le travail et les tâches de chaque ouvrier en opérations simples à exécuter. Cette rationalisation est confiée à des cadres ou à des « ingénieurs du travail » garants de la rapidité et de l'efficacité de l'ouvrier.

Déjà dans les premières années du déploiement du taylorisme, les critiques se sont multipliées.

Les inconvénients ou insuffisances que le taylorisme croyait pouvoir colmater par la rationalisation de plus en plus poussée vont apparaître comme des « dysfonctionnements » liés au « facteur humain ». Là où l'on croyait que l'organigramme réglait tous les problèmes, on va voir surgir l'intérêt du sociogramme. (Lourau, 1969 : 197.)

---

<sup>10</sup> Le taylorisme deviendra d'ailleurs l'un des modèles d'organisation du travail les plus importants de l'empire soviétique et ce, dès les débuts de la révolution. Cette pratique n'est donc pas uniquement un instrument propre au système capitaliste. Tout comme la plupart des approches d'intervention organisationnelle, elle s'adapte à des contextes sociaux variés.

En général, les chercheurs s'intéressant à l'organisation scientifique du travail reprochaient à celle-ci de négliger la santé et le bien-être des ouvriers au travail. Cette position humaniste s'est peu à peu matérialisée en savoirs et en stratégies d'actions dans les organisations autour des travaux d'Elton Mayo à la Western Electric de même qu'à la Training Within Industry (TWI ; Lourau, 1969 ; Mendel *et al.*, 2002). En prenant en considération la motivation des employés, ce dernier met en effet en lumière la relation entre des conditions de travail adéquates, le climat de travail bénéfique et la productivité des employés. Ces relations seront entre autres reprises et approfondies par Kurt Lewin.

### 1.2.2 Kurt Lewin et le changement normatif et rééducatif

Kurt Lewin constitue la figure principale de l'école des relations humaines par ses recherches sur la dynamique des groupes et sur le changement normatif et rééducatif. Par son histoire de vie, juif allemand exilé aux États-Unis peu de temps avant la Seconde Guerre mondiale, il a hérité des valeurs états-uniennes comme le triomphe de la croissance, le souci scientifique, l'idéal démocratique, la lucidité par l'application de la pensée rationnelle, la valorisation de l'authenticité, la préoccupation à l'égard des relations d'assistance et des problèmes d'autorité, l'optimisme — chaque individu peut devenir millionnaire —, etc. (Rondeau, 1980 : 67). Ces valeurs orientent ses travaux sur le changement.

En se fondant sur des théories issues notamment de la psychologie cognitive, de la psychologie gestaltiste et de la théorie du champ en physique, il élabore une série de parallèles entre le fonctionnement cognitif de la perception et les changements de conduites individuelles et sociales. Ce penseur s'attarde aux différences entre les règles de fonctionnements de certaines dimensions de l'individu, telles que la structure cognitive, le système de valeurs et de l'action motrice, afin d'analyser la complexité de la démarche de rééducation (changement de conduite)<sup>11</sup>. Ses études l'amènent à

---

<sup>11</sup> La rééducation chez Lewin s'apparente à un processus de changement de culture impliquant à la fois « [...] des changements dans la connaissance et dans la croyance, des changements de valeurs, des changements de liens émotifs et de besoins [...] » (Lewin, 1992: 3). Ce n'est que lorsque l'ensemble de ces changements a lieu que l'on peut s'attendre à ce que « [...] des changements dans la conduite de tous les jours

affirmer que le changement de conduite nécessite une forme d'apprentissage normatif à travers lequel s'opère un changement du système de valeurs et de croyance d'un individu et/ou d'un groupe. Comment faire ce changement de culture menant à un changement d'attitude et de conduite ?

Lewin distingue l'importance du groupe d'appartenance dans le processus de changement de culture et de valeurs au cœur de la rééducation. D'ailleurs, il défend l'idée que le meilleur espace pour transformer les valeurs et les attitudes des individus demeure le groupe. Influencé par des intentions de démocratisation des rapports humains fondées sur la participation et le consensus, Lewin reconnaît l'importance de l'acceptation et de l'adhésion libre et consentie aux normes nouvelles d'un groupe pour qu'un changement de conduite ait lieu. Sans l'engagement libre et actif de l'individu, le changement de conduite sociale se confronte à des résistances.

En bref, pour Lewin, le changement normatif et rééducatif émerge difficilement sans la création d'une nouvelle appartenance de groupe autour de nouvelles conduites sociales. Ce dernier priorise une approche démocratique tout en considérant l'environnement social (champ social), la dynamique de groupe (champ groupal) et l'histoire de l'individu (champ individuel). Comment systématiser cette « recette » du changement normatif et rééducatif en intervention ?

Par ses théories et méthodes du changement normatif et rééducatif, Lewin a en fait contribué au développement théorique et pratique du « changement planifié ». Inspiré par la philosophie pragmatique sociale américaine de Dewey, le changement planifié peut être défini comme l'aboutissement d'une intention d'atteindre un nouvel état, individuel, groupal et organisationnel.

En simplifiant, le changement planifié a lieu à la fin d'un processus rationnel : la résolution de problème. Cette méthode consiste d'abord à identifier le besoin ou le problème à résoudre, puis à formuler des objectifs et un plan d'action, à concevoir des stratégies et des tactiques pouvant permettre de résoudre ce problème et d'amener le changement souhaité. Le processus de résolution de problème est au cœur de ce que Lewin nomme la « recherche-action ».

---

surviennent non pas indépendamment, mais dans le cadre de la vie totale de l'individu dans le groupe » (Lewin, 1992 : 3).

### 1.2.3 Le changement planifié et les successeurs de Lewin

Dans les années 1940, plusieurs théoriciens et praticiens du NTL (National Training Laboratory)<sup>12</sup> tels que Lipitt repensent la recherche-action lewinienne en axant sur le processus de résolution de problème et la relation de consultation. Peu à peu, l'intervention de consultation se démarque de la recherche-action lewinienne par son adaptation aux demandes de changements des clients et par un processus mené par un agent de changement professionnel. Ces agents de changements :

[...] raisonnent en termes d'objectifs à atteindre, de changements à conduire. Les désirs et attentes individuels ne les concernent que tant qu'ils sont utilisables dans une stratégie d'ensemble [...]. Ce ne sont pas des militants porteurs de projet social. Ce sont des « pros ». La demande sociale à leur égard est formulée en termes de contenus à transmettre et d'objectifs à atteindre, presque toujours clarifiés avant l'intervention par le client lui-même (ou du moins suffisamment clarifiés, de son point de vue, pour qu'une action puisse s'engager). (Meignant, 1980 : 90.)

Au cours du processus d'intervention de consultation, l'agent tend à développer l'aptitude du « système-client », à résoudre ses problèmes d'adaptation (déséquilibres dans les relations avec l'environnement) et d'ajustement (déséquilibres internes au système). Par une autorité de type démocratique, l'agent centre ce processus sur la tâche et sur les faits, en utilisant des canaux de communication non biaisés pour résoudre les problèmes vécus (Dubost, 1987).

Les travaux de Lewin et les valeurs qui les traversent influencent ces nouveaux agents de changement à mettre en place des stratégies d'interventions participatives et rationnelles. Par des stratégies telles que le Groupe de formation (*T-group*), l'enquête rétroaction (*feed-back*) et le processus de résolution de problème (Rhéaume, 1991, 1992), l'agent de changement incite les participants à s'entraider dans la remise en question de leurs habitudes tout en les invitant à adopter des attitudes et des valeurs démocratiques, ainsi qu'un comportement rationnel.

---

<sup>12</sup> C'est en 1947 que Lipitt et son équipe adoptent le nom d'agent de changement. Le NTL fut aussi le premier lieu où l'on a parlé de système client à cette même époque (Dubost, 1987 : 190).

Le but ici est d'augmenter la capacité des personnes à accomplir le processus cognitif de la résolution de problème. Il se dégage de ces ateliers un modèle du « bon » participant — celui qui valorise le groupe et la contribution de chacun et l'expression des sentiments — pour assurer la productivité de groupe comme valeur centrale (Tessier, 1981).

Par les valeurs démocratiques et rationnelles qu'elles véhiculent, ces stratégies d'action s'harmonisent avec une conception du changement « réformiste », c'est-à-dire un changement s'effectuant à l'intérieur d'une structure capitaliste inchangée (Lapassade, 1975). Cette logique de changement repose par exemple sur des « [...] transformations restreintes de l'ordre, [sur] l'amélioration de la communication, l'accroissement de la productivité, la diminution de certains indices économiquement coûteux tels que l'absentéisme, etc. » (Meignant, 1980 : 85.) Ces changements « conservateurs » ne touchent pas aux rapports sociaux de pouvoir et de production qui sous-tendent ce fonctionnement. L'intervention facilite « les structures à s'adapter à l'environnement et aux technologies nouvelles et à devenir plus flexibles. » (Enriquez, 1983 : 117.)

En résumé, la logique réformiste du changement mise sur l'amélioration des relations humaines, tout en permettant au système en place de se maintenir (Cotinaud, 1976), comme si le consultant facilitait un changement favorisant le statu quo. Il change pour adapter afin d'être fidèle à la demande sociale initiale. Ce respect de la demande du « plus de bien-être pour plus de productivité » a, en fait, contribué au déploiement d'une approche pragmatique du changement et de l'intervention organisationnelle.

#### 1.2.4 Approche pragmatique du changement planifié

De plus en plus d'interventions organisationnelles sont conduites par des consultants dont les références théoriques et méthodologiques s'inspirent à la fois du changement planifié et d'autres théories comme les sciences de la gestion, la psychologie cognitive et behavioriste, la sociologie fonctionnaliste, la systémique, l'interactionnisme symbolique, la praxéologie, etc. (Aubert, 1997). Tout comme les stratégies d'actions du changement planifié, ces « nouvelles » pratiques aux références

théoriques plus vastes facilitent l'intégration du respect des besoins de la personne à la logique de l'accroissement de la productivité de l'organisation. Elles ont en commun « [...] une vision neutre et naturaliste du monde ayant comme projet l'harmonie » (Couturier, 2000 : 145). Par cette position neutre et pragmatique, elles tendent à occulter les rapports de pouvoir inhérents à la relation de consultation :

Leur pragmatisme de consultant les enferme [...] dans les schémas formels et a priori de la gestion des entreprises. Ceci les empêche le plus souvent de tenir compte des problèmes de pouvoir sous-jacent au fonctionnement d'une organisation et de la conception des choix qu'ils proposent [...]. Ce contre quoi nous mettons en garde, c'est la généralisation d'un modèle OD<sup>13</sup> comme une collection de recettes certes plus sophistiquées, mais elles aussi universelles qui dissipent, en fait, de chercher à connaître la réalité des systèmes avec leurs conflits. (Crozier, 1977 : 419-420.)

Cet état de fait n'empêche pas le déploiement d'approches pragmatiques de l'intervention organisationnelle au niveau des relations humaines. Le développement organisationnel, la praxéologie et la qualité totale constituent des exemples d'approches théoriques et pratiques contribuant au tournant pragmatique de ce type de pratique de changement.

#### 1.2.4.1 Développement organisationnel

Le développement organisationnel (DO) a été conçu dans la période d'après-guerre quelque temps après le changement planifié : « Ayant trop négligé les aspects techniques et économiques de la production, la pratique des relations humaines et du changement planifié cèdent graduellement la place au développement organisationnel [...]. » (Riel *et al.*, 2001 : 89.)

Pour Christiane Demers (1993), changement planifié et développement organisationnel semblent interchangeablement tellement ils se ressemblent. En effet, ces approches présentent toutes deux des modèles et des cadres d'intervention permettant d'expliquer pourquoi et comment le changement

---

<sup>13</sup> OD pour « Organizational Development » qui signifie en français « développement organisationnel ».

organisationnel « devrait » s'opérer en offrant une conception positive d'un changement garant d'adaptation, de croissance et de progrès.

La substitution progressive du changement planifié par le DO correspond, pour Dubost (1987), à une période de diffusion et d'expansion des pratiques inspirées des sciences comportementales. Sur le plan théorique, l'accent est mis sur ce qui peut promouvoir des modèles et des comportements de gestion dans la pratique auprès des organisations.

L'intervenant en DO cherche à créer le consensus, à développer une atmosphère positive en motivant les individus. Il ne s'attarde pas à dévoiler les contradictions entre les besoins de l'individu et de l'organisation, afin de concentrer les énergies du groupe et de l'organisation sur la création d'une nouvelle culture fondée sur des valeurs de changements, de réussites et de productivité. (Beaufils et Guiot, 1989)

En définissant un modèle idéal de fonctionnement devenant la cible des efforts de toute l'entreprise, les méthodes d'intervention en DO tendent à simplifier la réalité vécue par les différents acteurs de l'organisation :

Les concepts sont simplifiés aux aspects sur lesquels une intervention peut espérer avoir prise : le « système social » est réduit au système des relations que la psychosociologie appréhende : interpersonnelle, individu-groupe, ou individu-firme, intergroupe ou interservices, etc. et la « culture » au système de valeurs et de normes se développant dans les organisations. Cet esprit de simplification, de stylisation imageante et éthique des notions, se retrouve dans la manière dont les pratiques de DO sont systématisées. (Dubost, 1987 : 86.)

Le DO invite le consultant à développer des stratégies participatives visant à augmenter l'efficacité des individus, des groupes, des processus (décisionnels ou autres) et de l'organisation dans sa totalité. Axées sur le comportement des individus, ces techniques portent la marque du mouvement qui a été initié avec Lewin, entre autres avec l'analyse des champs de force et de la recherche-action ; à ces techniques se sont rajoutés le groupe de formation (*T-group*), le groupe de famille, le groupe de confrontation, etc. Un consultant en DO s'inspire également d'autres approches telles que, par exemple, la praxéologie et la qualité totale.

### 1.2.4.2 Praxéologie

En s'inspirant des recherches sur les théories pratiquées de Argyris et Schön<sup>14</sup>, St-Arnaud soutient que l'intervenant développe une efficacité d'action en étant attentif aux effets qu'il veut produire chez son interlocuteur dans l'interaction. Ces derniers associent l'augmentation de l'efficacité de l'action du praticien à la découverte de modèles innovateurs dans la pratique (« théorie pratiquée »).

Ce lien entre augmentation de l'efficacité de l'action et découverte de modèles innovateurs dans la pratique est au cœur de la finalité de l'approche praxéologique de St-Arnaud, soit « [...] rendre l'action consciente, autonome et efficace » (St-Arnaud in Couturier, 2000 : 138). Avec une telle finalité, cette approche se distancie relativement des valeurs démocratiques et de la valorisation de l'application de la pensée rationnelle, propre au mouvement des relations humaines.

Au fil des recherches, les orientations de fonds guidant les procédures de cette approche ont évolué vers une forme de « pragmatique radicale ». Couturier expose que dans certains travaux récents, la praxéologie : « [...] ne s'intéresse pas au jugement moral porté sur les actions; l'efficacité est sa seule mesure [...] » (Couturier, 2000 : 147.) En d'autres mots, elle critique les modèles rationnels (résolution de problème lewinien) et met parfois en cause les principes axiologiques ou moraux préétablis (valeurs démocratiques et humanistes).

L'intervenant est « invité » à mettre de côté ses références a priori pour s'ouvrir à une forme de schéma heuristique facilitant la création et l'innovation de nouveaux modèles dans l'action. Sous cet angle, l'expression de ses valeurs, ou la formulation d'un jugement, risque de restreindre cette

---

<sup>14</sup> En 1988, Argyris et Schön se sont interrogés sur la/les façon(s) d'innover dans l'action sociale. Des recherches, à partir d'observations directes de praticiens en train d'intervenir, leur ont permis de dégager deux modèles de « théories pratiquées ». Les pratiques correspondant au « modèle 1 » présentent généralement des stratégies d'actions axées sur le contrôle et le maintien d'objectifs rationnels propres à une théorie professée (apprise à l'école). D'un autre côté, les pratiques et les stratégies du « modèle 2 » (ouverture à la discussion, construction du modèle de pratique dans l'action, etc.) facilitent davantage la création d'une théorie dans l'action, qu'ils nomment théorie pratiquée (*in use*). Ce sont les pratiques correspondant à ce dernier modèle qui permettent de saisir comment les personnes développent de nouvelles pratiques et innover dans leur façon de faire, au-delà des théories professées (St-Arnaud, 1992).

efficacité d'action. Cette position pragmatique se traduit, entre autres, par la distanciation neutre de l'intervenant vis-à-vis de son client, facilitant ainsi le déploiement de la capacité réflexive de l'intervenant. Cette dernière constitue une :

[...] activité du sujet produisant discours et représentations de soi en contexte. Ces représentations permettent la découverte de soi, la transparence à soi, en vue de l'amélioration de son action professionnelle. Ce rapport réflexif au monde fonde la perspective praxéologique [...] perspective visant le mieux, l'efficace, l'efficient, l'explicite dans l'action professionnelle. (Couturier, 2000 : 141.)

Cette perspective réflexive, axée sur l'efficacité, facilite la professionnalisation de l'action du consultant par l'adoption d'une posture d'expert des processus lui permettant de lire la situation en pratique. Cette professionnalisation repose aussi sur la validation endogène de l'intervention — c'est-à-dire la priorité accordée à l'opinion du client et sa satisfaction dans l'évaluation de l'action. La recherche de Mongeau (2001) sur les consultants en relations humaines diplômés expose la popularité de ces deux formes de professionnalisation de l'action.

En sondant plusieurs finissants du baccalauréat en communication relations humaines<sup>15</sup>, ce dernier remarque que, sur le marché du travail, la majorité des nouveaux consultants se distinguent professionnellement par leurs compétences relationnelles et par l'adaptation au point de vue du client pour se définir en tant que professionnel et pour construire leur pratique de changement. Cette attitude «humaniste» facilite ainsi la commercialisation de leur produit d'intervention sur le marché.

Cette forme de professionnalisation de l'intervention organisationnelle, fondée sur l'adaptation aux points de vue et aux besoins du client, marque en fait un tournant pragmatique des pratiques de changement. Comme dans tout projet professionnel et commercial, la popularité grandissante de cette approche pragmatique repose sur la satisfaction du client (Tessier, 2001).

---

<sup>15</sup> Offert par la Faculté de Communication sociale et publique de l'Université du Québec à Montréal.

Cette même satisfaction est élevée au niveau de philosophie globale de gestion et d'intervention avec l'approche de la qualité totale. Elle constitue depuis longtemps une référence « philosophique » fondamentale pour plusieurs intervenants organisationnels soucieux d'harmoniser bien-être des personnes et productivité de l'organisation et ce, de manière toujours plus efficace.

#### 1.2.4.3 Qualité totale

Développée par des États-Uniens (Walter A. Shewart, William Edward Deming, Armand V. Feigenbaum, Joseph M. Juran) et expérimentée pour la première fois, avec grand succès, au Japon<sup>16</sup> dans les années 1950, la qualité totale constitue un ensemble d'idées faisant la promotion de la recherche de la plus grande « qualité » possible. Cette qualité repose essentiellement sur la satisfaction des besoins et des attentes du client (Diridollou et Vincent, 1997). Le client constitue d'ailleurs l'unique référence pour définir cette « qualité » des produits et des services offerts par l'organisation.

Un peu comme dans le développement organisationnel, l'approche de la qualité est globale. Cela signifie qu'elle touche l'ensemble des dimensions de l'organisation pouvant influencer sur la satisfaction du client. Plus précisément, il s'agit d'adapter tous ces modes de gestions (planification, direction, contrôle, etc.) à la « philosophie » de la qualité. Legault (1997) révèle que même le code d'éthique de l'organisation tend à se transformer en instrument de contrôle et de sanction au service de la qualité.

En ce qui concerne les relations humaines, cette stratégie d'adaptation globale se traduit généralement par la « mobilisation totale » — motivation intrinsèque — des personnes pour la satisfaction du client.

Comprendre le comportement des individus, leurs besoins, leurs différences et les interactions entre les personnes constitue l'un des piliers de la qualité totale (...) pour améliorer la qualité, il faut pouvoir compter sur toutes les ressources particulières des employés et sur leur motivation

---

<sup>16</sup> Il est même possible de faire un lien entre le déploiement du mouvement de la qualité totale dans ce pays avec l'expression courante du « miracle japonais ».

intrinsèque. Pour que l'organisation puisse satisfaire les besoins des clients, les besoins des employés doivent être satisfaits<sup>17</sup>.

Inspiré d'une telle approche, un intervenant organisationnel au niveau des relations humaines structure sa pratique autour de théories et de méthodes issues principalement de la psychologie comportementaliste, des sciences de la gestion, de la systémique et même des sciences de la statistique. Cet amalgame de références prend souvent la forme de principes, de mesures et de règles à respecter afin de garantir l'adaptation et le contrôle des personnes en rapport à la qualité (Barnabé, 1995). L'intervenant se transforme ainsi en généraliste du processus de contrôle de qualité des relations humaines en introduisant les mêmes « inputs » pour ainsi faciliter la satisfaction du client par les conditionnements positifs des employés et des équipes.

L'influence idéologique du mouvement de la qualité ne cesse de croître dans les organisations privées et publiques du monde entier. Nous n'avons qu'à penser aux consensus internationaux autour de la réglementation « ISO » pour nous convaincre de l'ampleur du mouvement. Puisque de plus en plus d'intervenants organisationnels s'adaptent sans réserve aux besoins du client, la popularité du mouvement de la qualité dans les organisations incite de plus en plus de consultants à l'adopter comme principale « philosophie » d'intervention (Legault, 1997).

#### **1.2.4.4 Dérive instrumentale des pratiques du courant de changement planifié**

Comme il est possible de le constater, les différentes pratiques favorisant l'harmonie entre le bien-être de la personne et la productivité organisationnelle ont contribué, au fil de leur émergence, à produire une forme de « dérive instrumentale » de l'intervention organisationnelle<sup>18</sup>. Cette instrumentalisation se caractérise, entre autres, par une forme d'adaptation de celles-ci aux besoins du client.

---

<sup>17</sup> Tiré de : <http://coproweb.free.fr/qbearemi/qualite/qualtota.htm>. Consulté le 10 décembre 2007

<sup>18</sup> Dans le prochain chapitre, cette dérive instrumentale sera analysée plus en profondeur, entre autres dans son rapport aux contextes néolibéral et néo productiviste.

Guidés par une telle finalité, les intervenants s'intéressent à des contenus théoriques simples, qu'ils transforment à la lumière d'un souci d'efficacité propre aux demandes des clients. Ces contenus tendent à réduire le champ de l'intervention aux relations professionnelles et commerciales qui la constituent (Couturier, 2000). Ce repli opérationnel se traduit généralement par l'occultation de l'influence des dimensions historiques, sociales, culturelles et politiques dans l'intervention (Aubert et al., 2007).

Depuis les premières recherches d'Elton Mayo à la Western Electric et à la Training Within Industry (TWI), ce courant de pratique fait l'objet de nombreuses critiques. Celles-ci ont d'ailleurs mené à la consolidation de pratiques de changement « alternatives » dès la fin des années 1950. Plusieurs théoriciens de l'intervention regroupent ces pratiques autour de ce qu'ils nomment le « courant critique ».

### 1.3 Approches critiques de l'intervention organisationnelle

Au cours des années 1960, 1970 et 1980, de nouvelles approches issues de différents horizons remettant en question le courant du changement planifié sont conçues et mises en application. Une grande quantité d'articles scientifiques et d'ouvrages portant sur les différentes pratiques de changement dans les organisations au niveau des relations humaines ont été écrits dans cette période<sup>19</sup>. Plusieurs d'entre eux (Rondeau, 1980 ; Enriquez, 1983 ; Dubost, 1987 ; Sévigny, 1977 ; Tessier ; 1981 ; Cotinaud, 1976) problématisent les enjeux entre les conceptions individuelles et sociales du changement issu de l'intervention organisationnelle.

Deux champs de pratiques ressortent de ces analyses : une approche valorisant le changement sociopolitique, nommée parfois « militante » (Enriquez, 1983) ou « institutionnaliste » (Cotinaud, 1976),

---

<sup>19</sup> Des colloques se sont spécifiquement penchés sur ce thème à Royaumont, France en 1962 (Cotinaud, 1976), à Bruxelles, Belgique en 1980, à Chicoutimi, Québec en 1981 (Goyette et Léssard, 1987) ; des revues scientifiques de sciences sociales portant sur les pratiques sociales ont consacré des numéros spéciaux sur la recherche-action, l'intervention et leur portée sociopolitique dans les mêmes années (*Revue internationale d'action communautaire* 1981, *Revue Psychosociologie* 1980, *Revue sociologie de Bruxelles* en 1980).

et une conception valorisant le changement individuel, nommée « affectivité » (Cotinaud, 1976), « thérapeutique » (Enriquez, 1983) ou même conception de « croissance personnelle » (Tessier, 1981). Les noms, tout comme les définitions données, varient d'un auteur à l'autre. Il est pourtant possible de souligner que ces deux approches du changement se sont constituées autour d'une critique de l'héritage du courant du changement planifié puisqu'elles soulèvent, bien que différemment, les conflits et paradoxes irrémédiables à toute tentative d'intégration des besoins de productivité de l'organisation avec le bien-être de la personne<sup>20</sup>.

### 1.3.1 Pratiques axées sur le changement individuel

Les pratiques d'intervention organisationnelle axées sur le changement individuel s'inspirent des approches développées par Lewin telles que le *T-group* (groupe de formation). Elles s'en différencient aussi par leur critique de la rationalité instrumentale et par leur valorisation d'une forme de « démocratie intimiste » (Tessier, 1981) priorisant la personne en situation interpersonnelle et l'authenticité des relations humaines. La croissance personnelle (et non plus les relations démocratiques comme pour Lewin) devient alors l'objectif ultime.

Le *T-group* cède la place au groupe de gestalt, au « groupe marathon », au groupe de bioénergie, etc. Toutes ces stratégies d'action mettent l'accent sur la créativité, l'expression, l'épanouissement de soi, la croissance personnelle, et même parfois l'éveil spirituel. L'amélioration des relations humaines « à la Carl Rogers » ne suffit plus ! Il s'agit de s'exprimer avec le plus d'intensité possible afin de vivre des expériences permettant son développement intérieur.

Derrière ces pratiques se dessine une critique du travail et de la technocratie, de la rationalité instrumentale dans son ensemble, au nom de la libération de l'individu et de ses désirs (Rhéaume,

---

<sup>20</sup> Le déploiement de ces deux conceptions du changement a été influencé par le contexte historique plus large marqué par la crise (Rondeau, 1980), la dérive (Cotinaud, 1976) et même la « mort » (Tessier, 1981) du « mouvement des relations humaines » et de la psychosociologie classique. Ce mouvement issu de pratiques sociales variées s'est détérioré, entre autres à cause de pratiques reposant sur une panoplie de nouvelles théories et pratiques gestionnaires (Aubert *et al.*, 2007 ; Couturier, 2000 ; de Gaulejac, 2005 ; Rhéaume, 1997).

1997). Se dégage aussi une grande considération de l'autonomie et de la liberté personnelle. Cette position alimente une forme de dichotomie entre l'individu et le social au niveau des pratiques du changement dans les organisations.

### 1.3.1.1 Instrumentalisation des pratiques axées sur le changement individuel

Avec une conception « individualisante » du changement, ces pratiques contribuent à l'« individualisation » des problématiques sociales (Enriquez, 1983). En ne tenant pas compte des conflits économiques, sociaux ou politiques traversant l'intervention, celles-ci peuvent constituer des stratégies d'actions utiles à toutes sortes de finalité (Barbier, 1977). Leur popularité grandissante auprès d'organisations désireuses de mobiliser et de motiver intrinsèquement leurs employés — pour qu'ils se sentent « libres » de créer au profit de l'entreprise — expose en quoi les pratiques axées sur le changement individuel peuvent être récupérées. En est-il autrement pour les pratiques axées sur le changement sociopolitique ?

### 1.3.2 Pratiques axées sur le changement sociopolitique

« Il n'existe guère de manière et de raison de vivre pour celui qui refuse d'assumer les conflits de son époque : le niveau politique. » (Mendel in Cotinaud, 1976 : 137.)

La littérature propose plusieurs analyses des différences entre les pratiques favorisant le changement sociopolitique. Celles-ci ne font pas consensus entre elles. Par exemple, certains penseurs réservent le terme de changement sociopolitique à des projets favorisant un changement socioculturel en profondeur (Lapassade, 1975 ; Lourau, 1969), alors que d'autres peuvent facilement parler de changement sociopolitique dans une intervention mariant certaines dimensions d'adaptation à l'organisation (Dubost, 1987).

Par-delà ces différences, il est possible d'affirmer que la plupart des pratiques ayant des visées de changement sociopolitique se sont développées en s'opposant aux pratiques ayant pour but un changement individuel, réformiste ou pragmatique. Ce dernier entraîne généralement des répercussions au niveau des rapports de pouvoirs dans un ensemble plus vaste que le petit groupe, telles les structures de l'organisation (Lapassade, 1980). Ces répercussions vont dans le sens d'une transformation, et non d'une adaptation réformiste.

Au niveau théorique, deux dimensions caractérisent l'apport des théoriciens et des praticiens critiques au niveau sociopolitique : l'influence de la psychanalyse et l'intérêt pour les problèmes liés au pouvoir politique et à la notion d'autorité (Sévigny, 1977 : 15). L'analyse institutionnelle de Lourau et Lapassade, la psychodynamique du travail de Dejours en France, la pédagogie des opprimés de Paolo Freire au Brésil, les méthodes d'animation de Saul Alinsky aux États-Unis, les travaux de Dolci en Sicile, la multitude de pratiques d'accompagnement de mouvements sociaux du monde entier, etc., tous ont en commun de s'opposer aux pratiques professionnalisées proposant exclusivement de réduire le dysfonctionnement organisationnel.

Les théoriciens et les praticiens du mouvement institutionnaliste ont davantage réfléchi aux enjeux du changement sociopolitique dans le cadre d'une intervention organisationnelle. Comme notre recherche s'intéresse particulièrement à ce cadre de pratique de changement, l'analyse qui suit porte exclusivement sur les approches d'intervention organisationnelle de ce mouvement.

Par le biais de l'analyse de l'ensemble des publications et des pratiques sociales concernant l'analyse institutionnelle, Barbier (1977) identifie quatre pratiques la socioanalyse, la schizo-analyse, la sociopsychanalyse et l'analyse d'inspiration sociologique. Il souligne que cette dernière, contrairement aux trois autres, « [...] ne vise pas directement le changement social bien qu'elle soit éminemment critique de l'ordre établi » (Barbier, 1977 : 27). Parce qu'elles problématisent différemment le changement sociopolitique en intervention, la socioanalyse, la sociopsychanalyse et la schizo-analyse permettent d'illustrer la diversité d'approches du « mouvement institutionnaliste ».

Le mouvement institutionnaliste<sup>21</sup> prend ses origines dans le champ de la psychiatrie et s'étend à celui de l'éducation spécialisée et de la pédagogie, avant de se concentrer sur l'intervention organisationnelle (Dubost, 1987). Née entre 1940 et 1968, l'analyse institutionnelle — métathéorie à la base du mouvement — se fonde sur des pratiques issues de la psychothérapie et de l'intervention psychosociologique et pédagogique (Lapassade, 1996). Des pionniers du mouvement (Mendel *et al.*, 2002 ; Lapassade, 1996) identifient deux tendances importantes au début du mouvement, soit celles issues de la psychothérapie institutionnelle française et celles issues de la psychosociologie nord-américaine.

La psychothérapie institutionnelle a vu le jour vers le début des années 1950, en tant qu'initiative visant la rénovation des hôpitaux psychiatriques. Sa transformation en analyse institutionnelle est liée à la clinique de la Borde, à une trajectoire politique d'extrême gauche, et aux activités du groupe qui se nommait Groupe de Travail de Psychologie et de Sociologie institutionnelle, réuni autour de François Tosquelle entre 1960 et 1965 (Guattari, 1980).

Tosquelle a été l'un des premiers à introduire une dimension analytique dans la pratique psychiatrique quotidienne. Avec son équipe, il constitue des dispositifs analytiques à l'intérieur des établissements de soins et ce, par diverses stratégies d'action issues des travaux de Lewin, Moreno, Marx et Freud.

Toutefois, des praticiens tels que Jean Oury et Félix Guattari ne veulent pas se référer uniquement à ces grands auteurs (Guattari, 1980). À l'époque, Guattari avance l'idée d'un dépassement de la psychothérapie institutionnelle vers une technique d'analyse institutionnelle. Il tient, en fait, à décroquer la psychothérapie en y intégrant des questions plus politiques. Au fil de ses analyses, les concepts de transversalité<sup>22</sup>, de transfert institutionnel, d'analyste, de groupe-sujet et de groupe-assujetti voient le jour. Ces notions sont reprises dans la consolidation de la socioanalyse.

---

<sup>21</sup> Le livre de Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, écrit en 1966, marque « [...] l'apparition formelle de l'analyse institutionnelle en tant que discipline et pratique particulière. » (Cotinaud, 1976 : 222.)

<sup>22</sup> « Transversalité par opposition à une verticalité que l'on retrouve, par exemple, dans les descriptions faites par l'organigramme d'une structure pyramidale (chefs, sous-chefs, etc.) ; une horizontalité comme celle qui peut se réaliser dans la cour de l'hôpital [...], c'est-à-dire un certain état de fait où les choses et les gens

### 1.3.2.1 Socioanalyse

Vers le début des années 1960, des penseurs de l'analyse institutionnelle tels que Lourau (1969) et Lapassade (1970) critiquent la psychosociologie classique et, plus spécifiquement, l'approche du groupe de formation (*T-group*). Pour eux, ces stratégies d'action « [...] se sont développées dans l'oubli de leurs conditions institutionnelles d'exercices. » (Lapassade, 1975 : 97.) Ces derniers proposent plutôt un modèle de groupe de formation dans lequel l'analyse collective porte sur le cadre et les conditions de mise en place de l'intervention car, à leurs avis, il y a production transférentielle des institutions sociales sur l'intervention organisationnelle.

S'inspirant de Cornélius Castoriadis (1999), Lapassade et Lourau considèrent l'institution comme un produit d'un processus d'« institutionnalisation » résultant d'une confrontation entre l'« institué » — l'ordre établi — et l'« instituant » — la contestation, l'invention, etc. — ( Mendel et Prades, 2002 : 44).

Le plus caché c'est l'institution, lieu de l'inconscient politique où se croisent les transversalités sociales et les instances du mode de production. Cela signifie enfin que l'institution n'est pas un niveau ou une instance de l'analyse, de la formation, de l'intervention, et des ensembles pratiques. L'institution doit être comprise au contraire comme un niveau qui traverse tous les autres. (Lapassade, 1975 : 87.)

La socioanalyse de Lapassade et Lourau propose d'élucider ce sens actif et « caché » de l'institution dans l'intervention avec le collectif qui en fait la demande<sup>23</sup>. À partir du moment où « l'institution cachée » est saisie dans sa reproduction analytique et dans sa transversalité, il y a socioanalyse<sup>24</sup>.

---

s'arrangent comme ils peuvent de la situation dans laquelle ils se trouvent. La transversalité surmonte ces deux impasses, elle tend à se réaliser lorsqu'une communication maximale s'effectue entre les différents niveaux, et surtout dans les différents sens. C'est l'objet même de la recherche du groupe-sujet» (Guattari in Ardoino et Lourau, 1994 : 123).

<sup>23</sup> L'analyse, comme telle, porte sur les différentes dimensions de l'intervention, telles que : la demande (traversant la commande, implicite, liée à des dimensions sociales, politiques ou institutionnelles dont le client n'a pas toujours conscience) et sa transformation en commande (demande explicite du client), la démarche menant au contrat (honoraires, planifications, paiements, durée, etc.), l'analyste (analyse d'implication permanente), l'analyse de certains « analyseurs » clés tels que l'argent (lié aux honoraires de l'analyste) et certains événements critiques (crises, acte violent, coup d'éclat, etc.). Ces dimensions sont considérées comme des indicateurs des structures sociales, des rapports de pouvoir antagonistes voilés qui composent le collectif-demandeur (Lapassade, 1975).

L'intervention socioanalytique est réalisée suite à la demande d'un établissement. Elle est conduite par un analyste selon les concepts de l'analyse institutionnelle (institution, transversalité, autogestion, etc.) dans la mise en place d'un « dispositif analyseur ». La constitution de ce dispositif par l'intervenant est essentielle à ce genre d'intervention. En effet, il permet de mettre à jour les contradictions de l'organisation.

Seule l'autogestion du dispositif analytique permet au collectif-demandeur d'avoir accès à la dimension institutionnelle (Lourau, 1969). L'analyse autogérée s'effectue généralement par la mise en place d'une « assemblée générale » impliquant l'ensemble des personnes du collectif-demandeur dans un processus de négociation continue du cadre et des conditions de l'intervention (honoraires, horaires, etc.).

Au fil des années de pratiques, six règles ont été fixées, conditionnant la socioanalyse tout en marquant sa singularité : « l'analyse de la demande (et son passage à la commande), l'autogestion de l'intervention, la libre expression, l'élucidation de la transversalité, l'analyse des implications de l'intervenant et l'élucidation (ou la construction) des analystes. » (Mendel *et al.*, 2002 : 39.)

Pour les fondateurs de la socioanalyse (Lapassade, 1975 ; Lourau, 1969), un changement social doit être articulé en fonction des modes de production de la société. De là émergent deux conceptions possibles : un changement conçu à l'intérieur d'une structure capitaliste inchangée (réformisme), ou un changement du mode de production capitaliste — le « changement institutionnel<sup>25</sup> ».

Toute intervention organisationnelle peut produire des changements individuels (changement d'attitude, de comportement, etc.) ainsi que des changements organisationnels (changement au niveau

---

<sup>24</sup> Au moment où émerge la socioanalyse comme intervention, certains professeurs créent parallèlement la pédagogie institutionnelle autogestionnaire (Lapassade, 1996).

<sup>25</sup> La compréhension approfondie du changement institutionnel passe par la compréhension de ce que les socioanalystes nomment l'« appareil d'État » : « Les institutions d'un mode de production forment un système, que nous appelons appareil d'État. Cette existence d'un système signifie une interdépendance généralisée des dispositifs institutionnels dans une société, qui élimine la possibilité d'autonomisation totale par une institution déterminée [...]. » (Lapassade, 1975 : 102.)

des communications des fonctions, des divisions de tâches, etc.). Le changement devient institutionnel lorsque ces changements affectent le mode de production de la société (tel que le capitalisme) traversant l'individu, le groupe, l'organisation, l'intervenant et le dispositif analytique.

La socioanalyse dénonce l'occultation du mode de production capitaliste institué dans les pratiques de changement. Cette occultation — ou ce refoulement — de la question de l'institution (comme inconscient politique) et du mode de production qu'elle institue correspond, en fait, au refoulement du « désir » (Lapassade, 1975).

Suivant Fourier (1888), Lapassade conçoit le désir comme une force incoercible de l'histoire et de la vie. Sous cet angle, changer l'institution signifie changer le mode de production capitaliste et les rapports de pouvoir et de savoir qui en découlent, en libérant les désirs de l'intervenant et des participants. Ainsi, le changement institutionnel n'est-il pas possible sans la création d'espace où s'affrontent les désirs et la société instituée qui les réprime<sup>26</sup>.

En réalisant deux études de cas, Cotinaud (1976) démontre que cette conception du changement contribue à la « dérive » de la socioanalyse vers une forme de « militance pure et dure ». En écoutant ses désirs de changement sociopolitique, l'intervenant risque, en effet, de se transformer en agitateur profitant du contexte de l'intervention pour déclencher un processus éphémère ne répondant pas aux conditions sociologiques et politiques réelles de la situation (Cotinaud, 1976 : 217).

Lapassade (1980) constate aussi ce danger, pour le socioanalyste, de rester au niveau de l'idéologie politique et d'abandonner le travail d'intervention. Pour lui, l'enjeu repose également sur la surestimation de potentiel de l'intervention à susciter ce genre de changement. Par ses conceptions sociales et ses stratégies d'action, la sociopsychanalyse éviterait cette dérive (Cotinaud, 1976 : 227).

---

<sup>26</sup> Radicalisant cette vision du changement par la libération du désir, la socioanalyse de Lapassade prend un tournant « bioénergie » dans les années 1970. Cette nouvelle approche se confronte au même enjeu : les institutions demeurent et le désir finit toujours par être réprimé (Préface de Hess, in Lapassade, 1975).

### 1.3.2.2 Sociopsychanalyse

Tout comme la socioanalyse, la sociopsychanalyse<sup>27</sup> (SP) tente d'intégrer la dimension institutionnelle dans la prestation de service d'intervention organisationnelle. Elle repose aussi sur des conceptions sociales et psychosociales<sup>28</sup> particulières. En effet, pour Mendel, l'« emprise organisationnelle » accorde à l'individu très peu de pouvoir sur ses actes, d'où certains effets psychologiques négatifs pouvant mener jusqu'à la « régression du politique au psychique ». Cette « hypothèse sociale » invite l'intervenant :

[...] à comprendre comment le fait social influence sur le fait psychique individuel, y compris inconscient (et) [...] comment les acteurs, organisés en groupes spécifiques (groupe homogène de métier) et dans le cadre de leur activité quotidienne, réfléchissent par eux-mêmes sur les forces qui influent sur leur personnalité. (Mendel *et al.*, 2002 : 53.)

La pratique de la SP repose aussi sur l'idée de la « plus-value du pouvoir ». Selon cette conception, il y aurait surproduction et concentration du pouvoir dans les mains de certaines personnes dans la dynamique des rapports sociaux. Cette concentration serait due à la fois à la production excessive de certains (issue de la classe dominante) et à la sous-production chez d'autres (issue de la classe d'ouvriers ou de techniciens) n'usant pas complètement de leur « acte de pouvoir »<sup>29</sup> dans le contexte de l'organisation. S'il ne prend pas connaissance de cette plus-value du pouvoir, le consultant risque de la favoriser.

---

<sup>27</sup> Née en 1971, la SP est associée à son principal théoricien, George Mendel, et au groupe d'intervention créé la même année le groupe Desgenettes (Mendel *et al.*, 2002 : 53).

<sup>28</sup> La sociopsychanalyse conçoit la personnalité en fonction de deux catégories : l'une « psychofamiliale » (celle étudiée en psychanalyse) et l'autre « psychosociale », qui naît et se développe à partir de l'exercice de l'« acte pouvoir » individuel et collectif (Mendel *et al.*, 2002 : 55).

<sup>29</sup> L'« acte pouvoir » élargit le concept traditionnel de pouvoir : au pouvoir des uns sur les autres, il ajoute le pouvoir sur son propre acte (Mendel *et al.*, 2002 : 54). En ce sens, tout acte pouvoir se rattache aux rapports sociaux (Groupe Desgenettes, 1980). D'où l'émergence d'un autre concept, la « socialisation non identificatoire », qui consiste à favoriser l'expression collective pour faciliter une socialisation qui n'est ni liée au conditionnement social ni induite par l'identification.

La méthodologie d'intervention sociopsychanalytique se réfère à la dynamique des groupes dans l'application de certaines techniques et/ou règles<sup>30</sup> du processus de changement<sup>31</sup>. Elle s'inspire aussi du dispositif analytique institutionnel d'autogestion groupale d'analyse des conflits ouverts ou latents de l'organisation.

Contrairement à la socioanalyse, ces analyses autogérées ont pour but de faciliter l'appropriation de l'acte de pouvoir par le groupe dans le contexte de travail, et non pas nécessairement le changement sociopolitique et la libération des désirs. La SP cherche « [...] à comprendre pourquoi les rapports sociaux sont bloqués dans le micromonde qu'est l'institution, et comment on pourrait envisager d'autres rapports sociaux entre "classes institutionnelles", notamment dans la perspective d'une prise de conscience qui soit de l'ordre du pouvoir collectif. » (Rondeau, 1980 : 158.) Le sociopsychanalyste attribue le potentiel de la transformation des modes de production de la société au domaine de la politique et non du politique qui, lui, demeure « transformable » dans l'intervention via l'évolution « psychosociale » de la personnalité. Cette évolution se manifeste par la participation de tous aux rencontres ainsi que par le déploiement d'un sens de la responsabilité et d'une créativité (Mendel *et al.*, 2002 : 54).

---

<sup>30</sup> Barbier donne quelques exemples de règles inspirées à la fois de l'analyse institutionnelle et de la dynamique des groupes lewinienne : « La libre association concernant un matériel électif : la vie de l'Institution ; la non-omission des informations ; la règle d'abstinence : éviter dans la mesure du possible d'établir des relations avec les SP [...] ; la règle de restitution au groupe de ce qui aurait pu se dire entre un participant et le SP ou des membres d'autres groupes, dans la mesure où cela peut concerner la vie du groupe ; la discrétion : dans la mesure du possible, éviter de diffuser ce qui se dit durant la phase de l'analyse ; [...] se méfier d'"agis institutionnels" insuffisamment élucidés. » (Barbier, 1977 : 24-25.)

<sup>31</sup> Étapes de la méthodologie de la SP : « 1. Demande de recherche par un collectif de travailleurs dans une institution. Analyse de la demande, 2. Constitution d'un groupe SP, 3. Rencontre et contrat avec la CI : classe institutionnelle (définie par un collectif fonctionnel autour d'un ensemble de tâches cohérentes), en lien avec une classe sous-jacente et sus-jacente, 4. Rencontre de groupes (une douzaine). Coanimation et animateurs variés. Enregistrements, 5. Rencontres d'analyse entre chercheurs et enregistrements, 6. Retour d'hypothèses et discussions (autour des thèses de la SP), 7. Terminaison. » (Rhéaume, 2005)

### 1.3.2.3 Instrumentalisation possible des pratiques axées sur le changement sociopolitique

Même si elles sont toutes deux axées sur le changement sociopolitique, la socioanalyse et la sociopsychanalyse présentent certaines différences au niveau du processus et des finalités de changement dans la pratique organisationnelle. Leurs approches singulières du changement sociopolitique invitent l'intervenant et le demandeur à une réflexion critique autour des rapports de pouvoir de l'organisation pouvant être reproduits dans l'intervention.

Cette position critique n'est toutefois pas sans nuire à leur popularité auprès des organisations privées, publiques et même communautaires présentant une conception plus réformiste du changement, puisque ces organisations manifestent généralement des réticences à leur égard (Rondeau, 1980, Dubost, 1987). En fait, ce genre de pratiques est retrouvé presque uniquement dans les établissements en crise ne prétendant pas se réformer (Lapassade, 1996).

Pour survivre, des intervenants critiques adaptent alors leur pratique aux exigences et aux besoins de changements des demandeurs-clients qui, en général, demeurent réformistes (Dubost, 1987). Cette adaptation se fait au détriment d'une part, des considérations sociopolitiques dans leurs interventions et d'autre part, des réflexions critiques autour des rapports de pouvoir vécu dans l'organisation et dans le processus d'intervention.

Cet état de fait amène Herreros (2002) à affirmer que l'analyse institutionnelle sous sa forme socioanalytique ou sociopsychanalytique initiale semble quasiment « morte ». Comment, alors, intervenir avec une pratique axée sur le changement sociopolitique ? Guattari, l'un des penseurs influents du mouvement institutionnaliste, offre quelques pistes de réflexion permettant d'éclairer cette question au cœur des pratiques du changement dans les organisations.

### 1.3.3 Une autre ontologie du changement sociopolitique

Guattari (1980) déplore cette adaptation des pratiques axées sur le changement sociopolitique en « produits commerciaux » par la prestation de service d'intervention socioanalytique ou sociopsychanalytique. Il se préoccupe de tisser des liens entre les « révolutions moléculaires » — microsociale et micropolitique — et les changements sociaux dans la pratique. Cette préoccupation se transforme en intérêt pour les théories et pratiques empêchant l'agencement de ces deux dimensions.

Selon lui, l'analyse dans l'intervention organisationnelle ne peut coexister « pacifiquement » avec les théories de la dynamique des groupes, le marxisme ou la psychanalyse. Il propose plutôt une analyse ouverte à un ensemble complexe de processus sociaux ne se limitant pas à l'étude classique de l'organisation, du groupe, des relations humaines et de l'individu. Celle-ci embrasse, le plus largement possible, la multiplicité d'agencements hétérogènes traversant l'intervention. Il nomme cette inclusion analytique complexe : « agencement d'énonciation<sup>32</sup> analytique ».

Pour illustrer cette notion, il relate les pratiques de certains psychanalystes argentins qui, au nom d'une certaine signification de l'analyse, se sont engagés dans la lutte contre la dictature (Guattari, 1980 : 118). Ces derniers consolident des agencements d'énonciations analytiques entre les problèmes vécus par leurs patients et les enjeux sociaux et ce, en élargissant le champ de leurs interventions au-delà des intérêts de leur profession.

Des groupes, en Argentine ou ailleurs, modifient ainsi les « modes collectifs de sémiotisation » de leur pratique en prenant part à l'analyse des enjeux sociopolitiques de leur contexte, par-delà les limites fixées par le cadre de leur pratique professionnelle. En s'associant à Gilles Deleuze, Guattari pousse plus loin ses réflexions en développant l'approche de la schizo-analyse.

---

<sup>32</sup> Les agencements d'énonciation concernent les composantes environnementales, technologiques, socio-économiques, etc. Ils suivent essentiellement la trajectoire des singularités auxquelles ils sont confrontés. Guattari nomme aussi ces trajectoires des « machinismes abstraits » composés d'individus, de fonctionnements sociaux, économiques, institutionnels, politiques et micropolitiques (Guattari, 1980 : 159).

### 1.3.3.1 Schizo-analyse

À cause de Guattari et de son influence conceptuelle dans les pratiques du mouvement institutionnaliste, la schizo-analyse est parfois considérée comme une pratique institutionnalise. Étymologiquement, le préfixe « schizo » vient du grec où il signifie « couper », produire des coupures, des clivages, des séparations ou des ruptures. En ce sens, la schizo-analyse prend comme référence le préfixe « schizo » pour définir une stratégie d'analyse et de production en rupture avec les modes de représentations et les signifiants qui capturent la production du « désir ». Elle ne fait donc pas référence à la schizophrénie comme entité clinique (Neves da Silva, 2005 : 11).

Cette stratégie repose sur une constante critique des agencements d'énonciation (par exemple un concept avec un modèle et une technique) dans le processus d'analyse. Chaque agencement est critiqué en fonction de son potentiel à en créer d'autres<sup>33</sup> dans une situation donnée (Guattari, 1987, *Les schizoanalyses*). Cette stratégie ne constitue pas une pratique de changement avec des étapes et des règles au même titre que les approches exposées jusqu'à maintenant. Parlant de la schizo-analyse, Guattari souligne :

Je ne l'ai jamais conçu comme une nouvelle spécialité qui serait appelée à se mettre sur les rangs du domaine « psy ». Ses ambitions devraient être, selon moi, à la fois plus modestes et plus grandes. Plus modestes, parce que si elle doit exister un jour, c'est qu'elle existe déjà un peu partout, de façon embryonnaire, sous diverses modalités, et qu'elle n'a nul besoin d'une fondation institutionnelle en bonne et due forme. Plus grande, dans la mesure où elle a la vocation de devenir une discipline de lecture des autres systèmes de modélisation. Pas à titre de modèle général : mais comme instrument de déchiffrement des pragmatiques de métamodélisation dans divers domaines. (Guattari, 1987, *Les schizoanalyses* : 2.)

---

<sup>33</sup> Afin de mieux comprendre cette stratégie critique, voici quelques exemples de questions proposées par Guattari : « [...] Comment un agencement prend-il le relais d'un autre pour "gérer" une situation donnée ? Comment un agencement analytique, ou prétendu tel, peut-il en masquer un autre ? Comment plusieurs agencements entrent-ils en rapport et qu'en advient-il ? Comment explorer, dans un contexte en apparence totalement bloqué, les potentialités de constitution de nouveaux agencements ? Comment "assister", le cas échéant, les rapports de production, de prolifération, la micropolitique de ces nouveaux agencements ? » (Guattari, 1987, *Les schizoanalyses* : 6.)

Pour Foucault (2001), la schizo-analyse constitue une éthique, un style de vie, un mode de pensée et de vie, un art de vivre contraire à toutes les formes de fascisme<sup>34</sup>. Dans cette perspective, comment un intervenant peut-il prétendre pratiquer cet art ou cette éthique de la métamodélisation dans l'intervention organisationnelle ? Bien que Guattari ait tenté de problématiser les pratiques sociales au sens large, les ouvrages de Deleuze et Guattari autour de la schizo-analyse ne font pas référence à la pratique de changement dans les organisations comme telle.

Mis à part certains ouvrages de Guattari écrits entre les années 1970 et 1990, il est possible de recenser trois ouvrages nord-américains et européens abordant la schizo-analyse dans leurs analyses des pratiques de changement : Delruelle-Voswinkel (1981) l'inscrit dans un tableau résumant les différents courants de recherche-action en sociologie, sans en faire mention dans le corps du texte de son article ; Resweber (1995) la décrit très brièvement (deux phrases) comme une approche de recherche-action s'inscrivant dans le courant de l'analyse institutionnelle (Resweber, 1995 : 70-71) et, finalement, Barbier (1977) la situe comme l'un des quatre courants de recherche-action en analyse institutionnelle dans le champ des sciences humaines cliniques, aux côtés de la socioanalyse, de la sociopsychanalyse et de l'analyse institutionnelle d'inspiration sociologique.

Ce dernier définit en deux pages (Barbier, 1977 : 25-27) les fondements philosophiques de cette approche en traitant de sa conception de l'inconscient, du désir, et de ses fonctions « positives » et « négatives » telles qu'appliquées dans les recherches-actions du Centre d'Études de Recherche et de Formation institutionnelles (CERFI) à Paris. Une brève considération de ces quatre dimensions de la

---

<sup>34</sup> Ce philosophe présente certains des principes d'un hypothétique manuel de vie quotidienne se dégageant de *Anti-Œdipe*, livre qui a fait connaître la schizo-analyse (voir Deleuze et Guattari, 1972). Certains d'entre eux éclairent notre compréhension de la schizo-analyse : « (...) Faire croître l'action, la pensée, et les désirs par prolifération, juxtaposition et disjonction, plutôt que par subdivision et hiérarchisation pyramidale (...) S'affranchir des vieilles catégories du négatif (la loi, la limite, la castration, le manque, la lacune) que la pensée occidentale a si longtemps sacralisées comme forme de pouvoir et de mode d'accès à la réalité (...) Préférer ce que sont positif et multiple, la différence à l'uniforme, le flux aux unités, les agencements mobiles aux systèmes (...) Le lien du désir dans la réalité possède une force révolutionnaire et non la fuite dans les formes de représentations (...) Ne pas utiliser la pensée pour donner à une pratique une valeur de vérité, ni l'action politique pour discréditer une pensée, comme si elle n'était pas pure spéculation. (...) Le groupe ne doit pas être le lien organique qui unit des individus hiérarchisés, mais un constant générateur de "désindividualisation" (...) » (Foucault, 2001 : 135)

schizo-analyse permet d'ouvrir certaines pistes de réflexion sur son rapport au changement en intervention organisationnelle.

Contrairement à la représentation œdipienne selon laquelle l'inconscient est une forme de théâtre intime et familial où se jouent les enjeux du triangle œdipien, l'inconscient, pour la schizo-analyse, est « machinique », comme une usine de production « désirante » de laquelle émergent des forces désirantes. Dans cette perspective, le désir ou la machine désirante est « produit » et non représenté.

Le désir est aussi perçu comme constitutif d'un champ social (Deleuze *et al.*, 1972). Il est l'élément de l'autre et de soi qui facilite la transformation mutuelle et la production sociohistorique de subjectivité. Il demeure au cœur des transformations sociales et psychiques de toutes subjectivités. Un peu comme pour la socioanalyse, la libération du désir face aux forces instituées facilite l'émergence du « nouveau ».

Lapassade associe ce « nouveau » aux forces instituant permettant de construire de nouveaux rapports de pouvoir entre les classes sociales et, à plus long terme, un changement institutionnel (changement du mode de production de la société). Avec la schizo-analyse, Deleuze et Guattari se réfèrent à la production de nouvelles formes de « subjectivité ». La subjectivité est ici conçue comme un territoire existentiel en constant processus de production. Elle ne peut donc être expliquée par des lois de causes à effets conduisant à des procédures interprétatives.

Le désir machinique et ses productions de subjectivité opèrent par « contagion » au fil d'une multitude de connexions d'éléments différentiels irréductibles à toute forme de synthèse objective et à toute forme d'individualisation (Guattari, 1979). Leur fonctionnement est « rhizomique ».

Se référant à un concept utilisé par la biologie, le rhizome au sens « Deleuze-Guattarien » se ramifie en de multiples directions et croît en accord avec les agencements qui se créent en fonction d'une logique non hiérarchique sans début ni fin. Il se rencontre toujours au milieu entre les représentations, les modèles et les théories produisant de nouveaux et de multiples agencements :

Un rhizome ne commence ni ne se conclut, il se rencontre toujours au milieu, entre les choses, dans l'interêtre et l'intermezzo. L'arbre est filiation, mais le rhizome est alliance, uniquement alliance. L'arbre impose le verbe « être », mais le rhizome a comme tissu la conjonction « et... et... et... ». Il y a dans cette conjonction une force suffisante pour remuer et déraciner le verbe être. Où vas-tu ? D'où viens-tu ? Où veux-tu arriver ? sont des questions inutiles. Faire tabula rasa, partir de zéro, chercher le début où un fondement implique une fausse signification du mouvement (méthodique, pédagogique, initiatique, symbolique...) [...]. Entre les choses, il n'y a pas une corrélation à désigner et à localiser qui va d'une chose à l'autre réciproquement, mais plutôt une direction perpendiculaire, un mouvement transversal qui est chargé d'un autre mouvement ; un ruisseau sans début ni fin qui gruge ses deux rives en atteignant une rapidité au milieu. (Deleuze *et al.*, 1980 : 36.)

Dans une perspective « rhizomique », il n'y a pas de « changement-processus » qui mène à un « changement-résultat<sup>35</sup> » tel que le conçoivent la plupart des pratiques d'intervention organisationnelle. Il y a des flux, des coupures de flux et des agencements de flux multiples et hétérogènes au cœur d'une réalité elle-même aléatoire et rhizomique.

La stratégie de problématisation schizo-analytique est aussi définie par une fonction « positive » et « négative » ayant lieu en même temps. La négative consiste à « déconstruire » les « modes de subjectivation<sup>36</sup> » bloquant le désir et la production de subjectivité. La déconstruction évoque la subversion, une attitude d'incrédulité et une forme d'habileté critique permettant de problématiser les polarités normatives (progressiste-réactionnaire, réformiste-radical, changement individuel ou collectif, théorie pratique, etc.) en repensant les structures d'oppositions comme irréductibles aux référents

---

<sup>35</sup> Il y a plutôt des « plis ». Le pli est une possibilité d'invention continue de différentes formes de rencontres et de relations avec soi et avec le monde. Il est, en fait, la condition pour qu'un monde émerge par-delà la dichotomie entre le « dedans » et le « dehors » de tout « N » (unité) ; une forme de « N-1 » continu exposant au rapport coextensif du dedans et du dehors de toute chose. Le pli incarne à la fois la potentialité continue de production de subjectivité et la nouvelle forme de subjectivité en devenir (Deleuze, 1988).

<sup>36</sup> Foucault a davantage poussé la définition de cette notion à laquelle Deleuze et Guattari se réfèrent par moment. Un mode de subjectivation est le type de relation (jeux de vérités) entre des stratégies de production de connaissances constitutives de l'expérience subjective du sujet dans un moment historique précis (Foucault, 2001). Les modes de subjectivation véhiculent des valeurs qui influencent les stratégies de production de connaissance, et donc l'expérience subjective des sujets. Ces valeurs « circulent » entre les modes de subjectivation, les stratégies de production de connaissance et les expériences subjectives. Cette circulation de valeurs contribue à produire de la subjectivité (Foucault, 2001). La problématisation du mode de subjectivation nécessite un questionnement permanent des stratégies de production de connaissance, des discours et des valeurs véhiculés par un tel mode. C'est par une telle problématisation que repose la possibilité de transformation et de création de subjectivité.

qu'elles affichent (Cusset, 2003 : 132). Cette déconstruction permet de se défaire des modes de subjectivations qui « capturent », instrumentalisent ou adaptent les mouvements du désir et de production de subjectivité. La schizo-analyse ne se limite finalement pas à déconstruire.

Sa fonction positive consiste à découvrir la formation et le fonctionnement des mécanismes de production de subjectivité dans une situation donnée. Cela amène à problématiser la production sociale du désir et la production désirante du social (Deleuze *et al.*, 1980). Par quels dispositifs les productions de subjectivité opèrent-elles ? Par quels dispositifs sont-elles capturées ? Se retournent-elles contre leurs propres intérêts ?<sup>37</sup> Ses fonctions peuvent-elles s'actualiser dans le cadre d'une intervention organisationnelle ? Quelles pratiques du changement le consultant peut-il construire à partir de celles-ci ?

Bien qu'il traite de ces deux « fonctions » dans sa brève présentation de la schizo-analyse, Barbier (1977) n'aborde pas comment concevoir ou pratiquer le changement en s'inspirant de celle-ci. Mis à part les trois références exposées précédemment, aucun ouvrage spécialisé au niveau des pratiques de changements dans les organisations d'Amérique du Nord ou d'Europe, écrit ou traduit en français, ne traite de schizo-analyse. Qui plus est, la socioanalyse et la sociopsychanalyse sont souvent identifiées comme les uniques pratiques du mouvement institutionnaliste (Barus Michel *et al.*, 2006 ; Cotinaud, 1976 ; Dubost, 1987 ; Mendel *et al.*, 2002 ; Rondeau, 1980).

Toutefois, la schizo-analyse connaît un essor en Amérique latine et ce, depuis la traduction des principaux ouvrages de Deleuze et Guattari en espagnol et en portugais dans les années 1970.

La schizo-analyse est présente dans l'exercice pratique et théorique de certains psychanalystes, certaines associations de psychanalyse, dans le travail qui se fait auprès de groupes et d'institutions, dans des programmes de deuxième cycle en psychologie clinique, où des groupes de recherches étudient l'œuvre de Deleuze et Guattari en produisant un nombre significatif de mémoires et de thèses de maîtrise et de doctorat. (Rolnik, 2000 : 451).

---

<sup>37</sup> Reprenant ici la grande question de la philosophie politique de Spinoza, relancée par Reich : pourquoi le désir désire-t-il sa propre répression ? (Neves da Silva, 2005).

La schizo-analyse est enseignée dans les départements de psychologie sociale et de sociologie de différentes universités<sup>38</sup> brésiliennes, en plus d'être pratiquée par plusieurs professionnels de l'intervention clinique et organisationnelle de ce pays. De Rio de Janeiro à Recife et au sud jusqu'à Belo Horizonte, grâce entre autres aux traducteurs et commentateurs tels que Suely Rolnik et Peter Pål Pelbert par exemple, de véritables instituts d'actions sociales pluridisciplinaires consacrés à la schizo-analyse se sont créés, en lien avec les universités locales, mais aussi les activistes de quartier (Cusset, 2003). Bien que la schizo-analyse soit surtout répandue au sud et sud-est du Brésil, son rayonnement touche aussi l'Argentine, l'Uruguay.

À notre connaissance, aucun théoricien ou praticien d'Amérique du Nord et d'Europe francophones ne fait mention de sa relative popularité dans des études des différentes pratiques de changement dans les organisations. En fait, aucun chercheur ou praticien de l'intervention organisationnelle européenne ou nord-américaine ne s'est spécifiquement intéressé aux pratiques d'intervention organisationnelle développées en Amérique du Sud depuis la découverte des idées du Brésilien Paulo Freire (pédagogie des opprimés, « empowerment », etc.) et du Colombien Fals Borda (recherche-action participative) dans les années 1970<sup>39</sup>.

Force est de constater que, contrairement aux autres approches présentées jusqu'à maintenant, il semble impossible de se fonder sur la littérature pour cerner comment est conçu et pratiqué le changement dans une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse.

---

<sup>38</sup> Tels que, par exemple, les départements de Sociologie de l'Université Fédérale du Ceara, de Psychologie clinique de l'Université Catholique pontificale (PUC) de Sao Paolo, de Psychologie sociale et institutionnelle de l'Université Fédérale de Rio Grande do Sul et de l'Université Fédérale Fluminense dans l'État de Rio de Janeiro.

<sup>39</sup> Pourtant, les possibilités de renouvellement des pratiques de changement qu'offre l'analyse de celles développées au Brésil ont été démontrées dans le passé. Entre les années 1960 et 1970, les approches d'interventions sociales brésiliennes telles que la pédagogie des opprimés de Paulo Freire ont inspiré les pratiques de changement de différents pays d'Occident (Humbert, 1994). Depuis lors, des pratiques de changement féministes, en travail social (Mullaly, 2002), en éducations populaires (Ampleman, 1987) s'y réfèrent.

#### 1.4. Conclusion

Ce chapitre a permis de situer comment, dans un contexte sociohistorique donné, certaines approches de l'intervention organisationnelle au niveau des relations humaines ont influencé les conceptions du changement de ce champ de pratique. D'entrée de jeu, le changement est compris comme un ensemble de références et d'actions utilisées par l'intervenant pour interpréter et agir dans un processus menant à une transformation.

Depuis l'avènement de l'intervention organisationnelle, cette conception du changement comme processus et comme résultat d'une action planifiée se retrouve différemment dans la plupart des pratiques du courant du changement planifié ou du courant critique. Ce sont plutôt les fondements philosophiques, les dimensions normatives, sociales, psychologiques et méthodologiques qui se transforment avec le contexte social et les nouvelles approches d'intervention.

Les transformations observées contribuent au déploiement d'une approche pragmatique et instrumentale du changement en intervention organisationnelle. Qu'ils soient critiques ou non, des intervenants conçoivent et adaptent les finalités, les théories et les modèles de leur pratique en fonction des exigences de changements des clients qui en font la demande. Cette adaptation se fait parfois au détriment des dimensions sociopolitiques du changement.

Par sa singularité ontologique, la schizo-analyse présente une conception différente du « changement-processus » menant à un « changement-effet ». Comment cette conception singulière du changement se traduit-elle dans l'intervention organisationnelle ?

Comprendre comment se conçoit et se pratique le changement dans une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse implique de cerner comment se construit et s'opère une telle pratique. La problématisation historique précédente permet de constater que la conception et la mise en application de l'intervention organisationnelle reposent sur plusieurs dimensions telles que son contexte social, ses fondements philosophiques, ses dimensions normatives, méthodologiques, sociales et psychologiques ainsi que les effets qu'elle produit. Exposons brièvement en quoi consistent ces dimensions.

L'analyse historique de différentes formes d'intervention organisationnelle a relevé comment le contexte social influence la construction de ce type de pratique. Ce sont précisément les aspects sociopolitiques, socioéconomiques, sociohistoriques et socioculturels du contexte social qui semblent avoir une incidence sur l'intervention organisationnelle et ses transformations. Nous nous concentrerons sur ces quatre éléments de contexte pour la suite de la recherche.

Ce premier chapitre met aussi en lumière deux courants philosophiques au cœur de l'intervention organisationnelle, soit une forme de pragmatisme rationnel et démocratique (courant du changement planifié), une approche « critique » (courant critique) inspirée principalement de Marx et de la psychanalyse. À ces deux courants s'ajoute une « nouvelle » approche philosophique influencée par les sciences de la gestion.

Ces trois fondements philosophiques orientent les valeurs et les finalités traversant l'intervention. Les valeurs de l'intervenant et les finalités d'actions définissent en quelque sorte les contours de la dimension normative de ce type de pratique. Les dimensions philosophique et normative influencent à leur tour les théories que l'intervenant choisit pour comprendre le social (individu, relations humaines, groupe, organisation, société, etc.). Ces théories formant les conceptions sociales de l'intervenant marquent les contours de la dimension sociale et psychologique de son intervention.

L'intervention organisationnelle repose finalement sur une dimension méthodologique faisant référence au cadre de l'action et à son déroulement (Dubost, 1987) ainsi que sur une certaine conception des effets ou des résultats produits par cette pratique. Les spécificités de ces six dimensions ainsi que leurs agencements dans la construction et la mise en application de l'intervention organisationnelle constituent le cœur du prochain chapitre.

## CHAPITRE II

### DIMENSIONS DE L'INTERVENTION ORGANISATIONNELLE ET SCHIZO-ANALYSE

#### 2.1 Introduction

Il a été précédemment exposé comment la construction et la mise en application de l'intervention organisationnelle reposent sur plusieurs dimensions telles que le contexte social, les fondements philosophiques, les dimensions normative, sociale et psychologique, méthodologique ainsi que la conception des effets qui en découlent. Cette démarche ne prétendait pas offrir un panorama exhaustif de toutes les dimensions pouvant influencer cette pratique de changement.

À la lumière de cette problématisation historique des pratiques de changement, ces six dimensions semblent influencer davantage les conceptions et les pratiques du changement en intervention organisationnelle. Elles semblent donc suffisantes pour comprendre, avec plus de précisions, comment se conçoit et se pratique une intervention organisationnelle inspirée par la schizo-analyse.

Il est à noter que ces dimensions influencent différemment l'intervention organisationnelle. Cet état de fait nécessite de se pencher sur les effets de chacune d'elle ainsi que sur leurs interinfluences dans la conception et la pratique de ce type d'intervention.

Ce chapitre ne prétend pas analyser les effets de ces six dimensions sur l'ensemble des approches d'intervention étudiées antérieurement. En fonction de l'objectif de cette recherche, à savoir comprendre une pratique inspirée de la schizo-analyse, l'analyse qui suit se concentre sur les spécificités de cette approche en rapport avec les autres.

## 2.2 Contexte social et intervention organisationnelle

Les pratiques d'intervention organisationnelle sont indissociables du contexte social (économique, politique, culturelle et historique) dans lequel elles s'inscrivent (Riel *et al.*, 2001). La problématisation des transformations qu'elles ont vécues depuis l'avènement de la société industrielle — et plus récemment avec le tournant du néolibéralisme et de la mondialisation des marchés — illustre les multiples effets du contexte social sur elles. L'analyse des effets de ce contexte est inspirée des réflexions « deleuze-guattariennes » et foucaaldiennes<sup>40</sup> des transformations de la société industrielle contemporaine.

### 2.2.1 De la modernité au néolibéralisme : une intervention organisationnelle en mutation

Au fil du XVIII<sup>e</sup> siècle, le capitalisme industriel facilite l'émergence d'une multitude de transformations dans la société. Pour des motifs principalement économiques, les entreprises ont besoin de corps dociles et utiles, capables de travailler avec et comme des machines de productions (Foucault, 1993). L'État et les entreprises s'intéressent de plus en plus à la santé de l'individu et de la population (comme masse de corps).

Pour assurer la production de corps utiles et dociles, l'État tente de gérer les processus de crises et de changement de la population tels que les épidémies, la reproduction, l'hygiène, la mortalité, la santé publique, l'éducation, etc. Cette gestion devient en effet essentielle pour la stabilité de l'économie capitaliste de la société industrielle naissante.

Le pouvoir sur la vie devient de plus en plus un élément indispensable au développement du capitalisme. La vie, le corps, l'espèce deviennent l'objet d'une panoplie de nouveaux savoirs scientifiques et de stratégies d'action se développant parallèlement à l'économie capitaliste. Selon

---

<sup>40</sup> Deleuze, Guattari et Foucault s'inscrivent dans un courant de penseurs que Charles Taylor qualifie de postnietzschéen. Tout comme Nietzsche, ceux-ci voient dans l'hégémonie de la subjectivité humaniste un levier du maintien et de l'intensification des modes de subjectivation de la société industrielle capitaliste (Taylor, 2002).

Foucault (1976), ce déploiement de savoirs et de pratiques sur la vie — et pour le maintien de la vie — ne correspond aucunement à une humanisation de la société, mais plutôt à une instrumentalisation de l'espèce humaine au nom de l'intérêt de l'économie capitaliste.

Cette intégration des phénomènes propres à la vie du corps et de l'espèce humaine dans l'ordre du savoir et du pouvoir au service de l'économie capitaliste est au cœur de ce que Foucault nomme le « biopouvoir »<sup>41</sup>. Celui-ci demeure, selon lui, à l'origine de l'émergence des sciences humaines appliquées dans la société capitaliste.

Suivant cette problématisation historique, Deleuze (1986) souligne que les dispositifs de biopouvoir sont au cœur de la transformation de la société industrielle libérale en « société de contrôle<sup>42</sup> » néolibérale et néoproductiviste. Son avènement est marqué par l'intégration de toutes les institutions (publiques, privées, communautaires, humanitaires, etc.) et par la « perméabilisation » de leurs « frontières » en rapport aux influences du néolibéralisme ; il n'y a donc plus de différence entre le « dedans » et le « dehors » des organisations. Tout est en « dedans » de l'influence d'un capitalisme déterritorialisé, fluide et immatériel (immanent).

---

<sup>41</sup> Le biopouvoir est constitué à la fois des disciplines anatomopolitiques du corps humain (contrôle des corps) et, un peu plus tard, soit vers le milieu du XVIII<sup>e</sup> siècle, de la biopolitique de la population (contrôle des espèces). L'anatomopolitique est synonyme de pouvoir disciplinaire et de dressage des corps. Elle correspond au développement des techniques du corps comme objet de pouvoir. Le taylorisme et son influence sur l'organisation du travail constituent un exemple de l'anatomopolitisation des corps des travailleurs. Celle-ci représente aussi la discipline du corps par l'hygiène personnelle et tout le processus d'individualisation du corps que cela entraîne. Pour sa part, la biopolitique tend à créer un corps global afin de pouvoir assurer un contrôle régulateur des masses de corps à un niveau plus « statistique ». Graduellement, les sciences sociales se déploient au service de la biopolitique comme la statistique démographique, la sociologie positiviste, la politique et à son enseignement de l'administration publique, etc. Parallèlement au développement de ces savoirs, une technologie de contrôle et de régulation du biologique se consolide jusqu'à devenir le principal enjeu des sciences sociales (Foucault, 1976). Ces deux pôles du biopouvoir (anatomopolitique et biopolitique) se rejoignent au tournant du XIX<sup>e</sup> siècle avec l'émergence d'une multitude de dispositifs de biopouvoir.

<sup>42</sup> En reprenant une notion du monde paranoïaque de William Burroughs, Deleuze affirme que nous sommes aujourd'hui dans une « société de contrôle ». Hardt (1998) situe la société de contrôle en fonction de deux processus : le déclin des fonctions médiatrices des institutions sociales et le passage de l'impérialisme des États-nations au nouvel ordre mondial qui se déploie aujourd'hui autour des États-Unis, des entreprises multinationales et du marché mondial. Depuis quelques décennies, ces processus traduisent l'adaptation de la société au mode de fonctionnement du capitalisme (logique d'immanence) : plus il se dérègle, plus il se déterritorialise, plus il se flexibilise et mieux il fonctionne.

La fin du « dehors » expose les personnes, les groupes et les organisations à l'influence d'une nouvelle axiomatique sociale adaptée à une souveraineté proprement néolibérale et néoproductiviste. Cette axiomatique se caractérise par l'augmentation de l'intensité et de l'étendue des « modes de subjectivation » — manières de penser, d'agir, de parler, de sentir — produits par le capitalisme. L'intensification et l'expansion des « subjectivations capitalistiques » se font par l'entremise de dispositifs d'adaptation et de normalisation tels que certaines approches de l'intervention organisationnelle.

Foucault, Deleuze et Guattari ne sont pas les seuls à remarquer des interinfluences entre contextes néolibéral et néoproductiviste, intervention organisationnelle et modes de subjectivation. En analysant les effets du contexte social sur sept méthodes d'interventions organisationnelles<sup>43</sup>, Mendel et Prades (2002) remarquent :

Il est significatif que, dans tous les courants, l'évolution des méthodologies d'intervention ait suivi celle de la demande, elle-même en relation avec la direction empruntée par la société. Face à la mondialisation économique, la montée de l'individualisme, le retrait politique général et l'affaiblissement syndical ont contribué dans tous les courants à dessiner un cadre d'intervention à la fois plus technique et plus proche du client. (Mendel *et al.*, 2002 : 105.)

Dans ce contexte néolibéral, de plus en plus de consultants définissent leur pratique en fonction du point de vue du client inspiré par une logique utilitariste de calculs des coûts et bénéfices. Pour satisfaire cette demande, de « nouvelles » pratiques d'intervention organisationnelle toutes plus pragmatiques les unes que les autres se présentent sur le marché. La plupart d'entre elles s'inspirent des sciences de la gestion, de certaines approches inspirées du changement planifié comme la qualité totale et la psychologie managériale, constituée par les sciences du comportement.

---

<sup>43</sup> Ils analysent l'intervention sociologique, la socioanalyse, la sociopsychanalyse institutionnelle, l'intervention psychosociologique en psychologie sociale et sociologie clinique et l'intervention en psychodynamique du travail.

Ces interventions organisationnelles « managériales » et néoproductivistes ont pour finalité explicite de créer des individus plus performants et plus efficaces dans un contexte que le marché néolibéral actuel, extrêmement compétitif, rend de plus en plus contraignant pour les travailleurs.

Outre le fait de jouer un rôle « normatif implicite », ces techniques peuvent contribuer à limiter le sens que l'employé trouve dans l'exercice d'introspection, dans l'intervention organisationnelle, dans son travail et même dans sa vie en général. Pour Aubert (1997), cette vacuité de sens s'étend au discours managérial et pour Guattari (1992), au mode de subjectivation contemporain en entier.

S'appuyant sur des exigences économiques, un mode de subjectivation néoproductiviste, apolitique et acritique se reproduit dans les discours et les pratiques de consultants qui survalorisent l'action et les capacités d'adaptations permanentes de l'employé en consolidant le « mythe de la réussite ». Cette subjectivation est aussi marquée par l'occultation du lien entre la prétention du consultant à être agent de changement et les dimensions normative, sociale et politique que ce travail implique (Couturier, 2000).

Axé sur le présent de l'action, le praticien tend à négliger le fait que, dans son intervention, il négocie continuellement son appartenance à une continuité historique, sociale et politique (Sévigny, 1977). Cette négligence fragilise les repères sur lesquels s'appuie le processus d'appropriation de l'acte d'intervention organisationnelle et ce, au profit d'une conception plus « utile » du changement en tant que processus et issue (Rhéaume, 1997).

Par conséquent, l'intervenant tend à s'adapter aux valeurs et aux normes de cette idéologie contemporaine, contribuant du même coup à la « dérive instrumentale » de l'intervention organisationnelle. Ce mode de subjectivation inspiré du contexte néolibéral transparaît dans toutes les autres dimensions de l'intervention.

## 2.3 Fondements philosophiques et intervention organisationnelle

Depuis sa création, les réflexions et les pratiques de l'intervention organisationnelle reposent sur deux grands fondements philosophiques, soit un pragmatisme rationnel et démocratique introduit par Dewey et repris par Lewin d'une part, et une approche « critique » inspirée de Marx et à moindre égard des penseurs de l'École de Frankfort d'autre part. Au fil de son histoire, de nouvelles approches se sont greffées à ces lignes philosophiques, telles la cybernétique et les sciences de la gestion. Ces dernières ont notamment contribué à l'émergence d'un pragmatisme plus utilitariste et néoproductiviste. Ces trois fondements philosophiques de l'intervention organisationnelle seront exposés afin de mieux situer la singularité du paradigme « éthico-esthétique-politique » sur lequel se fonde la schizo-analyse.

### 2.3.1 Pragmatisme démocratique et rationnel

Les Américains Peirce (le fondateur du pragmatisme), James et Dewey sont les principaux penseurs du pragmatisme (Bessone in Bienenstock et Tosel, 2004 ; Garreta in Haber, 2004). Par les réflexions qu'il amène sur l'éducation, l'humanisme et la démocratie rationnelle, le pragmatisme de Dewey influence davantage les pratiques de changement telles que la recherche-action et l'intervention organisationnelle (Goyette et Lessard, 1987 ; Anadon et Savoie-Zajc, 2007). Dès 1908, Dewey définit le pragmatisme — qu'il nomme aussi parfois instrumentalisme, empirisme radical ou immédiat — comme une :

[...] doctrine selon laquelle la réalité possède un caractère pratique et ce caractère est exprimé de la manière la plus efficace dans la fonction de l'intelligence. [...] la réalité est pratique non seulement parce qu'elle dépasse le champ du connaissable, mais aussi par égard à la connaissance que nous cherchons à en obtenir, qui implique l'élaboration d'un projet, susceptible d'être vérifié dans un plan d'action dont les conséquences témoigneront ou non de la validité du projet de départ. (Bessone in Bienenstock *et al.*, 2004 : 186.)

Le pragmatisme est une philosophie prétendant mettre la pratique au fondement de la philosophie en prenant acte que celles-ci sont au cœur de toutes les activités humaines — même les activités

cognitives ou théoriques abstraites. (Garreta in Haber, 2004.) Il n'y a donc pas de dualisme entre empirisme et rationalisme de même qu'entre théorie et pratique. En fait :

[...] la vérité d'une idée, c'est-à-dire d'une hypothèse ou d'un plan d'action, repose sur son habilité à fonctionner dans l'expérience. La vérité de l'idée dépend de sa capacité à guider le penseur vers la résolution satisfaisante d'une situation problématique — ce qui revient à dire que la vérité n'est pas trouvée, mais faite construite. (Bessone in Bienenstock *et al.*, 2004 : 185.)

Ce qui fait du pragmatisme le mouvement philosophique le plus célèbre de la tradition américaine, c'est qu'il est, selon les termes de Dewey, « la philosophie de la démocratie » (Bessone in Bienenstock *et al.*, 2004 : 181). La démocratie est, pour Dewey, le mode d'association par excellence puisqu'elle permet « [...] la personnification des possibilités inhérentes à la vie sociale en tant que telle, qui reposent sur le consensus et ont pour but d'assurer la possibilité de "self-development" de tous ses membres. » (Bessone in Bienenstock *et al.*, 2004 : 192.)

La démocratie demeure possible par l'acquisition d'« habitudes démocratiques individuelles » produites culturellement, d'où l'importance, pour Dewey, de développer des pratiques éducatives et collectives faisant la promotion de la pensée scientifique — c'est-à-dire de la méthode instrumentale — afin de cultiver la raison pratique (le pragmatisme) et délibérative dans des situations morales. Ces idées ont inspiré Lewin et ses successeurs dans la construction du changement planifié et de la méthode de résolution de problèmes. Plus spécifiquement, ce pragmatisme démocratique et rationnel se traduit dans l'intervention organisationnelle par le désir de développer, avec les acteurs concernés, des procédures qui vont mener à des pratiques efficaces marquées par un esprit démocratique rationnel et technique.

### 2.3.2 Pragmatisme utilitariste et néoproductiviste

Pour Arendt (1998), la modernité marque la transformation de l'« action » (rapport à autrui non engagé par l'utilité) en « faire » (processus avec une fin clairement reconnaissable, un produit concret et un résultat tangible). L'action reposerait sur trois caractéristiques fondamentales, soit : l'imprévisibilité de

ses résultats, l'irréversibilité des processus qu'elle engendre et l'anonymat de son auteur (Arendt, 1998 : 43). Ainsi, dans l'espoir d'épargner aux affaires humaines le hasard de l'action, l'être humain remplace-t-il l'agir par le « faire » : « Agir dans le style du faire, raisonner dans le style du "calcul des conséquences", c'est laisser de côté l'inattendu, l'événement lui-même, puisqu'il serait peu raisonnable et irrationnel de s'attendre à ce qui n'est qu'une "improbabilité infinie". » (Arendt, 1998 : 375.)

Pour Arendt, le « faire » repose sur une forme d'utilitarisme présentant :

[...] une incapacité congénitale à comprendre la distinction entre l'utilité et le sens. L'idéal utilitaire défie qu'on l'interroge sur sa propre utilité puisqu'il n'y a pas de réponse à la question « À quoi sert l'utilité ? » [...] Le problème de l'utilitarisme est de se laisser prendre dans la chaîne sans fin de la fin et des moyens, sans pouvoir arriver à un principe qui justifierait la catégorie de la fin et des moyens, autrement dit de l'utilité elle-même. [...] Ainsi, l'utilité engendrée comme sens engendre le non-sens ! (Arendt, 1998 : 207-208.)

Comme nous l'avons constaté, le néolibéralisme et son idéologie néoproductiviste contribue à une montée de l'utilitarisme. Une pression est vécue au niveau des orientations philosophiques de l'intervention organisationnelle. En effet, le pragmatisme démocratique et rationnel tend à se transformer en « pragmatisme utilitariste ».

Ce n'est plus la recherche de l'efficacité dans les rapports démocratiques par la raison pratique qui prime, mais la recherche d'efficacité rapide et à moindres coûts. La distance critique, les dimensions plus créatrices et les modèles d'intervention démocratique rationnelle deviennent subordonnés aux impératifs d'efficacité à court terme.

Cette nouvelle logique nuit même parfois à l'« efficacité » de l'intervention organisationnelle soumise à l'obligation de garantir des résultats extraordinaires en peu de temps. Ce pragmatisme utilitariste et néoproductiviste influence l'émergence d'approches d'interventions organisationnelles opérationnelles et de techniques s'harmonisant avec certains principes et recettes à la mode dans les « sciences » de la gestion.

Avec une telle position philosophique, l'intervenant pragmatique utilitaire prétend se situer hors du champ normatif et sociopolitique. Dans cette perspective, les « problèmes » (individuels, interpersonnels, etc.) sont souvent conçus comme des difficultés d'adaptation (Lafontaine, 2004). L'occultation des dimensions normative et sociopolitique de l'intervention ne nuit pourtant pas à l'efficacité d'une telle position philosophique dans la pratique. Bien au contraire ! Son « efficacité » repose sur la négation du pouvoir d'influence normative qui la constitue. Cette occultation est d'ailleurs fortement critiquée par une position philosophique critique en intervention organisationnelle.

### 2.3.3 Approche critique

Karl Marx et les théories critiques de l'école de Frankfort sont au cœur de la position philosophique critique en intervention organisationnelle (Mullaly, 2002). Cette dernière est caractérisée par l'engagement à faire avancer les connaissances afin de favoriser l'émancipation de ceux qui sont en marge de la société (Mullaly, 2002). Les pratiques qui s'en inspirent prétendent contribuer à la mise au jour des inégalités sociales et, ultimement, à la libération, à l'émancipation et à l'« empowerment<sup>44</sup> » des personnes par le juste partage des savoirs et des pouvoirs :

[...] les interventions réalisées à partir de cette perspective critique partagent certains éléments : la prise de conscience chez les participants de leur place dans la structure de pouvoir, de leurs intérêts et leurs besoins, ainsi que du rapport entre ces deux aspects ; la conceptualisation collective de possibles alternatives d'action et du plan d'action ; l'évaluation critique et permanente de l'action et de tous ceux qui sont engagés dans l'action et l'explication de l'engagement idéologique et politique des acteurs. (Anadon et Savoie-Zajc, 2007 : 22.)

Par une praxis émancipatrice, l'approche critique propose d'aller au-delà de l'instrumentalisation des relations humaines tout en mettant en lumière les relations de pouvoirs (Ledoux, 1981). Dans cette perspective, l'intervention organisationnelle s'oriente vers la création de collectif de réflexions

---

<sup>44</sup> Manière intentionnelle de donner le pouvoir aux gens afin qu'ils puissent mener des actions efficaces pour améliorer leurs conditions de vie et d'existence. Cette prise de pouvoir peut s'élargir à toute la communauté (Anadon *et al.*, 2007 : 27).

autocritiques avec des personnes s'impliquant dans un processus de changement social plus large que le cadre de cette action :

Son caractère participatif suppose la collaboration de personnes conscientes et engagées dans le changement de leurs réalités et d'elles-mêmes en prenant appui sur leur propre capacité [...] De cette manière s'établissent des rapports entre les problèmes individuels et ceux qui concernent la collectivité, brisant ainsi le monopole du savoir et de l'information. (Anadon *et al.*, 2007 : 27.)

Plusieurs courants latino-américains consolident les fondements philosophiques critiques en intervention organisationnelle comme la théologie de la libération, la pédagogie des opprimés de Paulo Freire, certaines théories féministes, postcoloniales, etc. (Mullaly, 2002). Ceux-ci ont en commun le fait de laisser tomber la tradition pragmatique de Dewey en éducation et Lewin dans le champ de la psychosociologie en priorisant un engagement politique et idéologique de transformation sociale de la part des intervenants à l'égard des personnes dans le besoin.

En prétendant rompre avec les pratiques pragmatiques ainsi que l'analyse psychanalytique classique, certains intervenants critiques du Sud consolident des alternatives pratiques et théoriques en s'inspirant de l'analyse institutionnelle et de la schizo-analyse. Pour mieux comprendre cette transformation latino-américaine des fondements philosophiques critiques, il semble nécessaire de se pencher maintenant sur le paradigme « éthico-esthétique-politique ».

#### 2.3.4 Paradigme « éthico-esthétique-politique »

La schizo-analyse s'inscrit dans un courant philosophique ne faisant pas consensus au niveau de son appellation. Certains parlent du courant de philosophie de la différence, de poststructuralisme, d'antihumanisme, de courant postnietzschéen<sup>45</sup>, etc. (Cusset, 2003). Compte tenu des nombreuses

---

<sup>45</sup> On associe souvent ce courant aux auteurs suivants : Gilles Deleuze, Jacques Derrida, Félix Guattari, Luce Irigaray, Jacques Lacan, Bruno Latour, Jean-François Lyotard, Michel Serres, Paul Virillio, Michel Foucault, Julia Kristeva, Jean Baudrillard, etc. (Cusset, 2003).

différences entre les idées des penseurs qui sont associés à ce courant, certains récusent même l'idée qu'ils forment un « courant philosophique » spécifique.

Indépendamment de ce débat, il importe de souligner que cette approche philosophique en intervention organisationnelle latino-américaine — souvent confondue avec l'approche critique à cause de leurs « affinités » — est marquée par une ontologie singulière inspirée par Deleuze et Guattari autour de la schizo-analyse et de ce que ce dernier nomme le paradigme « éthico-esthétique-politique ».

Selon Guattari (1992), tout paradigme se réfère à des stratégies de production de connaissance déterminées et partagées socialement par lesquelles s'actualise une dimension épistémologique (connaître), ontologique (ce que nous connaissons) et éthique (valeurs conduisant nos stratégies de production de connaissance). Avec le paradigme « éthico-esthétique-politique », il propose une stratégie d'expérimentation à même de créer de nouvelles formes de lectures de la réalité par un refus de tout lieu de vérité. Sa principale caractéristique est la déconstruction des hiérarchies et des frontières qui divisent les champs de connaissances par une rupture permanente des représentations établies.

Dans cette perspective, connaître revient à inventer un champ de problématisation à partir d'une dénaturalisation des dichotomies (individu-société, objet-sujet, homme-nature, théorie-pratique, etc.) et d'une recréation permanente du champ d'investigation. Sujet et objet ne sont pas perçus comme des réalités qui préexistent à la production de connaissance. Leur agencement vient avant cette dichotomie et construit ses termes. Ils prennent forme ensemble dans le même « fond » présujet et préobjet. Ce « fond » (aussi nommé « corps-sans-organe ») ne peut être représenté ; il peut être « éprouvé » dans une ouverture esthétique mobilisant la sensibilité ainsi que par une forme de critique éthique et politique facilitant la construction permanente d'agencements afin de ne pas priver la pensée de l'éclairage du « champ de possibles non programmés » (Guattari, 1992).

L'approche éthico-esthétique-politique « invite » ainsi l'intervenant à ouvrir sa pensée « esthétiquement » (penser = créer comme dans une œuvre d'art au lieu de tendre à la maîtrise d'un champ de savoir particulier), « éthiquement » (penser = observer les différences émergentes et affirmer le devenir continu de la production de subjectivité à partir de ces différences) et « politiquement »

(penser = s'inscrire dans une lutte contre les forces obstruant ou capturant la production de subjectivité) (Rolnik, 1994). Ces trois formes de pensée dessinent les contours d'une disposition d'ouverture (« personnage conceptuel ») à la multiplicité rhizomique de la réalité (Deleuze *et al.*, 1991), les contours d'une sensibilité à se laisser surprendre et déstabiliser par la différence créée en nous au contact de la réalité toujours « autre<sup>46</sup> ».

Cette déstabilisation produit une rupture avec les représentations du moment. Elle est un vent de chaos dans l'ordre, un vent de conflit dans le consensus apparent entre soi et l'Autre (Deleuze *et al.*, 1991). Dans les autres approches philosophiques de l'intervention étudiée, la relation entre un signifiant (représentation) et la réalité s'apparente à un processus d'« entitation », par lequel le praticien en vient intuitivement à considérer qu'un ensemble donné de phénomènes sociaux constitue bien un système (Dubost, 1987).

L'approche « éthico-politico-esthétique » propre à la schizo-analyse propose une autre façon « d'être avec » le signifiant (N). Ce « N » n'a de sens que par les agencements qu'il produit avec la réalité (N-1), que par son exploration du « et, et, et, et » possible entre lui et le réel (Deleuze *et al.*, 1980). Sans le « -1 », le signifiant (N) devient un possible instrument de capture ou d'adaptation des subjectivités au profit d'intérêts déterminés.

Ce rapport éthique, esthétique et politique au réel conspire vers le « devenir-autre » par lequel le praticien arpente les « plans de consistance » et d'« intensité » (moments « féconds » de l'existence) plutôt que les plans empiriques et descriptifs (Deleuze *et al.*, 1972). Comment construire une intervention organisationnelle en s'inspirant d'une telle approche philosophique ? Comment des praticiens inspirés de la schizo-analyse sont-ils influencés par une telle approche philosophique ?

---

<sup>46</sup> Cette « disposition sensible » demeure incompatible avec une position rationnelle, selon laquelle la « qualité » de la pensée est proportionnelle au niveau de cohérence et de pertinence en rapport à un champ de savoir donné.

## 2.4 Dimension normative et intervention organisationnelle

Les aspects normatifs ou éthiques de l'intervention organisationnelle font généralement référence à la finalité de la pratique de changement ainsi qu'aux valeurs qui la sous-tendent. Ils sont directement influencés par les fondements philosophiques du consultant. Dans une recherche réalisée auprès d'une vingtaine de consultants du Québec, Rhéaume (1992) construit un schéma d'analyse des discours de ces derniers en accordant une importance particulière à leurs « conceptions normatives ».

Cette notion inclut, pour ce dernier, les valeurs du praticien (modèle, critères ou idéal normatif des conduites humaines) et l'orientation qu'il donne à son action (la visée de l'action, le but, la finalité) en fonction de ses valeurs. Il dégage trois conceptions normatives du discours des consultants, soit : un humanisme modéré, pragmatique et radical. Ces trois conceptions se retrouvent la plupart du temps dans un même discours de consultant (Rhéaume, 1992).

Ce chercheur a uniquement interrogé des intervenants inspirés de l'approche du développement organisationnel. Les résultats de son étude n'embrassent donc pas la diversité des points de vue philosophiques abordée précédemment. En s'appuyant sur une recherche de Rondeau (1980) ainsi que sur notre analyse historique des différents courants d'intervention, il semble approprié de rajouter deux conceptions normatives « critiques » : une d'inspiration freudo-marxiste et l'autre d'inspiration « éthico-politico-esthétique ».

### 2.4.1 « Humanisme modéré »

Il est possible d'associer l'« humanisme modéré » de Rhéaume (1992) aux pratiques du courant du changement planifié. Celles-ci œuvrent en général pour la démocratisation et la rationalisation des relations humaines, dans le but de favoriser le bien-être des personnes (autonomie, authenticité, valorisation, équilibre, affectivité versus raison, créativité) pour une plus grande productivité de l'organisation. Le « modéré » viendrait justement de la « subordination » de l'humanisme du consultant aux intérêts de l'organisation.

Cette subordination se traduit par une intervention favorisant « [...] l'adaptation nécessaire et raisonnable des personnes aux exigences de l'entreprise et du travail [...] ». En fait, « Seules les situations excessives (bureaucratie rigide, autoritarisme, exploitation) sont à condamner. » (Rhéaume, 1991 : 74.) Suivant cet idéal, la satisfaction des employés et leur qualité de vie au travail mèneraient à une meilleure performance organisationnelle.

Rondeau (1980) remarque aussi ces valeurs dans les discours de consultants interrogés dans le cadre d'une recherche portant sur la « crise » des pratiques de groupe. Elles se traduisent par la valorisation d'une position de « neutralité » du consultant perçue comme un recul nécessaire pour, d'une part, offrir une liberté au client sans imposer sa vision sociopolitique et d'autre part, éviter que leur pratique ne soit confondue avec une lutte sociale.

#### **2.4.2 « Humanisme radical »**

L'humaniste radical met l'accent sur la vie personnelle en dehors du travail. Ce dernier étant perçu comme une contrainte au bien-être ou comme un mal nécessaire dont il faut limiter les méfaits afin de ne pas entraver l'autonomie et le développement de l'individu (Rhéaume, 1991 : 72). Cette conception normative remet donc en question la logique de rendement et la primauté du travail dans la vie active. Elle est aussi caractérisée par une valorisation exclusive du développement ou de la croissance personnelle. Cette valorisation contribue souvent à la négation implicite ou explicite des dimensions sociopolitique, sociohistorique ou socioéconomique. De cette manière, une intervention inspirée par un humanisme radicale risque d'être récupérée ou même instrumentalisée en fonction des intérêts politique et économique de l'organisation qui en fait la demande (Otero, 2000).

#### **2.4.3 « Humanisme pragmatique »**

L'humanisme pragmatique porte l'« [...] empreinte d'une rationalité pratique axée sur une vision utilitaire du travail » priorisant l'efficacité d'action a priori (Rhéaume, 1991 : 74). Les savoirs et les actions influencés explicitement ou implicitement par une telle conception normative permettent de

modeler « [...] les comportements, d'orienter des processus de décision, de mettre en place des procédures et des normes de fonctionnement » (de Gaulejac, 2005 : 46) en fonction d'intérêts particuliers. Cette position axiologique se marie avec une « conception gestionnaire » de l'action fondée sur l'efficacité plutôt que sur la pertinence des idées (de Gaulejac, 2005).

En analysant les pratiques de changement dans les organisations, Paul du Gay et Graeme Salaman (1991) remarquent le déploiement d'une « conception managériale ». Plus de dix ans plus tard, de Gaulejac (2005) constate la croissance de ce même phénomène en insistant davantage sur sa portée idéologique.

Les valeurs traversant l' « idéologie gestionnaire<sup>47</sup> » prennent la forme d'un idéal d'adéquation entre le progrès de l'organisation, la considération de la personne, la quête du meilleur service au client, la recherche de qualité, etc. (Aubert et de Gaulejac, 2007). Ces valeurs pénètrent les organisations, qu'elles soient privées, publiques ou communautaires, en orientant leurs demandes d'intervention organisationnelle. Ces demandes influencent à leur tour l'offre d'interventions des consultants.

Rhéaume conclut sa recherche en affirmant que « [...] la dimension sociopolitique est peu présente dans le discours des spécialistes en consultation [...] » (Rhéaume, 1992 : 81). C'est notamment pourquoi ces conceptions normatives humanistes — qu'elles soient modérées, radicales ou pragmatiques — font l'objet de plusieurs critiques.

---

<sup>47</sup> Le caractère idéologique de la gestion montre que derrière les outils, les procédures, les dispositifs d'information et de communication, sont à l'œuvre une certaine vision du monde et un système de croyances. L'idéologie est un système de pensée qui se présente comme rationnel alors qu'il entretient une illusion et qu'il dissimule un projet de domination ; illusion de la toute-puissance, de maîtrise absolue, de la neutralité des techniques et de la modélisation des conduites humaines [...]. (de Gaulejac, 2005 : 47.)

#### 2.4.4 Conceptions normatives « critiques »

Rondeau (1980) remarque un point de vue plus critique priorisant la dimension sociopolitique dans les discours des consultants participant à sa recherche. Cette position critique repose entre autres sur la nécessité, pour le consultant, d'exposer ses valeurs et ses volontés de transformations sociales et politiques dans l'intervention.

Il est possible d'associer cette vision critique au mouvement institutionnaliste. La conception éthique et normative se dégageant de ces pratiques d'inspiration freudo-marxiste s'oppose plus ou moins explicitement à la tradition rationaliste des Lumières et au « sujet humaniste » (souvent associé au « sujet impérialiste »). Elle valorise par ailleurs la conscientisation et la politisation des personnes, des groupes et des organisations en récusant toute forme d'humanisme ne se préoccupant pas de transformation sociale juste et solidaire ni des formes d'instrumentalisation de l'être humain.

Avec la schizo-analyse, une autre conception normative critique se démarque. Celle-ci incarne « [...] la possibilité d'une critique sociale radicale continue, loin du freudo-marxisme dominant, offrant enfin une alternative théorique détotalisée, affinée, ramifiée, ouverte aux enjeux du désir et de l'intensité, des flux de signes et du sujet multiple ; les outils, en un mot, d'une critique sociale pour aujourd'hui. » (Cusset, 2003 : 345.)

Cette conception éthique repose sur une triple critique du sujet, de la représentation et de la continuité historique linéaire. Elle récuse toute forme de discours et de concept totalisant et réifiant. En fait, elle valorise plutôt « [...] les mouvements spontanés et les insurrections non coordonnées, contre l'image rétrospective, et totalisante, d'un programme réalisé et d'une continuité » (Cusset, 2003 : 157) en plus d'éclairer « [...] les effets de pouvoir au sein de chaque formation discursive, et les effets de discours au cœur même des pratiques » (Cusset, 2003 : 341). Les intervenants inspirés de la schizo-analyse alimentent-ils cette triple critique (du sujet, de la représentation et de la continuité historique linéaire) ? Quelles conceptions normatives véhiculent-ils dans leurs pratiques ?

## 2.5 Dimensions sociale et psychologique et intervention organisationnelle

Les conceptions que l'intervenant a de l'individu, des relations humaines, du groupe, de l'organisation et de la société influencent sa pratique. Ces dimensions sociale et psychologique sont entre autres influencées par le contexte et les orientations philosophiques et normatives de la pratique de l'intervenant. Afin d'illustrer l'influence de ces dimensions sur la pratique, nous prenons l'exemple des conceptions de l'individu, du groupe, de l'organisation et de la société se dégageant des approches critiques. Nous mettons parallèlement l'accent sur les singularités de la schizo-analyse.

### 2.5.1 Conceptions critiques des dimensions sociale et psychologique

Les conceptions de l'individu, du groupe, de l'organisation et de la société se dégageant de la plupart des pratiques du courant critique (socioanalyse, sociopsychanalyse) reposent sur une base théorique freudo-marxiste.

La psychanalyse est généralement utilisée pour comprendre et analyser le système psychique (monde pulsionnel et l'inconscient) de l'individu. Les différents angles d'analyse (dimensions énergétique, économique, topique, relationnelle, etc.) que la psychanalyse a développés pour analyser le système psychique et ses dynamiques convergent vers une conception des bases de l'expérience humaine en perpétuel conflit — conflit entre désirs et réalité, entre pulsions de vie et pulsions de mort, entre le jeu de ces pulsions et la rationalité du moi et du surmoi, etc. En fait, la personne repose sur des conflits fondamentaux en rapport auxquels elle réalise des compromis temporaires ou transitoires.

Les grilles d'analyse marxiste, postmarxiste ou tout au moins critique (école de Frankfort) influencent les conceptions sociales des praticiens du courant critique. Un tel angle théorique oriente l'analyse vers le pouvoir (les conflits de pouvoir, l'autorité, etc.). Ces enjeux demeurent au cœur de la société et de son fonctionnement : dans les rapports de dominations, d'inégalités, d'aliénation, etc.

Tant au niveau social que psychologique, les référents théoriques choisis par les praticiens « critiques » orientent leur analyse vers les « conflits ». Cette tendance théorique n'empêche pas ces derniers d'estimer que l'être humain peut les contourner, même s'il ne parvient jamais à les résoudre complètement, car il n'y aura jamais de société égalitaire ou d'harmonie possible entre désirs et réalité. Cette conception de l'individu, du groupe, de l'organisation et de la société marquée par le conflit perpétuel s'oppose, en grande partie, aux conceptions sociales et psychologiques du courant du changement planifié, pour qui la dissidence constitue plutôt un véritable problème (Rhéaume, 1992).

Du point de vue critique, la négation du conflit conduit à une instrumentalisation du concept de démocratie qui, dans le cadre d'une telle intervention, se réduit à un consensus en petit groupe (Lourau, 1988). Cette instrumentalisation contribue à occulter les différences au nom du « mythe de la réciprocité » des points de vue, des intérêts et des pouvoirs entre les personnes de l'organisation.

Pour s'opposer à l'instrumentalisation de la démocratie dans la pratique, les praticiens critiques proposent une « démocratie conflictuelle » entre tous les membres de l'organisation, où participation et implication dépendent de la constitution d'une base collective de débat mettant en lumière les inégalités fondamentales. Cette démocratie conflictuelle a lieu dans le groupe, durant les pratiques de la socioanalyse ou de la sociopsychanalyse par exemple.

De plus, ces intervenants valorisent la conscientisation et la politisation dans le groupe. Celui-ci constitue un levier d'action sociale et politique puisqu'il permet d'analyser les dimensions sociale et institutionnelle : « Au-delà du champ de groupe, se trouve ouvert plus largement le champ institutionnel. Ce champ est composé par une pluralité de groupes, par un "groupe de groupe", par une multiplicité d'appartenances [...]. » (Lourau, 1969 : 223.)

Les conceptions des dimensions sociale et psychologique du courant critique sont traversées par l'enjeu de l'articulation entre l'individu, le groupe et le social (ou l'institutionnel) dans leur perspective de changement sociopolitique en intervention. Cette articulation se traduit par le défi pratique de marier dimensions sociale et psychologique dans le dispositif social médian (l'interface) que constitue le groupe ou l'organisation. Comment concilier ces dimensions dans l'intervention ? Cela reste un idéal

difficile à atteindre : « Habituellement, quand on aborde les dimensions politiques, ça devient froid, rationnel, stratégique. Et quand on aborde les autres dimensions, ça devient émotif, individuel, psychologique » affirme un consultant québécois (Rondeau, 1980 : 136).

Dans la pratique, la conception de la personne, du groupe et de la société de l'intervenant peut contribuer à réduire les dimensions sociale et politique à celles du psychique<sup>48</sup> ou, inversement, à nier le psychique et ses résistances en survalorisant le pouvoir social du groupe. Un autre consultant expose comment cet enjeu traverse sa pratique :

J'ai constaté que les deux aspects (le psychique et le politique) restaient toujours séparés, que dans des institutions militantes ou politisées, on employait le groupe comme une technique de formation ou comme moyen de mieux connaître ses motivations, mais qu'on ne pouvait pas en même temps se situer directement au niveau politique [...] Mon espoir actuellement, ce serait de dépasser l'antagonisme qui semble exister entre les deux [...] ce serait très important parce que ça n'existe pas, et d'une certaine façon, je suis comme éclaté. » (Un consultant belge in Rondeau, 1980 : 154-155.)

Pour Deleuze et Guattari (1980), cette impression « d'éclatement » du consultant est inhérente à toute forme de représentation dichotomique de la réalité :

[...] derrière la hiérarchie individu-groupe-société et leurs diverses modalités sociologiques, se meuvent à l'infini les constellations fluides et instables de forces actives et d'inertes puissances s'organisant et se désorganisant au gré des crises, des désirs et des compromis toujours provisoires — vision volcanique et mouvante du social. (Barbier, 1977 : 26-27.)

Dans la perspective schizo-analytique, connaître et concevoir, c'est inventer un champ de problématisation à partir d'une dénaturalisation des dichotomies (individu-société, objet-sujet, homme-nature) et d'une recréation permanente du champ d'investigation. Comment l'intervenant inspiré de la schizo-analyse conçoit-il les dimensions sociale et psychologique dans son intervention ? Comment

---

<sup>48</sup> À « psychologiser » les conflits institutionnels, on ne peut que retarder l'émergence de leur signification politique. C'est le triomphe du psychologique sur le politique délibérément occulté. La subversion, l'éclatement des institutions, la libre expression du désir ne représentent finalement qu'une régression du politique (lutes sociales) au psychique (libération du désir) (Colinaud, 1976 : 230).

agence-t-il le psychique et le politique dans sa pratique ? Faute de réponse, il semble pertinent d'explorer brièvement quelle « conception » se dégage de la pensée des deux philosophes à l'origine de cette approche singulière.

### 2.5.2 Société, institution et schizo-analyse

Pour Deleuze et Guattari (1980), toute société est production de subjectivité. Dans la société capitaliste<sup>49</sup>, la subjectivité tend à s'organiser autour d'une règle d'équivalence générale qui produit une homogénéisation des valeurs dans un mouvement d'individualisation exponentiel : la « société de contrôle ». La société entière est en « dedans » de l'influence d'une forme sociale de contrôle déterritorialisé, fluide et immatériel propre à une axiomatique sociale toujours plus adaptée à une souveraineté capitaliste. Cette axiomatique se caractérise par l'augmentation de l'intensité et de l'étendue des « modes de subjectivation » produits par le capitalisme. Elle contribue ainsi à ce que Guattari nomme la « crise des subjectivités » contemporaines (Guattari, 1992).

Cette crise des subjectivités repose sur une multitude de dispositifs invisibles et immatériels exerçant un contrôle global (reproduction du même) à travers des formes chaque fois plus subtiles d'assujettissement des désirs et de la production de subjectivité. Ces dispositifs modèlent les subjectivités des individus en homogénéisant les manières de penser, d'agir, de parler et de sentir (processus d'individuation).

### 2.5.3 Groupe et schizo-analyse

En schizo-analyse, le groupe est une combinaison singulière de composantes hétérogènes ouvrant différents champs de visibilité et de manières de parler (Benevides, 1997). Il ne constitue pas « (...) le lien organique qui unit des individus hiérarchisés, mais un constant générateur de "désindividualisation"

---

<sup>49</sup> Le capitalisme serait plus révolutionnaire que le communisme, car il substitue le désir à la croyance (Deleuze *et al.*, 1972).

(...) » (Foucault, 2001 : 135). Tout comme la communauté, le groupe est singulier et précaire, sans cesse confronté à l'impossible assumption de la différence. Il ne constitue pas :

[...] l'échelle médiane, ou le mythe de la juste mesure entre « individu » et « société », il est ce dont le projet, les échecs et les expérimentations vivantes permettent seuls de repeupler l'espace froid anémique, qui s'est creusé peu à peu entre idéaux désavoués (la volonté générale, la nation souveraine) et des déterritorialisations identitaires agressives, ou entre les abstractions du commun (la société, le monde) et un repli individualiste. (Cusset, 2003 : 345-346.)

Généralement, l'intervenant a besoin d'identifier certaines régulations du groupe auprès duquel il intervient. Cette conception du groupe remet en question ce besoin. Il remet aussi en question toute définition du groupe comme entité reposant sur un but commun entre ses membres.

Barbier (1977) relate les effets d'une telle conception dans les interventions du Centre d'Étude de Recherche et de Formation Institutionnelle (CERFI). Pour les intervenants du CERFI, rien dans cette approche :

[...] ne contribue à l'harmonie du groupe et le serment constitutif se disloque sous l'effet des forces centrifuges du désir ; il est impensable que l'affirmation des valeurs les plus singulières et les plus inintégrables concoure miraculeusement à maintenir la cohérence du groupe. Qu'est-ce qui empêchera la désintégration ? Il est clair que la réponse est : Rien ! Absolument rien ! Le groupe est destiné à éclater, à moins de s'imposer une règle morale susceptible d'endiguer les débordements de libido et les forces explosives qui le parcourent en tous sens ; et s'il réussit, ce [ne] peut être qu'au prix d'une régulation qui le fige bientôt dans l'inertie d'un fonctionnement plus ou moins bien toléré par l'appareil répressif. (CERFI in Barbier, 1997 : 26-27.)

Plus modérément, une psychologue sociale brésilienne (Benevides, 1997) souligne qu'avec une telle conception du groupe, il n'y a que l'évidence de l'effet provisoire qui se maintient. Il n'y pas de disposition ordonnée possible entre les parties, mais plutôt des ouvertures et des bifurcations divergentes qui s'opposent en s'affirmant et en se multipliant, échappant ainsi aux représentations (Benevides, 1997 : 186).

La conception que l'intervenant a du groupe est une composante supplémentaire permettant de mettre en mouvement et de produire des agencements. Pour illustrer ce mouvement, Deleuze et Guattari (1972) proposent le « groupe-sujet » et le « groupe-assujetti ». « Le groupe-sujet est celui dont les investissements libidinaux sont eux-mêmes révolutionnaires. » (Barbier, 1977 : 25.) En opposition avec le « groupe-assujetti » qui est soumis aux forces instituées véhiculées par l'organisation et les institutions qui le traversent, le groupe-sujet se libère de ces dernières tout en potentialisant l'émergence des « forces instituantes » du groupe toujours en train de se faire (Lapassade, 1975). Ainsi, « Les groupes-sujets ne cessent de dériver par rupture des groupes-assujettis : ils font passer le désir, et le recourent toujours plus loin, franchissant la limite, rapportant les machines sociales aux forces élémentaires du désir qui les forme. » (Deleuze *et al.*, 1972 : 416.)

#### 2.5.4 Individu et schizo-analyse

L'individu, ou plutôt le sujet d'un point de vue schizo-analytique, s'ouvre à la « dilution » de l'identité en faveur d'une « géographie intensive » (Deleuze *et al.*, 1980). Le sujet passe par des intensités, opère des devenirs, des oscillations, des déterritorialisations dans une dérive qui remonte et descend le temps — une dérive intensive par laquelle il traverse les intensités de l'histoire. La ligne du temps se brise, laissant le sujet libre de se projeter sur les « plans intensifs » du désir (Deleuze *et al.*, 1972).

Deleuze et Guattari s'inspirent du « schizo », non pas dans le sens de la « schizophrénie » comme pathologie, mais pour imager un sujet en rupture avec l'individualisation consumériste, un sujet nomade sans identité fixe, investissant toutes les ramifications en même temps pour se rapprocher toujours du cœur palpitant de la vie. Ce sujet ne se conduit pas à travers une chronologie rationnelle, mais à travers l'amalgame et des « agencements intensifs » entre ses expériences.

Il n'y pas d'autonomie individuelle en soi mais plutôt un sujet qui s'engendre dans le « devenir » : « Le schizo est simplement une chose devenant autre chose. » (Deleuze *et al.*, 1980 : 116.) Pour s'engendrer, ce dernier s'agence avec des identités, des représentations, des phases d'autonomie auxquelles il se réfère à partir du moment où celles-ci produisent de la subjectivité.

En quoi les intervenants s'inspirant de la schizo-analyse partagent-ils ces conceptions des dimensions sociale et psychologique « deleuze-guatarriennes » dans leur pratique ? Il convient maintenant d'analyser comment le contexte de la pratique, les fondements philosophiques et normatifs, tout comme ces conceptions sociales et psychologiques, influencent la dimension méthodologique de l'intervention organisationnelle. L'accent porté sur la schizo-analyse va permettre, cette fois, de cerner comment celle-ci définit l'action et, conséquemment, l'intervention organisationnelle.

## **2.6 Dimension méthodologique et intervention organisationnelle**

La méthodologie en intervention organisationnelle fait à la fois référence au cadre de l'action et à son déroulement (Dubost, 1987). Elle prend forme dans les relations avec le demandeur, l'ensemble des personnes y participant et le(s) intervenant(s) impliqué(s). Le cadre et le déroulement de l'intervention seront abordés dans leurs aspects méthodologiques en fonction des sous-dimensions sur lesquelles reposent le cadre de l'intervention — l'intervenant, rapport à la demande — et son déroulement — modèle et stratégie d'action. (Dubost, 1987).

### **2.6.1 Cadre de l'intervention organisationnelle**

Dubost (1987) identifie différentes caractéristiques de l'intervenant influençant d'une façon ou d'une autre le cours de l'intervention, telles que son statut, sa formation, son savoir-faire (la discipline où il a appris une certaine orientation théorique, méthodologique, épistémologique, technique), son origine sociale (situations ayant marqué son évolution, son idéologie, ses engagements politiques, ses valeurs, sa relation au savoir et à l'action), la structure de sa personnalité (ses désirs, les satisfactions qu'il tente d'obtenir par ses activités, etc.), son milieu de travail comme consultant (autonome ou au sein d'une firme), etc. Ces aspects devront être pris en compte, entre autres pour comprendre les

conceptions que les intervenants inspirés de la schizo-analyse ont de leurs fonctions<sup>50</sup> dans l'intervention.

### 2.6.1.1 L'intervenant

Au moins trois grandes conceptions de l'intervenant se dégagent des différents fondements philosophiques et normatifs marquant ce type de pratique de changement. Afin d'imager leurs singularités, nous proposons la nomenclature suivante : l'intervenant « neutre », « pragmatique » et « critique ». Ces conceptions seront analysées en faisant ressortir leurs influences spécifiques sur l'intervention organisationnelle. Cette analyse nous amène à nous questionner sur la façon dont l'intervenant inspiré de la schizo-analyse se conçoit dans la pratique.

L'intention, ici, n'est pas de chercher à discerner un « type » d'intervenant inspiré de la schizo-analyse. Cet exercice ne respecterait en rien la pensée de Deleuze et Guattari. Il convient plutôt de cerner les principales conceptions de l'intervenant ressortant de notre revue de littérature afin de mieux comprendre comment se démarque la schizo-analyse à ce niveau.

L'intervenant « neutre » ne cherche pas à provoquer tel ou tel changement, mais plutôt à faciliter le changement qui a tendance à se produire. Il met « entre parenthèses » ses valeurs propres afin de fournir à ceux qu'ils cherchent à aider une plus grande lucidité vis-à-vis de ce qu'ils veulent entreprendre et des conséquences de leurs actions. Cette conception de l'intervenant repose sur des valeurs démocratiques (humanisme modéré) associées aux praticiens du courant du changement planifié.

---

<sup>50</sup> Le rôle de l'intervenant pourrait sans doute constituer une caractéristique ici. Ce concept aux multiples dimensions et sous-dimensions fait l'objet de plusieurs débats nous éloignant des enjeux propres à la schizo-analyse en l'intervention organisationnelle. C'est pourquoi nous y préférons la notion de « fonction » de l'intervenant.

Comme cela a été analysé plus tôt, ce courant de pratiques — tout comme le contexte socioéconomique néolibéral — a contribué à la consolidation d'une philosophie utilitariste marquée par des finalités d'efficacité d'action a priori. Cette conjoncture facilite l'émergence d'une conception plus pragmatique de cette neutralité de l'intervenant.

La conception pragmatique de l'intervenant se traduit par une distanciation neutre avec son client, par la réduction de la complexité du contexte de l'intervention aux interactions professionnelles. Celle-ci repose sur la croyance que toute considération des dimensions normative, sociale, politique, etc. tend à nuire à l'efficacité des actions de l'intervention (Couturier, 2000). Cette croyance « empêche » l'intervention d'explorer les dimensions collective et politique de l'expérience vécue.

Or, comme nous l'avons analysé, chaque intervention est nécessairement porteuse de fondements philosophiques et normatifs. Le fait de ne pas les explorer, les exprimer ou les analyser explicitement n'amène-t-il pas l'intervenant à valoriser certaines valeurs plutôt que d'autres ? Contre cette approche pragmatique de l'intervenant efficace, les praticiens du courant critique proposent une troisième conception de l'intervenant.

Dans la perspective critique, l'intervenant est considéré comme un acteur organique dans le sens gramscien du concept, c'est-à-dire un praticien qui milite en faveur des intérêts du mouvement populaire.(Anadon *et al.*, 2007 : 22). Puisque toute conception traversant le processus d'intervention est liée à des enjeux inconscients, sociaux, économiques et politiques plus larges, la neutralité du consultant demeure un leurre cachant nécessairement un point de vue philosophique, idéologique et normatif (Lourau, 1988).

Pour problématiser ces dimensions sous-jacentes, l'intervenant « critique » de l'analyse institutionnelle étudie constamment son « implication » dans l'intervention : « La lutte institutionnelle pour le dévoilement des implications signifie que les analystes ont désormais à dire d'où ils parlent. » (Lapassade, 1975 : 108.) L'intervenant « critique » tient compte du jeu transférentiel et contre-transférentiel, politique, social et économique propre aux implications libidinales et institutionnelles dans l'intervention et ce, dès les premières formulations de la demande. Il observe les implications

idéologiques et méthodologiques de la formulation du contrat et des modalités d'indemnisation au cours de l'action (Ardoino, 1980 : 23).

En se référant à la schizo-analyse, il est possible de supposer une autre forme d'intervenant « critique » valorisant l'importance de l'analyse de l'implication durant l'intervention, mais qui ne propose pas de règle ou de chemin précis pour mener cette analyse. L'intervenant inspiré de la schizo-analyse valorise-t-il la production d'intensité (moment fertile de l'existence) et ce, peu importe les moyens pour y arriver ?

Deleuze et Guattari (1972) proposent un rapport au monde qui se rapproche de l'idée de Foucault sur la « curiosité ». Pour ce penseur, la curiosité permet de se déprendre de soi-même dans un certain « acharnement de savoir » visant moins « l'acquisition des connaissances » que l'« égarement » de celui qui connaît (Cusset, 2003). Cet égarement se traduit pour Deleuze et Guattari (1972) en une forme d'abandon, un « devenir imperceptible ». Ce devenir ou cet oubli du soi comme entité professionnelle représentée permet de contourner le discours et la posture « convenus » en déployant sans cesse de nouvelles subjectivités. Comment l'idée de devenir imperceptible influence-t-elle la conception des intervenants inspirés de la schizo-analyse ?

### 2.6.1.2 Rapport à la demande d'intervention

Influencée par le contexte de la société capitaliste, l'intervention organisationnelle comme pratique de changement s'est développée sous le mode de la professionnalisation et de la commercialisation et ce, depuis les débuts de la dynamique des groupes de Bethel vers 1940. Elle ne se dégage pas des rapports économiques, c'est-à-dire des rapports marchands entre un intervenant opérant sur un marché via la prestation de service. La professionnalisation et la commercialisation se traduisent par la grande importance accordée au point de vue du client et à la valorisation d'une expertise-conseil reposant sur un schéma d'action spécifique.

La relation entre l'intervenant et le demandeur est marquée par le rapport de l'offre et de la demande de service. Le rapport à la demande est perçu et géré différemment selon les conceptions sociales, philosophiques et normatives de l'intervenant. Ces conceptions vont influencer, entre autres, la marge de liberté que le consultant s'attribue en rapport aux valeurs, aux volontés de changements et à la demande.

À un extrême, il y a l'intervenant neutre et pragmatique faisant corps avec la demande quelle qu'elle soit. Sa seule marge de liberté se situe au niveau de l'acceptation ou du refus de celle-ci. Un tel rapport à la demande va de pair avec une approche réformiste du changement.

À l'autre extrême se trouve l'intervenant critique décidant de ne pas considérer les besoins réels du demandeur en écoutant ses désirs de transformations sociopolitiques. Il met l'accent sur les mécanismes de production de la demande en analysant la « demande sociale » (désir politique inconscient) se « cachant » derrière la « commande » (demande formelle) du demandeur.

Sous cet angle, l'analyse de la demande (et de la commande) n'est pas considérée comme une étape préalable à l'intervention, mais comme un objet de travail pouvant revenir à tout instant. Ce rapport critique entre intervenant et client valorise la liberté quasi totale du consultant face au client. Or, en dépit de leurs volontés de changement sociopolitique explicite, la relation que les intervenants critiques entretiennent avec le client et la demande se situe dans un rapport marchand restreignant considérablement cette marge.

En effet, tout consultant — toutes orientations philosophiques et normatives confondues — est soumis à la loi du marché. Ses services se vendent et s'achètent pour être mis en concurrence. Si le consultant a un double statut — professeur d'université par exemple —, il semble moins sensible à cet aspect. Il peut alors davantage se permettre d'être subversif puisqu'il demeure plus libre qu'un consultant pour qui la consultation constitue la seule source de revenus.

Afin de garantir une marge de liberté au praticien, la sociopsychanalyse stipule que l'argent obtenu par une intervention ne doit en aucun cas être la source principale de revenu pour les intervenants qui

exercent leur propre métier par ailleurs (Groupe Desgenettes, 1980 : 71)<sup>51</sup>. Ce genre de règles propres aux approches critiques ne facilite pas nécessairement le changement sociopolitique dans les organisations (Sévigny, 1977). Elles contribuent plutôt à les marginaliser.

À l'évidence, les organisations font exclusivement appel à un consultant pour accroître l'intégration (Dubost, 19987), ce qui conduit à rejeter les approches critiques ou à les reléguer à des situations à échelles réduites où elles risquent moins de remettre en question les principes de base de l'organisation (Barus, Michel *et al.*, 2006).

De plus, dans la plupart des projets d'intervention, la direction est l'interlocuteur principal de l'intervenant : elle le rémunère ! Cette rémunération lui donne un droit de regard exclusif sur l'ensemble de l'intervention (quels professionnels vivront l'expérience, combien de temps et comment elle se déroulera, etc.). Elle est « [...] maîtresse de sa volonté de changement, elle ne doute pas un instant de la conception de ce changement mis au service de son propre fonctionnement. » (Cotinaud, 1976 : 52.) En bref, peu importe le rapport à la demande souhaitée par l'intervenant, le cadre professionnel et commercial propre à la pratique d'intervention organisationnelle limite grandement sa marge de liberté en rapport au demandeur.

Comment un consultant de la schizo-analyse conçoit-il cette relation ? Comment résout-il ce paradoxe entre le rapport marchand et la marge de liberté du consultant ? Il semble inutile de formuler des hypothèses de réponses à partir des connaissances philosophiques et théoriques exposées jusqu'à maintenant. Devant ce manque d'information ressort toute la pertinence d'une recherche auprès d'intervenants qui s'inspirent de la schizo-analyse dans leur pratique.

---

<sup>51</sup> D'autres règles s'ajoutent à celles-ci comme le paiement du sociopsychanalyste par chaque « classe sociale » participant à l'intervention, ce qui n'est pas sans poser de problèmes pour tous ceux en état de subordination économique (Barbier, 1977 : 24).

## 2.6.2 Déroutement de l'intervention organisationnelle : schéma et stratégie d'action

Le déroulement d'une intervention organisationnelle repose, la plupart du temps, sur un modèle ou schéma d'action planifiée guidant le processus ainsi que les stratégies d'actions (Dubost, 1987). Indépendamment des orientations philosophiques et normatives de l'intervenant, on retrouve une approche semblable de la mise en problème, de la planification, de la gestion et de l'évaluation du changement avec les personnes concernées :

Malgré toutes les différences d'objectifs explicites, de cadres théoriques sous-jacents ou de techniques, toutes ces expériences misent sur les processus, mis en relief par Lewin, d'intensification de la participation personnelle, de la communication entre les participants et du processus de rétroaction (Sévigny, 1977 : 12.)

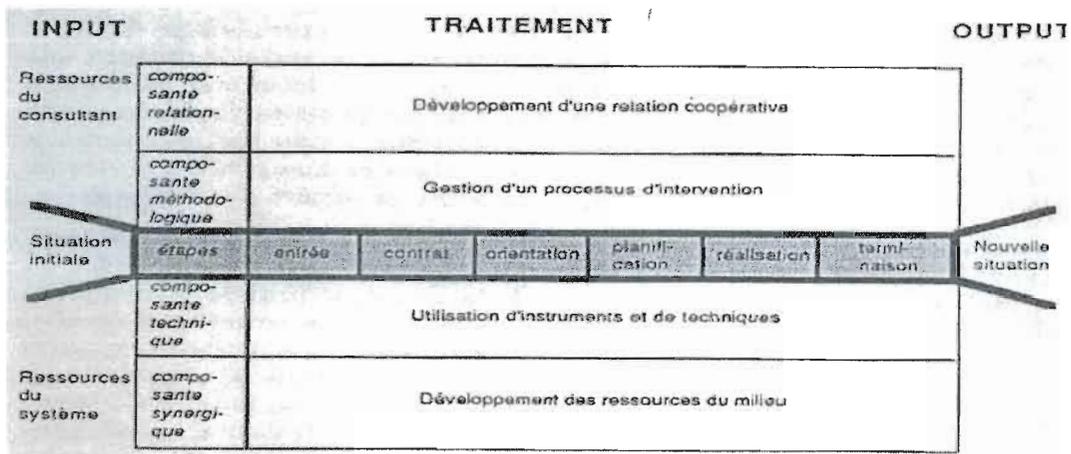
Ces « processus » pensés dans les années 1940 avec les analyses de Kurt Lewin et de ses successeurs (Bales, Benne, Bradford, Lippitt, etc.) et les travaux des centres de formation comme celui des National Training Laboratories (NTL), à Bethel en Nouvelle-Angleterre, ont mené à la création d'un schéma ou d'un modèle d'action planifiée : le processus de résolution de problème. Depuis lors, ce schéma prédomine dans le milieu de l'intervention de consultation organisationnelle de l'Occident (Aubert, 1997).

Omniprésent dans la littérature nord-américaine, il semble incontournable pour mener une démarche de consultation externe dans une organisation au niveau des relations humaines. Même les approches critiques de la socioanalytique et de la sociopsychanalytique ne s'en détachent pas complètement. Comme si la volonté d'agir et de « changer le monde » dans ce genre de pratique devait nécessairement se traduire en schéma d'action intentionnelle, planifiée et rationnelle !

Dans une recherche sur la psychosociologie implicite de vingt consultants organisationnels, Rhéaume (1991, 1992) révèle les grandes lignes de « standard » auxquels se réfère l'ensemble des praticiens interrogés pour conduire leurs interventions. Ces derniers le divise en cinq étapes, soit : l'expression des besoins et des objectifs du demandeur-client, l'analyse de la situation problème, la constitution d'un plan d'action (résolution du/des problème(s) identifié(s)), l'exécution du plan d'action et finalement

l'évaluation et le suivi. Lescarbeau, Payette et St-Arnaud (1996) ont peaufiné ce schéma d'action planifiée standard :

Figure 2.1 : Composantes du schéma d'action planifiée standard<sup>52</sup>



Généralement, un intervenant organisationnel applique ce schéma à une situation problématique de départ (Situation initiale). Partant du présupposé qu'il y a un problème à résoudre, il définit les clauses du contrat, c'est-à-dire ce qu'il peut résoudre et comment il le fera (entrée et contrat). Il étudie ensuite les causes et les effets du problème (orientation) pour construire des stratégies d'action (phase de planification) en vue de le résoudre (phases de réalisation et de terminaison).

Ce modèle processuel au cœur du déroulement de la plupart des interventions organisationnelles, garantit une forme d'efficacité dans l'action en plus d'assurer une cohérence « professionnelle » à cette pratique (Lescarbeau *et al.*, 1996). Il constitue une distinction analytique et professionnelle permettant au consultant de mieux décrire l'expérience de l'intervention à un demandeur.

<sup>52</sup> (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 1996 : 36.)

Par ce schéma, l'intervenant se voit « contraint » de respecter les phases du processus qui le composent. Cette conception schématique et rationnelle est aussi subtilement reproduite dans sa manière de comprendre, dans son langage et dans ses façons d'agir. Cet état de fait facilite la construction d'« habitudes professionnelles » et d'une forme de « confort méthodologique ». Confort et habitudes facilitent à leur tour la création d'un processus de répétitions d'un modèle d'intervention tendant à développer et à maintenir une demande d'intervention homogénéisée. De toute évidence, l'utilisation de ce schéma standard tend à réduire le champ de l'intervention à celui du processus des interactions professionnelles (Couturier, 2000).

L'efficacité d'action demeure souvent le principal enjeu sur lequel va reposer l'analyse de la situation problématique et les stratégies d'action. Qui plus est, la problématisation des rapports de pouvoir ou des enjeux sociaux traversant la situation n'est pas nécessaire au déroulement d'intervention organisationnelle fondée sur un tel modèle.

La problématisation du désir comme force de changement sociopolitique en analyse institutionnelle ouvre la possibilité de « brèches » dans ce schéma. Celles-ci reposent sur des stratégies de révision critique constante du cadre et du déroulement de l'intervention par l'analyse des mécanismes de reproduction des rapports de domination au niveau du pouvoir et du savoir. Or, influencés par un contexte néolibéral et le besoin « vital » de commercialiser leur pratique de changement, la plupart des intervenants critiques tendent à assouplir leur orientation critique et sociopolitique en adoptant majoritairement ce modèle standard.

Avec la schizo-analyse, Deleuze et Guattari revisitent les liens entre désir et changement sociopolitique par-delà les enjeux méthodologiques liés au schéma d'action planifiée standard sur lequel repose le rapport commercial et professionnel de la plupart des pratiques d'interventions organisationnelles analysées jusqu'à maintenant.

### 2.6.2.1 Schéma d'action planifiée et schizo-analyse

« La vraie liberté est dans le pouvoir de décision et de constitution de ses propres problèmes. »  
(Deleuze, 1968 : 4.)

Pour Deleuze et Guattari, la « micropolitique » (révolution moléculaire) se produit aléatoirement, à partir du moment où le sujet problématise ses schémas de représentation a priori (comme ce schéma d'action planifié) en permanence (avant, pendant et après l'action).

Cette problématisation « cartographie » les « différences » émergentes et leurs divers croisements (Deleuze *et al.*, 1972). « Cartographier » revient en fait à transformer ce qui se connaît de l'intervention organisationnelle en insistant non pas sur le sens qui pourrait être révélé ou l'absence de sens, mais sur le sens qui pourrait être produit : « La cartographie n'est pas une méthode au sens traditionnel, ce n'est pas un ensemble de moyens pour atteindre un but déterminé. Elle oriente et détecte les forces créatives des directions de mouvements qui échappent au plan des formes significatives. » (Benevides, 1997 : 104.)

De ce fait, la cartographie s'oppose aux découpages significatifs ou représentationnels de la réalité des processus collectifs. La complexité de cette lecture de la réalité laisse perplexe quant à ses formes d'application en intervention organisationnelle.

Cependant, la construction de cartographies provisoires, « artisanales », comme mode de production d'expériences, semble ouvrir un nouveau rapport à la dimension méthodologique de l'intervention par-delà le schéma d'action planifiée, pourtant au cœur de cette pratique de changement. Cette ouverture possible soulève certaines questions : comment les intervenants inspirés de la schizo-analyse organisent-ils leur intervention organisationnelle ? Comment ceux-ci conçoivent-ils la dimension méthodologique de leur intervention ? En quoi cette conception influence-t-elle leur intervention ?

## 2.7 Effets issus de l'intervention organisationnelle

Les dimensions de l'intervention organisationnelle considérées jusqu'à maintenant s'interinfluencent au rythme des réflexions et des actions du praticien. Ce mouvement trace une ligne entre le « faisable » et le « désirable<sup>53</sup> » dans leur pratique de changement (Dufrenne, 1981). Le « désirable » de Dufrenne ne correspond pas au désir de la schizo-analyse mais réfère plutôt à une volonté d'action au niveau axiologique et normatif. Pour sa part, le « faisable » repose sur une considération concrète (méthodologique, logistiques, etc.) des « possibles » dans un contexte d'action donné (Dufrenne, 1981). Le « faisable » et le « désirable » se rencontrent finalement dans la conception et la production des effets issus de l'intervention.

Quels effets peuvent être facilités ou produits dans le cadre d'intervention organisationnelle ? Pour répondre à cette question, chaque consultant trace, implicitement ou explicitement, une ligne entre ce qu'il veut (« désirable ») produire et ce qu'il peut (« faisable ») produire comme effet. Ces lignes varient d'une intervention à l'autre en fonction du mouvement d'interinfluence des différentes dimensions de sa pratique.

Un chercheur situe les effets issus des pratiques de vingt consultants organisationnels en développement organisationnel interrogés « [...] dans un esprit plus global de modernisation et de réforme » (Rhéaume, 1992 : 83). Cet « esprit » réformiste caractérise la conception du « faisable » et du « désirable » de l'ensemble des pratiques du courant de changement planifié.

Pour leur part, les consultants critiques proposent de faciliter soit la croissance personnelle pour un « changement individuel » en profondeur, ou l'analyse et la remise en cause des structures sociales en vue de mener à un changement sociopolitique plus large.

---

<sup>53</sup> Le « faisable » est dans le donné une qualité qui suggère que l'action est possible, le « désirable » est une qualité qui engage à accomplir l'action » [...] Ce présavoir est éveillé par certains objets ou certaines situations qui appellent l'action. (Dufrenne, 1981 :79-80.)

### 2.7.1 Limites du « faisable » sociopolitique en intervention organisationnelle

La plupart des théoriciens de l'intervention mentionnés jusqu'à maintenant remarquent que les effets prétendument sociopolitiques sont la plupart du temps ambigus puisque impossibles à déterminer a priori, ou carrément impossibles à réaliser à cause d'une multitude de contraintes ponctuelles — et parfois même inhérentes au cadre de l'intervention organisationnelle. Plusieurs recherches<sup>54</sup> vont dans ce sens en démontrant que l'impact possible et réel des interventions organisationnelles est plus individuel que collectif (Sévigny, 1977).

Depuis Lewin, ce type de pratiques de changement s'inscrit dans un projet réformiste en facilitant — induisant ou même provoquant ? — des « effets réformistes ». Par exemple, elles permettent de transformer les attitudes et les modes de fonctionnement groupaux en améliorant les interactions humaines et les processus démocratiques et ce, en facilitant la circulation de l'information, en réorganisant les tâches et les rôles, en consolidant les équipes de travail ou les « cultures organisationnelles », etc.

Ces effets se retrouvent également dans les pratiques d'intervenants prétendant s'opposer à toute forme de réformisme : « [...] si on considère l'impact réel de l'analyse institutionnelle et non pas les textes qui en définissent les objectifs, il faut bien conclure qu'elle ne constitue pas un levier important de changement des structures sociales. » (Sévigny, 1977 : 19.) De plus, bien qu'« [...] elles explorent le jeu complexe des structures sociales sur les groupes restreints et les relations interpersonnelles, [elles] demeurent des interventions marginales auprès de groupes-clients marginaux. » (Sévigny, 1977 : 19.)

---

<sup>54</sup> On peut citer une recherche (Rondeau, 1980) menée auprès de trente penseurs et praticiens de l'intervention du Québec, de la France et de la Belgique. Celle-ci révèle, déjà en 1980, l'ambiguïté de leurs positions au sujet des relations entre intervention et changement sociopolitique. Ils réfléchissent à la portée ultime de leur travail au plan sociopolitique, même si, selon eux, leur pratique n'a pas d'incidences concrètes à ce niveau. Ainsi, bien qu'ils donnent un sens sociopolitique à leurs interventions, ces consultants se sentent impuissants dans la pratique.

Pour éviter cette « marginalité », des praticiens critiques délaissent leur volonté de changement sociopolitique dans la pratique afin de mieux commercialiser leur travail. Le contexte social néolibéral influence cette tendance à l'épuisement du « désirable » sociopolitique de l'intervenant.

### 2.7.2 Épuisement du « désirable » sociopolitique en intervention organisationnelle

Le contexte social néolibéral inspire de multiples transformations à l'intervention organisationnelle aux niveaux philosophique, normatif, théorique (déploiement d'un « pragmatisme utilitariste », popularités grandissantes des théories de gestions, reproduction de modes de subjectivations capitalistes, etc.) ainsi qu'au niveau méthodologique (intensification de la commercialisation et de la professionnalisation des pratiques, quelle que soit son orientation philosophique et normative). Ces transformations contribuent du même coup à l'épuisement des volontés et des désirs de changements sociopolitiques dans ce genre de pratique.

Par ailleurs, de plus en plus de consultants établissent un rapport aux normes et aux valeurs de l'organisation (et du marché) en se reconnaissant comme liés à l'obligation de mettre celles-ci en œuvre. Cette adaptation prend la forme d'une volonté de satisfaction du client, de reconnaissance professionnelle, de succès commercial de leurs pratiques, etc. Certains consultants s'inscrivent même, sur une base volontaire, dans un vaste processus de transformation de l'énergie libidinale en force de travail<sup>55</sup> (Aubert *et al.*, 2007). Ils font corps avec les contraintes subjectives et matérielles des modes de subjectivation néolibéraux et, par la même occasion, contribuent implicitement ou explicitement à l'épuisement des possibilités de changement sociopolitique en intervention organisationnelle.

Cet enjeu contemporain traversant cette pratique de changement semble au cœur de ce que dénoncent Deleuze et Guattari avec la schizo-analyse. Par une stratégie d'analyse singulière celle-ci invite l'intervenant à créer et inventer de nouvelles possibilités (de nouvelles volontés ou de nouveaux « désirables » sociopolitiques), par-delà les modes de subjectivation néolibéraux.

---

<sup>55</sup> Aubert et de Gaulejac (2007) nomme ce processus de transformation des forces psychiques et des énergies libidinales le « managinaire » (pour management des imaginaires).

## 2.8 Conclusion

Ce chapitre met en lumière les agencements de six dimensions au cœur de l'intervention organisationnelle, telles que le contexte dans lequel elle s'inscrit, ses fondements philosophiques, ses dimensions normative, sociale et psychologique, méthodologique ainsi que les effets qu'elle produit. L'analyse de ces agencements révèle certaines constantes entre les différentes approches comme l'utilisation du schéma d'action planifiée standard, une même « ontologie » du changement conçu comme processus menant à des résultats ainsi que des effets plutôt « réformistes » et « adaptationnistes » définis exclusivement par les besoins du demandeur. Ces diverses constantes facilitent la professionnalisation et la commercialisation de l'intervention organisationnelle.

La schizo-analyse problématise différemment ces dimensions de l'intervention organisationnelle. C'est du moins ce qui se dégage des idées de Deleuze et Guattari. Ceux-ci la présentent comme une voie vers la libération des subjectivités de l'emprise des modes de subjectivation de l'idéologie néoproductiviste de la société néolibérale. Aux niveaux philosophique et normatif, la schizo-analyse propose de problématiser les modes de subjectivation « capturant » la production de subjectivité. Cette position éthique se caractérise par une triple critique du sujet, de la représentation et de la continuité historique linéaire. Dans cette perspective, il n'existe pas de division possible entre individu, groupe, organisation et société : ces dimensions s'engendrent mutuellement en s'agençant les unes aux autres.

Au niveau méthodologique, certaines hypothèses peuvent être formulées quand l'on s'inspire des idées de ses fondateurs. Par exemple, il est supposé que l'intervenant inspiré de la schizo-analyse crée des méthodes nouvelles à même de problématiser autrement les enjeux de la professionnalisation et de la commercialisation de l'intervention. Comme la schizo-analyse critique toutes les formes de représentations a priori, il est considéré comme probable que les méthodes d'une pratique s'en inspirant ne reposent pas sur le schéma d'action planifiée standard, mais peut-être plutôt sur une « cartographie » provisoire et artisanale créée dans l'action.

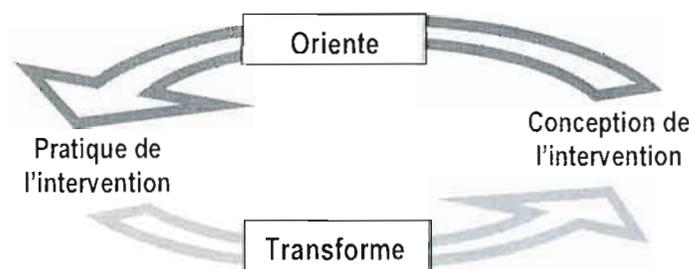
Finalement, parce que la schizo-analyse de Deleuze et Guattari est incompatible avec la conception d'un « changement processus » menant à un « changement résultat », il est aussi possible de

supposer que les effets découlant de ce type de pratique se différencient des changements « réformistes » des autres approches de l'intervention organisationnelle.

À la lumière de ces hypothèses, la schizo-analyse semble constituer une alternative pertinente pour une pratique d'intervention organisationnelle critique problématisant les modes de subjectivation au cœur de sa « dérive instrumentale ». La schizo-analyse facilite-t-elle de nouvelles formes de problématisation permettant de transformer les modes de subjectivation traversant l'intervention organisationnelle ? Pourrait-on penser que les modes de problématisation que dégage la schizo-analyse dans l'intervention organisationnelle engendrent des situations transformant ses dimensions ? Ceci reste difficile à savoir, car malgré son déploiement en Amérique latine, cette approche de l'intervention organisationnelle demeure méconnue.

Dans ce contexte, il semble pertinent de comprendre une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse, c'est-à-dire de comprendre ses dimensions à partir des conceptions et des actions des intervenants qui la pratiquent. Comme cela a été constaté dans les deux chapitres précédents, pour intervenir, le praticien conçoit nécessairement (implicitement ou explicitement) ces six dimensions. De plus, les agencements des conceptions de chacune d'elles structurent et orientent sa pratique tout en se transformant au fil de ses actions.

Figure 2.2 : Agencements entre conceptions et pratique en intervention organisationnelle



À la lumière de ces constats, cette recherche propose de :

- Comprendre les agencements des différentes dimensions constituant une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse à partir des agencements entre les discours et les actions des intervenants qui la pratiquent.

Cet objectif général soulève plusieurs questions spécifiques autour de chacune des six dimensions étudiées.

Au niveau du **contexte de la pratique** : comment, à contre-courant de la dérive instrumentale de l'intervention organisationnelle, un mode d'intervention inspiré de la schizo-analyse s'est-il construit?

Au niveau des **dimensions philosophique et normative** : comment les intervenants inspirés de la schizo-analyse conçoivent-ils la réalité ? Comment leur conception de la réalité, leurs valeurs et les finalités de leur intervention s'interinfluencent-elles ?

Au niveau des **dimensions sociale et psychologique** : comment ces praticiens conçoivent-ils la société, l'organisation, le groupe et l'individu ? Quelles relations construisent-ils entre ces différentes entités sociales ?

Au niveau de la **dimension méthodologique** : Quel est le cadre de leur intervention ? (Ou comment ces intervenants se conçoivent-ils ? Quelle marge de liberté se donnent-ils en rapport à la demande d'intervention ?) Comment se déroule leur intervention ? (Autrement dit, l'organisent-ils en fonction du schéma d'action planifiée standard ? Quelles stratégies d'action utilisent-ils ?) Quels sont leurs rapports (en termes de discours et d'actions) à la commercialisation et à la professionnalisation de leur pratique ?

Au niveau des **effets produits** : en quoi les effets issus de leur intervention diffèrent-ils des changements « réformistes » et « adaptationnistes » propres à la majorité des autres approches de l'intervention organisationnelle ? En quoi ces effets ouvrent-ils de nouvelles possibilités de changements sociopolitiques dans l'intervention organisationnelle ?

Dans le prochain chapitre, il sera question de la démarche méthodologique permettant de répondre à ces multiples questions au cœur de l'objectif de cette recherche.

## CHAPITRE III

### UNE APPROCHE SCHIZO-ANALYTIQUE DE LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ?

#### 3.1 Introduction

Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, la schizo-analyse ne constitue pas une « autre » pratique d'intervention organisationnelle mais correspond en fait à une stratégie ou à un mode de problématisation de cette dernière. Par souci de cohérence avec notre sujet d'étude, il importe de nous questionner sur la façon d'aborder la méthodologie de recherche sous l'angle du paradigme « éthico-esthétique-politique » propre à la schizo-analyse.

Pour ce faire, les liens entre le paradigme « éthico-esthétique-politique » et la méthodologie de recherche qualitative en sciences sociales sont étudiés. Ce chapitre se penche aussi sur l'approche l'étude de cas au cœur du processus de cueillette de données de cette recherche. Il sera ensuite question des procédures d'échantillonnage et des outils et instruments sur lesquels repose notre démarche sur le terrain, à savoir l'observation en situation, l'analyse de document et l'entretien exploratoire (individuel et collectif).

De plus, ce cadre méthodologique présente la démarche d'analyse des données. Cette dernière repose sur un canevas heuristique d'analyse de l'intervention organisationnelle. L'exploration méthodologique de cette recherche se terminera par une réflexion sur la dimension éthique.

### 3.2 Paradigme « éthico-esthétique-politique » et méthodologie de recherche qualitative

L'approche qualitative « [...] est un travail de construction de signifiant progressant par approximations successives. » (Paillé et Mucchieli, 2003 : 151.) Cette construction de signifiant commençant dès le début de la recherche repose généralement sur l'exercice de catégorisation que nous allons détailler ci-après.

En fait, la catégorie désigne un phénomène plutôt qu'une entité objective (Strauss et Corbin, 2004). Elle articule le sens des représentations, des vécus et des événements observés ou entendus dans la recherche autour d'images mentales exposant « [...] ce qui a lieu, ce qui se passe, ce qui peut arriver, est arrivée ou arrivera, ce qui se déroule, ce qui est en jeu » (Paillé *et al.*, 2003 : 150). À la lumière du paradigme « éthico-esthétique-politique », il convient de se demander comment réaliser une recherche qualitative avec des catégories « ouvertes » (N+1) permettant de s'agencer avec les multiples dimensions de la réalité du terrain ?

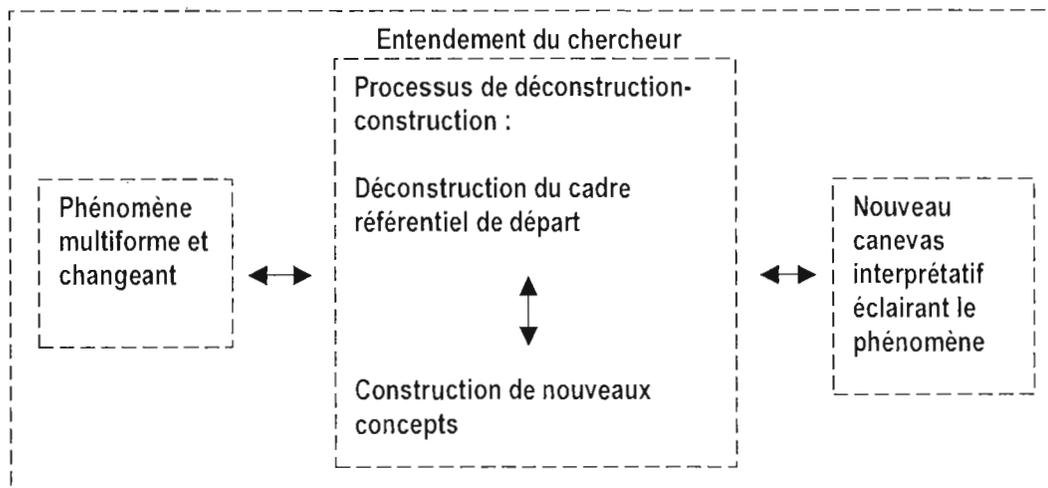
Chaque exercice de catégorisation d'un phénomène expose le chercheur au risque de cloisonner son ouverture à l'infinité de possibilités d'agencements avec la réalité. Ce cloisonnement est d'ailleurs plus radical dans la déduction interprétative que dans l'induction théorisante (Paillé *et al.*, 2003).

Contrairement à la déduction interprétative, l'induction théorisante consiste à construire ou à assembler des catégories en modifiant constamment son champ référentiel ou interprétatif initial (Paillé *et al.*, 2003). Le chercheur tend à se distancier du contenu strict du discours ou de la situation observée dans un mouvement de « déconstruction-reconstruction » de son cadre théorico-conceptuel de départ. De ce mouvement émerge graduellement une conceptualisation<sup>56</sup> nouvelle, plus synthétique, de la réalité des phénomènes entendus, observés... « sentis » dans la recherche.

---

<sup>56</sup> Dans la mesure où la catégorie « fait sens », elle a la propriété d'un concept (Strauss *et al.*, 2004).

Figure 3.1 : Induction théorisante en recherche qualitative



La constance de ce processus dans la recherche demeure difficile compte tenu de l'imprégnation de la culture scientifique et sociale sur les mécanismes de production de subjectivité du chercheur. Ce dernier ne peut se débarrasser complètement de ses conceptions a priori ni de sa subjectivité. Conscient de ce fait, le chercheur incorpore alors ses a priori au processus exploratoire pour les mettre en résonance avec le phénomène afin de participer à la « [...] construction de la catégorie et non [à] une reproduction stricto sensu d'une catégorie préexistante » (Paillé *et al.*, 2003 : 160).

Le canevas interprétatif découlant d'un tel processus inductif ne constitue pas une grille d'analyse au sens strict : « [...] car il ne s'agit pas d'un canevas bien précis à soumettre au réel. Ce n'est pas non plus un cadre puisqu'il n'encadre pas l'analyse, mais l'alimente [...] » (Paillé *et al.*, 2003 : 160). Il s'agit plutôt d'un ensemble de référents émergents qui, par une certaine consolidation, permet d'éclairer les phénomènes analysés dans la recherche.

L'approche de recherche du paradigme « éthico-esthétique-politique » et celle de l'induction théorisante conçoivent différemment la rencontre entre le chercheur et la réalité ainsi que les « effets » de celle-ci. De son côté, l'induction théorisante valorise une certaine « distance » dans la rencontre permettant au chercheur de réfléchir, synthétiser et conceptualiser alors que l'approche « éthico-esthétique-politique »

ne voit de rencontre possible que dans la transformation du chercheur et du phénomène et ce, quelles que soient la méthode et la « distance » entre les deux.

Pour faciliter l'atteinte de l'objectif de recherche — à savoir comprendre les dimensions d'une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse à partir des conceptions et des actions des intervenants qui la pratiquent —, il semble pertinent de faire intervenir la démarche qualitative de type exploratoire ou inductif. De plus, par souci de cohérence avec la schizo-analyse et son paradigme, nous tenons à porter une attention particulière aux transformations réciproques suscitées par nos rencontres avec les intervenants inspirés de la schizo-analyse.

Toutefois, notre méthodologie de recherche ne constitue pas une démarche « éthico-esthétique-politique » et inductive « pure ». Elle s'inspire plutôt du schéma d'action planifiée standard au cœur de la majorité des conceptions et des pratiques d'intervention organisationnelle (expression des besoins du demandeur, analyse de la situation problème, constitution d'un plan d'action, exécution du plan d'action (résolution du problème) et évaluation et/ou suivi) étudiées dans le chapitre précédent.

Devant la prégnance de ce modèle dans la subjectivité des théoriciens et des praticiens de l'intervention, il demeure difficile de penser une pratique organisationnelle sans faire référence à ce schéma. En effet, ancré dans notre conception, ce dernier biaise notre ouverture aux singularités d'une pratique inspirée par la schizo-analyse. Par nos observations, nos notes et nos échanges, nous abordons (implicitement ou explicitement) ce qui se présente sur le terrain en rapport à un tel schéma.

Par ailleurs, la schizo-analyse et le paradigme « éthico-esthétique-politique », comme stratégie de problématisation du réel, insistent sur l'importance de sortir en « dehors » des représentations figées pour percer l'épaisse couche de « l'évident », de ce qui va de soi, recouvrant notre entendement de l'intervention organisationnelle. L'étude du processus et des outils méthodologiques utilisés dans cette démarche sur le terrain expose, dans les limites du possible, comment nous avons tenté de faciliter la découverte des singularités d'une approche schizo-analytique de l'intervention organisationnelle en « dehors » de ce schéma d'action a priori.

### 3.3 Démarche sur le terrain fondée sur l'étude de cas

L'étude de cas n'est pas une méthode en soi mais plutôt une stratégie méthodologique faisant appel à plusieurs méthodes. Cette stratégie est appropriée aux recherches explorant un phénomène nouveau ou négligé tel que l'intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse — d'où la pertinence d'adopter l'étude de cas pour explorer celle-ci.

Roy définit l'étude de cas comme une « approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes. » (Roy in Gauthier, 2003 : 163.) Le cas demeure un exemple dont l'étude permet de comprendre un phénomène plus large.

Pour comprendre le cas, le chercheur doit recueillir des informations sur ses composantes, son contexte général et immédiat, son histoire, ses acteurs, etc. Le cas de cette recherche est délimité par un processus d'intervention organisationnelle ayant eu lieu de juin 2005 à juin 2006. Les données ont été recueillies par observation en situation, entretiens exploratoires individuels et collectifs de même que par analyse de documents.

Notre étude sur le terrain a eu lieu du 24 avril au 2 juin 2006 inclusivement. Pour comprendre l'intervention dans son ensemble, il nous fallait nous approprier les démarches antérieures et postérieures à notre cueillette de données. Nous avons pu recueillir des données relatives aux périodes de l'intervention non analysées par des entretiens exploratoires portant sur l'historique du processus d'intervention organisationnelle avec le coordonnateur et l'un des demandeurs de l'intervention ainsi que par l'analyse de différents rapports d'intervention.

Après notre étape sur le terrain, le coordonnateur nous a fait parvenir les rapports finaux de l'intervention. La réalisation d'un suivi par courrier électronique de même que l'entretien de groupe avec certains participants de l'intervention un an après la fin du processus (juillet 2007) ont permis de

savoir comment elle s'est conclue. De cette manière, le processus d'intervention a pu être analysé dans son ensemble.

### 3.3.1 Pertinence et limites de l'étude de cas

L'étude de cas présente certaines limites tant au niveau de la validité externe que de la validité interne. En utilisant cette stratégie pour comprendre la pratique d'intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse, il est impossible de prétendre cerner « La » pratique schizo-analytique. En effet, ce cas ne représente pas l'ensemble des interventions organisationnelles s'inspirant de la schizo-analyse, ce qui constitue de ce fait une limite au niveau de la validité externe.

De plus, l'étude de cas ne peut prétendre intégrer *toutes* les informations présentes dans la réalité d'un phénomène. En effet, chaque étude de cas s'appuie sur des informations partielles ne représentant pas toute la réalité du cas, d'où des lacunes en ce qui concerne la validité interne. Néanmoins, l'emploi de plusieurs techniques de cueillette de données — observation en situation, entretien individuel et analyse des rapports d'intervention — tend à pallier les limites de l'étude de cas en termes de validité interne en offrant la possibilité de recueillir une diversité d'informations à partir de différentes sources.

### 3.4 Procédures d'échantillonnage

Nos activités de recherche dans différents départements universitaires de Psychologie Sociale et Institutionnelle (participation à des cours universitaires, des colloques, des groupes de recherches, etc.) ainsi que nos stages d'intervention organisationnelle avec des psychologues sociaux au Brésil, entre 2002 et 2005, nous ont permis de pénétrer des réseaux de praticiens et de chercheurs inspirés par la schizo-analyse dans ce pays.

La schizo-analyse se retrouve dans les interventions organisationnelles d'Argentine du Brésil, d'Uruguay et du Portugal. Nos expériences nous ont ouvert la possibilité d'accompagner deux

processus d'intervention organisationnelle réalisés par des instituts de psychologie sociale brésiliens. Une démarche de terrain de six semaines (observation en situation d'intervention et entretiens exploratoires avec des intervenants directement impliqués) a été acquise auprès de chacun des deux Instituts.

Cette recherche repose sur un échantillon typique ou intentionnel d'un de ces deux cas d'intervention organisationnelle s'inspirant de la schizo-analyse. Ce dernier a été choisi à partir d'une technique d'échantillonnage non probabiliste « boule de neige » et des critères de sélections suivants :

- Nombre d'années de pratique des praticiens de l'institut en intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse.
- Nombre de participations et d'organisations d'activités de réflexions sur le thème de la schizo-analyse (séminaire, formation, rencontre, colloque, etc.) des praticiens de l'institut.
- Nombre de publications d'articles et de livres autour des thèmes de la schizo-analyse des praticiens de l'institut.
- Niveau de reconnaissance dans le milieu de l'intervention organisationnelle (considéré comme une référence en schizo-analyse par le milieu universitaire ou par les autres instituts d'intervention organisationnelle) de l'institut.

L'étude de cas (soit observation en situation de six semaines et divers entretiens exploratoires) réalisée auprès de l'Institut non retenu constitue une étape fondamentale dans notre recherche. En effet, les nombreuses données recueillies au cours de cette expérience approfondissent notre compréhension des thèmes de cette recherche car elles constituent une « trame de fond » permettant de situer notre analyse du cas choisi dans une perspective plus large. Il semble maintenant pertinent de comprendre les spécificités de l'Institut Schizo<sup>57</sup> et des chercheurs au cœur de cette recherche.

---

<sup>57</sup> Nom fictif créé dans le but de préserver l'anonymat de l'Institut.

### 3.4.1 L'Institut Schizo

L'Institut Schizo a été fondé par une psychiatre et un psychologue en 1996. C'est une entité sans but lucratif à laquelle s'est ajoutée une personne juridique privée (fondation) en 2004. Cet institut a pour mission d'appuyer et d'accompagner des personnes, groupes et organisations en situation de vulnérabilité au(x) niveau(x) psychique et/ou social par une équipe multidisciplinaire composée de professionnels de domaines variés — psychologie, psychiatrie, service social, infirmerie, ergothérapie, pédagogie, sociologie et anthropologie.

Cette organisation offre des services de psychiatrie, de psychothérapie, de formations et d'accompagnement<sup>58</sup> dans le champ de l'analyse et de l'intervention institutionnelle, de la schizo-analyse et du « schizodrame<sup>59</sup> ». L'accompagnement touche la conception de la planification, la gestion, la supervision au niveau des individus, des relations humaines, des groupes, des organisations, des mouvements sociaux, etc. Il peut, de plus, être réalisé dans le domaine de la santé, de l'éducation, des services sociaux, de l'industrie, du droit, de la communication, de la culture, etc.

En outre, l'Institut propose différents programmes de formation comme une « maîtrise » de deux ans dans le champ de l'analyse institutionnelle, de la schizo-analyse et du « schizodrame ». À cela s'ajoutent des services de supervision de recherche et d'intervention réalisée dans les secteurs énumérés précédemment.

---

<sup>58</sup> Soulignons aussi que l'Institut mène deux autres projets sociaux parallèles : un « Programme d'éducation pour la vie » (Programa Educaçao para vida) qui rejoint plus de deux cent trente enfants et leurs familles en situation de vulnérabilité sociale. Ce projet en inclut un autre : le « Réseau de jeunes » (formation éthique et politique pour les jeunes de toutes classes sociales, où ceux-ci sont invités à développer leur esprit critique). L'Institut s'occupe aussi d'un centre de jour pour les personnes présentant des problèmes de santé mentale. Ces deux projets sont subventionnés par des fonds publics et gérés par des professionnels embauchés spécifiquement dans le cadre de ces programmes. Au moment de notre recherche de terrain, le programme d'éducation pour la vie était sur le point de se terminer alors que le centre de jour était sur le point de voir le jour.

<sup>59</sup> Nous reviendrons sur cette approche singulière dans le chapitre IV.

Soulignons finalement que cet établissement est composé de deux coordonnateurs généraux (les fondateurs) appuyés par trois employés permanents (deux secrétaires et un gestionnaire des programmes de formation). Cette équipe assure la gestion des différents services. Au niveau de la consultation institutionnelle, ceux-ci font appel à cinq psychologues<sup>60</sup> lorsqu'ils ne peuvent assurer seuls la demande. De plus, ils assistent les coordonnateurs dans certaines tâches relatives à la gestion. Deux d'entre eux donnent également des cours de formation dans les programmes de l'Institut. Des assemblées de coordination avec tous les employés (consultants et employés permanents) ont lieu à fréquence variable, afin de consolider une gestion collective.

L'envergure de l'intervention organisationnelle observée pour cette étude de terrain a nécessité l'implication de tous les consultants de l'Institut. L'ensemble des intervenants ayant contribué à la construction de cette intervention constitue notre échantillon de chercheurs. Chacun d'entre eux a été interrogé et observé dans son travail pratique.

Comme cela a été déjà constaté au chapitre II, plusieurs caractéristiques de l'intervenant influencent sa pratique<sup>61</sup>. Il semble pertinent d'identifier à titre indicatif la formation ainsi que les activités professionnelles de ces sept intervenants :

---

<sup>60</sup> Au Brésil, le titre de psychologue s'obtient après avoir complété un baccalauréal de quatre ans.

<sup>61</sup> On peut citer à titre de rappel sa formation (la discipline où il a appris une certaine orientation théorique, méthodologique, épistémologique, technique), son origine sociale (situations ayant marqué son évolution, son idéologie, ses engagements politiques, ses valeurs, sa relation au savoir et à l'action), sa personnalité (ses désirs, les satisfactions qu'il tente d'obtenir par ses activités, etc.), son milieu de travail comme consultant (autonome ou au sein d'une firme), etc. (Dubost, 1987).

Tableau 3.1 : Caractéristiques des sept praticiens de l'échantillon

Activités à l'Institut Schizo	Mandat dans l'intervention	Formations	Noms fictifs
Fondatrice, psychiatre, consultante institutionnelle, formatrice, superviseuse d'intervention	Superviseuse	Psychiatre	Benedita
Fondateur, consultant institutionnel, psychologue clinicien, formateur, superviseur d'intervention	Coordonnateur	Baccalauréat en psychologie, maîtrise en éducation	Mauricio
Consultante institutionnelle	Consultante institutionnelle	Baccalauréat en psychologie	Éliane
Consultante institutionnelle et psychologue clinicienne	Consultante institutionnelle	Baccalauréat en psychologie	Luciane
Consultante institutionnelle	Consultante institutionnelle	Baccalauréat en psychologie	Sara
Consultante institutionnelle et formatrice	Consultante institutionnelle	Maîtrise en éducation, doctorat en psychologie sociale	Nina
Consultant institutionnel et formateur	Consultant institutionnel	Baccalauréat en psychologie	Gerardo

Un nom fictif a été donné à chacun d'entre eux pour conserver l'anonymat tout en permettant d'identifier leurs propos tout au long de la présentation des résultats de recherche dans le chapitre suivant. Notre échantillon présenté, il nous semble maintenant approprié de tenter de présenter comment a été recueillie l'information auprès de l'Institut et des personnes qui le constituent.

### 3.5 Processus de cueillette de données

Plusieurs recherches qualitatives portant sur les conceptions et les pratiques de l'intervention s'appuient sur une seule technique de cueillette de donnée comme l'entretien semi-dirigé, l'entretien exploratoire (Rhéaume et Sévigny, 1988 ; Rhéaume : 1991, 1992 ; Rondeau, 1980), ou encore l'étude de cas à partir de comptes rendus d'interventions écrits (Cotinaud, 1976). Une grande prudence est alors de mise vis-à-vis du discours des acteurs devant le rapport parfois idéologique et abstrait à leurs expériences.

Pour Mucchielli et Paillé (2003), les « données idéales » de recherche portant à la fois sur la pratique et les conceptions des acteurs sont issues de différents types de corpus, notamment de notes d'observation, de *verbatim* d'entretien et de documents écrits par les acteurs du milieu observé. Outre le fait d'examiner directement les événements et incidents significatifs, cette diversité de techniques permet en effet de confronter le discours et la pratique (Paillé *et al.*, 2003).

En fait, « [...] seule la connaissance de ce qu'il [l'intervenant] fait réellement permet d'évaluer la pertinence du discours qu'il tient sur ses propres actions » (Giger et Friedrich, 2005 : 241). Il semble donc de mise de faire reposer notre cueillette de données sur une variété d'outils et d'instruments.

Comme nous l'avons constaté, notre objectif de recherche — comprendre les dimensions d'une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse à partir des conceptions et des actions des intervenants qui la pratiquent — implique de comprendre comment se conçoit et se pratique une telle intervention. Cela nous permettra, par la suite, de saisir les agencements entre conceptions et pratique. Par conséquent, le processus de cueillette de données, qui a duré plus de six semaines, s'est construit autour de deux axes transversaux : le processus d'une intervention inspirée par la schizo-analyse et les conceptions des intervenants qui la pratiquent. Ce processus correspond aux « faits » (données plutôt « descriptives ») observés, entendus ou lus au sujet du cas d'intervention alors que les conceptions des intervenants se réfèrent aux « interprétations » de nos chercheurs (données plutôt « subjectives ») au sujet de l'intervention organisationnelle en général, et du cas en particulier.

Tableau 3.2 : Outils, instruments et données recueillies durant l'étude de cas

	Outils de cueillette	Instruments de cueillette	Principales données recueillies
<b>ÉTUDE DE CAS</b>	Observation en situation	Journal de bord, enregistrement audio	Processus d'intervention en cours
	Analyse de documents	Journal de bord	Processus d'intervention avant le début sur le terrain
	Entretiens individuels avec le demandeur de même qu'avec le coordonnateur de l'intervention	Enregistrement audio	
	Entretien individuel avec les sept praticiens de l'intervention	Enregistrement audio	Conceptions de l'intervention en général et du cas en particulier
	Entretien collectif avec le coordonnateur et des participants, un an après la fin de l'intervention	Enregistrement audio	Processus de l'intervention (effets sur le milieu)

Pour approfondir ce panorama général, il demeure pertinent d'analyser chacun des outils et instruments ayant permis de recueillir les informations de cette recherche.

### 3.5.1 Observation en situation

L'observation en situation « [...] permet une compréhension de la complexité du social comme nul autre outil ne saurait le faire. Par exemple, en donnant autant à entendre qu'à voir, l'observation en situation est en mesure de fournir une vision fine et précise d'une pratique sociale. » (Martineau, 2004 : 15.) Cet outil sert donc à la fois à décrire et à analyser les phénomènes observés afin de compiler l'information la plus complète possible sur une situation sociale délimitée dans l'espace et dans le temps (Laperrière in Gauthier, 2003).

Les chercheurs en sciences sociales utilisent généralement cet outil en l'absence de données et d'analyses empiriques sur une situation sociale donnée. Devant l'absence de données empiriques sur

l'intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse, l'utilisation de la technique de l'observation en situation demeure donc appropriée à cette recherche.

Cependant, cette technique nécessite une adaptation du chercheur au milieu observé. Cette adaptation de même que les données recueillies seront grandement influencées par sa position épistémologique ainsi que le niveau de son implication dans le milieu.

### **3.5.1.1 Position épistémologique du chercheur**

Pour observer et écouter, nous nous inspirons du paradigme « éthico-esthétique-politique ». Ce dernier ouvre l'observateur à l'exploration des multiples agencements entre lui et le milieu, entre les personnes du milieu, entre les personnes et les événements, etc. L'observateur reste ainsi « alerte » aux agencements possibles. Sa pensée et son regard sur le réel mènent une lutte systématique contre tout ce qui pourrait réduire sa compréhension des agencements multiples en présence. En d'autres termes, l'observateur pense et regarde en déviant le premier réflexe de conceptualisation afin de découvrir — en dehors du sens en cours de modélisation — la relation qui autorise le surgissement de l'événement de la pensée qui, au sens deleuze-guattarien, n'est qu'agencement et entrelacement (Leclercq, 2004). Outre la position épistémologique, l'observation en situation est influencée par le niveau d'implication du chercheur.

### **3.5.1.2 Implication du chercheur**

Parler de l'implication du chercheur et de sa manière de participer (qui peut évoluer en cours de travail), c'est décrire l'observation en situation à partir de sa référence principale, soit le chercheur dans sa relation avec le milieu (Lapassade, 1996 : 47). Il existe plusieurs typologies d'implication en recherches qualitatives, qui abordent une diversité de degrés d'implication du chercheur. Il ne nous semble toutefois pas nécessaire de les résumer ici.

En fait, il nous importe plutôt de souligner que la démarche d'observation de cette recherche repose sur une implication participante et ouverte par laquelle nous nous sommes intégrés au milieu par la cohabitation (logement chez deux chercheurs) et par des activités spécifiques. Toutefois, notre intégration demeure limitée. En ce sens, nous ne constituons pas un membre à part entière de l'Institut au même titre que les autres. En général, ce type d'implication est nommé « observateur participant » dans les ouvrages (Martineau 2004 ; Lapassade, 1996 ; Paillé *et al.*, 2003). Le maintien d'un degré d'implication est également influencé par les valeurs, l'historique des relations avec le milieu ainsi que par les objectifs personnels du chercheur dans le projet de recherche.

Par nos expériences passées comme étudiante et comme stagiaire dans les universités et les Instituts professionnels brésiliens de la psychologie sociale inspirés de la schizo-analyse, nous avons développé une affinité avec le référent schizo-analytique et avec certains intervenants interrogés pour cette recherche. Ces affinités ont « couvert » nos observations d'un « voile » d'admiration et de valorisation de leur pratique d'intervention organisationnelle.

De plus, cette recherche est chargée d'un objectif implicite : mieux comprendre la pratique inspirée de la schizo-analyse afin de s'en inspirer pour réinventer l'intervention organisationnelle par-delà les symboliques pragmatiques, professionnelles et commerciales de notre milieu.

Parmi ces affinités, ces amitiés et cet objectif personnel, comment faire pour ne pas devenir « indigène » (« going native » ou plutôt « going schizo-analyste »), en se « convertissant » à la conception et à la pratique de l'Autre ? Le converti est-il encore un chercheur ? Cette question est au cœur de la différence entre le paradigme « éthico-esthétique-politique » et la « distance » prétendument nécessaire en recherche.

Un véritable consensus existe au sujet de l'importance de garder cette « distance » en sciences sociales. Comme le souligne Lapassade (1996), cette dernière constitue un gage de « sérieux méthodologique » dans une démarche qualitative toujours subjective. Bien que cela soit fascinant, il n'est pas dans notre intention de problématiser l'enjeu ontologique autour de la nécessité de cette distance en recherche. Par souci de cohérence avec la logique de la recherche exploratoire de type

qualitatif, nous nous devons de préciser que la conscience de nos préjugés positifs en rapport à l'intervention inspirée de la schizo-analyse permet de respecter cette distance nécessaire (Copans, 1998). Voyons maintenant comment celle-ci est maintenue dans les différentes phases de l'observation en situation.

### **3.5.1.3 Phases de l'observation en situation**

Une observation en situation est, la plupart du temps, constituée de trois phases spécifiques : la préparation de la phase sur le terrain, l'entrée et l'immersion dans le milieu (Martineau, 2004).

#### **3.5.1.3.1 Préparation et entrée dans le milieu**

Notre préparation de l'expérience de terrain a indirectement commencé en 2002 avec la découverte du référent schizo-analytique dans les interventions organisationnelles de certains praticiens du Brésil. Par la suite, nous avons participé à une panoplie d'activités (séminaires, colloques, cours, interventions, etc.) traitant de la schizo-analyse afin de mieux comprendre ses singularités. C'est ainsi que durant le premier colloque latino-américain sur la schizo-analyse, en Uruguay au mois d'août 2004, nous avons fait la connaissance de plusieurs intervenants de l'Institut Schizo. Ces derniers acceptèrent d'emblée de participer à ce projet de recherche.

Tableau 3.3 : Démarches de préparation et d'entrée dans le milieu

Types d'activités	Actions du chercheur	Apports à la recherche
Présentation	Rencontre des intervenants de l'Institut dans un colloque	Familiarisation au projet de recherche
Correspondance par courrier électronique	Envoi de plus de trente messages électroniques	Maintiens du contact
Accueil de l'Institut	Présentation + explication des intentions de recherche	Présentation à l'équipe
Rencontre avec le coordonnateur de l'intervention	Présentation de la méthodologie et organisation des rencontres	Identification des activités à observer et des praticiens à interroger
Présence à l'Institut	Lecture dans un bureau + discussion avec deux employés	Familiarisation avec la dynamique interne de l'Institut

Suite à ce premier contact fructueux, nous avons correspondu par courriel. Après quelques jours d'observation ainsi qu'une rencontre avec l'équipe et le coordonnateur de l'intervention, nous avons pu identifier les activités du processus d'intervention organisationnelle à observer et, du même coup, les sept intervenants à interroger.

### 3.5.1.3.2 Immersion dans le milieu

Le cœur de notre démarche repose sur cent soixante-cinq heures d'observation étalées sur six semaines. Cent quarante heures portent sur l'observation des situations « périphériques », c'est-à-dire des activités de l'Institut ou des sorties sociales en dehors du cas d'intervention. Ces observations ont permis d'approfondir notre compréhension de leurs conceptions générales de l'intervention organisationnelle et, à moindre égard, du cas spécifique en cours.

Tableau 3.4 : Activités et situations « périphériques » observées sur le terrain

Types d'activités observées	Instruments et actions du chercheur	Nb. hre <sup>62</sup>	Principales données recueillies
Cours d'intervention à l'Institut donné par un cochercheur	Prise de notes dans le journal de bord + participation active	8	Conception de l'intervention en général
Rencontre d'un groupe de réflexions sur le « schizodrame »	Prise de notes dans le journal de bord + participation active	3	Stratégie d'action du « schizodrame »
Intervention de deux cochercheurs auprès d'un groupe réalisant un projet d'économie solidaire	Prise de notes dans le journal de bord	6	Relation entre conceptions des intervenants et pratique
Deux assemblées internes pour la gestion collective de l'Institut	Prise de notes dans le journal de bord	8	Conception de l'intervention en général
Cohabitation avec deux cochercheurs durant six semaines	Prise de notes dans le journal de bord + discussions quotidiennes	70	Conception de l'intervention en général, de la société, de la vie, etc.
Activités sociales avec des cochercheurs	Discussions sur différents thèmes	45	
Total		140 heures	

Les vingt-cinq autres heures ont été consacrées à l'observation d'activités directement liées au cas d'intervention organisationnelle. Elles ont permis de recueillir l'essentiel des informations sur cet exemple d'un processus d'intervention inspiré de la schizo-analyse en plus de permettre de valider notre compréhension de ce dernier.

<sup>62</sup> Diminutif signifiant « nombre d'heures » utilisé dans différents tableaux de ce chapitre.

Tableau 3.5 : Activités du cas d'intervention organisationnelle observées sur le terrain

Types d'activités avec les dix organisations participant à l'intervention	Instruments et actions du chercheur	Nb. hre	Principales données recueillies
Deux ateliers de supervision avec des intervenants sociaux des dix organisations	Présentation + prise de notes dans le journal de bord	6	Conceptions de l'intervention en général et du cas en particulier
Atelier de supervision avec les directeurs des dix organisations	Présentation + prise de notes dans le journal de bord + participation active	3	
Atelier de supervision du « conseil de gestion <sup>63</sup> » d'une des organisations	Présentation + prise de notes dans le journal de bord	3	
Rencontre d'évaluation avec deux chercheurs, deux demandeurs	Présentation + prise de notes dans le journal de bord	4	Processus de l'intervention
Une rencontre de supervision interne entre les chercheurs impliqués dans l'intervention	Prise de notes dans le journal de bord + enregistrement audio	4	
Trois rencontres avec le coordonnateur de l'intervention à la fin de la démarche sur le terrain	Présentation de notre compréhension du cas + prise de notes dans le journal de bord	5	Validation de la compréhension du cas
Total		25 heures	

La cueillette de données au cours de ces observations repose sur trois instruments expliqués dans les lignes qui suivent.

### 3.5.1.3.3 Instruments de l'observation en situation

Par l'entremise de la prise de notes dans un journal de bord, il a été possible de systématiser nos observations. Ces notes sont de natures descriptive (faits, dates, etc.), méthodologique

---

<sup>63</sup> Le « conseil de gestion » est un collectif facilitant l'autoanalyse et l'autogestion de l'organisation. Il est mis en place par les intervenants de l'Institut au cours du processus d'intervention. Nous explorerons plus en détail cette notion dans le chapitre IV.

(réaménagement du canevas d'entretien, réflexions sur le processus de l'expérience sur le terrain, etc.), théorique (liens avec nos lectures), émotive (états d'âme, sensation, impressions, etc.) et « éthico-esthétique-politique » (réflexions sur nos agencements avec le milieu, nos transformations mutuelles, quelques vers de poésie spontanée, de nouvelles idées de projets sociaux, etc.).

Outre le journal de bord, cette démarche d'observation s'est appuyée sur un canevas constitué des six dimensions retenues dans notre cadre d'analyse, à savoir : les fondements philosophiques de l'intervention, son contexte, ses dimensions normative, sociale et individuelle, méthodologique et ses effets. Ce canevas permet de centrer le regard du chercheur et lui évite de se sentir envahi par une montagne d'informations. Cependant, comme il tend aussi à restreindre l'observation aux données compatibles avec ces dimensions, notre canevas d'observation demeure simple et général pour éviter ce cloisonnement. Il facilite ainsi la découverte et l'ouverture à la réalité observée : il est heuristique<sup>64</sup> !

Cette démarche d'observation repose finalement sur l'enregistrement audio. Cet instrument est utilisé uniquement durant la rencontre de supervision entre les cochercheurs. La densité d'informations obtenues lors de cette rencontre justifie l'utilisation de cet instrument. Il a été réalisé avec l'accord de toutes les personnes présentes.

#### **3.5.1.3.4 Pertinence et limites de l'observation en situation**

La fidélité de cet outil de cueillette de données repose notamment sur la durée de nos observations (plusieurs heures destinées à la préparation et à l'entrée ainsi que cent soixante-cinq heures pour l'immersion). La validité se situe tant au niveau de l'« intrasubjectivité » que de l'« intersubjectivité » de nos observations (Martineau, 2004 : 14) : validité « intrasubjective », par la constance de notre observation autour des six thèmes « ouverts » d'un canevas d'observation, et validité intersubjective par les nombreuses discussions « informelles » (lors d'un retour d'une activité en voiture, d'une balade matinale, etc.) au travers desquelles nous partageons notre compréhension des données observées. Il

---

<sup>64</sup> Nous reviendrons plus en profondeur sur ce canevas au cœur de notre démarche d'analyse des données à la section 3.6.

est également possible de soulever la validité « écologique » de cet outil puisqu'une vérification de notre compréhension de l'intervention à la fin de l'observation a eu lieu au cours de trois rencontres avec le coordonnateur.

Malgré son grand potentiel, cet outil n'est pas une panacée puisqu'il produit une diversité de données difficiles à traiter en plus d'exiger un investissement considérable en temps et en énergie de la part du chercheur (Martineau, 2004). L'observation en situation est jumelée à deux autres outils de cueillette, soit l'analyse de document et l'entretien exploratoire.

### **3.5.2 Analyse de document**

Sans méthode particulière, plusieurs documents sont lus au fil du processus sur le terrain. Ces lectures ne reposent sur aucune méthode particulière d'analyse de contenu. Les informations recueillies viennent compléter l'étude du cas d'intervention outre le fait de dévoiler les différentes conceptions que nos chercheurs ont de leur pratique.

Les contenus des sites Internet de l'Institut et de l'organisation ayant formulé la demande d'intervention ainsi que les contenus des comptes rendus de conférences réalisés par certains chercheurs constituent également des exemples de sources d'information facilitant la compréhension des conceptions de l'intervention de ces praticiens inspirés de la schizo-analyse. Les différents rapports écrits dans le cadre de l'intervention comme des lettres de présentation, l'entente de service, les rapports synthèse, etc. permettent, pour leur part, de saisir le processus d'intervention dans son ensemble (avant, pendant et après l'expérience sur le terrain).

### **3.5.3 Entretien exploratoire**

L'entretien exploratoire se prête à l'étude en profondeur des pratiques et des rapports proches ou lointains, manifestes ou latents, entre les acteurs (chercheurs) et les thèmes étudiés (Mayer,

2000 : 118). Ce type d'entretien facilite la découverte du sens que le cochercheur donne à l'intervention organisationnelle en lui offrant une grande marge de liberté.

Les entretiens exploratoires individuels et l'entretien collectif de cette recherche prennent deux formes différentes en fonction des thèmes abordés, explicitées ci-après.

**Tableau 3.6 : Spécificités des entretiens exploratoires individuels et de l'entretien collectif**

Cochercheurs rencontrés	Nombre d'entretiens	Durée de l'entretien	Instruments de cueillette	Principales données recueillies
Coordonnateur de l'intervention	2	90 min	Une question exploratoire	Processus d'intervention observé
Demandeur de l'intervention	1	60 min	Enregistrement audio	
Coordonnateur de l'intervention	1	120 min	Trois questions exploratoires Enregistrement audio	Conceptions de l'intervention en général
Superviseure de l'intervention	1	120 min		
Cinq praticiens de l'intervention	5	120 min		
<i>Coordonnateur et quatre participants</i>	<i>1</i>	<i>120 min</i>		<i>Processus d'intervention, effets sur le milieu</i>

Trois des entretiens individuels facilitent la compréhension du processus d'intervention observée. Ils ont lieu avant le début de l'observation en situation. Ces entretiens reposent sur une seule directive de départ : « À partir de ce que vous vous rappelez, j'aimerais que vous m'expliquiez, dans vos mots, l'historique de l'intervention jusqu'à ce jour. ». Comme un récit de pratique, chacun des deux cochercheurs rencontrés individuellement (le coordonnateur et le demandeur de l'intervention) explique l'historique de l'intervention durant plus d'une heure.

Les sept autres entretiens individuels permettent de recueillir des données sur les conceptions générales de l'intervention des praticiens inspirés de la schizo-analyse. D'une durée de cent vingt minutes, ces rencontres reposent sur trois questions ouvertes : qu'est-ce que l'intervention

organisationnelle pour vous ? Qu'est-ce que la schizo-analyse pour vous ? Comment la schizo-analyse influence-t-elle votre pratique d'intervention organisationnelle ? Par une certaine « naïveté », nous investissons les expressions courantes et les évidences formulées. De plus, nous incitons l'interlocuteur à illustrer ses explications par des exemples concrets issus de l'intervention observée.

Les objectifs de la recherche sont présentés au début de chaque entretien afin que les chercheurs comprennent le projet auquel ils participent volontairement. Ces entretiens ont lieu dans un environnement fermé, calme et silencieux — un local de l'Institut pour les intervenants et le bureau d'un édifice gouvernemental pour le demandeur.

### 3.5.3.1 Entretien exploratoire collectif

Un entretien exploratoire collectif a lieu un an après la fin de l'intervention. Le coordonnateur de l'intervention ainsi que quatre travailleurs représentant trois Centres où a eu lieu l'intervention y participent<sup>65</sup>. Cet entretien permet de comprendre certains effets de cette pratique sur les milieux. Une seule question de départ est posée au groupe après une brève explication des objectifs du projet de recherche : « Selon vous, quels sont les effets de l'intervention ? »

Le grand nombre de participants à l'intervention observée (plus de trois cents personnes) et la diversité de leurs métiers empêchent le respect d'une des principales règles de l'entretien de groupe, soit « l'homogénéité statutaire des participants » (Mucchielli et Guivarch, 1998). De plus, plusieurs contraintes telles que les changements de personnel dans les organisations depuis la fin de l'intervention et la diversité des lieux de travail des anciens participants, rendent impossible la constitution d'un groupe représentatif.

---

<sup>65</sup> La directrice du Centre A, une intervenante du Centre B ainsi qu'une intervenante et la directrice du Centre C.

### 3.5.3.2 Instruments de cueillette des entretiens exploratoires

Outre l'utilisation de quelques questions de départ, ces entretiens ont été orientés par un canevas d'entrevue. Comme une trame analytique de fond, ce dernier a permis d'éclairer les questions de reformulation et d'exploration.

Tableau 3.7 : Canevas d'entrevue

Thèmes	Intervention organisationnelle	Schizo-analyse	Schizo-analyse et intervention
Sous-thèmes	Votre compréhension  Exemples  Différences et ressemblances avec le schéma d'action planifiée standard <sup>66</sup>	Votre compréhension	Exemples  Forces et limites  Différences et ressemblances avec d'autres pratiques

L'enregistrement audio constitue aussi un instrument de cueillette pour ces entretiens. Nous commençons l'enregistrement audio numérique en début de rencontre avec l'autorisation préalable de chacun des chercheurs.

### 3.5.3.3 Pertinence et limites de l'entretien exploratoire

Tout comme l'observation en situation, l'entretien exploratoire produit une diversité de données difficiles à traiter, d'où l'importance du support audio. En effet, la constitution du *verbatim* nécessaire à l'analyse approfondie des données en dépend car un simple détail technique peut priver le chercheur d'informations fondamentales.

---

<sup>66</sup> Expression des besoins du demandeur, analyse de la situation problème, constitution d'un plan d'action, exécution du plan d'action (résolution du problème) et évaluation et/ou suivi.

L'absence d'une grille d'entretien systématique facilite la découverte de nouveaux thèmes exprimés par les chercheurs. Ainsi, le risque d'insinuer des réponses en fonction de nos conceptions a priori est-il moins élevé que lors d'un entretien structuré ou semi-structuré.

Au niveau de l'entretien exploratoire de groupe, le contexte — « obligation » de la participation du coordonnateur à l'échange et notre « dépendance » envers ce dernier qui, à son tour, dépendait d'un directeur des opérations pour le choix des participants et l'organisation de l'entretien — oriente les propos des participants autour des effets positifs de l'intervention de l'Institut. Une grande précaution est donc de mise dans l'analyse du *verbatim* de cet entretien.

### 3.6 Démarche d'analyse des données

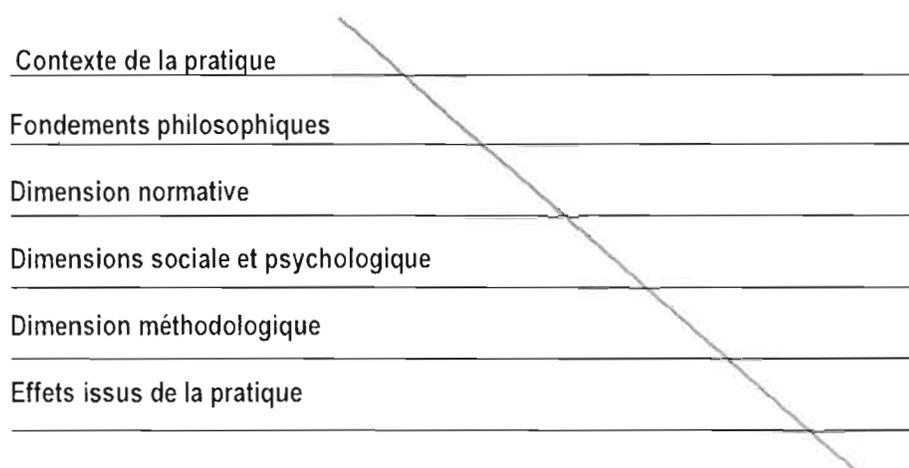
Selon Miles, Huberman et Bonniol (2003), l'un des principaux défis de la compilation de données qualitatives provient de la multiplicité des sources et des formes de données. Comme cela a été mentionné auparavant, notre processus de cueillette de données repose sur trois outils spécifiques. Une « vague » d'information est fournie par les notes d'observations en situation, une autre, moins imposante, est issue de documents et de sites Internet et une dernière, plus dense, émane du contenu audio-numérique d'entretiens exploratoires et d'une rencontre de supervision interne observée. Devant la diversité et la quantité de données, la réduction en dimension analysable demeure plus difficile.

Comment, alors, résister à la surcharge de donnée sans tomber dans la superficialité ? Pour y arriver, il nous semble pertinent de nous fonder sur le canevas d'analyse, qui permet d'accompagner chaque « vague » de contenu recueillie d'un exercice correspondant de condensation de données et d'analyse (Miles *et al.*, 2003).

### 3.6.1 Canevas d'analyse heuristique

L'analyse des courants d'interventions organisationnelles présentée dans le chapitre II met en lumière certaines dimensions au cœur de cette pratique de changement, parmi les plus importantes : le contexte dans lequel elle s'inscrit, ses fondements philosophiques, ses dimensions normative, sociale et psychologique, méthodologique ainsi que les effets qu'elle produit.

Figure 3.2 : L'Intervention organisationnelle et ses principales dimensions



Ce chapitre expose également le fait que la pratique d'intervention organisationnelle implique, de la part de l'intervenant, une conception (implicite ou explicite) de ces différentes dimensions. Elles constituent en effet un repère inévitable à sa pratique.

Dans cette perspective, comprendre une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse revient à comprendre les agencements de ces différentes dimensions qui la constituent à partir des conceptions et des actions des intervenants. Cet objectif général implique, comme nous l'avons constaté, de comprendre comment se conçoit et se pratique une telle intervention pour, par la suite, saisir les agencements entre conceptions et pratique.

Puisqu'elles permettent de spécifier et d'opérationnaliser notre objectif de recherche, ces six dimensions servent de canevas d'analyse des données recueillies. Par leur aspect simple et général, celles-ci demeurent heuristiques dans le sens où elles permettent au chercheur de découvrir les conceptions et la pratique en présence, plutôt que de chercher uniquement en fonction de ses présupposés<sup>67</sup>.

Bien que cet outil soit ouvert à une multiplicité de conception et de pratique, il présuppose que le discours et les actions de l'intervenant inspiré de la schizo-analyse soient traversés par une certaine conception du contexte, des fondements philosophiques, des dimensions normative, sociale et psychologique, méthodologique ainsi que des effets produits. Ce présupposé influence en fait le chercheur à cerner en quoi les données « parlent » de ses dimensions.

Les impacts de ce biais sur l'analyse de données peuvent être minimisés en précisant les sous-thèmes de chacune des catégories heuristiques, non pas dans l'optique de prévoir exactement les résultats, mais bien pour exposer les conceptions que le chercheur a de celles-ci. Cet exercice facilite la mise en dialogue des attentes de contenu du chercheur avec les thèmes et sous-thèmes pouvant émerger durant l'analyse de données.

Résumons brièvement notre conception de chacune de ces dimensions : la dimension « contexte de la pratique » regroupe les observations et les propos touchant aux aspects sociohistorique, socioéconomique, socioculturel, sociopolitique de l'intervention organisationnelle ; la dimension « fondement philosophique » inclut ce qui traite de la réalité et de la connaissance à un niveau ontologique ; la dimension « normative » concerne les valeurs de l'intervenant, les finalités et le sens qu'il donne à son intervention ; les dimensions « sociale et psychologique » englobe les données informant sur leurs conceptions de la société, de l'institution, de l'organisation, du groupe, des relations

---

<sup>67</sup> Nous nous inspirons d'une démarche de recherche portant sur la « sociologie implicite » de quarante intervenants en santé mentale, menée par Rhéaume et Sévigny (1988). Ces derniers avaient conçu un canevas de recherche reposant sur six thèmes très généraux (la conception de la « santé-maladie mentale », la conception de l'intervention, le cadre professionnel et organisationnel de l'intervention, le cadre social d'appartenance, le rapport à la société globale et l'identité personnelle). Un tel outil a guidé leur processus de cueillette et d'analyse du contenu des entretiens vers un questionnement ouvert, aux interprétations divergentes chez les intervenants entre eux, et entre les chercheurs et les intervenants.

humaines et de l'individu ; la dimension « méthodologique » se rapporte aux conceptions et aux actions nous éclairant sur le cadre et le déroulement de l'intervention (l'intervenant et ses fonctions, son rapport à la demande, ses relations avec le demandeur et ses stratégies d'actions, etc.) ; finalement, la dimension « effet » englobe tout ce qui concerne les effets de l'intervention sur les intervenants, les demandeurs (en tant qu'individus, groupes et organisations) et la société.

**Tableau 3.8 : Thèmes et sous-thèmes du canevas heuristique d'analyse des données**

Contexte de la pratique	Fondement philosophique	Dimension normative	Dimensions sociale et psychologique	Dimension méthodologique	Effet sur
Socio-historique	Réalité,	Finalité	Société	Intervenant (titre, fonctions)	Intervenant
Socio-économique	Connaissance et savoir	Sens	Organisation et/ou institution	Cadre et déroulement de l'intervention	Demandeur
Socio-culturel		Valeurs	Groupe		Société
Socio-politique			Relations humaines		
			Individu		

Inspirés du cadre d'analyse (chapitre II), les sous-thèmes de ce canevas illustrent chacun de ces thèmes ou dimensions en les rendant mutuellement exclusifs. Notons que ces thèmes et sous-thèmes ne sont pas exhaustifs ! Ils constituent plutôt des exemples ou des propositions possibles de « noyaux de sens ». Il faut cependant utiliser cette lentille heuristique avec précaution, en demeurant conscient de ses limites et tout en restant ouvert à la découverte de dimensions et de significations inattendues.

### 3.6.2 Procédures d'analyse des données

Dans un premier temps, nous retranscrivons l'ensemble des contenus audio-numériques sous forme de *verbatim*. Sachant que la transcription détruit souvent le contexte, des notes de contexte sont

intégrées au *verbatim* de chaque enregistrement. Ensuite, une lecture de l'ensemble des données (journaux de bord, *verbatim* d'entrevue et documents produits par l'Institut) a lieu dans le but de s'imprégner librement de la masse d'informations recueillies. Au cours de la seconde lecture, notre canevas heuristique entre en jeu : les dimensions et sous-dimensions de ce dernier sont mises en relation avec les deux axes transversaux de cette recherche — processus d'une intervention inspirée par la schizo-analyse et conceptions que les consultants qui la pratiquent en ont.

**Tableau 3.9 : Cadre d'analyse des données**

Dimensions	Sous-dimensions	Processus d'intervention	Conceptions de l'intervention
Contexte de la pratique	Sociohistorique		
	Socioculturelle		
	Sociopolitique		
	Socioéconomique		
Fondement philosophique	Réalité		
	Connaissance		
Dimension normative	Valeur		
	Finalité d'action		
Dimensions sociale et psychologique	Société		
	Organisation, institution		
	Groupe		
	Individu		
Dimension méthodologique	Intervenant		
	Rapport à la demande		
	Modèle		
	Stratégie d'action		
Effets de l'intervention	Intervenant		
	Demandeur		
	Société		

Chaque contenu recueilli (notes de journaux de bord, contenus de documents écrits et *verbatim*) est intégré dans ce tableau. Ce dernier se retrouve donc grandement transformé au fil du processus d'analyse<sup>68</sup>.

<sup>68</sup> La division entre processus et conceptions de l'intervention est laissée de côté puisque la majorité des « noyaux de sens » émergeant de ce traitement peuvent se situer dans l'une ou l'autre des colonnes. De plus, les

Le survol de la démarche méthodologique de cette recherche ne peut être conclu sans aborder finalement la dimension éthique sur lesquelles repose sa fiabilité.

### 3.7 Dimensions éthiques de la recherche

Au début de la démarche d'observation en situation<sup>69</sup> et de chacun des entretiens exploratoires, les grandes lignes de la recherche (objectifs, méthodologies, etc.) sont expliquées tout comme l'aspect volontaire de la participation, c'est-à-dire que le cochercheur peut mettre fin à son engagement en tout temps. Des fiches de consentement<sup>70</sup> sont signées par chacune des personnes interrogées au début de l'échange et servent, de plus, à obtenir leur approbation écrite pour l'enregistrement des entretiens. Ces enregistrements ont été gardés confidentiels.

Afin de préserver l'anonymat et la confidentialité, les noms des personnes et de l'organisation ont été transformés. Dans l'ensemble du traitement de la recherche (*verbatim*, analyse, etc.), nous avons utilisé des pseudonymes ainsi que d'autres stratégies comme le fait d'attribuer à un homme les propos d'une femme, par exemple.

Soulignons finalement que le fait d'observer certains processus d'intervention organisationnelle implique la création et le maintien d'une relation de confiance entre la chercheuse, le cochercheur et les participants. Dès les premiers contacts, un effort particulier repose sur la création d'un climat de confiance afin que cette recherche ne nuise pas au déroulement du processus d'intervention organisationnelle en cours.

---

sous-dimensions de la dimension « contexte de la pratique » sont fusionnées à cause de l'entrelacement des aspects socioculturels, sociohistoriques, sociopolitiques et socioéconomiques des noyaux sens en lien avec le contexte ; la sous-dimension « connaissance » de la dimension « fondement philosophique » est laissée de côté car aucun contenu ne lui correspondait directement ; la sous-dimension « individu » propre aux « dimensions sociales et psychologiques » est remplacée par celle de « sujet » — notion beaucoup plus appropriée à la conception de nos cochercheurs.

<sup>69</sup> Plus spécifiquement lors de la première rencontre d'équipe à l'Institut avec nos sept cochercheurs interrogés.

<sup>70</sup> Se référer à l'annexe 1.

Si pourtant, malgré ces précautions, un cochercheur tient à exprimer son mécontentement ou ses doutes au sujet de la recherche, une référence possible à une personne extérieure est prévue. Le nom et les coordonnées de ces répondants figurent au bas du formulaire de consentement du sujet avec l'indication suivante : « Pour tout problème relié à la recherche, contactez monsieur ... »

### 3.8 Conclusion

Tout au long de ce chapitre, une réflexion sur les liens entre la démarche de recherche qualitative et le paradigme « éthico-esthétique-politique » a été élaborée par souci de cohérence avec notre sujet, à savoir l'intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse.

Cette analyse a permis d'explorer les singularités du processus de cueillette de données construit autour de l'étude d'un cas d'intervention organisationnelle. Par l'analyse des outils et des instruments au cœur du processus de cueillette de données comme l'observation en situation, l'analyse de documents et l'entretien exploratoire (individuel et collectif), il a été possible de saisir leur pertinence et leurs limites en rapport aux objectifs de la recherche.

La diversité et la quantité de contenus recueillis au cours de cette démarche sur le terrain a nécessité l'utilisation d'un canevas heuristique d'analyse de l'intervention organisationnelle construit à partir de notre cadre d'analyse (chapitres I et II). Comme cela a été précédemment exposé, ce dernier a facilité la démarche d'analyse des données. Finalement, ce cadre méthodologique a également permis d'exposer les configurations éthiques de cette démarche sur le terrain.

À la lumière de ces réflexions méthodologiques, nous sommes maintenant en mesure de découvrir les fruits de notre cueillette de données. La présentation de ces dernières prend la forme d'une cartographie de l'intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse observée, entendue, sentie tout au long de la démarche sur le terrain analysée dans ce chapitre.

## CHAPITRE IV

### CARTOGRAPHIE D'AGENCEMENTS DE PAROLES ET D' ACTIONS INSPIRÉES DE LA SCHIZO-ANALYSE

#### 4.1 Introduction

Des entretiens et des observations ont été réalisés durant une démarche de terrain auprès de praticiens inspirés de la schizo-analyse. Ces rencontres multiples permettent de « cartographier » les conceptions de l'intervention organisationnelle de sept praticiens ainsi que les dimensions d'une pratique de changement qu'ils ont menée.

Cartographier, c'est accompagner les différences permettant d'analyser simultanément leurs divers croisements ; c'est transformer ce qui se connaît en insistant non pas sur le sens qui pourrait être révélé ou l'absence de sens, mais bien sur le sens qui pourrait être créé (Deleuze *et al.*, 1972). La cartographie est en résonance avec les fondements ontologiques de la schizo-analyse qui s'opposent aux découpages significatifs ou représentationnels de la réalité des processus collectifs. La construction d'une cartographie pour ces expériences inspirées de la schizo-analyse permet de glisser sur le sens « déjà là » de l'intervention organisationnelle, pour s'ouvrir aux différences de leurs paroles et de leurs actions autour d'une pratique de ce genre.

Notre attention s'est portée sur six lignes thématiques traversant leurs paroles et leurs actions : le contexte social de leur pratique, ses fondements philosophiques, ses dimensions normatives, sociales et psychologiques, méthodologiques et ses effets. Ces thèmes — inspirés par un canevas heuristique présenté au chapitre III — facilitent la cartographie des paroles et des actions au cœur d'une pratique inspirées de la schizo-analyse.

## 4.2 Contexte social de la pratique

Le contexte social a été abordé par ces sept praticiens dans leurs réflexions sur les liens entre schizo-analyse et intervention organisationnelle en Amérique latine, et dans leurs descriptions et analyses du cas d'intervention observé dans cette recherche. Ces deux sous-thèmes traversent à la fois les plans socioculturel, sociopolitique et socioéconomique du contexte de leur pratique.

### 4.2.1 Schizo-analyse et intervention organisationnelle : une construction socioculturelle

Des praticiens défendent l'hypothèse que la schizo-analyse est devenue une référence dans leur pratique clinique et institutionnelle puisqu'elle fait écho à une idée de la « culture brésilienne » :

Il n'y a pas moyen de travailler en sciences humaines avec les paradigmes des sciences cartésiennes modernes au Brésil. Parce qu'au Brésil, la question du corps, du mouvement, de l'espace, du temps (à cause du climat, de la nature, de la région, de la relation de l'homme avec son milieu) est totalement autre. Je crois qu'on a une relation avec le corps, avec la sexualité, et avec la sensualité différente de l'Européen et des autres. Alors, on vit davantage dans le chaos que dans l'ordre parce qu'on s'expose beaucoup plus et on est beaucoup plus anthropophage. Je crois que le Brésilien est anthropophage ! Dans le sens qu'il peut se mélanger davantage. Je crois que le Brésil est schizo. Quand Guattari était au Brésil, qu'il se promenait au Brésil, il a dit que le Brésil est un laboratoire « en direct » pour travailler la schizo-analyse et c'est vrai !<sup>71</sup> (Nina<sup>72</sup>.)

---

<sup>71</sup> Não têm como trabalhar as ciências humanas como paradigmas das ciências modernas cartesianas no Brasil. Porque no Brasil a questão do corpo, do movimento, do espaço e do tempo por causa do clima, da natureza, da região, da relação do homem com o meio são totalmente outros. Acho que a gente lida com corpo, com a sexualidade e com a sensualidade diferente do europeu e dos outros. E daí a gente vive muito mais no caos que na ordem, porque a gente se expõe muito mais e a gente é muito mais antropofágica. Acho que o brasileiro é antropofágico. No sentido que ele pode misturar mais. Acho que o Brasil é esquizo ! Quando Guattari esteve no Brasil, que ele andou pelo Brasil, ele falou isso que o Brasil é um laboratório ao vivo para se trabalhar esquizoanálise e é verdade. (Nina)

<sup>72</sup> Les noms fictifs des chercheurs ayant formulé les propos figurant dans nos citations seront inscrits entre parenthèses à la fin de chacune d'elle.

Selon Nina, leur culture brésilienne les prédispose à la schizo-analyse et à la vision de la réalité qu'elle évoque. Pour un autre, le sens du lien entre culture brésilienne et schizo-analyse se construit autour de l'idée d'« anthropophagie<sup>73</sup> ».

L'Anthropophagie tout comme la schizo-analyse pour moi signifient dévorer tout ce qu'il y a, réélaborer tout et construire une machine. Une machine dans le sens de transformer tous les éléments que tu as là de disponible, qui ne sont pas des idéaux, dans une force promotrice de nouveaux sens, de nouvelles valeurs et de nouvelles sensibilités. Je crois que ça, c'est la grande possibilité de la schizo-analyse qui est fantastique !<sup>74</sup> (Gerardo.)

L'idée d'anthropophagie critique la recherche de représentation pour définir « La » culture brésilienne en mettant l'accent sur les mécanismes de production de subjectivité par l'incorporation des multiples « Autres » au cœur de cette culture (Africains, autochtones, Européens, etc.). Dans l'optique de Gerardo, la culture brésilienne, tout comme la schizo-analyse, fonctionne comme des « machines anthropophages ». En d'autres termes, toutes les deux se construisent ou « deviennent » au fil d'une multitude d'agencements sociaux, culturels, économiques, politiques, etc.

#### 4.2.2 Schizo-analyse et intervention organisationnelle : une construction sociopolitique

Deux influences sociopolitiques marquent leurs compréhensions du contexte d'émergence des agencements entre schizo-analyse, analyse institutionnelle et pratiques organisationnelles, au Brésil et en Amérique latine. L'une d'elles se réfère au contexte macropolitique des dictatures latino-américaines et l'autre, à l'émergence de « mouvements » sociopolitiques autour de ces approches.

---

<sup>73</sup> Ce trait de la culture brésilienne a été défini en 1928 dans le *Manifeste Anthropophagique* écrit par un artiste moderne du nom d'Oswald de Andrade. Ce manifeste artistique est le fruit d'un mouvement de réflexions esthétiques, philosophiques et politiques sur la culture brésilienne, qui a encore aujourd'hui des répercussions dans l'imaginaire brésilien.

<sup>74</sup> A antropofagia tanto como esquizoanálise para mim significa devorar tudo que tem reelaborar tudo e construir uma máquina. Máquina no sentido de transformar todos os elementos que você tem ali disponíveis, que não são os ideais, numa força promotora de novos sentidos de novos valores e de novas sensibilidades. Acho que isso é a grande possibilidade da esquizoanálise e que é fantástico. (Gerardo.)

Durant les dictatures<sup>75</sup> latino-américaines, Benedita, une Argentine, ressent une grande impuissance politique avec ses théories psychanalytiques classiques. Elle critique la séparation radicale que la psychanalyse classique opère entre un « dedans » spécifique et hégémonique caractérisé par un inconscient « œdipianisé » et un « dehors » historico-social. Elle n'est pas la seule, car dans un mouvement de critique collective, des praticiens s'ouvrent à des théories et pratiques critiques telles que l'analyse institutionnelle de Lourau et Lapassade et la schizo-analyse de Deleuze et Guattari :

En 1971, je travaillais dans une grande association constituée de trois syndicats, nommée Association des travailleurs en santé mentale. Elle était constituée de travailleurs sociaux, de psychanalystes, de psychologues, etc. Il y avait plus de cinq mille membres. Dans le centre de recherche et d'enseignement des travailleurs de la santé mentale, il y avait une formation avec trois cours. Je donnais un des cours sur les approches de l'analyse institutionnelle. Alors, j'avais un pouvoir de diffusion immense ! Sauf que la police est venue et nous a liquidés ! Elle a tout dissous ! Cent personnes ont été emprisonnées et certaines ont disparu. Je t'explique ça seulement pour te donner un exemple de comment l'analyse institutionnelle de Lourau s'était imprégnée en moi. Ça, c'était jusqu'en 1973 ! Parce que durant cette année-là, j'ai été « violée » par Deleuze et Guattari. Parce qu'en 1973, *Anti-Œdipe* a été traduit en espagnol. Depuis que j'ai lu ce livre, jusqu'à aujourd'hui je n'ai jamais réussi à me libérer de ses auteurs. Ils ont pris ma tête et ma vie<sup>76</sup>. (Benedita.)

Les traductions de ces ouvrages et, surtout, le contexte sociopolitique « chaud<sup>77</sup> » des dictatures de cette région, ont contribué à l'émergence d'analyses et de pratiques d'intervention organisationnelle

---

<sup>75</sup> La plupart des dictatures en Amérique latine ont eu lieu entre le début des années 1960 et la fin des années 1980.

<sup>76</sup> Em 1971 trabalhava numa enorme associação constituída de três sindicatos, chamada Associação dos Trabalhadores da Saúde Mental. Eram constituídas de assistentes sociais, psiquiatras, psicólogos, etc. Tinha mais o menos 5000 membros. No centro de pesquisa e de ensino do trabalhador da saúde mental tinha um curso com três matérias. Eu dava um das matérias com abordagem da análise institucional, então eu tinha um poder de difusão imenso ! Só que vem a policia e nos liquidou ! Dissolveu tudo ! 100 pessoas foram presas e algumas desapareceram. Só para te dar um exemplo de como tinha pegado em mim a análise institucional do Lourau. Isso foi até 1973. Porque neste ano, fui estuprado por Deleuze e Guattari porque, em 1973, traduziram o Anti-Oedipo em espanhol. Desde que eu li este livro até hoje nunca, mas consegui me salvar destes autores. Tomaram minha cabeça e minha vida também. (Benedita.)

<sup>77</sup> Benedita fait référence aux concepts de René Lourau concernant les contextes sociopolitiques d'intervention « chaud » et « froid » : la consultation « froide » a lieu dans un contexte de normalité démocratique. C'est l'état de normalité civile. Celle qui est froide, quant à elle, se réfère à la vigilance de l'état de droit de la société démocratique bourgeoise. La consultation « chaude » a lieu en période de crise politique économique dans laquelle les paramètres de normalité bourgeoise sont compromis. Par exemple, en Argentine dans les

engagée et critique. Ces idées et ces pratiques sont aujourd'hui enseignées dans les départements de psychologie sociale et de sociologie de différentes universités brésiliennes, outre le fait d'être pratiquées par plusieurs professionnels de l'intervention clinique et organisationnelle comme l'Institut sur lequel porte cette recherche.

Dernièrement, certains de ces praticiens critiques ont senti le besoin de réunir les personnes travaillant ou étudiant la schizo-analyse. Ils ont organisé la première « Rencontre latino-américaine de Schizo-analyse » en août 2004. Malgré cette initiative de regroupement, Mauricio considère qu'il y a deux mouvements de schizo-analyse au Brésil. L'un d'eux aurait été créé par l'Institut Schizo :

Je vois deux mouvements plus importants au Brésil. Un lié à l'Institut orienté vers l'intervention institutionnelle et l'autre qui est plus lié à l'académie et à l'esthétique. Je ne sais pas s'il y en a d'autres aujourd'hui. Peut-être il en existe d'autres, mais depuis le début, je crois que ce ne sont que ces deux-là qui ont créé des mouvements. Ce sont eux qui ont mis la schizo-analyse sur les ondes au Brésil. Ce sont eux les noyaux les plus forts<sup>78</sup>. (Mauricio.)

Ces « mouvements » ne partagent pas la même conception de la schizo-analyse et de ses formes d'application possible<sup>79</sup>. Puisqu'ils traduisent certains paradoxes entre pratique et schizo-analyse, ces débats demeurent fascinants à analyser. Or, compte tenu des fins de cette recherche, il semble convenable de se limiter aux spécificités du mouvement auquel nos cochercheurs se déclarent appartenir.

---

années 1970 nous pratiquions la consultaiton dans un contexte social révolutionnaire. (Benedita.) A consultoria a Frio é num contexto onde a normalidade democrática este presente. Estado de normalidade cívica. A fria tem a ver com a vigilância do estado de direito da sociedade da democracia burguesa. A consultoria quente se faz em período de crise política econômica em que os parâmetros da normalidade burguesa estão comprometidos. Por exemplo, na Argentina nos anos 70, temos uma experiência direita da relação entre a pratica da consultoria em um momento revolucionário. (Benedita.)

<sup>78</sup> Eu vejo dois movimentos mais gritantes no Brasil. Um ligado ao Instituto que é mais voltado pela intervenção institucional e o outro é mais ligado à academia e a estética. Não sei se tem outro hoje, talvez existam outros. Mas desde o inicio acho que são estes dois que criaram movimentos. São estes que colocaram a esquizoanálise no ar no Brasil. São estes os pontos mais fortes. (Mauricio.)

<sup>79</sup> Les principaux penseurs de chacun de ces mouvements se sont chaudement confrontés à la Rencontre latino-américaine de schizo-analyse, en Uruguay au mois d'août 2004. Notre participation à cet événement unique a permis de vivre ces enjeux de près. C'est aussi là que nous avons pris contact avec l'Institut pour la première fois.

Ces derniers nomment leur mouvement « Instituant ». S'inspirant de l'analyse institutionnelle (Lapassade, Lourau, etc.), de la schizo-analyse (Deleuze et Guattari) et de la sociopsychanalyse (Mendel), ils y incluent tous groupes, penseurs, praticiens, organisations et toutes activités, de prestation de service, de recherche, de militance, de création littéraire et artistique ayant pour finalité et pour moyen l'« Utopie active » et ses modes d'autoanalyse et d'autogestion<sup>80</sup>.

Nina précise que ce mouvement ne fait pas l'unanimité dans les milieux universitaires et professionnels brésiliens :

Les universités au Brésil n'ont pas encore développé d'affinité avec cette approche. Alors, l'unique espace que j'ai rencontré, où c'est possible de travailler de cette façon sont les Instituts de prestation de services comme ici. En fait, je n'en connais pas d'autre dans cet État. C'est seulement ici, à l'Institut, que je vois cette possibilité. Au Brésil, les approches qui travaillent avec les ressources humaines et la psychologie organisationnelle et qui empruntent des modèles nord-américains fonctionnalistes sont beaucoup plus à la mode<sup>81</sup>. (Nina.)

Selon Nina, les pratiques du « Mouvement Instituant » (socioanalyse, sociopsychanalyse, schizo-analyse, etc.) demeurent marginales par rapport à celles inspirées des théories de gestion des ressources humaines, de la psychologie organisationnelle et des modèles fonctionnalistes nord-américains. Comme la plupart de ses collègues, Nina s'oppose à ce genre de pratiques à la mode au Brésil. Ce point de vue laisse transparaître une certaine conception du contexte socioéconomique de leur pratique.

---

<sup>80</sup> Ces informations sont tirées du site de l'Institut Schizo consulté le 10 décembre 2007. Nous reviendrons sur les principes d'autoanalyse, d'autogestion au cœur de cette « Utopie active » dans les sections portant sur les fondements philosophiques et les dimensions normatives de leur pratique.

<sup>81</sup> As universidades no Brasil ainda não afinam com esta abordagem. Então o único espaço que eu encontro, onde é possível trabalhar desta forma são Institutos de prestação de serviço como aqui. Alias nem conheço outros neste estado ! Só aqui no Instituto que vejo essa possibilidade. No Brasil as abordagens que trabalham com recursos humanos e psicologia organizacional, que pegam modelos nortes americanos funcionalistas são muito mais na moda. (Nina.)

#### 4.2.3 Schizo-analyse et intervention organisationnelle : une construction socioéconomique

Le « marché » de l'intervention organisationnelle au Brésil présente plusieurs approches de cette intervention. Parce qu'elle s'inspire de la schizo-analyse, celle de nos cochercheurs se différencie des « autres » : « Je crois que la schizo-analyse nage à contre-courant. Il est difficile pour elle de prévaloir là où prédomine le néolibéralisme. » (Acho que a esquizoanalise nada contra a corretenza. É difícil que ela prevaleça onde predomina o neoliberalismo.) (Mauricio.)

Selon Mauricio, le néolibéralisme se marie avec des pratiques de consultation qui « [...] reproduisent le statu quo en s'adaptant à une demande explicite uniquement pour satisfaire leurs clients. Je nommerais ce type de consultation d'officialiste ou techniciste : le client demande et le consultant répond sans penser à ce qu'il est en train de reproduire. »<sup>82</sup>. (Mauricio.)

Dans un autre ordre d'idées, Nina souligne les effets, sur leurs pratiques, du contexte socioéconomique précaire du Brésil. Au lieu de s'accabler, les conditions matérielles limitées auxquelles elle doit constamment faire face l'incitent à l'« usage » de la schizo-analyse :

Rarement au Brésil, tu as les conditions matérielles minimales pour développer un travail de consultation. Alors, je crois que la schizo-analyse te donne la possibilité de créer tout le temps, d'inventer et de potentialiser les espaces précaires pour déconfigurer cet espace ; le repotentialiser avec une autre manière de s'y agencer avec les personnes<sup>83</sup>. (Nina.)

Afin de compléter cette compréhension du contexte social de leur pratique, il demeure fondamental de s'attarder aux conceptions des intervenants et à nos observations du contexte d'un cas d'intervention organisationnelle réalisée par eux.

---

<sup>82</sup> Estas consultorias reproduzem o estado quo. Elas se adaptam a demanda explicita somente para agradar aos seus clientes. Chamaria esta consultoria de oficialista ou tecnicista : o cliente pede e o consultor atende sem pensar no que ela esta reproduzindo

<sup>83</sup> Raramente no Brasil, você encontra as condições materiais mínimas para desenvolver um trabalho de consultoria. Então eu acho que a esquizoanálise te dá a possibilidade de criar o tempo tudo, de inventar e de potencializar espaços precários, para desconfigurar um espaço, e re-potencializa-lho com uma outra forma de lidar com este espaço junto com as pessoas. (Nina.)

#### 4.2.4 Contexte d'une intervention organisationnelle inspirée par la schizo-analyse

L'intervention organisationnelle observée a eu lieu auprès de dix «Unités de détention»<sup>84</sup> pour jeunes contrevenants<sup>85</sup>. Celles-ci relèvent du Département<sup>86</sup> de gestion des services et des mesures socio-éducatives (SAME)<sup>87</sup> du Secrétariat de la défense sociale<sup>88</sup> du gouvernement de cet État<sup>89</sup> du Brésil. La compréhension du contexte de l'intervention implique de situer brièvement les lois, les politiques et les modes de gestion gouvernementaux des services pour jeunes contrevenants au Brésil, ce qui fait l'objet des prochaines sections.

##### 4.2.4.1. Gestion fédérale : création et application d'une loi pour les enfants et les adolescents

Le Brésil est divisé en vingt-six États et un district fédéral. Les responsabilités au niveau des politiques et de la gestion des services touchant les jeunes contrevenants sont réparties entre le gouvernement fédéral et les gouvernements de chaque État.

---

<sup>84</sup> Il est possible d'associer ces Unités brésiliennes aux Centres jeunesse québécois. Cependant, contrairement à ces derniers, on n'y retrouve que de jeunes contrevenants. Par souci de clarté pour le lecteur québécois, nous utiliserons le terme « Centre » plutôt qu'« Unité de détention ».

<sup>85</sup> «Unidade de encarcerarão do jovem em conflito com a lei»

<sup>86</sup> Le Département des Services et des Mesures socioéducatives s'apparente au secteur d'un ministère tel que celui responsable de la gestion des programmes et des services pour la jeunesse du ministère de la Santé et des Services sociaux de la province de Québec.

<sup>87</sup> «Superintendência de Atendimento as Medidas Sócio educativas – SAME». Au moment de notre recherche, il y avait une seule SAME. Depuis un an, celle-ci a été divisée en deux « départements » : Département de la gestion des mesures de détention et le Département de la gestion des milieux de « semi-liberté » et de l'articulation de Réseau (Superintendência de Gestão das Medidas de Privação de Liberdade e Superintendência Gestão das Medidas de Meio Aberto e Articulação da Rede).

<sup>88</sup> «Secretaria da Defesa Social». Le Secrétaire de la défense sociale du gouvernement de cet État brésilien s'apparente au ministère de la Justice dans celui de la province de Québec.

<sup>89</sup> Par souci de confidentialité, nous ne nommerons pas le nom de cet État.

Sans refaire l'histoire des lois et des politiques sociales concernant les jeunes contrevenants, il importe de souligner que le Conseil National des droits de l'enfant et de l'adolescent (CONANDA)<sup>90</sup> du Secrétariat de l'état des droits humains attaché au ministère de la Justice fédérale a créé, en 1990, le Statut de l'enfant et de l'adolescent (ECA)<sup>91</sup>.

L'ECA est une loi orientant les politiques et les services pour les enfants et les adolescents. Depuis sa révision en 2000, cette loi priorise le bien-être et la dignité de l'enfant et de l'adolescent dans une perspective ouverte à la diversité de politiques et de services permettant de les faire respecter<sup>92</sup>. Le gouvernement fédéral facilite le respect de l'ECA dans les différents États brésiliens, entre autres par la subvention de différents programmes de formation. C'est par l'entremise d'un tel programme que la SAME a subventionné l'intervention observée.

#### 4.2.4.2 Gestion étatique : cogestion des services pour les jeunes contrevenants

Le gouvernement de l'État où a lieu notre étude de terrain est divisé entre des Secrétariats dont celui de la défense sociale. Ce dernier est responsable du contrôle de la criminalité et de la violence dans l'État. Il divise cette responsabilité en quatre champs d'activités : l'intégration des instances de sécurité de l'État, le contrôle et la prévention de la criminalité, l'administration du système pénitencier et la gestion des services touchant les adolescents contrevenants<sup>93</sup>.

---

<sup>90</sup> «Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente – CONANDA»

<sup>91</sup> «Estatuto da Criança e do Adolescente – ECA»

<sup>92</sup> En résumé, cette nouvelle version de la loi se veut plus « universelle » en touchant tous les enfants et adolescents. Elle met l'accent sur l'exercice de la citoyenneté et du contrôle social dans une perspective de démocratie participative impliquant la société dans la gestion des ressources publiques. Dans cette perspective, tous les citoyens sont coresponsables pour leur garantir des conditions de vie dignes par la consolidation de politiques et de services publics (ECA, 2000 : 5-8).

<sup>93</sup> Se référer à l'annexe II pour consulter l'organigramme du Secrétariat de la défense sociale de cet État

Ce dernier champ d'activité est géré par la SAME. C'est à elle que reviennent les tâches de planification, de coordination, de supervision et l'orientation de l'exécution des mesures socio-éducatives pour les jeunes contrevenants (accompagnement juridique, curriculum pédagogique, intervention psychosociale, etc.) et de consolidation du réseau de services et le respect du ECA.

Depuis 2000, la SAME oriente ses politiques et ses services afin d'une part, de consolider le lien avec la famille et la communauté du jeune contrevenant et d'autre part, de développer des programmes pédagogiques orientés vers la réinsertion socio-éducative et la formation permanente des professionnels travaillant auprès du jeune. Dans cet esprit, une nouvelle méthodologie de travail se nommant « Cogestion » a été implantée en 2001. Cette dernière repose sur la consolidation d'ententes avec des établissements réputés pour leur expertise dans le domaine, comme l'Institut Schizo.

#### 4.2.4.3 Dix Centres pour jeunes contrevenants

Au moment de l'intervention<sup>94</sup>, dix Centres pour jeunes contrevenants sont comptabilisés dans l'ensemble de l'État : huit Centres « fermés » (sept pour adolescents et un pour adolescentes), un Centre de « semi-liberté » et un Centre d'accueil provisoire (où l'adolescent séjourne en attendant le jugement déterminant s'il va dans un Centre « fermé » ou de « semi-liberté »).

Chaque Centre présente un historique et une structure différente. Fondés par des congrégations religieuses ou par l'État, ceux-ci comptent entre cinquante et deux cents jeunes. Il n'y a pas de standards de gestion d'un Centre à l'autre, à cause des différences entre les formes de partenariats, de financement et de gestion<sup>95</sup>.

---

<sup>94</sup> Depuis, certains Centres ont fermé et d'autres ont ouvert. Lors de notre dernière rencontre en juillet 2007, il y en avait treize.

<sup>95</sup> Sur les dix Centres, six sont gérés en partenariats avec des congrégations religieuses. Ces dernières assurent une partie, ou la totalité, du financement et de la gestion des Centres. Leur implication dans la gestion se traduit souvent par l'intégration de leurs philosophies et de leurs valeurs chrétiennes à la culture organisationnelle de l'établissement. Bien qu'il ait besoin de leur appui financier, l'État tient à contrôler la gestion de ces établissements en implantant des programmes visant à standardiser la gestion et les services. Dans ce

Un Centre est généralement constitué d'un directeur, d'une équipe administrative — incluant une adjointe à la direction, des secrétaires, des coordonnateurs de la sécurité et des coordonnateurs des services aux jeunes —, d'agents de sécurité, d'une « équipe de technique » — nom donné à l'équipe d'intervention auprès du jeune constituée de psychologues, d'ergothérapeutes, de travailleurs sociaux, d'éducateurs et d'avocats — et d'employés de soutien — responsables de l'entretien ménager, chauffeurs, infirmiers et parfois médecins et cuisiniers.

#### 4.2.4.4 Situation des Centres pour jeunes contrevenants avant l'intervention

Le contexte socioéconomique brésilien<sup>96</sup> influe grandement sur le sens de la mission de réinsertion socio-éducative des dix Centres pour jeunes contrevenants. Pour les praticiens rencontrés et les travailleurs de ces établissements, cette mission demeure quasi impossible à mettre en application. Sara, une intervenante de l'Institut, en témoigne :

Dans ce contexte fou, les jeunes courent constamment le risque de retourner dans la criminalité ou dans le narcotrafic. Pour la plupart d'entre eux, le Centre est la maison. Ils volent pour y retourner. Certains nous disent : « Ici, c'est un hôtel Cinq étoiles ». Parce que quand ils sortent, ils vont sous la pluie, vont de nouveau vers le risque. Dans une certaine mesure, ils savent cela. Cela marque leurs subjectivités et aussi celle de tous les travailleurs du Centre. Cela crée une ambivalence, un paradoxe en lien avec le sens de la mission de réinsertion pour les travailleurs et pour moi aussi<sup>97</sup>. (Sara.)

---

contexte, des divergences se présentent entre les philosophies de gestion et d'intervention auprès du jeune. Par exemple, une congrégation Mariste a décidé de continuer à desservir un Centre en refusant de collaborer avec l'État. (Ce Centre ne fait pas partie de l'intervention observée.)

<sup>96</sup> Au début des années 2000, selon l'IGBE (Institut brésilien de géographie et de statistique), environ 54,5 % de la population économiquement active du Brésil travaillent dans le secteur informel, et 70 % des « travailleurs » (soit 70 % des 55, 5 % restants) ont des emplois précaires (Revelli, 2007).

<sup>97</sup> Neste contexto louco, os jovens estão em perigo permanente de voltar na criminalidade ou no narcotráfico. Para muitos deles a unidade é a casa. Eles roubam para voltar dentro. A gente escuta de alguns : « Aqui é um hotel 5 estrelas ». Porque quando eles saem, eles vão para chuva, vão para o risco novamente. Em alguns registros eles sabem disso. Isso mexe com as subjetividades deles e de todos os trabalhadores da unidade. Cria uma ambivalência, um paradoxo em relação com o sentido da missão de reinserção para os trabalhadores e para me também. (Sara.)

Devant le peu de possibilités d'intégration socioéconomique, les jeunes contrevenants replongent souvent dans la criminalité. Ces activités constituent, la plupart du temps, les seuls moyens dont ils disposent pour survivre, même si elles demeurent extrêmement risquées pour leur vie. Par exemple, lors de la visite d'un Centre, le directeur nous présente une photo de tous les jeunes de l'établissement datant de 2004. En nous la montrant, il pointe un à un les visages en soupirant : « Celui-là est décédé ! Celui-là aussi ! Celui-ci ! Etc. », jusqu'à ce qu'il nous explique que plus de la moitié des jeunes présents en 2004 étaient décédés (en mai 2006).

À ce contexte socioéconomique précaire s'ajoutent les enjeux sociopolitiques du gouvernement assurant la gestion des Centres. Les trois dernières élections étatiques (de 1998, 2002 et 2006) ont permis de faire élire un même parti au pouvoir, soit le Parti social-démocrate brésilien (PSBD)<sup>98</sup>. Malgré la permanence de ce parti au pouvoir, chaque nouvelle élection se traduit par de nouvelles alliances politiques avec les autres partis. Par ailleurs, tout changement d'alliance implique des transformations majeures au niveau de la ligne hiérarchique sur laquelle repose la gestion des Centres pour jeunes contrevenants. Ces changements tous les quatre ans influent sur la gestion à long terme.

Parallèlement à ces aléas électoraux, la SAME est traversée par un haut niveau de roulement de « surintendants<sup>99</sup> ». En effet, depuis 2002, quatre surintendants se sont succédé, avec des mandats allant de trois semaines à deux ans. Selon nos cochercheurs, l'arrivée d'un nouveau surintendant implique nécessairement le changement de presque toutes les personnes occupant un poste avec un pouvoir décisionnel.

Des praticiens soulignent également qu'il est commun pour un nouveau surintendant de choisir ses subalternes non pas en fonction de leurs compétences, mais par rapport au lien de confiance et d'affinité — pour ne pas dire lien amical ou même familial. Toujours selon nos cochercheurs, ces

---

<sup>98</sup> «Partido Social Democrata Brasileiro – PSBD» Le PSDB était le parti de Fernando Henrique Cardoso. Il constitue l'un des trois plus grands partis du Brésil. Il est présent sur la scène politique fédérale, étatique et municipale. À notre humble avis, il présente une position de droite.

<sup>99</sup> Le surintendant peut être comparé à un sous-ministre non élu dans une province canadienne comme le Québec.

habitudes gestionnaires nuisent grandement au respect et à l'application de l'ECA. Il s'avère que ce contexte sociopolitique et la culture gestionnaire du gouvernement complexifient la gestion des Centres.

Qui plus est, ces établissements sont sans cesse confrontés à une multitude d'enjeux internes liés à un sous-financement chronique. À titre d'exemple, la plupart des Centres logent plus de jeunes qu'ils ne peuvent en héberger. Cette cohabitation, jumelée au phénomène de rivalité entre les différentes « gangs », augmente les risques de violence, menant même parfois à des rébellions — trois Centres ont en effet vécu des rébellions entre 2004 et 2006. De plus, la plupart de ces établissements présentent un haut taux de roulement d'employés, qui touche tous les postes, même la direction générale. De plus, la SAME note une augmentation du nombre d'arrêts de travail dus à de l'épuisement professionnel<sup>100</sup>.

Par leurs explications et leurs analyses des liens socioculturels, sociopolitiques et socioéconomiques, entre la schizo-analyse et l'intervention organisationnelle en Amérique latine ainsi que par leur lecture du contexte de l'intervention auprès des dix Centres pour jeunes contrevenants, ces praticiens soutiennent que leur pratique est socialement construite, c'est-à-dire qu'elle est produite par le contexte social dans lequel elle prend forme. Cette position générale traversant leur entendement du contexte social laisse transparaître l'influence des fondements philosophiques au cœur de leur conception de l'intervention organisationnelle.

---

<sup>100</sup> Selon les dires d'un haut fonctionnaire de la SAME, quarante-huit employés de ces dix Centres ont demandé des congés de maladie en février 2006, et soixante-huit en mars 2006. Et, dans un seul Centre, vingt-huit cas de maladie ont été dénombrés pour le seul mois d'avril 2006.

### 4.3 Fondement philosophique

Pour Gerardo, la schizo-analyse évoque une ontologie singulière :

La vision schizo-analytique de la réalité se définit par l'usage que l'on en fait. Le plus important dans la schizo-analyse, c'est son fonctionnement. Je pense que nous ne pouvons pas parler de schizo-analyse en mettant cette conception ontologique de côté. Par cette vision, on ne s'intéresse pas à ce qui est ou à ce qui n'est pas. Ce qui intéresse, c'est le fonctionnement, le devenir. C'est une ontologie qui rompt avec les discussions autour de ce qui est ou de ce qui n'est pas<sup>101</sup>. (Gerardo.)

La schizo-analyse l'« invite » à concevoir la réalité comme immanente<sup>102</sup>. Dans cette optique, la réalité n'« est » pas : elle « devient ». Il n'y a pas d'essence invariante et universelle, pas d'origine, pas de protagoniste et pas de finalité non plus. Il y a des « machines désirantes » qui s'agencent les unes aux autres pour produire des différences.

Le cœur de la réalité, le cœur du « devenir » est la « production désirante ». Celle-ci présente un fonctionnement aléatoire, involontaire, non représentatif — prépersonnel et présocial — qui ne cesse de se créer et de se recréer au fil des situations. Elles semblent en amont de la production de subjectivité. L'ensemble des praticiens rencontrés nomme ce fonctionnement singulier de la production désirante agencement, processus ou plan « moléculaire ».

Selon Mauricio, pour faciliter ces processus moléculaires, il ne faut pas rester au niveau des représentations ou des plans « molaires » : « La question du devenir schizo-analytique est de ne pas voir seulement les plans représentatifs et molaires. Aujourd'hui, je n'ai pas une perception très molaire,

---

<sup>101</sup>A visão esquizoanalítica da realidade se define pelo uso que se faz dela. O que importa na esquizoanálise é seu funcionamento. Eu penso que para falar de esquizoanálise não dá para colocar essa concepção ontológica de lado. Nesta perspectiva não interessa o que é. Interessa o funcionamento, o devir! É uma ontologia que rompe com as discussões de se é ou não é. (Gerardo).

<sup>102</sup> Pour l'un des fondateurs de l'Institut, l'immanence s'oppose à la transcendance en exprimant la non-séparation entre les processus économiques, politiques, culturels, naturels et libidinaux. Toutes ces dimensions sont inséparables. Elles se séparent en fonction de finalités sémantiques ou pédagogiques.

je suis de plus en plus moléculaire. Cela me permet de voir les connexions, les parties et les morceaux de chaque machine<sup>103</sup>. » (Mauricio.)

En fait, le plan molaire ou représentationnel de la réalité tend à capturer les processus moléculaires des machines désirantes. Cette capture se fait par des mécanismes de reproduction ou d'antiproduction. Lorsque les productions désirantes sont capturées, leur potentiel transformateur ou créateur de subjectivités se retourne sur lui-même dans un mécanisme de « reproduction » (répétition). Elles peuvent aussi être réprimées ou éliminées plus ou moins délibérément dans un processus d'« antiproduction » (autodestruction). Ces mécanismes de reproduction et d'antiproduction varient selon les modes d'organisation historique de la production désirante<sup>104</sup>.

Pour faciliter notre compréhension, Gerardo donne l'exemple de la « machine capital-argent » qui instrumentalise ou adapte — reproduit — les productions désirantes à la logique d'accumulation et de concentration de la richesse. Cette « machine capital-argent » peut aussi complètement nier (antiproduction) certains savoirs ou des nouvelles formes de subjectivités.

Avec la schizo-analyse, la plupart d'entre eux prétendent « transversaliser<sup>105</sup> » les mécanismes « molaires » (reproduction ou antiproduction), c'est-à-dire qu'elle leur permet de suivre les « lignes de fuite » de la production désirante en échappant aux limites fixées par les mécanismes de reproduction et d'antiproduction.

---

<sup>103</sup> A questão do devir esquizoanalítico é de não passar somente pelos planos representativos e molares. Hoje não tem uma percepção muito molar estou cada vez mais no molecular. Isso me permite de ver as conexões de partes, de pedaços maquímicos (Mauricio.)

<sup>104</sup> Ces informations sont tirées du site de l'Institut Schizo consulté le 10 décembre 2007.

<sup>105</sup> Dans un de ses livres, l'un des fondateurs de l'Institut Schizo définit la « transversalité » comme une forme d'interpénétration, d'entrelacement véhiculé par les « lignes de fuite » du désir et de la production. Elle est une dimension du « devenir » qui ne se réduit pas à l'ordre hiérarchique de la verticalité ni à celui, informel, de l'horizontalité dans les organisations. La transversalité est capable de provoquer des synthèses insolites entre des éléments incompatibles. C'est une traversée moléculaire des strates molaires. Les dispositifs hétérogènes, innovateurs échappent aux limites des strates, territoires, codes, etc., et produit des effets transversaux, inventifs et libérateurs.

#### 4.3.1 « Fonctionnement » de la schizo-analyse

Pour Luciane : « la schizo-analyse permet de faire une lecture des productions de subjectivité pour déconstruire la logique de sa reproduction possible et ainsi en produire d'autres nouvelles ; en se connectant avec d'autres. »<sup>106</sup> Comme mode de compréhension du réel, la schizo-analyse « opère » en déconstruisant ou en critiquant les modes de reproduction et d'antiproduction (tâche négative), ce qui facilite, selon Luciane, la production de nouvelles connexions (entre différentes dimensions psychiques, communicationnelles, politiques et économiques par exemple) et de nouvelles subjectivités (tâche positive).

Ce « fonctionnement » schizo-analytique traverse les paroles, les savoirs, les actions, etc. Pour l'alimenter, nos chercheurs « volent » des concepts et des idées à n'importe quels champs de savoirs — populaires, scientifique, artistiques, etc. Ils nomment cette démarche « éclectisme supérieur » :

L'éclectisme supérieur veut dire que nous ne voyons pas d'inconvénients à utiliser quelque chose qui nous semble bon qu'elle soit technologique, méthodologique ou théorique, mais nous l'utilisons en respectant au minimum le reste de la théorie. Par exemple, si j'aime un terme de Baudrillard, je n'ai pas besoin de respecter l'ensemble de la théorie qui unifie toutes ses idées dans un système de pensée<sup>107</sup>. (Benedita.)

Cette appropriation de savoirs variés ne signifie pas copier ou reproduire. Selon Benedita, l'« éclectisme supérieur » est un art exposant au risque de « dénaturiser le potentiel productif d'une idée dans un "mashmallow" postmoderne infertile. » (Benedita.)<sup>108</sup>

---

<sup>106</sup> A esquizoanalise permite de fazer uma leitura das produções de subjetividade, para desconstruir a lógica da sua reprodução possível e assim produzir novas ; conectando com outras. (Luciane.)

<sup>107</sup> O eclectismo superior significa que nos não temos inconvenientes a usar algo que nos parece bons seja tecnológico, metodológico, teórico, mas usamo-la com menor compromisso sistemático com o resto da teoria. Por exemplo, se eu gosto de um termo do Baudrillard, não preciso ter nem um compromisso com o resto da teoria que unifica todas as suas idéias como um sistema de pensamento. (Benedita.)

<sup>108</sup> Desnaturalizar o potencial produtivo de uma idéia num machmallow postmoderna infertile. (Benedita.)

Pour faciliter le fonctionnement schizo-analytique, ces praticiens vont aussi inventer des métaphores ou des concepts qu'ils nomment « squizoémas » : « le schizoéma permet de faire dévier sa tête des lieux connus pour l'amener vers des terres inconnues. Il change notre manière de comprendre le monde. » (Mauricio.)<sup>109</sup> Un schizoéma est constitué de « multiplicités ». Il a des contours irréguliers et est construit de découpage ou de recoupement. Il ne vaut rien isolé et prend son sens au sein d'un réseau d'idées avec lesquelles il entretient des relations de « voisinage ».

Éliane croit que le « schizoema » s'apparente à ce que Deleuze et Guattari nomment « concept-opérateur ». Ce genre de concept facilite la « mise en existence » de l'analyse par sa « dérive » en rapport aux systèmes d'énoncés préformés (Deleuze *et al.*, 1991). C'est au moment où le « schizoema » entre en dialogue avec la réalité qu'il est possible de cerner s'il opère cette « dérive » en créant de nouveaux agencements et de nouvelles conceptions.

Comme fondement philosophique de leur pratique, la schizo-analyse invite ces consultants externes à chercher de nouvelles formes de pensée et d'agir leur permettant d'inclure l'aléatoire et le spontané propre au « devenir » du réel. Par la création et la recréation permanente de leurs façons de penser et d'agir — potentialisées par l'« éclectisme supérieur » ou l'usage des « schizoema » —, ces derniers souhaitent faciliter la production de différence (nouvelles connexions, nouveaux agencements et nouvelles subjectivités) en eux, entre eux tout comme chez la personne, le groupe et le collectif qu'ils rencontrent. Cette volonté et cet entendement traversent toutes les dimensions de leur pratique d'intervention organisationnelle.

#### 4.4 Dimension normative

Comme fondement philosophique, la schizo-analyse s'agence et transforme les conceptions normatives (valeurs et finalités d'action) des consultants rencontrés. Cette influence se traduit par une finalité d'action principale : faciliter l'« Utopie active ».

---

<sup>109</sup> O esquizoema é desviar sua cabeça do lugar conhecido e ir por terras desconhecidas. Ele já muda nossa forma de entender o mundo. (Mauricio.)

#### 4.4.1 L'« Utopie active » par l'intervention organisationnelle

Perçue comme un dispositif de production désirante, l'intervention organisationnelle est composée de « machines » sémiotiques et pragmatiques se connectant avec des éléments et des forces hétérogènes (plan moléculaire) ignorant les limites formellement constituées telles que la planification, les modèles d'action, l'entente de service, etc. (plan molaire). Elle a pour moyen et fin l'« Utopie active ». Celle-ci constitue une autre manière de nommer le fonctionnement de la schizo-analyse. . Sur le site de l'Institut, on peut lire que :

Les utopies sont des agencements de désirs, d'idées, de croyances construits par les êtres humains pour orienter leurs existences, principalement dans ses dimensions éthiques, esthétiques, politiques et économiques. Les utopies sont des modalités idéales n'existant dans aucun lieu et se réalisant souvent dans un futur lointain. Le Mouvement Instituant nomme Utopie active ces intentions pas complètement formulées, tout en les considérant réalisables collectivement dans l'ici et maintenant par l'autoanalyse et l'autogestion (démocratie directe). Ces deux éléments constituent à la fois le moyen et la finalité du processus<sup>110</sup>.

L'« Utopie active » du « Mouvement Instituant » à laquelle s'associe l'Institut se traduit dans l'intervention par la volonté de faciliter l'« autoanalyse » et l'« autogestion ». L'autoanalyse se réfère au processus de production de savoir des personnes, groupes ou collectifs sur leurs difficultés et leurs potentiels ; quant à elle, l'autogestion caractérise le processus d'organisation par lequel se consolident et se mettent en application leurs potentialités permettant de dépasser leurs difficultés. Dans l'intervention observée, l'« Utopie active » s'exprime par la volonté des intervenants à intégrer toutes les personnes d'un même Centre pour jeunes contrevenants (employés et jeunes usagers) de même qu'à construire un processus collectif d'autoanalyse et d'autogestion.

---

<sup>110</sup>Utopias são conjuntos de desejos, idéias e crenças que os seres humanos constroem e assumem acerca de como deveria estar organizada sua existência, principalmente em seus aspectos e valores éticos, estéticos, políticos e econômicos. As utopias são modos ideais que não existem ainda em lugar algum e cuja realização se costuma esperar para um futuro distante. O Movimento Instituído chama Utopia Ativa essas intenções não formuladas completamente, mas realizáveis em alguma medida aqui e agora coletivamente. Essa Utopia Ativa inclui como aspectos privilegiados a auto-análise e autogestão, ou seja, a Democracia Direta ao mesmo tempo como meio e como fim do processo. (Tiré du site de l'Institut Schizo consulté le 10 décembre 2007)

En bref, les conceptions normatives de ces praticiens inspirés de la schizo-analyse tournent autour d'une idée : l'« Utopie active ». Cette construction philosophique et normative marque leurs conceptions des dimensions sociales et psychologiques de leur pratique.

#### **4.5 Dimensions sociale et psychologique**

Dans les paroles et les actions de nos cochercheurs émergent plusieurs allusions à la société, à l'organisation, au groupe et au sujet. Ces dernières s'agencent à la schizo-analyse et à l'analyse institutionnelle pour tracer les contours de leurs conceptions des dimensions sociale et psychologique de l'intervention organisationnelle.

##### **4.5.1 Société : un construit qui produit**

Pour ces praticiens, la société est trop souvent conçue en fonction de repères et de catégories « institués » ou « molaires » (les institutions, les nations, les pays en voie de développement vs les pays riches, etc.). Inspirés par l'« Utopie active », ils mettent l'accent sur les dimensions « instituanes » ou « moléculaires » (superficie de production désirante) de la société. Cette dernière « devient » au fil de la production de subjectivité qu'elle-même construit.

Leurs réflexions sur la société sont aussi marquées par une critique des modes de subjectivation de la société néolibérale. Par eux, la subjectivité tend à s'organiser autour d'une règle d'équivalence générale qui produit un mouvement d'individualisation exponentiel, ainsi que la domination des savoirs administratifs et technologiques. Certains d'entre eux remarquent ces modes de subjectivation dans les groupes et les organisations qu'ils rencontrent en intervention. D'ailleurs, ils s'appuient souvent sur cette critique pour justifier l'importance de faciliter l'« Utopie active » par leur pratique.

#### 4.5.2 Institution et organisation : entre « institué » et « instituant »

En fait, nos chercheurs s'inspirent de Castoriadis pour saisir l'organisation et l'institution. L'organisation représente, pour eux, la matérialisation de l'institution qui, pour sa part, est conçue comme un arbre de décisions logiques régulant les activités humaines. Ces décisions peuvent être exprimées en termes de loi, de normes, d'habitudes, de relations parentales, de division du travail, etc. (Barembliitt, 1992).

De plus, toute institution et toute organisation comprennent, pour eux, un mouvement « instituant » ou « organisant » (mouvement de transformation tel que la contestation, l'invention, etc.) qui a comme résultat l'« institué » ou l'« organisé » (l'ordre établi). Selon Luciane : « pour que l'institué soit productif, il doit constamment accompagner le devenir social des forces. »<sup>111</sup> Influencés par la schizo-analyse et l'« Utopie active », ces praticiens valorisent davantage le potentiel instituant de l'institution, tout comme l'organisant de l'organisation.

#### 4.5.3 Groupe assujetti et groupe sujet

Se référant aux idées de Guattari, les consultants rencontrés conçoivent le groupe comme un lieu de capture ou de production de subjectivité. Ils utilisent constamment les notions de « groupe-sujet » versus « groupe assujetti ». Selon eux, le groupe devient « sujet » s'il génère ses propres lois pour se réaliser et pour se construire continuellement. Parallèlement, il devient « assujetti » lorsqu'il s'aliène à d'autres ou lorsqu'il bloque ses propres mécanismes de production. Dans leur pratique, ils tentent de cerner le fonctionnement des captures et des productions du groupe pour libérer le « devenir » « groupe-sujet ».

---

<sup>111</sup> Para que o instituido fica produtivo ele preciso ser constantemente acompanhado pelo devir social das forças instituintes.(Luciane.)

Le consensus peut constituer un mode de capture du « devenir groupe-sujet » en reproduisant des mécanismes d'assujettissements dans le groupe. Aux dires de Gerardo, il est préférable de miser sur la « productivité » des « conflits » : « Pour nous, une des thématiques privilégiées en schizo-analyse est le processus de subjectivation politique comme les conflits. Ils ouvrent les possibilités d'invention de la multiplicité. Ceci importe plus que la recherche d'un consensus groupal. »<sup>112</sup> Par son potentiel instituant, le conflit devient un levier pouvant faciliter le « devenir groupe-sujet ». Q'entendent-ils au juste par sujet ?

#### 4.5.4 Subjectivité et « sujet collectif »

Respectant une fois de plus l'ontologie schizo-analytique, il y a pour eux des processus de production de subjectivité par lesquels les sociétés tendent à produire, ou reproduire, des sujets similaires. Il y a également des « énonciations collectives » productrices de « sujets collectifs ». Comme acte, l'énonciation est l'affirmation d'un sujet collectif, l'occasion d'une prise de parole sociale, d'une opération collective de subjectivation. Il n'y a donc pas de sujet en soi au sens « st augustéen », c'est-à-dire avec une intériorité innée et transcendante.

Le sujet ne se limite pas à sa personnalité ni à son lieu de savoir et de pouvoir. Il est aussi un potentiel d'agencements multiples et permanents. Un peu comme celle de Deleuze et Guattari, leur conception du sujet présente un côté « schizo » et un côté « paranoïaque ». Ils associent parfois ces deux dimensions du sujet aux pôles instituant (schizo) et institué (paranoïaque) de l'analyse institutionnelle.

Éliane partage le fait que les personnes qu'elle rencontre dans sa pratique n'ont pas nécessairement « conscience » de ces deux dimensions constituantes : « Quand on arrive dans une entreprise, le sujet peut être pris dans des codes, des normes, dans les images capitalistes de sa personnalité et de ses

---

<sup>112</sup> Um das temáticas privilegiadas na esquizoanálise para nos é o processo de subjetivação política como os conflitos. Eles abrem as possibilidades da invenção da multiplicidade. Isso importa mais que a busca de um consenso grupal. (Gerardo.)

comportements qui sont parfois très productifs pour l'organisation. »<sup>113</sup> Ce constat d'Éliane donne un sens et une pertinence à sa pratique conspirant vers la libération du côté « schizo », « instituant », « nomade » ou « moléculaire » des sujets, des groupes qu'elle rencontre.

En guise de synthèse, deux conceptions traversent ce que ces praticiens entendent par société, institution, organisation, groupe et sujet : d'un côté, celle d'un pôle institué, molaire, paranoïaque, fixe, et d'un pôle instituant, moléculaire, schizo, nomade et de l'autre, celle du devenir permanent (construction sociale continue) de toutes les entités sociales humaines. Cet entendement expose, une fois de plus, leurs affinités avec la schizo-analyse et l'analyse institutionnelle.

#### 4. 6 Dimension méthodologique

Les dimensions méthodologiques font ici référence au « cadre » (structure) et au « déroulement » (processus) de l'intervention organisationnelle. Cette conception « classique » de la méthodologie en intervention ne correspond pas vraiment à une perspective schizo-analytique. Elle constitue un dispositif heuristique permettant de découvrir dans les paroles et les actions ce qui correspond au « cadre » et au « déroulement » dans leur intervention.

L'exploration de leurs conceptions de l'intervenant, de leur rapport à la demande et de leur « schéma » ou « modèle » d'intervention a priori offre des pistes de réponses. Une étude du processus et des stratégies d'action utilisées au cours du déroulement de l'intervention vient compléter cette compréhension des dimensions méthodologiques d'une pratique inspirée de la schizo-analyse.

---

<sup>113</sup> Quando a gente chega numa empresa o sujeito pode estar presa em códigos, em normas, em padrões e em imagens capitalistas da sua personalidade e dos seus comportamentos que podem ser muito produtivos para a organização. (Éliane.)

#### 4.6.1 Cadre de l'intervention organisationnelle et schizo-analyse

En tant que collectif de travail, l'Institut évoque une certaine conception de l'intervenant, du rapport à la demande et du schéma d'intervention. La considération des spécificités de ces trois sous-dimensions va nous permettre de situer ce qui tient lieu de cadre dans cette pratique inspirée de la schizo-analyse.

##### 4.6.1.1 Des praticiens inspirés par la schizo-analyse

Nina se sent appartenir à l'Institut Schizo à cause de sa proposition politique autour de la schizo-analyse. « Ce qui me maintient ici, ce qui m'intéresse ici, à l'Institut, c'est la proposition politique, l'engagement politique de l'Institut avec la schizo-analyse ; c'est la Charte de principes et la théorie qui sédimentent tout notre travail. » (Nina.)<sup>114</sup> La schizo-analyse s'agence aussi à leur conception du consultant.

Gerardo, lui, utilise un « schizoema » pour imaginer sa contribution de consultant dans une intervention. Il se voit comme un « consultant-circuit intégré » connecté à un processus social, historique, politique existant avant, pendant et après l'intervention. Comme « consultant-circuit intégré », il se voit fonctionner comme un morceau d'un engrenage spontané plus large que l'intervention.

Gerardo propose de se détacher des lieux de « savoir-pouvoirs » et de l'identité professionnelle de « consultant-expert ». Sara expose comment la schizo-analyse facilite ce détachement :

À travers la schizo-analyse, je me sens appuyée. Je me sens libre pour inventer, libre de sortir du lieu de spécialiste, je plaisante en disant ne pas savoir qui je suis, et ça ne m'intéresse pas de le savoir. Ce qui m'intéresse, c'est d'articuler, de me connecter comme si ce n'était pas moi,

---

<sup>114</sup> O que me mantém aqui, o que me interessa aqui, no Instituto, é a proposta política o compromisso político do Instituto com a esquizoanálise e o código de princípios e a teoria que segmenta todo nosso trabalho. (Nina.)

comme si des parties de moi se connectaient avec des parties des autres. C'est une manière bien schizo de voir la réalité dans la consultation<sup>115</sup>. (Sara.)

Dans un même ordre d'idées, Gerardo explique son « devenir schizo-analyste » dans la consultation :

Le devenir schizo-analytique dans un processus de consultation, je crois que c'est la cible pour moi ! Comment devient-on schizo-analyste dans un processus de consultation ? Premièrement, on doit rompre avec la spécialisation parce que cela montre un attachement à l'ontologie deleuzienne de la réalité selon laquelle toute réalité est production. Alors la question, c'est comment penser l'immanent et le devenir dans la consultation. Le deuxième mouvement, c'est de sortir du lieu du savoir-pouvoir. Le consultant représente un lieu social. Ce lieu s'opère à partir d'un discours de savoir-pouvoir. Donc, mon attention, ma tentative, c'est de quitter le plus possible ce lieu ce qui rend possible l'immanent, l'émergent qui apparaît dans le groupe pour essayer là une composition du hasard orchestré. Qu'est-ce qui sera joué ? Le violon, ou la guitare ? Nous ne le savons pas<sup>116</sup> ! (Gerardo.)

Se détacher de l'identité de « consultant-molaire » pour faciliter la « révolution moléculaire » (ou l'« Utopie active »), c'est s'agencer temporairement, nécessairement et spontanément avec celle-ci, nous précise Luciane :

Le consultant est une position identitaire de spécialiste dont nous avons parfois besoin pour arriver jusqu'à une intervention, mais je ne m'identifie pas à cette position identitaire de consultant. Oui, on utilise ce dispositif molaire-consultant : nous allons à des réunions, nous présentons des travaux, nous donnons des conférences, nous parlons du diagnostic, nous le présentons, nous envoyons des comptes rendus, etc. Ça, c'est du molaire ! Nous devons répondre à ce molaire, mais nous avons besoin de le gérer pour qu'il ne nuise pas à la

---

<sup>115</sup> Através da esquizoanálise eu me sinto apoiada, me sinto livre para inventar, livre para sair deste lugar do especialista, eu brinco que não sei mais quem eu sou e não me interessa saber ! O que me interessa é articular conectar como se fosse nem eu como se partes de me fossem peças que se conectam com peças dos outros. É uma forma bem esquizo de se ver a realidade na consultoria. (Sara.)

<sup>116</sup> O devir esquizoanálsta num processo de consultoria acho que isso é o foco para mim ! E como se deve esquizoanálsta num processo de consultoria ? Primeiro é de romper com especialidade porque isso mostra uma adesão à ontologia deleuziana da realidade em quanto toda realidade é produção. Então a questão é como pensar o imanente e o devir na consultoria ? Primeiro movimento é de se subtrair do lugar do saber poder. O consultor representa um lugar social. Isso opera a partir de um discurso de saber-poder então a minha atenção a minha tentativa é de esvaziar o mais possível este lugar possibilitando o imanente, o emergente que apareça no grupo para tentar aí uma composição do acaso orquestrando. O que vai ser tocado ? Vai ser viola ou a guitarra ? Nos não sabemos ! (Gerardo.)

révolution moléculaire. Pour cela, nous avons besoin d'être très attentifs aux stratégies pour ainsi trouver les lignes de fuite pour infiltrer ce consultant-molaire<sup>117</sup>. (Luciane.)

S'agencer au « consultant-molaire » expose au risque de parler et d'agir uniquement et simplement à partir d'un lieu identitaire professionnel « acritique » et apolitique. Pour Luciane, une telle posture tend à réduire l'intervention aux interactions professionnelles entre consultant et client :

Quand on occupe la position du consultant-molaire on croit que les connexions ont lieu uniquement entre le consultant et le demandeur, mais si on conçoit la consultation d'une manière rhizomique, on voit que des connexions ont lieu en dehors de celles entre consultant-molaire et demandeur. Donc, si l'on reste centré sur cette position, on ne peut pas détecter ce mouvement intense, rhizomatique de la consultation<sup>118</sup>. (Luciane.)

Aux dires de Gerardo, l'utilisation de la schizo-analyse en intervention n'immunise pas complètement le consultant contre sa « capture » possible :

La schizo-analyse peut être capturée à certains moments par le schizo-analyste de carte professionnelle. Cela incite la schizo-analyse à constamment se constituer en pratique de marché. Mais, elle n'est pas que cela. Peut-être que cette situation est aussi un indicateur de la relation entre consultation et schizo-analyse. Parce que la consultation organisationnelle est présentée comme une pratique de marché. Mais, ce que je fais, je ne le définis pas exclusivement comme une pratique de marché. Ma pratique n'est pas qu'une pratique de marché. Si je pouvais choisir, elle serait plus autre chose qu'une pratique de marché<sup>119</sup>. (Gerardo.)

---

<sup>117</sup> O consultor é um lugar identificatório de especialismo do qual precisamos às vezes para chegar até uma intervenção, mas não é uma identificação com este lugar de consultor. A gente usa o dispositivo molar-consultor sim : você vai a reuniões, apresenta trabalho, faz palestra, fala do diagnóstico, apresenta diagnóstico, manda relatório, etc. Isso é o molar você tem que responder a este molar, mas você precisa administrá-lo para não atrapalhar a revolução molecular. Por isso precisamos ser muito atenta às estratégias e achar linha de fugas para infiltrar este consultor-molar. (Luciane.)

<sup>118</sup> No lugar de consultor-molar a gente acha que a conexão está sendo consultor e contratado mais se a gente foi ver a consultoria de uma forma rizomática, conexões estão acontecendo ali que nem passa pelo molar consultor e contratado então se você é muito focado neste lugar você não pode detectar este movimento intenso rizomático da consultoria. (Luciane.)

<sup>119</sup>A esquizoanálise pode ser considerada, num determinado momento como uma forma de esquizoanálise de carteira Profissional. Isso influencia a esquizoanálise a se configurar cada vez mais como uma prática de mercado a rigor ela pode ser também isso. Mas não só isso ! Talvez isso seja um indicativo também da relação

Ce dernier soulève un paradoxe dans le fait d'utiliser la schizo-analyse comme différentielle (une spécialisation, une marque de commerce) sur le « marché » de la consultation<sup>120</sup>. Cette spécialisation de l'intervention organisationnelle par la schizo-analyse respecte-t-elle son ontologie singulière ?

C'est de l'intérieur que l'on s'exprime et que l'on parle de la schizo-analyse. À partir d'un lieu tel que l'Institut ou l'université ; à partir de l'offre, à partir de la bouche de quelqu'un qui s'y connaît en schizo-analyse et en consultation de schizo-analyse. Mais, il existe beaucoup de radicaux libres aussi ! Ceux qui deviennent schizo-analystes sans vouloir nommer ce qu'ils sont en train de faire et qui veulent produire de l'intensité. Ça, ce serait plus de la schizo-analyse que la schizo-analyse de la consultation de l'Institut. En ce sens, ces radicaux libres sont moins contaminés. Moins capturés<sup>121</sup>. (Gerardo.)

Ainsi, parce qu'ils ne se « représentent » pas leurs actions en rapport à la schizo-analyse, les « radicaux libres » de Gerardo semblent plus « fidèles » à son ontologie singulière que les pratiques « schizo-analytiques » construites à l'Institut<sup>122</sup>.

Malgré leur « infidélité » relative, comment ces praticiens prétendent-ils intégrer la schizo-analyse dans leurs fonctions d'intervenant et dans leur pratique en général ? Comme s'interroge Éliane, « Comment maintenir la réverbération des potentialités désirantes et des potentialités de vie dans la consultation de

---

entre consultoria e a esquizoanálise. Porque a consultoria ela é apresentada como uma pratica de mercado. O que eu faço não define isso exclusivamente como uma pratica de mercado ! Não é só isso ! Se precisar escolher ela seria mais da outra coisa do que propriamente esta pratica de mercado. (Gerardo.)

<sup>120</sup>La critique de l'autre « mouvement » de schizo-analyse « plus académique et esthétique », pour reprendre les termes de Mauricio, repose entre autres sur cet aspect de la pratique schizo-analytique de l'Institut Schizo.

<sup>121</sup> É de dentro que se expressa que se fala da esquizoanálise, desde o Instituto ou a universidade, desde uma oferta, desde a boca de alguém que sabe da esquizoanálise, da consultoria e da esquizoanálise. Mas, existem muitos radicais livres também ! Aqueles que devem esquizoanalistas sem querer nomear o que eles estão fazendo só querendo produzir intensidade. Isso seria mais esquizoanálise que a esquizoanálise da consultoria do Instituto aqui. Neste sentido estes radicais livres estão menos contaminados. Menos capturados. (Gerardo.)

<sup>122</sup> Soulignons toutefois que l'Institut utilise ce terme (pour le moins singulier) avec parcimonie dans la production de demande : « On utilise toujours la schizo-analyse avec un mot connu comme la consultation institutionnelle. Alors, ceux qui ne comprennent pas ce que sont la schizo-analyse et le schizodrame comprennent ce qui vient avec. » A gente utiliza a esquizoanálise sempre junto com uma palavra conhecida como consultoria institucional. Então quem não entende o que é esquizoanálise e esquizodrama entende o que esta junto. (Sara.)

l'Institut ? ». <sup>123</sup> C'est, semble-t-il, dans leurs rapports à la demande, dans leur manière de concevoir et de gérer le processus d'intervention, sans trop d'a priori et sans trop prévoir les effets, ainsi que dans leurs capacités à bricoler des dispositifs variés que ces consultants prétendent traverser le « consultant-molaire » sans être « capturés ».

#### 4.6.1.2 Rapport à la demande et schizo-analyse

Nos chercheurs conçoivent l'intervention organisationnelle comme un dispositif facilitant l'« Utopie active » permanente du consultant ainsi que des personnes, groupes et organisations impliqués dans le processus. Cette conception est grandement inspirée, comme nous l'avons vu, par la schizo-analyse et sa manière singulière d'appréhender le réel. Outre le fait d'influencer leur conception de l'intervenant, cette position oriente leur rapport à la demande :

On crée des stratégies qui renforcent l'autoanalyse et l'autogestion tout comme la production de subjectivité avec toutes les personnes impliquées. Alors, on ne peut pas être seulement centré sur la demande explicite parce que je crois qu'on a besoin d'être centré sur l'Utopie active ici<sup>124</sup>. (Mauricio.)

Afin de faciliter l'« Utopie active », Mauricio ne veut pas se limiter à répondre à une demande explicite. Il préfère construire des dispositifs d'autoanalyse et d'autogestion. En ce qui a trait au rapport à la demande, cette intention se traduit par la mise en place de mécanismes d'analyse et de production de la demande d'intervention tels que l'« analyse d'implication permanente », la « production de l'offre » et l'« infiltration » ou la « torsion » en action. Ces mécanismes trahissent une certaine influence des théories et des méthodes de l'analyse institutionnelle. Analysons ces différents rapports à la demande ainsi que leurs interinfluences afin de cerner leurs spécificités en rapport à l'analyse institutionnelle.

---

<sup>123</sup> Como manter a reverberação das potencias de desejo e das potencias de vida na consultoria no Instituto ? (Éliane.)

<sup>124</sup> A gente cria estratégias fortalecendo a auto-análise e a autogestão tanto como a produção de subjetivação com todos aqueles que estão envolvidos então não pode estar focada somente na demanda explicita porque acho que você precisava estar focado na utopia ativa aqui. (Mauricio.)

#### 4.6.1.2.1 Analyse d'implication

Tout comme pour les pratiques du courant de l'analyse institutionnelle, un des premiers pas de leur intervention consiste à comprendre institutionnellement le rapport entre l'offre et la demande produite. Cette autoanalyse de leur implication a lieu dans le cadre de rencontres entre tous les intervenants d'une même intervention. Dans le cas observé, l'analyse d'implication a lieu chaque semaine avec les sept consultants concernés par cette « production de demande ».

Dans une perspective plus large, l'autoanalyse de l'implication constitue une pratique assidue du débat collectif permanent sur les agencements entre l'intervention et les enjeux sociohistoriques, socioéconomiques, sociopolitiques et socioculturels qui la traversent. Ce dispositif de réflexions facilite aussi la compréhension et l'intercritique des relations entre le « pôle demandeur » et le « pôle intervenant ». Par exemple, on y analyse les multiples résistances à la production de nouvelles subjectivités ainsi que les formes de « captures » des consultants dans la pratique.

Ces rencontres sont, la plupart du temps, animées par un des fondateurs de l'Institut. Ce dernier propose parfois des exercices de dramatisation (schizodrame)<sup>125</sup> pour problématiser l'intervention dans un autre registre. Ces exercices sont généralement orientés de manière à produire de nouveaux agencements entre les analyses des enjeux sociaux et les fondements philosophiques de la schizoanalyse et de l'analyse institutionnelle. Le processus d'analyse d'implication consolide enfin la « production de la demande » de même que l'« infiltration » tout au long de l'intervention.

#### 4.6.1.2.2 Analyse de l'offre et production de la demande

Dans la logique de ces consultants, l'offre de service de consultation a des effets sur la formulation de la demande reçue. Ainsi, l'analyse de l'offre permet-elle de produire de la demande. Celle-ci a

---

<sup>125</sup> Nous aborderons cette technique singulière dans la section portant spécifiquement sur les stratégies d'actions.

généralement lieu lors des rencontres d'analyse d'implication entre pairs de l'Institut. Il reste alors à comprendre comment la demande est produite à la suite de ces analyses. Avant de se pencher sur l'historique de la demande pour notre cas d'intervention, nous proposons d'étudier les différents modes de production de demande développés par l'Institut depuis ses débuts.

Un des fondateurs jouit d'une réputation sans précédent dans le domaine de l'intervention institutionnelle au Brésil, en Argentine et en Uruguay. Cette dernière repose sur ses nombreux ouvrages (plus de quarante livres), majoritairement consacrés à l'analyse institutionnelle et la schizo-analyse. Plusieurs départements universitaires de psychologie sociale du Brésil étudient — ou ont déjà entendu parler de — ses ouvrages<sup>126</sup>.

Critiqué dans le milieu académique, il constitue pourtant une référence importante dans le domaine de l'intervention organisationnelle en Amérique latine :

Nous ne pouvons pas nier son influence ici et en Amérique latine en général. Sa trajectoire fait déjà une différence dans sa manière d'aborder la schizo-analyse. Elle est très respectée. Ceci rend la schizo-analyse plus solide en faisant d'elle une proposition de valeur. On ne peut dissocier sa réputation de la production de demande de l'Institut<sup>127</sup>. (Mauricio.)

À cette réputation d'un des fondateurs s'ajoutent les programmes de formation sur l'analyse institutionnelle et la schizo-analyse offerts par l'Institut. Pour Nina, ces cours contribuent à multiplier l'offre — et donc la demande — pour cette approche de la consultation :

« Nous avons beaucoup de demandes d'étudiants qui veulent faire de la consultation avec la même ligne de pensée que nous, parce qu'ils ont reçu de la formation ici. On leur donne l'appui nécessaire et

---

<sup>126</sup> Cette affirmation se fonde sur nos études de un an dans un département de psychologie sociale et institutionnelle ainsi que sur notre participation à des colloques nationaux de psychologie. Ces expériences nous ont permis de discuter avec des professeurs et chercheurs d'une vingtaine d'universités brésiliennes différentes.

<sup>127</sup> Não podemos negar a sua influência aqui e na América Latina em geral. Sua trajetória já faz uma diferença na como ela traz esquizoanálise. Ela é muito respeitada! Isso fortalece a esquizoanálise como proposta valorosa. Não dá para separar a reputação dela da produção de demanda no Instituto. (Mauricio.)

après, ils ouvrent le chemin de la schizo-analyse dans le marché. » (Nina.)<sup>128</sup> C'est donc la réputation de Benedita, tout comme les programmes de formation, qui diffuse leur offre de service de consultation singulière. Nina explique l'un des effets de cette production de demande autour de la schizo-analyse et de l'analyse institutionnelle :

Aujourd'hui, nous avons un public qui connaît déjà notre travail, notre théorie, notre philosophie, les paradigmes éthiques, esthétiques et politiques que nous travaillons avec eux. Généralement, les personnes qui viennent nous voir sont sensibles aux pratiques sociales de citoyenneté. Je crois que ce sont des personnes qui croient en une utopie, qui croient en un autre genre de subjectivité qui ne relève pas de la société et de la subjectivité capitalistes, et qui croient aussi que c'est possible de créer d'autres modes de subjectivation<sup>129</sup>. (Nina.)

Cette complicité entre les pôles offrant et demandant n'est pas aussi explicite dans le cas observé.

#### 4.6.1.2.3 Histoire de la demande de l'intervention

La demande pour cette intervention s'est construite au fil de l'implication sociale et politique de Mauricio près de cinq ans avant son commencement. Dès les débuts de l'Institut, ce dernier a siégé plus de deux ans à la Commission de la Famille du Conseil Municipal des droits de l'enfant et de l'adolescent de la ville. Durant son mandat, il a organisé des événements mobilisant le réseau d'acteurs travaillant autour de la question de la famille, des enfants et des adolescents.

---

<sup>128</sup> Tem muitas demandas dos estudantes que querem dar consultoria na mesma linha que nos porque obtêm a formação aqui. A gente dá o apoio para estas pessoas que depois abrem caminho para esquizoanálise no mercado. (Nina.)

<sup>129</sup> Hoje temos um público que já conhece nosso trabalho, nossa teoria, nossa filosofia, os paradigmas ético, estético e político que trabalhamos com eles e tal. Geralmente, as pessoas que nos buscam estão comprometidas com práticas sociais da cidadania. Acho que são pessoas que acreditam numa utopia, num outro tipo de subjetividade que não é da sociedade e da subjetividade capitalista e que acreditam também que é possível criar outros modos de subjetivação. (Nina.)

Par son implication sociale, l'Institut a reçu une demande du Secrétariat de l'assistance sociale (Secretaria da Assistência Social)<sup>130</sup> de l'État afin de réaliser une formation en intervention auprès des familles des jeunes en situation de vulnérabilité pour différents professionnels travaillant dans les « Abrigos »<sup>131</sup>. Au cours de cette formation, les consultants ont pris conscience de plusieurs enjeux institutionnels limitant la portée de leur formation : « On voyait les besoins au niveau fonctionnement organisationnel lié à l'intervention auprès des jeunes. Ils étaient tellement nombreux qu'il devenait très difficile de faire un bon travail d'intervention auprès des familles et des jeunes. » (Mauricio.)<sup>132</sup>

Au fait du travail de l'Institut, un dirigeant du Département de gestion des programmes et services aux jeunes contrevenants<sup>133</sup> du Secrétariat de la défense sociale de l'État décide de faire appel à eux pour une autre formation sur l'intervention avec les familles et les adolescents auprès des équipes techniques (psychologues, éducateurs, ergothérapeutes, travailleurs sociaux et avocats) de cinq Centres pour jeunes contrevenants présentant davantage de difficultés dans leur travail d'intervention :

En réalité, ce programme de formation était une demande du gouvernement de l'État. Mais quelle était la demande de chacune des unités ? Et alors, nous avons eu de la chance car, puisque le surintendant connaissait notre implication et notre travail antérieur, il nous a donné carte blanche : « Faites ce que vous voulez ! » C'est une chose rare ! Alors, on a déguisé notre consultation en formation sur l'intervention auprès des familles alors qu'en réalité, nous avons réalisé de la supervision d'équipe avec les intervenants sociaux des unités en plus d'implanter un travail d'intervention avec les familles<sup>134</sup>. (Mauricio.)

---

<sup>130</sup> À ne pas confondre avec le Secrétariat de la défense sociale responsable des Centres pour jeunes contrevenants auprès desquels a eu lieu l'intervention observée.

<sup>131</sup> Établissement comparable aux Centres Jeunesses québécois, mais logeant uniquement les jeunes en situation de vulnérabilité (abandonnés, abusés, etc.).

<sup>132</sup> Agente via que as necessidades do funcionamento organizacional relacionado ao atendimento a estes jovens era tamanha que ficava muito difícil manter um bom atendimento as famílias e aos jovens. (Mauricio.)

<sup>133</sup> «Superintendencia dos menores infratores» : cette instance du gouvernement de l'État a été par la suite remplacée par la SAME, demandeuse de l'intervention observée.

<sup>134</sup> Na realidade este programa de capacitação era a demanda do governo do estado Mas o que era a demanda de cada um destas unidades ? E ai tivemos a sorte porque como o superintendente conhecia nossa implicação e nosso trabalho anterior, ele nos deu carta branca : façam o que vocês quiserem ! É uma coisa rara ! E dai mascaramos a consultoria como uma capacitação para o trabalho com famílias e fizemos o que queremos que foi uma supervisão de equipe de técnicos nas unidades e implantação do trabalho com famílias.

À la fin de ce deuxième mandat du gouvernement, l'Institut identifie le besoin de développer une méthodologie d'intervention auprès des jeunes contrevenants. À la même époque, une nouvelle politique nécessite l'intégration d'un plan d'intervention standardisé auprès du jeune contrevenant : le Plan individuel d'intervention auprès de l'adolescent (PIA)<sup>135</sup>. Mauricio décide de « voler » ce nom afin de créer une méthodologie nommée aussi « PIA », mais pour Projet individuel de l'adolescent<sup>136</sup>. Il diffuse cette méthodologie dans différentes instances du gouvernement et de la société civile.

Quelque temps après, l'Institut est invité à réaliser un travail de supervision avec les équipes techniques d'un des six Centres pour jeunes contrevenants. Ce dernier vit de multiples difficultés à la suite d'une rébellion des jeunes. Cette intervention de deux ans a été l'occasion de mettre en application leur « PIA ».

Deux ans après la fin de cette intervention, un haut directeur de la SAME invite l'Institut à mettre en application leur PIA avec les équipes techniques (psychologues, ergothérapeutes, éducateurs, etc.) et les agents de sécurité de tous les Centres pour jeunes contrevenants<sup>137</sup>, pour améliorer l'intervention auprès des adolescents.

Connaissant la réalité des Centres en raison de travaux antérieurs, l'Institut propose une intervention touchant à la fois à la gestion globale des Centres et à l'intervention spécifique auprès de l'adolescent. En transformant ainsi la demande de formation de la SAME, ils tiennent à faciliter l'émergence de mécanismes d'autoanalyse et d'autogestion dans les modes de gestion par l'implication de tous les employés. Notre recherche porte sur cette proposition d'intervention ayant eu lieu entre juin 2005 et juin 2006.

---

<sup>135</sup> Plano individual de atendimento ao adolescente

<sup>136</sup> «Projeto individual do adolescente». Nous aborderons leur « PIA » dans la section traitant spécifiquement de leurs stratégies d'actions.

<sup>137</sup> Pour répondre à cette demande, la SAME fait appel à deux autres Instituts pour la formation spécifique des agents de sécurité des Centres. Pour la SAME ainsi que ces deux autres Instituts, la singularité du travail de nos chercheurs se situe au niveau de ses effets possibles sur la « culture organisationnelle ».

Cet historique général de la production de la demande met en lumière une longue démarche — plus de huit ans — permettant à ces consultants de faciliter davantage l'autoanalyse et l'autogestion dans différents espaces de cette institution sociale de contrôle constituée de lois, des politiques, de paliers gouvernementaux (fédéraux, étatiques, municipaux), de programmes d'interventions, de Centres de détentions, de travailleurs et, surtout, de jeunes contrevenants.

Pour terminer l'exploration de leur rapport à la demande, étudions maintenant ce que nos cochercheurs nomment « infiltration » ou « torsion » de la demande.

#### 4.6.1.2.4 «Infiltration» ou «torsion» de la demande

Par leur fondement philosophique, nos cochercheurs se questionnent constamment sur leurs rapports à la demande explicite et ce, tout au long du processus d'intervention. Ce questionnement mène parfois à une infiltration ou à une torsion de la demande :

Nous avons essayé d'infiltrer en réalité ! Par exemple, dans les rencontres avec les directeurs, nous avons été les intermédiaires pour qu'ils puissent avoir une voix face au sous-ministre qui les bâillonnait. Cela a fait en sorte qu'aujourd'hui, ils se sont consolidés en tant que groupe-sujet. Cela ne faisait pas partie de la demande du gouvernement. La demande était plutôt de les former pour qu'ils puissent mieux intervenir auprès des jeunes. [...] On a déformé cette demande en l'élargissant le plus possible jusqu'au point où nous croyions que nous devions arriver. Alors, nous avons créé divers dispositifs pour être à la hauteur de cela. Avons-nous répondu à la demande du demandeur ? Il est évident que nous y avons répondu, mais nous sommes allés beaucoup plus loin avec eux<sup>138</sup>. (Mauricio.)

En fait, infiltrer la demande revient à orienter le processus d'intervention en fonction des finalités d'autoanalyse et d'autogestion. Contrairement à la socioanalyse, ces finalités sont clairement

---

<sup>138</sup> Tentamos infiltrar na realidade ! Por exemplo, nos encontros com os diretores fomos intermediários para eles terem voz com o superintendente que lhes calavam. Criei uma situação tal que hoje eles estão mais fortalecidos enquanto grupo-sujeito. Isso não foi pedido na demanda da Superintendência. A demanda era de capacitar para atender melhor o adolescente [...] A gente foi deformando esta demanda e ampliando o Maximo possível até onde acreditamos que devemos chegar então criamos diversos dispositivos para dar conta disso. Atendemos a demanda do contratante ? Claro que atendemos e andamos muito mais além com eles. (Mauricio.)

présentées au demandeur dès le début de l'intervention. De plus, ces intervenants se soucient de répondre aux besoins en présence tout en étant à l'affût des possibilités qui s'ouvrent à eux pour aller « plus loin » dans l'autoanalyse et l'autogestion.

L'analyse de l'implication, la production de demande et l'infiltration caractérisent un rapport à la demande orienté par une finalité d'« Utopie active » allant au-delà du cadre fixe de l'intervention. Dans cette perspective inspirée de la schizo-analyse et de l'analyse institutionnelle, le « jeu commercial » de l'offre et de la demande inhérent à l'intervention organisationnelle n'a de sens pour eux qu'à partir du moment où il contribue à cette « Utopie active ». Cette dernière est possible, bien qu'imprévisible, par ces trois dispositifs contournant, déviant et critiquant constamment le cadre de cette pratique.

Afin de compléter l'exploration du « cadre » de cette pratique inspirée de la schizo-analyse, il convient d'étudier ce qui permet à ces praticiens d'organiser leurs actions ou, en termes classiques, ce qui leur tient lieu de schéma ou de modèle d'intervention.

#### 4.6.1.3 Schéma d'intervention et schizo-analyse

La majorité des ouvrages nord-américains portant sur l'intervention organisationnelle soulignent qu'un schéma d'action est essentiel à toute action intentionnelle. Sous cet angle, la formulation d'une volonté d'agir implique nécessairement l'usage d'un schéma, c'est-à-dire d'un certain nombre de composantes indispensables de la planification de l'action.

Pour ces praticiens de la schizo-analyse, un schéma ou un modèle d'action planifiée appartient au « plan molaire » de l'intervention organisationnelle.

Il est impossible de plaquer la réalité dans un modèle. Nous sommes dans le molaire si l'on fait ça. Si nous sommes dans la multiplicité, la différence, le devenir, le modèle ne nous intéresse pas. Ce qui nous intéresse, c'est l'immanent ou la façon dont se connectent ces fragments, ces modèles avec les machines<sup>139</sup>. (Éliane.)

Le modèle d'action a un sens pour Éliane s'il s'agence à une constante remise en question des productions désirantes. Durant l'intervention s'ouvre une multiplicité d'agencements sémiotiques (concept, idées, symboles, etc.) et pragmatiques (stratégie, tactique, etc.). En se connectant avec des forces hétérogènes (singularités, intensités, etc.) ignorant les limites des modèles d'intervention, ceux-ci produisent des différences à même de transformer l'horizon de « possibles » de la rencontre : « Notre pratique naît dans la rencontre. Elle a sa propre manière de pousser le mouvement dans le groupe, dans l'organisation. » (Éliane.)<sup>140</sup>

Même si elle se produit dans la rencontre, Éliane, tout comme la plupart de ses collègues, ne prétend pas mener une intervention sans se référer à son bagage d'expériences et de savoirs. Elle propose de ne pas s'y astreindre. Les rencontres d'analyse d'implication collectives facilitent cette distanciation :

Dans les rencontres collectives, nous préparons le travail pour rendre le processus plus mature, mais nous ne pouvons pas garantir qu'il va se dérouler comme nous l'avons préparé. Des fois, nous ne faisons rien comme prévu, mais cette préparation est fondamentale pour pouvoir aller plus loin que la reproduction du même<sup>141</sup>. (Éliane.)

Comment cette distanciation se traduit-elle dans leur pratique ? En quoi la schizo-analyse influence-t-elle ce processus ?

---

<sup>139</sup> Não dá para placar a realidade num modelo. Estaremos no molar. Estão-se lá da multiplicidade, da diferença, do devir não interessa o campo do modelo. O que interessa mesmo é esta realidade, o devir, o movimento. O que interessa é a imanência ou como se conecta estes fragmentos, estes modelos com as máquinas. (Eliane.)

<sup>140</sup> Nosso pratica nasce no encontro. Ela tem uma forma própria de colocar o movimento no grupo, na organização. (Éliane.)

<sup>141</sup> Nos encontros de análise de implicação preparamos o trabalho para madurecer o processo, mas não podemos garantir que vai ser como preparamos. Às vezes fazemos nada como combinamos, mas aquela combinação é fundamental para ir além do planejado para ir além da reprodução do mesmo. (Eliane.)

Au premier regard, la méthodologie d'intervention institutionnelle présentée sur le site<sup>142</sup> de l'Institut s'apparente au schéma d'action planifiée de la plupart des interventions organisationnelles. Les propos de Benedita viennent corroborer cette impression tout en trahissant son affinité avec le modèle de base de l'analyse institutionnelle :

La méthodologie d'intervention, pour moi, c'est la typique de l'analyse institutionnelle qui est la production de demande, la production de l'offre, l'analyse de l'offre et de la demande, l'analyse de l'implication et de la surimplication, l'analyse des structures de pouvoir, des structures de prestige. Contrat provisoire, diagnostic et proposition d'un dispositif d'évaluation. Mais, j'ai appris que pour les courants de divers types comme celui d'Ardoino, d'Enriquez, de Bourdieu, etc., ces phases de la méthodologie peuvent paraître semblables, mais que sans la pratique elles demeurent bien différentes<sup>143</sup>. (Benedita.)

L'application de ce schéma diffère-t-elle de la socioanalyse ? Nina éclaire cette interrogation :

C'est très intéressant parce que quand on travaille la cueillette de données sur le terrain, en faisant des observations pour le diagnostic, en faisant la planification ou je ne sais trop quoi, on travaille avec la schizo-analyse et le schizodrame qui sont des ressources pour nous, des dispositifs pour déterritorialiser le sujet et pour se déterritorialiser de la méthodologie utilisée dans cette consultation<sup>144</sup>. (Nina.)

---

<sup>142</sup>L'analyse institutionnelle, la schizo-analyse et le schizodrame sont combinés afin d'obtenir la meilleure des compréhensions et des interventions ainsi que les meilleurs résultats. Un diagnostic de la situation est réalisé, à partir duquel des recommandations sont formulées, et appliquées. À cela s'ajoute une évaluation continue du fonctionnement du collectif qui en fait la demande ainsi qu'un suivi des processus : Análise Institucional, Esquizoanálise e Esquizodrama são empregados de maneiras combinadas para obter a melhor das compreensões e intervenções, assim como de resultados. Sempre se realiza um diagnóstico da situação, uma indicação correta, uma aplicação da mesma, uma avaliação continuada de seu funcionamento, uma conclusão satisfatória e um seguimento descontinuado do processo posteriormente. (Tiré du site de l'Institut Schizo consulté le 10 décembre 2007)

<sup>143</sup> A metodologia de intervenção para mim é a típica da análise institucional que é produção de demanda, produção de oferta, análise da oferta e demanda, análise da implicação e da sobre implicação, análise das estruturas de poder, das estruturas de prestígio. Contrato provisório, diagnóstico e proposta de um dispositivo de avaliação. Porém tem aprendido que para as correntes de diversos tipos como do Ardoino, do Enriquez, do Bourdieu, etc. estes passos da metodologia podem ser parecidos, mas suas práticas ficam bem diferentes. (Benedita.)

<sup>144</sup> É muito interessante porque quando a gente está trabalhando o levantamento de dados no campo, fazendo observação para o diagnóstico, fazendo planejamento ou não sei o que, a gente trabalha com esquizoanálise e esquizodrama que são recursos para nós, dispositivos para desterritorializar o sujeito tanto como desterritorializar-se da própria metodologia usada naquela consultoria. (Luciane)

Afin de mieux comprendre comment, par la schizo-analyse et le « schizodrame », ces chercheurs « déterritorialisent » et se « déterritorialisent » du schéma inspiré de la socioanalyse, il s'avère pertinent d'analyser maintenant le déroulement d'une intervention ainsi que les stratégies d'actions sur lesquelles elle repose.

#### 4.6.2 Déroulement d'une pratique inspirée de la schizo-analyse

Une étude du processus et des stratégies d'action utilisées au cours du déroulement de l'intervention vient compléter la compréhension des dimensions méthodologiques d'une pratique inspirée de la schizo-analyse.

##### 4.6.2.1 Processus de l'intervention

Devant les difficultés vécues dans plusieurs Centres pour jeunes contrevenants, la SAME propose d'offrir un programme de formation en intervention auprès des adolescents et de leurs familles aux équipes techniques (psychologues, ergothérapeutes, éducateurs, etc.) et aux agents de sécurité de tous ces établissements. Elle fait appel à l'Institut pour réaliser et administrer cette formation<sup>145</sup>.

Afin de ne pas se fier uniquement à la demande telle que formulée par la SAME, les consultants réalisent des rencontres avec des employés et des gestionnaires de chacun des dix Centres et les questionnent sur l'orientation à donner à une telle intervention. Ces rencontres permettent en fait d'identifier l'importance d'intervenir sur l'ensemble de la gestion des Centres plutôt que d'offrir un programme de formation sur l'intervention auprès des adolescents et de leurs familles. Au bout de quelques semaines, l'Institut présente une proposition à la SAME.

---

<sup>145</sup> Selon une politique de l'État, un concours public doit avoir lieu pour chaque demande de service. Or, quand il est possible de justifier qu'aucune autre organisation ne peut répondre à cette demande, le concours public peut être évité. Un des hauts fonctionnaires de la SAME explique que par l'expérience de l'Institut dans le domaine de l'intervention et de la formation auprès des familles et des jeunes contrevenants, il s'en est prévalu. Toutefois, ces consultants ont dû présenter un contrat de travail respectant le cadre fixé par la SAME.

Dans l'entente de service<sup>146</sup>, l'intervention est nommée : « Consultation pour la construction d'une méthodologie d'intervention auprès des adolescents contrevenants des Centres, de leurs familles, et articulation de réseau<sup>147</sup>. »<sup>148</sup> Ce document explique que l'intervention présente « une méthodologie fondée sur des principes théoriques et techniques du Mouvement Instituant et du Schizodrame mettant l'accent sur des activités autoanalytiques et autogérées avec la participation active des agents. »<sup>149</sup>. Comment ce genre de méthodologie traverse-t-il cette intervention organisationnelle d'envergure ? Pour répondre à cette question, il semble nécessaire d'analyser son déroulement reposant sur deux « volets » spécifiques.

Le premier volet est réalisé avec les directeurs des Centres ainsi que leurs partenaires institutionnels (majoritairement des congrégations religieuses). Il a pour objectif de former et de superviser une équipe pour la consolidation et la gestion du réseau de Centres pour jeunes contrevenants. Nous avons observé la dernière rencontre de consolidation de ce groupe, à laquelle participaient les dix directeurs ainsi que quatre représentants des partenaires institutionnels. Peu de temps avant, le groupe avait rencontré des hauts fonctionnaires de la SAME dans le but d'exposer les enjeux et les besoins communs des dix Centres. Cette initiative avait émergé durant l'une des rencontres avec l'Institut.

Durant la rencontre observée, Mauricio, l'animateur, propose d'analyser les effets de la réunion avec la SAME sur le groupe. Devant leur déception en ce qui concerne le peu d'impact de cette réunion —

---

<sup>146</sup> Les données qui suivent sont tirées en grande partie de cette entente de service ainsi que des dix « rapports-diagnostics » de chacun des Centres. Ces documents ne figurent pas en annexe par souci de confidentialité.

<sup>147</sup> Les données qui suivent sont tirées en grande partie de cette entente de service ainsi que des dix « rapports-diagnostics » de chacun des Centres. Ces documents ne figurent pas en annexe par souci de confidentialité.

<sup>148</sup> Consultoria para construção da metodologia de atendimento ao adolescente em conflito com a lei e sua família em centros de internação, e articulação de rede.

<sup>149</sup> A metodologia utilizada será baseada nos princípios teórico-técnicos do Movimento Instituinte e do Esquizodrama onde predomina atividades auto-analíticas e autogestionadas, com a participação ativa dos agentes. (Instituto Felix Guattari, 2005)

aucune ouverture de la part de la SAME en lien avec leurs revendications —, Mauricio explique la différence entre un « groupe-sujet » et un « groupe-assujetti », tout en rappelant que cette rencontre constituait leur première tentative d'action collective. Il propose une activité corporelle pour, par la suite, enchaîner avec une dramatisation à partir des thèmes discutés<sup>150</sup>.

Suite à une longue discussion suscitée par la dramatisation, deux directeurs proposent de faire un suivi avec la SAME afin de mener leurs revendications jusqu'au bout. Sans que l'animateur n'intervienne, le groupe convient de la date de leur prochaine rencontre afin de réfléchir plus longuement sur leur stratégie d'action à venir. Lors de l'évaluation, Mauricio s'exclame : « À vous de continuer de construire ce groupe-sujet seul maintenant ! » Il rappelle aussi l'importance de fêter les succès et de débattre de ces conflits en profondeur afin de consolider la jeune histoire de ce groupe-sujet en devenir continu<sup>151</sup>.

Le deuxième volet de l'intervention repose sur la formation et la supervision d'équipe (intervenants et gestionnaires) pour l'implantation d'une méthodologie d'intervention auprès des jeunes et de leurs familles (PIA). Comprendre ce second volet d'intervention implique de comprendre les conceptions que les intervenants de l'Institut ont de l'intervention auprès des jeunes contrevenants. Cette compréhension semble possible par l'exploration de leurs méthodologies du PIA.

Mauricio, le coordonnateur de l'intervention, prétend que l'Institut a infiltré un programme gouvernemental se nommant PIA, « Plan individuel d'intervention », pour créer un autre PIA : « Projet individuel de l'adolescent ». Principal outil d'intervention auprès de l'adolescent, le PIA de l'Institut se propose d'être une référence permanente pour l'adolescent et les professionnels durant son parcours socioéducatif au Centre. (Amorim, 2007.).

---

<sup>150</sup> Cette dramatisation porte sur la métaphore du « Totem et tabou » de Freud. La plus grande personne du groupe se met debout sur une chaise en incarnant le « Totem-SAME ». Les autres tournent autour d'elle en lui exprimant ce qu'ils n'ont jamais osé dire à la SAME : les tabous.

<sup>151</sup> Aujourd'hui, ce groupe n'est plus. Selon l'une des directrices rencontrées un an après la fin de l'intervention, cette démarche a pourtant facilité une approximation et une meilleure compréhension des situations vécues dans chacun de ces établissements.

Le PIA repose sur un processus d'autoanalyse (diagnostic polytransdimensionnel) par lequel l'équipe technique découvre les différentes dimensions de la réalité de l'adolescent (poly) et la façon dont elles se « transversalisent » (trans). Ce processus commence dès l'entrée de celui-ci au Centre. Il se fonde sur la participation active de l'adolescent, de la famille et des différents professionnels de l'équipe technique. Trois thèmes y sont abordés : ce qui potentialise sa vie, ce qui lui nuit et ce qui permettrait de transformer sa réalité pour le mieux.

Toutes ces composantes sont discutées avec le jeune et sa famille pour consolider leur compréhension de la réalité vécue. Cette compréhension permet au jeune de cheminer vers l'autogestion (emprise sur les choses qu'il veut transformer dans sa vie). Ce processus prend la forme d'un plan d'action établi en fonction des dimensions que l'adolescent choisit de transformer. Une fois les dimensions choisies, tous (jeune, famille et intervenants) collaborent à la réalisation du plan. Finalement, ce plan d'action mène vers l'articulation d'un projet de vie pour préparer la sortie du Centre.

Mauricio précise le danger de récupération bureaucratique de cet outil. Il peut être prévenu par l'implication constante du jeune dans le processus. Cette implication dépend, entre autres, de l'inventivité de tous dans l'appropriation de cet outil.

Pour les consultants de l'Institut, la consolidation du travail auprès des jeunes ne peut uniquement reposer sur la mise en application du PIA. Elle implique aussi une transformation globale de la gestion de chacun des Centres par la mobilisation de ce qu'il nomme sa « communauté éducative ».

La communauté éducative est un concept créé par les professionnels de l'Institut. Elle réfère explicitement à l'ensemble des usagers et des professionnels (directeur, équipes techniques, agents de sécurité, coordonnateur d'agents de sécurité, administrateurs, formateurs techniques, chauffeurs, infirmiers, médecins, responsables de l'entretien ménagé, cuisiniers et adolescents) qui partagent la responsabilité de la mission socioéducative des Centres<sup>152</sup>.

---

<sup>152</sup> Cette mission repose sur des principes d'autonomie, de pleines sociabilités (travail en groupe, rapport démocratique, solidarité, coopération, droits sociaux et politiques, etc.) ainsi que sur le respect de l'ECA.

Plus implicitement, la communauté éducative constitue un dispositif de gestion participative fondé sur les principes éthiques et politiques suivants : Utopie active, autoanalyse, autogestion, production de subjectivation, réseau-rhizome et invention (Amorim, 2007.). Dans cette intervention, les communautés éducatives de chacun des Centres ont d'abord été mobilisées autour du « diagnostic participatif polytransdimensionnel ».

Inspiré de l'analyse institutionnelle, ce dernier constitue un dispositif pour favoriser l'autoanalyse et l'autogestion de la communauté éducative. Le processus est semblable à celui du PIA. Or, il mobilise la communauté éducative entière plutôt que le jeune et son réseau. Ce diagnostic du Centre repose également sur un processus d'auto-analyse des situations vécues (ses différentes dimensions (poly) et la façon dont ses dimensions se « transversalisent » (trans)) et des moyens pour transformer et réinventer la réalité quotidienne.

Pour le réaliser, les praticiens de l'Institut présentent d'abord la proposition en assemblée générale avec toute la communauté (même les jeunes !). Ensuite, ils divisent celle-ci en groupes de travail (la plupart du temps homogènes, bien que cela ne constitue pas un critère méthodologique). Des entrevues sont menées auprès de chacun des groupes en consolidant un espace de confiance où tous peuvent exprimer leur point de vue autour de trois thèmes : ce qui fonctionne dans le Centre, ce qui ne fonctionne pas ainsi que les suggestions pour améliorer le fonctionnement. Les catégories abordées pour structurer cette discussion sont généralement les suivantes : la gestion, le projet socioéducatif, l'adolescent, l'équipe de sécurité, l'espace physique et les ressources matérielles, les relations interpersonnelles (équipe et ligne hiérarchique) et les conditions de travail (formation, heures supplémentaires, etc.).

Après la cueillette d'information, les consultants écrivent un « rapport-diagnostic » incluant certaines recommandations, qui est présenté en assemblée afin d'être débattu. La restitution a parfois lieu dans le cadre d'une activité de retraite en dehors du Centre. Durant celle-ci, les praticiens alternent des ateliers interactifs, ludiques et symboliques avec des séances de travail en groupe autour de thèmes inspirés du rapport-diagnostic.

Ces séances de travail ont pour objectifs d'identifier collectivement les priorités d'actions de la communauté éducative. À la fin du processus, la communauté constitue un « comité diagnostique » par l'entremise d'élections ouvertes. Pas nécessairement représentatif de tous les corps de métiers, ce comité est parfois constitué de jeunes contrevenants (trois des dix Centres ont intégré des jeunes au comité). Il a pour mandat de faciliter la mise en application des priorités collectives.

Dans certains cas, les consultants accompagnent la transformation du « comité diagnostique » en « conseil de gestion ». Ce nouvel espace de décision a pour but de faciliter l'autoanalyse et l'autogestion des problématiques de la communauté éducative au fur et à mesure qu'elles se présentent. Sur dix Centres, trois ont transformé le « comité diagnostique » en « conseil de gestion » permanent, cinq ont mis en application certaines recommandations du rapport en « comité diagnostique » alors que pour un autre, le processus de diagnostique a avorté en cours de route<sup>153</sup>.

Conséquemment, toutes les heures prévues pour la réalisation de dix diagnostics jusqu'au conseil de gestion n'ont pu être utilisées. Celles-ci ont été intégrées dans la constitution d'un autre projet d'intervention. En collaboration avec les différentes communautés éducatives, les praticiens ont formulé une nouvelle proposition d'intervention sous la forme de rencontres de supervision avec les équipes techniques des différents Centres.

Deux des rencontres de cette reconduction des heures ont été observées. Douze professionnels des équipes techniques de différents Centres et deux praticiens de l'Institut composent chacun de ces ateliers. Le style et les techniques d'animation varient d'une rencontre à l'autre. Malgré cette diversité, il est possible de déceler un certain canevas d'animation<sup>154</sup>.

---

<sup>153</sup> Ces situations sont abordées dans la section 4.7 portant sur les effets de l'intervention.

<sup>154</sup> Conscients des limites de ce petit échantillon de rencontres, nous avons fait valider les informations présentées ici par Mauricio, le coordonnateur de l'intervention.

Les praticiens travaillent généralement en dyade : l'un anime la rencontre et l'autre observe en prenant des notes sans dire un mot : « Nous sommes toujours en dyade avec un animateur de groupe et un observateur. Parfois, j'observe et parfois j'anime. » (Eliane.)<sup>155</sup>

Les notes d'observation servent à recueillir des données sur les participants, pour la rédaction des rapports d'intervention et l'avancement du processus d'intervention en général. Elles servent aussi à recueillir des données sur les praticiens pour leur permettre de s'autoanalyser continuellement. En fait, ces informations constituent la « matière brute » autour de laquelle s'organisent les rencontres d'analyse d'implication.

En plus de la dyade, il est possible d'observer un « style » ou une « stratégie » d'animation singulière. Ce style s'apparente pour eux à une forme de « bricolage » : une forme de va-et-vient spontané entre animations de discussion, activité corporelle et dramatisation.

#### **4.6.3 Stratégies d'actions : entre le « bricolage » et le « schizodrame »**

Durant le déroulement de l'intervention, les praticiens mettent l'accent sur l'importance de créer des « dispositifs » spontanés. Ils utilisent ce terme autant pour définir l'intervention dans son ensemble que les multiples stratégies d'action. La schizo-analyse inspire et potentialise cette création continue de stratégie d'action s'apparentant à une forme de « bricolage » :

Le schizo-analyste est celui qui est capable de bricoler. Parce qu'à tout moment, il tente d'activer le chaos, le simulacre pour potentialiser ce que les dispositifs d'ordre et de stabilité ne potentialisent pas. Il n'y a pas de recette pour ça, alors tu dois être ouvert pour vivre ces moments où tu dois tout changer et inventer le nouveau. La schizo-analyse te donne cela. Elle te place dans la création, dans l'invention de nouveaux espaces. Par exemple, un jour, je suis arrivée dans une place pour travailler avec un groupe, il y avait des bancs, des chaises, etc.

---

<sup>155</sup> A gente sempre esta em dupla com um coordenando o grupo e ou outro observando. Então às vezes eu coordeno e às vezes eu observo. (Eliane.)

Tout m'empêchait de travailler. J'ai dû organiser l'espace immédiatement ; en enlevant les chaises, en mettant du papier journal et j'ai commencé un schizodrame<sup>156</sup>. (Nina.)

Ils nomment « schizodrame » ou « clinique de schizo-analyse » l'enchaînement de dramatisation facilitant l'intensification des agencements de la production désirante. Selon Benedita, le schizodrame travaille les représentations sociales différemment du psychodrame de Moreno puisqu'il est axé sur la « réaltérité » et la recréation continue d'« énonciations collectives ». Cette réaltérité « transversalise » les représentations pour les déconstruire, les « déterritorialiser », les faire dériver de leur orbite reproductive, molaire, figée, instituée. En bref, pour tous ces consultants, cette stratégie d'action permet de vivre la schizo-analyse.

Le schizodrame constitue le plus important dispositif sur lequel repose leur intervention organisationnelle : « On utilise beaucoup le schizodrame pour tenter de mettre en pratique la schizo-analyse. » (Sara.) « Ma pratique est, jusqu'à maintenant, à travers le schizodrame. » (Luciane.) « Le schizodrame, c'est ce que nous utilisons le plus ici dans la pratique. La plupart du temps ! Pas toujours, mais la plupart du temps !<sup>157</sup> » (Gerado.)

Ce dispositif est utilisé dans trois des quatre rencontres observées<sup>158</sup>. Dans chacun des cas, l'activité de dramatisation se vivait en trois temps : dramatisation, discussion collective centrée sur le senti des personnes durant la dramatisation et reflet critique de l'animateur. Ces trois temps ne constituent pas, à

---

<sup>156</sup> O esquizoanalista é aquele que é capaz de bricolar. Porque o tempo inteiro ela tenta ativar o caos, o simulacro, para potencializar aquilo que os dispositivos de ordem e de estabilidade não potencializam. E não tem receita para isso então você tem que ser aberto para viver estes momentos onde você tem que mudar tudo e inventar o novo. A esquizoanálise te dá isso. Ela te coloca na criação, na invenção de novos espaços. Por exemplo, um dia cheguei num lugar para trabalhar grupo, tinha bancos, cadeiras e tal. Tudo que me impedia de trabalhar ! Tive que adequar o espaço assim imediatamente ; tirando as cadeiras, botando papeis jornais e comecei um esquizodrama. (Nina.)

<sup>157</sup> (A gente utiliza muito esquizodrama para tentar colocar em pratica a esquizoanálise.) (Sara.) (Minha pratica tem sido mais através do esquizodrama.) (Luciane.) (O esquizodrama é o que agente utiliza mais aqui na pratica na grande maioria das vezes nem sempre, mas na grande maioria das vezes.) (Gerado.)

<sup>158</sup> Nous avons observé une rencontre de consolidation du réseau de Centres avec les directeurs et partenaires, une autre avec le conseil de gestion de la communauté éducative d'un Centre ainsi que deux rencontres de supervision avec les professionnels des équipes techniques des dix Centres confondus. Seule la rencontre avec le conseil de gestion ne présentait pas de schizodrame.

leurs yeux, une méthodologie systématique à respecter. Or, cette division facilite ici notre compréhension de leur rapport à la dramatisation dans l'action.

Cette démarche en trois temps a lieu au moins deux fois dans une même rencontre. La première dramatisation permet de caricaturer la réalité vécue par les participants (dans leur travail ou dans la vie en général) tandis que la seconde permet de réinventer cette même réalité. Voici quelques exemples.

Dans une rencontre de supervision auprès des professionnels des équipes techniques de différents Centres, certains exposent leurs difficultés à intervenir auprès des jeunes contrevenants. L'animateur (Mauricio) propose alors de reproduire une intervention typique auprès d'un jeune. Pour ce faire, il divise les participants en sous-groupes. Après avoir laissé les personnes discuter et analyser ce qu'elles ont senti et perçu au cours de l'exercice, ce dernier propose une autre dramatisation. Voyons comment il explique cet enchaînement à ses collègues de l'Institut durant une rencontre d'analyse d'implication :

Nous avons travaillé la clinique du devenir et de la différence-répétition. Cela a été très intéressant car leur travail d'intervention est très institué. Alors, les intervenants ont dramatisé l'intervention typique d'un psychologue auprès d'un jeune : « Bonjour ! Ça va bien ? Comment a été ta journée ? Tu as du nouveau à partager avec moi ? Bonjour ! Comment ça va ? Comment ça va ? Bonjour ! ... » Ensuite, nous avons créé une dramatisation qui fuyait de cette reproduction, une intervention inespérée qu'il ne penserait jamais faire... Inventive et tout. Cet exercice a exposé un grand contraste qui nous a permis de discuter de beaucoup de choses<sup>159</sup>. (Mauricio.)

Dans leurs interventions, les consultants observés utilisent plusieurs « Kliniques<sup>160</sup> de dramatisation » comme celle « du devenir et de la différence-répétition ». Le choix de la « Klinique » se fait

---

<sup>159</sup> Trabalhamos a clinica do devir e da diferença repetição. É muito interessante porque o atendimento técnico ele é muito institucionalizado. Eles dramatizaram o atendimento padrão do psicólogo. (oi tudo bem ? Como que foi seu dia hoje ? Tem algumas novidades ? Oi tudo bem, etc.)Depois nos criamos uma dramatização que fugiu desta reprodução ! Um atendimento inesperado que eles já mais fariam inventivo etc. Dai deu um contraste muito grande daí deu para agente conversar muitas coisas. (Mauricio.)

<sup>160</sup> La fondation développe un travail qui se nomme Klinique (avec un K), afin de la différencier de la Clinique psychothérapeutique commune qui se pratique généralement avec certaines phases de passivité du « patient » et

généralement en fonction des discours exprimés au début de chaque supervision. Elles sont aussi parfois créées durant les ateliers avec les participants.

Dans un autre atelier de supervision aussi auprès de professionnels d'équipes techniques, l'animateur (Gerardo) a utilisé une « Klinique du devenir fou » et du « devenir enfant ». Il a invité le groupe à se diviser en trois sous-groupes afin de réaliser trois dramatisations reproduisant une intervention d'équipe technique (ergothérapeute, psychologue, éducateur et travailleur social) auprès d'un adolescent.

Après une longue discussion autour de ces trois dramatisations, Gerardo propose de dramatiser cette même situation en donnant une « contrainte » différente à chacun des sous-groupes : l'un d'eux devait dramatiser l'intervention « en devenir fou » (comme si la folie guidait leur intervention), l'autre « en devenir enfant » (comme si leur « enfant intérieur » guidait l'intervention) et le dernier groupe devait intervenir auprès du jeune sans aucun professionnel d'équipe technique.

Durant les discussions et analyses qui ont suivi cette dramatisation, plusieurs participants partageaient leurs désirs d'intervenir autrement dans les Centres en fonction de leur « devenir enfant ». Par exemple, une femme s'est rappelée un moment où elle avait perdu le contrôle avec un groupe de jeunes jusqu'à ce qu'elle décide de botter un ballon dans leur direction. Elle attribue ce geste à son « devenir enfant », geste qui lui a permis de régler la situation vécue puisque les jeunes ont commencé à se lancer la balle au lieu de s'échauffer contre le fait que les repas étaient en retard. Ils lui ont même relancé le ballon pour l'inviter à se joindre à eux, à son grand bonheur !

---

à partir d'une spécialisation et d'une professionnalisation unique et exclusive. [...] La Klinique avec un « K », provient du terme grec Klinamen (dérive, invention), qui fait allusion à une série de modalités de notre travail [...] en active collaboration entre les praticiens et les usagers qui actualisent une participation inventive. A Fundação desenvolve um trabalho que denomina Klinica (com K), para diferenciá-lo da Clínica psicoterapêutica comum, que costuma ser praticada com diversas modalidades de passividade por parte dos « pacientes » e desde uma especificidade e profissionalidade única e exclusiva [...] A Clínica com « K », provém do termo grego Klinamen (desvio, invenção), e alude a uma série de modalidades de nosso trabalho [...] em ativa colaboração entre agentes e usuários, com atuante e inventiva participação. (Tiré du site de l'Institut Schizo consulté le 10 décembre 2007)

Pour conclure la rencontre, l'animateur revient sur toutes ces anecdotes pour souligner les richesses d'une intervention inspirée par le « devenir autre ». Cette notion est au cœur de leur conception des effets issus de leur pratique.

#### 4.7 Effets d'une pratique inspirée par la schizo-analyse

Pour ces intervenants inspirés de la schizo-analyse, le réel « devient » (ontologie d'immanence). Cet entendement traverse leurs conceptions de l'intervention et de ses effets. À l'idée d'effet, de changement ou de résultat issu d'un processus planifié, Gerardo préfère celle du « devenir » :

Le concept de changement est infecté par la perspective adaptative ; la perspective de celui qui pense au consensus social et au modèle universel de régulation à travers la démocratie représentative occidentale. Pensons que la question pour la schizo-analyse n'est même pas la métamorphose, c'est le chaosmosse tu vois ? Alors, nous pensons au devenir, à la re-singularisation, à la déterritorialisation, etc.<sup>161</sup> (Gerardo.)

Le devenir correspond à la déterritorialisation constante, asymétrique et réciproque d'éléments hétérogènes qui s'agencent aléatoirement au fil des rencontres de l'intervention. La schizo-analyse facilite son ouverture aux productions délirantes au cœur du devenir :

Puisque la schizo-analyse suppose cette ontologie de la réalité, puisqu'elle ouvre un champ pour cette copossibilité, cette comutation ; sentir cela dans la pratique permet de montrer que réellement plusieurs de ces frontières auxquelles nous obéissons dans la pensée (avec les modèles, avec les étapes qui produisent x ou y résultats) ne correspondent pas à la réalité. Enfin, il se crée beaucoup plus que ce qui se planifie. Ce qui devient dans la consultation va au-delà du contrat présenté en termes molaires avec un ensemble de procédures, d'objectifs et de résultats. J'ai vu cela ! Et ça fonctionne comme ça, pour vrai ! La schizo-analyse me permet de voir ce devenir autre en moi et en tout. Elle m'ouvre aux infiltrations spontanées en créant de la

---

<sup>161</sup> O conceito de mudança está infectado pela perspectiva adaptacionista, a perspectiva de quem pensa no consenso social e num modelo universal de regulação através da democracia representativa ocidental. Vamos pensar que a questão para esquizoanálise nem é metamorfose é caosmosse sabe ? Então pensamos em devir, resingularização, deterritorialização, etc. (Gerardo.)

mobilisation et des stratégies, en consolidant la production de subjectivation avec toutes les personnes engagées dans le processus<sup>162</sup>. (Gerardo.)

Au lieu de découler d'un processus linéaire (cause à effet) ou systémique (dynamique d'interaction avec « input », mécanismes d'autorégulation, entropie et « output »), la production désirante fonctionne comme un rhizome. Ces effets « rhizomiques » ne peuvent s'établir complètement par un rapport de corrélation ou dans un processus planifié. Ils « ignorent » les divisions entre les effets psychologiques, groupaux, organisationnels ou sociaux. Ils provoquent et sont provoqués par des synthèses connectives « entre » une multiplicité d'éléments tels qu'entre le libidinal et le biologique et le psychologique et le groupal et le social et l'environnemental, et, et, et, et, etc.

Dans cette perspective, le « consultant ne peut pas savoir ce que son action va donner parce que cela ne dépend pas seulement de lui. Cela dépend aussi de ce qui se passe "entre" cette multiplicité de dimensions. » (Luciane.)<sup>163</sup> Comment, alors cerner ces multiples agencements « rhizomiques » du devenir de la production désirante dans l'intervention organisationnelle ?

C'est difficile de percevoir quand il y a devenir. Le devenir est une chose très subtile. Il se produit dans la rencontre avec l'autre. Pour moi, ça se passe beaucoup dans le corps. Je le sens dans le corps. Je le perçois dans le corps des autres. Je ne sais pas comment l'expliquer. Mais enfin, je crois que la schizo-analyse me permet de miser sur les devenirs possibles dans les rencontres. Elle me rappelle en permanence qu'ils traversent tout<sup>164</sup>. (Éliane.)

---

<sup>162</sup> Uma vez que e a esquizoanálise supõe esta ontologia da realidade, uma vez que ela abriu o campo para esta co-possibilidade esta comutação ; sentindo isso na pratica vai mostrando que realmente muitas das fronteiras que obedecemos no pensamento com os modelos com as etapas que produz x ou y resultados são arbitrárias elas não corresponde a realidade. Em fim, se cria muito mais do que se planeja. O que devem na consultoria vai além do contrato apresentado em termo molar com um conjunto de procedimento de metas de resultados. Tenho visto isso ! Esta funcionada assim mesmo ! E esquizoanálise me possibilita a ver este devir - outro em mim e em tudo. Ela me abriu as infiltrações espontâneas criando mobilização e estratégias fortalecendo a produção de subjetivação com todos os envolvidos no processo. (Gerardo.)

<sup>163</sup> O consultor não pode saber o que vai dar porque não depende só de você depende do que acontece no « entre » esta multiplicidade de dimensão. (Luciane.)

<sup>164</sup> É difícil perceber quando há devir. O devir é uma coisa muito subtil. É muito no encontro com o Outro. Para me passa muito no corpo. Eu sinto no corpo, percebo nos corpos dos agentes e lal. Não sei como explicar Mas enfim, acho que a esquizoanálise me permite de apostar nos devires possível nos encontros. Ela me lembra permanentemente que eles atravessam o tempo tudo. (Éliane.)

Bien que ces praticiens prétendent que les dispositifs de leur pratique (schizodrame, ou autre) produisent de nouvelles formes de subjectivité en devenir constant, Éliane éprouve de la difficulté à les cerner. Conscients de ces difficultés, nous proposons tout de même de cartographier une parcelle de la multiplicité des nouvelles formes de subjectivité traversant, à différents niveaux, l'intervention observée.

#### 4.7.1 Production de subjectivité entre gouvernements et Centres pour jeunes contrevenants<sup>165</sup>

Quelque temps après l'intervention, le Secrétariat de la défense sociale du gouvernement de l'État a transformé son organigramme en créant un secteur dédié à la gestion des services socioéducatifs pour jeunes contrevenants. Dans la foulée de ces changements, un Sous-secrétariat des mesures socio-éducatives a été créé et la SAME a été divisée en deux secteurs<sup>166</sup>. Selon deux directeurs de Centres rencontrés un an après la fin de l'intervention, l'Institut aurait contribué à cette transformation de la mentalité du gouvernement vers une décriminalisation des jeunes contrevenants et une plus grande considération de la mission socioéducative des Centres.

Ce changement de position du même gouvernement transparaît également dans l'augmentation des nominations de professionnels d'équipes techniques (psychologues, travailleurs sociaux, ergothérapeutes, avocats, etc.) à des postes de haute direction à la SAME. Certains d'entre eux ont participé à l'intervention de l'Institut en tant que professionnels d'équipe technique. Dans leurs nouvelles fonctions, ils appliquent parfois les dispositifs d'autoanalyse et d'autogestion découverts avec l'Institut tels que le diagnostic participatif et le PIA. La « contagion » de ces dispositifs se fait aussi par l'entremise d'anciens participants qui les utilisent dans les formations qu'ils donnent aux employés des nouveaux Centres en région.

---

<sup>165</sup> La plupart des informations discutées dans les prochaines sections sont tirées de la rencontre réalisée un an après l'intervention avec des directeurs et des intervenants de trois centres pour jeunes contrevenants. Certaines personnes avaient participé à l'intervention, d'autres non.

<sup>166</sup> Se référer à l'organigramme en annexe 2 pour une meilleure compréhension de ces changements.

#### 4.7.2 Production de subjectivité et communautés éducatives des Centres

Comme cela a été déjà mentionné, sur les dix Centres touchés par l'intervention, trois ont constitué un « conseil de gestion »<sup>167</sup>, cinq ont mis en application certaines recommandations du « rapport-diagnostic » en « comité diagnostic » et un Centre a vu avorter le processus de diagnostic en cours de route. Cet état de fait s'explique par une multitude de facteurs structurels propres à chacun des établissements. Il est proposé de mettre ici l'accent sur ce qui s'est produit de nouveau ou de différent suite à l'intervention, plutôt que d'analyser l'ensemble des facteurs ayant limité la portée de leur intervention.

Un an après l'intervention, l'Institut n'était pas en mesure de nous informer sur l'état actuel de la dynamique de chacun des Centres. Seules les informations recueillies auprès des employés des trois Centres<sup>168</sup> présents à la rencontre organisée en collaboration avec l'Institut permettent de se faire une certaine idée de la réalité de ces établissements.

La directrice du Centre A nous indique que l'intervention de l'Institut a permis de systématiser le travail des équipes techniques<sup>169</sup>. Les mécanismes de gestions collectives se sont également améliorés. De même le conseil de gestion créé à la fin du processus de diagnostic participatif perdure. Les premiers membres de ce conseil avaient été élus lors d'un atelier avec l'Institut. Depuis lors, deux processus d'élections des membres ont été réalisés en assemblée générale avec toute la communauté éducative, excepté les jeunes usagers. La communauté a, de plus, décidé de changer son nom pour « Commission du développement éducatif ». Cette dernière a pour mandat d'accompagner la gestion de l'établissement afin de consolider ses dimensions éducatives.

---

<sup>167</sup> Rappelons que le « conseil de gestion » est la transformation du « comité diagnostic » au fil du processus d'autoanalyse et d'autogestion de la communauté éducative.

<sup>168</sup> La directrice du Centre A, une intervenante du Centre B ainsi qu'une intervenante et la directrice du Centre C.

<sup>169</sup> Selon les praticiens de l'Institut, le Centre A est grandement influencé par son partenaire religieux. Ce dernier oriente la culture organisationnelle vers des mécanismes d'autoanalyses et d'autogestions, ce qui explique en partie pourquoi la démarche proposée par l'Institut y a été accueillie avec moins de résistance que dans les autres Centres.

Par ailleurs, celle-ci perçoit que l'intervention a consolidé la communauté éducative et le climat organisationnel. Son impression est fondée sur le fait que les employés s'impliquent davantage dans la gestion de l'établissement. Ils s'approprient en effet les espaces de réflexions et de décision collective comme l'assemblée générale par exemple. Elle donne également l'exemple d'une visite de représentants de la SAME où une cuisinière a affirmé en s'adressant à eux : « Je fais partie d'une communauté éducative ! »

Une intervenante du Centre B fait aussi remarquer cette transformation du climat par l'émergence d'un comité de travail et même d'un syndicat. Par exemple, suite aux recommandations du diagnostic participatif, des agents de sécurité ont créé un comité de gestion des quarts de travail. Ils ont consolidé collectivement un mode de gestion des heures de travail qui leur convient. Les praticiens constatent d'autres changements en ce qui concerne les conditions de travail (salaires, gestion des heures supplémentaires, etc.). Par exemple, les heures supplémentaires passées dans des réunions sont maintenant déduites de leurs heures de travail, ce qui consolide la participation dans les espaces de gestions collectives.

Dans un même ordre d'idée, la directrice du Centre C partage le fait qu'ils utilisent au besoin le processus du diagnostic participatif en respectant les principes d'implication de toute la communauté éducative comme le dispositif de l'assemblée générale. Cette dernière affirme que même si aucun conseil de gestion ne s'est créé durant l'intervention, certains « changements dans la subjectivité de son Centre » ont eu lieu. (Directrice du Centre C.)<sup>170</sup> Ce changement de subjectivité provient « [...] d'une impression et d'un sentiment qu'il y a plus de mouvement, d'oxygénation et de responsabilisation. » (Directrice du Centre C.)<sup>171</sup> Allant dans ce sens, une travailleuse sociale du Centre C souligne comment cette transformation se vit : « Maintenant, il y a des microinnovations

---

<sup>170</sup> Tem mudanças na subjectividade do meu Centro. (Directrice du Centre C.)

<sup>171</sup> Tenho a impressão, o sentimento que há mais movimento, de oxigenação sabe de responsabilização. (Directrice du Centre C.)

constantes parce que les gens ont moins de préjugés les uns envers les autres. » (Intervenante du Centre C.)<sup>172</sup>

En résumé, deux directrices (du Centre A et C) et deux intervenantes (du Centre B et C) ayant participé à la rencontre-bilan un an après la démarche de l'Institut s'entendent pour affirmer que cette intervention a produit de « nouvelles subjectivités » dans leurs établissements respectifs. Elles sentent que les situations vécues dans ces trois Centres sont produites par une culture collective possible à transformer.

Peu à peu, les employés qu'elles côtoient construisent l'affirmation d'un sujet collectif, l'occasion d'une prise de parole sociale, d'une opération collective de subjectivation, d'une articulation trouvée entre vision du monde et intervention dans le monde, d'une ligne possible dans l'action et ce, malgré un contexte de travail extrêmement précaire. Ce sentiment prend forme en parallèle avec l'appropriation de dispositifs participatifs inspirés par l'Institut dans la formation de nouveaux Centres en région, dans la gestion interne d'au moins trois Centres de la ville (émergence de syndicats, nouveaux comités de travail, consolidation de conseil de gestion, utilisation d'assemblée générale, etc.).

L'exploration du déroulement d'une rencontre de supervision auprès des employés d'équipes techniques — ergothérapeutes, psychologues, travailleurs sociaux, éducateurs et avocats — expose en quoi l'Institut contribue à la consolidation de ce nouveau climat qu'une employée décrit comme une « augmentation de mouvement d'oxygénation et de responsabilisation » du Centre.

---

<sup>172</sup> Agora tem microinovações constante porque as pessoas tem menos caixas entre eles. (Intervenante du Centre C.)

#### 4.7.3 Production de subjectivité et équipes techniques

Au début de la rencontre, l'animateur (Mauricio) invite les participants à enlever leurs souliers, pour ensuite s'asseoir au sol. Une fois tous les participants arrivés, il leur propose de s'exprimer sur ce qui se passe dans leurs Centres respectifs.

Après un certain moment, ce dernier synthétise ce qui s'est échangé en soulevant les thèmes traversant les discours. Il note en outre que tous les participants vivent un sentiment d'urgence en rapport à leur travail d'intervention auprès des jeunes. S'en suit une courte activité corporelle par laquelle l'animateur les invite à marcher le plus vite et le plus près possible les uns des autres. Une fois l'exercice terminé, il leur propose d'échanger sur ce qu'ils ont senti.

Une autre discussion commence alors, guidée par une question de fond sur laquelle Mauricio reviendra tout au long de la rencontre : « Quelle est la demande à laquelle vous répondez par vos interventions auprès des jeunes contrevenants ? » Après la pause, il revient avec cette même question. Un participant s'exprime : « Nous sommes en train de répondre à une demande de pauvreté sociale. »

Suite à ce commentaire, une participante commence à pleurer. L'animateur lui propose de s'exprimer sur ce qu'elle ressent en ce moment. Cette dernière souligne qu'elle est accablée d'impuissance devant les inégalités sociales du Brésil qui auxquelles elle est confrontée dans son travail d'intervention socioéducative. L'animateur reprend ce commentaire en insistant sur le fait que, comme intervenants auprès de jeunes contrevenants, ces professionnels répondent à une demande sociale immense et paradoxale pouvant leur faire perdre le sens de leur travail. Cette perte de sens serait, selon lui, alimentée par ce sentiment d'impuissance. Il rajoute : « Qu'est-ce que votre discours et vos actions quotidiennes font de cette demande sociale ? » Un participant répond : « Ils nous servent à répéter ! »

L'animateur rappelle alors un exemple d'intervention inventive relatée par un participant afin de démontrer que leur pratique peut prendre une multitude de formes. Selon lui, cette inventivité est potentialisée par la prise de conscience de la demande sociale implicite à laquelle ces travailleurs

doivent répondre dans leur travail et par une ouverture et une sensibilité permanente aux transformations « micropolitiques » possibles de leur quotidien dans les Centres.

Cette « sensibilité micropolitique » (ou éthico-esthétique-politique) potentialise la déterritorialisation des lieux de non-sens, d'impuissance et de mécanismes d'intervention répétitifs du professionnel tout comme son ouverture à la production d'une nouvelle subjectivité par laquelle d'autres sens et d'autres mécanismes d'intervention peuvent prendre forme. Pour Mauricio, le maintien continu de cette sensibilité « micropolitique » constitue le défi quotidien de tout intervenant.

Un participant s'oppose à cette conception en exposant son impossibilité et son invalidité dans un contexte de travail rempli de contraintes et de dangers comme le sien. Il donne l'exemple d'une situation — où il a été menacé par un jeune avec une barre de métal — qui a dégénéré dans une rébellion générale de son Centre. Pour lui, les projets « micropolitiques » et la sécurité sont deux choses différentes et incompatibles dans son intervention quotidienne.

Suite à ce commentaire, l'animateur questionne le groupe : « Qu'est-ce qui est le plus sécurisant ? La création d'espaces ludiques et inventifs avec le jeune ou vos interventions conventionnelles dont vous cherchez le sens ? » Il souligne du même coup que l'exemple amené par le participant expose que le défi de transformation « micropolitique » quotidien se relève difficilement sans l'implication de toute la communauté éducative (incluant le jeune).

Cet extrait de rencontre de supervision met en lumière comment les agencements entre les stratégies d'animation de Mauricio et les participants facilite la problématisation collective des liens entre la perte de sens de leur travail socioéducatif dans un contexte précaire, la répétition de leurs interventions auprès des jeunes et la demande sociale implicite d'éradication de la pauvreté et de la misère dans le Brésil. Par cette problématisation collective, une nouvelle ligne de possibilité se trace entre vision du monde et intervention dans le monde, tant pour les participants que pour l'animateur de l'Institut. Le déploiement de ces transformations « micropolitiques » dans leur travail quotidien repose, selon Mauricio, sur l'engagement et l'implication du jeune.

#### 4.7.4 Production de subjectivité et jeunes contrevenants

Lors d'une rencontre d'analyse d'implication entre les praticiens de l'Institut Schizo à la fin de cette intervention, des praticiens pensent avoir produit de nouvelles subjectivités (sensibilité « micropolitique » des personnes, culture et gestion participative, etc.) dans les différents Centres. Devant ce constat positif, la superviseuse de la rencontre soulève :

Vous avez fait des choses et vous avez noté des différences dans la culture et dans la gestion des Centres, mais pas directement au niveau des jeunes. Vous connaissez le problème des jeunes contrevenants au Brésil. Vous connaissez les paradoxes intrinsèques de l'objectif de réinsertion socioéducative de ce jeune dans une société où il n'y a pas de place pour lui ? Nous savons que plusieurs d'entre eux ne vont nulle part. Nous savons que leur espérance de vie est de trois ans après leur sortie du Centre<sup>173</sup>. (Benedita.)

Dans le contexte socioéconomique brésilien actuel, la réinsertion socioéducative des jeunes contrevenants passant par les Centres semble incompatible avec le « destin machinique » d'exclusion (parfois tragique et mortel) qui attend la majorité d'entre eux. Ce paradoxe alimente une perte de sens devant tout projet d'intervention censé contribuer au bien-être et à la dignité de ces jeunes dans le cadre institutionnel des Centres. Pour Sara, les jeunes usagers demeurent bien conscients de ce paradoxe : « Le jeune contrevenant rit de nous ! Parce que c'est beaucoup de leurres ! Que devient notre éthique ? On fait ce travail pourquoi alors ? On se leurre vraiment ! Nous sommes dans un grand leurre collectif par ce travail que nous savons palliatif. » (Sara.)<sup>174</sup>

---

<sup>173</sup> Vocês fizeram coisas e vocês notaram diferenças na cultura e na gestão das unidades, mas não diretamente no jovem. Vocês conhecem o problema de jovem infrator no Brasil ! Vocês sabem dos paradoxos intrínsecos da meta de reinserção sócio-educativa daquele menino numa sociedade onde não tem lugar para ele ? Sabemos que muitos deles não vão a lugar nenhum. Sabemos que o prazo de vida deles é de 3 anos depois ter saído da Unidade. (Benedita.)

<sup>174</sup> O jovem infrator esta dando uma risada da gente ! Porque é muita enganação. Como que fica a nossa ética ? Fazemos este trabalho para que daí ? A gente vai se enganando mesmo. E o jovem sabe disso ! Estamos num alto engano coletivo dentro de um trabalho que você sabe que é paliativo mesmo. (Sara.)

Un peu comme les intervenants des équipes techniques, Sara cherche le sens de son travail. Comment construire une ligne d'action entre les multiples contraintes d'une demande explicite d'amélioration des services des Centres et son désir de contribuer à la dignité du jeune ?

Conscients du destin d'exclusion de la majorité d'entre eux, ces praticiens inspirés de la schizo-analyse proposent une ligne d'action quelque part entre l'amélioration du fonctionnement et des services des Centres pour jeunes contrevenants et la transformation « micropolitique » de la société néolibérale qui, selon eux, est à l'origine de leur exclusion chronique.

Les possibilités de transformations « micropolitiques » vers la dignité du jeune s'arrêtent à partir du moment où un sentiment de résignation gagne l'intervenant : Quand vous vous résignez, vous oubliez vos désirs de dévier cette réalité et à partir de ce moment, vous devenez des instruments-technologiques-humains pour n'importe quelle finalité. Vous vous laissez capturer, adapter à la subjectivation néolibérale<sup>175</sup>. (Benedita.)

Contre ce risque constant de résignation et d'instrumentalisation de l'action, Gerardo propose le « doute » de la schizo-analyse :

La schizo-analyse fonctionne en rendant possible la connectivité entre un moment et un autre, entre le pôle émancipateur-événementiel et le pôle régulateur-néolibéral de la résignation. Elle est mon doute. Comme un câble qui lie ces deux pôles. Donc avec ce câble, nous allons penser un tourbillon de particules qui traversent ce champ alors « ffffffffffffffffffffff » à travers cela, pour moi, c'est la schizo-analyse<sup>176</sup>. (Gerardo.)

---

<sup>175</sup> Quando você se resigna você esquece seu desejo de desviar esta realidade e daí você se torna um instrumento- tecnológico -humano para qualquer meta. Você deixa-se capturar, adaptar a subjetivação neoliberal. (Benedita.)

<sup>176</sup> A esquizoanálise funciona possibilitando a conectividade entre um momento e outro entre o pólo emancipatorio - acontecimental e pólo regulador-neoliberal da resignação. Ela é meu doubt. Como um cano que liga estes dois pólos então neste cano vai pensar num turbilhão de partículas atravessando este campo então « ffffffffffffffffffffff » através disso para mim é esquizoanálise. (Gerardo.)

Comment construire une ligne d'action par ce doute, entre le désir de changer la réalité de ces jeunes et une réalité organisationnelle institutionnalisée, précaire, s'inscrivant dans contexte néolibéral en partie responsable de leur exclusion sociale et économique ? Certains praticiens comme Benedita croient que c'est en s'agençant aux paroles et aux actions des jeunes que l'« Utopie active » peut prendre forme dans les Centres :

Essayer de sentir cette ambivalence, cette complexité à propos du paradoxe de la mission de ces Centres, c'est fondamental pour l'Utopie active, mais une question reste : quelle est la parole de ces jeunes ? Répondre à cette question, c'est comme détourner une situation où le destin est la mort afin de dribbler avec cette situation avec eux. C'est inventer avec eux pour lutter contre la concentration de richesses. C'est se centrer sur le destin machinique du jeune pour mieux comprendre les machines qui produisent son exclusion. Et ainsi dévier avec lui, en créant une rupture avec les paradoxes de la société néolibérale<sup>177</sup>. (Benedita.)

Ce désir d'intégrer les paroles et les actions des jeunes contrevenants ne correspond pas à la demande reçue par la SAME ni aux volontés des travailleurs des Centres. Par conséquent, au cours de l'intervention, les jeunes se sont uniquement engagés dans le processus de diagnostic participatif de trois Centres sur dix. Commentant cet état de fait, Sara conclut que « Le défi était que l'adolescent soit un réel protagoniste de la gestion participative des Centres. Mais avec notre consultation, ce fut une fois de plus un processus POUR l'adolescent et non pas AVEC lui. » (Sara.)<sup>178</sup>

#### 4.8 Conclusion

Ce chapitre « cartographie » une intervention inspirée de la schizo-analyse en explorant six lignes thématiques traversant les paroles et les actions des intervenants qui la pratiquent. Le contexte de

---

<sup>177</sup> Tentar sentir esta ambivalência, esta complexidade do paradoxo da missão destas Unidades é fundamental para a Utopia Ativa, mas a questão fica : qual é a palavra dos jovens ? Responder a esta pergunta é como dar volla a uma situação em que o destino é a morte para driblar com ela junto com eles. É de inventar com eles para lutar contra a concentração de renda. Centrar-se no destino - máchinico do jovem para entender melhor as maquinas que produzem a exclusão dele. E assim desviar junto com ele raspando os paradoxos da sociedade capitalista neoliberal. (Benedita.)

<sup>178</sup> O desafio era que os adolescentes realmente fossem protagonistas da gestão participativa nas unidades. Mas nossa consultoria foi ainda um processo PARA o adolescente e não COM ele. (Sara.)

cette pratique singulière est abordé dans leurs réflexions sur les liens entre schizo-analyse et intervention organisationnelle en Amérique latine et dans la description du contexte du cas d'intervention observée dans cette recherche. L'exploration de ces deux aspects met en lumière les éléments socioculturels, sociopolitiques et socioéconomiques du contexte de leur pratique. Il est aussi possible de constater que pour ces consultants, l'intervention demeure socialement construite, c'est-à-dire qu'elle est produite par le contexte social dans lequel elle prend forme. Cette conception est inspirée de l'ontologie schizo-analytique selon laquelle le réel est en perpétuel « devenir ».

Comme fondement philosophique et normatif, la schizo-analyse se traduit à travers l'idée d'« Utopie active ». En créant des dispositifs d'autoanalyse et d'autogestion, nos chercheurs souhaitent faciliter cette « Utopie active » en eux, entre eux tout comme chez les personnes, les groupes et les organisations rencontrés dans leur pratique. Cet entendement philosophique et normatif marque leurs conceptions des dimensions sociales et psychologiques de l'intervention.

Dans leurs paroles et leurs actions émergent plusieurs allusions à la société, l'organisation, le groupe et le sujet. Deux conceptions traversent ces allusions : celle d'un pôle institué, molaire, paranoïaque, fixe, et d'un pôle instituant, moléculaire, schizo, nomade ainsi que celle du « devenir » permanent (construction sociale continue) de toutes entités sociales humaines. Ces compréhensions des dimensions sociales et psychologiques trahissent, une fois de plus, leurs affinités avec la schizo-analyse et l'analyse institutionnelle. Celles-ci transparaissent aussi dans leurs rapports aux dimensions méthodologiques de la pratique.

Ces dimensions portent sur le « cadre » (structure) et le « déroulement » (processus) de l'intervention. L'étude du cadre de leur pratique met en lumière un intervenant détaché de son identité de « consultant-expert », un rapport à la demande reposant sur trois des dispositifs d'autoanalyse et d'autogestion tels que l'analyse d'implication, la production de l'offre et l'infiltration et un « schéma » d'intervention a priori inspiré de la socioanalyse. L'analyse du déroulement dévoile, pour sa part, les différentes phases du processus d'un cas d'intervention auprès de dix Centres pour jeunes contrevenants ainsi que des stratégies d'action fondées sur un « art » du « bricolage » et de l'animation

du « schizodrame » dans une forme de va-et-vient spontané entre animations de discussion, activité corporelle et dramatisation.

Finalement, l'ontologie singulière de la schizo-analyse amène ces praticiens à concevoir les « effets » de leur intervention non pas comme des résultats découlant d'un processus planifié, mais comme des émergences « rhizomiques » ayant lieu à tout moment. Un tel entendement complexifie la compréhension de l'impact de leurs actions sur les Centres pour jeunes contrevenants. Des formes de transformations « micropolitiques » ont pourtant été saisies.

L'appropriation de dispositifs participatifs dans la formation de nouveaux Centres et dans la gestion interne d'au moins trois Centres existants — émergence de syndicats, nouveaux comités de travail, consolidation de conseil de gestion, utilisation d'assemblée générale, etc. —, la transformation du climat de certains établissements par ce qu'une employée nomme un « mouvement d'oxygénation et de responsabilisation » reposant entre autres sur une problématisation collective des liens entre la perte de sens du travail socioéducatif, la répétition des interventions auprès des jeunes et la demande sociale implicite d'éradication de la misère issue d'un contexte néolibéral brésilien : tous ces éléments constituent des exemples de ce type de transformation « micropolitique ». Pour les praticiens de l'Institut, ces transformations contribueraient plus intensément à l'« Utopie active » si elles s'agençaient avec les paroles et les actions des jeunes des Centres, ce qui n'a pu être réalisé dans le cadre d'une telle intervention.

Cette cartographie d'une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse autour de six orientations thématiques soulève certains questionnements et certains enjeux au sujet de l'intervention organisationnelle contemporaine comme pratique de changement. Ceux-ci sont discutés et approfondis dans le chapitre suivant.

## CHAPITRE V

### RÉFLEXIONS AUTOUR D'UNE INTERVENTION INSPIRÉE PAR LA SCHIZO-ANALYSE

#### 5.1 Introduction

Notre problématique expose le fait que des praticiens (pragmatiques et critiques) adaptent leur pratique aux besoins de changements des demandeurs (Dubost, 1987). Cette adaptation se fait parfois au détriment des considérations sociopolitiques dans leurs pratiques ainsi qu'au détriment des réflexions critiques autour des rapports de pouvoir vécus dans l'organisation et dans le processus d'intervention. Il n'était pas possible d'en dire autant des praticiens inspirés de la schizo-analyse devant le peu de références à leur sujet dans la littérature.

À première vue, la schizo-analyse présente une ontologie du changement selon laquelle il n'existe pas de « changement-processus » menant à un « changement-résultat », mais plutôt des flux, des coupures de flux et des agencements de flux multiples, hétérogènes et aléatoires au cœur d'une réalité elle-même en constant « devenir ». Devant la singularité de cette conception du changement en rapport aux autres courants de pratiques, devant la méconnaissance des pratiques s'en inspirant et devant son déploiement en Amérique latine, nous avons senti dans cette recherche la pertinence de comprendre comment la schizo-analyse se traduit dans l'intervention organisationnelle.

Cette compréhension impliquait de savoir comment se construit et s'opère l'intervention organisationnelle. Ainsi, une problématisation historique des différents courants de pratiques a-t-elle permis de constater que la construction et la mise en application d'une telle intervention reposent sur

plusieurs dimensions comme son contexte social, ses fondements philosophiques, ses dimensions normative, méthodologique, sociale et psychologique ainsi que sur les effets qu'elle produit.

Par l'analyse de ces dimensions, il nous a été possible de comprendre leurs agencements dans la construction et la mise en application de l'intervention organisationnelle. Par ailleurs, en se fondant sur ces analyses, sur l'observation des actions et sur l'écoute des paroles d'intervenants inspirés de la schizo-analyse, nous avons pu cerner comment se construit et s'opère une telle pratique.

À partir de cette « cartographie », nous allons maintenant tenter de comprendre comment l'intervention inspirée de la schizo-analyse se situe par rapport aux dimensions des autres courants de pratiques organisationnelles. Cette démarche permet de faire ressortir ses similarités avec la socioanalyse ; elle permet aussi d'exposer, d'une part, sa singularité sur le plan des dimensions philosophique, normative, sociale et psychologique et, d'autre part, ses ressemblances avec la majorité des approches d'intervention organisationnelle à la fois au niveau de la dimension méthodologique et des effets produits.

## **5.2 Contexte social brésilien et production de subjectivité**

À partir de l'objectif général de cette recherche — comprendre les agencements des différentes dimensions constituant une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse à partir des agencements entre les discours et les actions des intervenants qui la pratiquent —, une question spécifique a été soulevée au sujet du contexte social d'une telle intervention : comment, à contre-courant de la dérive instrumentale de l'intervention organisationnelle, un mode d'intervention inspiré de la schizo-analyse s'est-il construit ?

Tout comme Deleuze et Guattari, les praticiens de l'Institut Schizo remarquent l'influence du contexte néolibéral brésilien sur les mécanismes de production de subjectivité et les modes de subjectivation qui s'en dégagent. Le Brésil constitue plus de cinq cents ans de métissages entre les autochtones, les Africains, les Espagnols, les Portugais, etc. Dans les années 1920, plusieurs artistes modernistes se

regroupent pour critiquer la primauté du « régime identitaire » de la représentation. Ce mouvement<sup>179</sup> souligne l'importance de ne pas s'identifier de manière définitive en intégrant constamment de nouvelles références, un peu comme la culture brésilienne et ses nombreux métissages. Il valorise par ailleurs la liberté d'hybridation des références par l'expression et l'improvisation de langages en s'opposant à toutes formes de représentations qui s'imposent comme nécessaires dans une société industrielle émergente (Rolnik, 2000). C'est l'éloge de la « subjectivité flexible » comme force de création permanente (Rolnik, 2000), dont la production continue repose sur une sensibilité à la présence vive de l'Autre (Rolnik, 2006). Le néolibéralisme et son idéologie néoproductiviste tendent à instrumentaliser cette « subjectivité flexible ». En fait, celle-ci constitue l'une des bases culturelles facilitant le déploiement de cette idéologie. Avec les représentations et les images de « paradis consumériste » et de « bonheur plastique » constamment projetées par la publicité, se construit une forme d'idéal collectif nourri par la peur d'être exclu de ce « paradis ». La sensibilité à se transformer continuellement dans ses rapports à l'autre s'effrite devant cette peur. Les personnes préfèrent réorganiser leur vie en fonction de ces images jusqu'à y mouler et y figer leur subjectivité.

Les chercheurs brésiliens Nardi et Neves da Silva (2005) précisent ce mouvement d'instrumentalisation des subjectivités en analysant comment l'idéologie néoproductiviste produit certaines « illusions » comme celle de la crise permanente du sujet, de la liberté et de l'autonomie individuelle ainsi que celle de la différence singulière entre les sujets.

L'illusion de la crise permanente repose sur une conception de l'individu et du milieu comme lieu de crise permanente. En plus de devoir résoudre ses crises permanentes, l'individu a la responsabilité de constamment s'adapter aux crises de son environnement. L'illusion de la liberté et de l'autonomie individuelles, pour sa part, tend à rendre « invisible » et « immatérielle » toute influence normative ainsi que toute forme d'adaptation du sujet aux exigences de son milieu. Ceci permet de consolider le processus d'individualisation de la norme tout en diminuant l'importance accordée aux causes sociales

---

<sup>179</sup> Les idées de ce mouvement ont été résumées, en 1928, dans le « Manifeste Anthropophage » écrit par un artiste moderne du nom d'Oswald de Andrade (Rolnik, 2000). Ce manifeste est le fruit de réflexions esthétiques, philosophiques et politiques sur la culture brésilienne ayant, encore aujourd'hui, des répercussions dans l'imaginaire brésilien. Des artistes du tropicalisme tels que Caetano Veloso, Hélio Oiticica et Lygia Clark s'en sont grandement inspirés.

dans l'analyse des difficultés individuelles. Par exemple, cette illusion incite les intervenants organisationnels à travailler sur les compétences et les incompétences de l'individu tout en lui attribuant les responsabilités de ces dernières. Cette illusion influence aussi le praticien à intérioriser les normes de la société néolibérale dans un processus d'identification complexe.

La dernière illusion ciblée par ces auteurs — soit l'illusion de la différence singulière entre les sujets — contribue à homogénéiser les modes d'existence par des techniques influençant le sujet à « supporter » la différence d'autrui. Or, cette forme de « tolérance » fait en sorte qu'il ne s'implique pas dans le « jeu de l'altérité » transformatrice. Cette troisième illusion tend, en fait, à isoler le sujet sur lui-même.

Comme nous l'avons observé dans notre problématique, de plus en plus de consultants organisationnels définissent leur pratique en fonction d'une logique utilitariste reposant sur des calculs de coûts et de bénéfices. Ce nouveau mode de subjectivation en intervention organisationnelle inspirée par le contexte néolibéral contribue à l'instrumentalisation de l'intervention pour la mettre au service d'une idéologie néoproductiviste d'efficacité et de performance (Aubert *et al.*, 2007 ; Couturier, 2000 ; de Gaulejac, 2005 ; Otero, 2000).

En outre, de « nouveaux » modèles d'intervention organisationnelle plus pragmatiques les uns que les autres se présentent sur le marché. Ces modèles s'inspirent des théories du courant du changement planifié, des sciences de la gestion et d'une « psychologie managériale » fondées sur les sciences du comportement, afin de contribuer à « gérer le monde » pour « ménager le monde » qui engendre la misère et l'exclusion chronique de ce « paradis consumériste ». Voilà, en définitive, ce à quoi les praticiens de l'Institut Schizo, tout comme la plupart des intervenants critiques, ne veulent pas s'associer !

### 5.2.1 Émergence de la schizo-analyse au Brésil

En Amérique latine, des penseurs et praticiens en sciences sociales sont actifs sur le plan de la recherche critique de fondements épistémologiques, théoriques et pratiques pour des changements sociopolitiques variés (Sandoval, 2000 ; Anadon, 2007). Cet engagement contribue à l'avancement et au renouvellement des perspectives critiques en sciences sociales de même que dans les pratiques d'interventions organisationnelles latino-américaines. Par exemple, des intervenants prennent conscience de leur incapacité d'agir face à l'ampleur de la précarité des organisations auprès desquelles ils interviennent. L'inconfort créé devant l'impuissance d'intervenir dans un tel contexte consolide alors le développement d'approches critiques. En prétendant rompre avec les courants pragmatiques nord-américains et la psychanalyse classique, nos chercheurs se tournent vers l'analyse institutionnelle et la schizo-analyse.

Différemment de leurs collègues des approches critiques inspirées de Marx et de certains penseurs latino-américains tels que Paulo Freire et Fals Borda — qui s'attaquent aux sources de l'exclusion sociale par une approche communautaire de lutte des classes —, les praticiens de l'Institut Schizo s'affairent exclusivement à redéfinir le concept « psychologisant » de subjectivité. En reliant leurs interventions au débat épistémologique et politique de la société néolibérale contemporaine, ils cherchent à élucider une position philosophique engageant le processus d'intervention vers une libération des modes de subjectivation pour la production d'une multiplicité de subjectivités nouvelles.

Dans le cas observé, cette problématisation des modes de subjectivation transparaît dans leur conception du lien entre la misère chronique de leur pays et le néolibéralisme. Cet entendement prend la forme d'une analyse constante des paradoxes entre une demande pour l'amélioration de l'institution d'insertion socioéducative des jeunes contrevenants et les pressions économiques liées au contexte néolibéral brésilien. Ces réflexions ont lieu autant entre eux qu'avec les travailleurs des Centres pour jeunes contrevenants auprès desquels ils interviennent.

Devant l'angoisse et la perte de sens que peut créer la compréhension vive de ces paradoxes — autant pour eux que pour les travailleurs des Centres —, les praticiens de l'Institut Schizo proposent la

mise en commun de leur « vouloir-vivre » (« Utopie active ») en rappelant la pléiade de possibles pouvant être produite par cette mise en commun. L'ampleur de la misère et de l'exclusion socioéconomique du contexte brésilien prédispose-t-elle ces praticiens à une approche du contexte social s'inspirant de la schizo-analyse ? Est-ce une approche uniquement viable dans un contexte social brésilien ?

### **5.3 Schizo-analyse comme fondement philosophique et normatif**

Au sujet des dimensions philosophique et normative de l'intervention inspirée de la schizo-analyse, cette recherche voulait déterminer comment les intervenants qui la pratiquent conçoivent la réalité et en quoi cette conception influence et est influencée par leurs valeurs et les finalités de leur intervention. Nous allons éclairer ces interrogations en situant les conceptions de ces consultants en rapport aux deux principaux courants d'intervention.

#### **5.3.1 Schizo-analyse et approche critique de l'intervention organisationnelle**

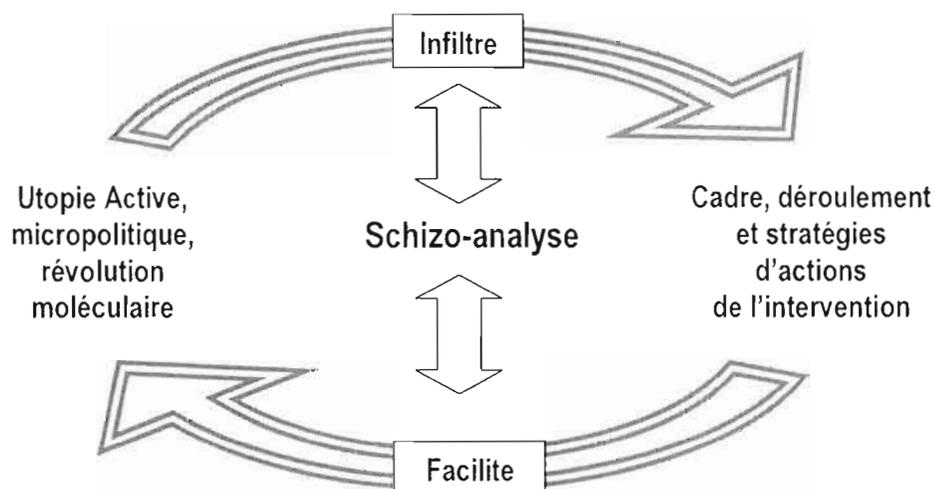
Les praticiens inspirés de la schizo-analyse voient une incompatibilité entre l'harmonisation du bien-être des employés et des usagers des Centres pour jeunes contrevenants d'un côté, et le déploiement d'une société néolibérale brésilienne d'un autre côté. Sans pour autant s'indigner devant l'ampleur de la tâche visant à transformer leur contexte socioéconomique ni se leurrer devant le potentiel de leur intervention à changer les modes de production de la société en entier, ils tentent de trouver comment construire certaines transformations « micropolitiques » avec les différents acteurs du milieu.

La schizo-analyse « [...] traverse les totalités réifiées du marxisme, en les travaillant, les fendillant, les renouvelant. » (Cusset, 2003 : 345.) Comme fondement philosophique de l'intervention, elle invite à poser les questions « moléculaires » et « micropolitiques » afin de maintenir un point de vue critique permettant de s'agencer au potentiel des « microtransformations ». En ce sens, nos chercheurs ne souhaitent pas arriver à un changement sociopolitique « grandiose » comme celui « prêché » par des

praticiens marxistes des années 1960 et 1970. En effet, ils prétendent plutôt faciliter l'expression d'un « mouvement de vie » par la mise en commun d'un « vouloir-vivre » continu par l'accompagnement de transformations « micropolitiques » quotidiennes : une « Utopie active » construite au fil de gestes et de paroles libératrices des désirs enfouis dans la résignation et l'habitude. Ils tentent ainsi de redéfinir les rapports à l'intervention organisationnelle et au travail dans les Centres pour jeunes contrevenants et ce, en perçant l'épaisse couche du « ce qui va de soi » voilant les possibles en devenir.

Pour Guattari (1977), la différence entre un changement sociopolitique marxiste ou néomarxiste et ce qu'il nomme la « révolution moléculaire » de la schizo-analyse se situe sur le plan de la « politique de signification ». D'un côté, on accepte les significations comme des incontournables, avec la certitude de les retrouver inévitablement à tous les niveaux sémiotiques. De l'autre côté, on les accepte de fait, dans le cadre d'un système particulier (par exemple le cadre de l'offre et de la demande menant à une intervention) mais, en contrepartie, on se propose de mener une lutte « micropolitique » généralisée susceptible de creuser ces significations de l'intérieur, de façon à permettre aux multiplicités intensives de se dégager de la « tyrannie » du « surcodage signifiant » (Guattari, 1977). Les fondements philosophiques et normatifs de nos cochercheurs reposent sur cette seconde politique de signification qu'il est possible d'imager selon la représentation de la figure 5.1.

Figure 5.1 : Schizo-analyse comme fondement philosophique et normatif de l'intervention organisationnelle



Sous cet angle, la schizo-analyse se réfère à toutes les « activités » facilitant explicitement ou implicitement la libération des mécanismes « instituants » des transformations « micropolitiques ». Dans l'intervention organisationnelle observée, ces activités se traduisent par une posture éthique singulière, qui repose sur une sensibilité à cerner la part de ce qui est singulier, contingent, arbitraire à travers ce qui est donné comme universel, nécessaire ou obligatoire. Elle prend aussi la forme d'un mode de problématisation collective des relations que les acteurs de l'intervention (intervenants ou participants) entretiennent avec leurs savoirs a priori, pour cerner les rapports de pouvoirs et les modes de subjectivation dans lesquels ils sont nécessairement incorporés.

Cette position éthique transparait, entre autres, dans la constante problématisation qu'ils font des liens entre la perte de sens du travail de réinsertion socioéducative (résignation des acteurs et répétitions de leurs interventions auprès des jeunes), la demande sociale implicite d'éradication de la misère traversant les Centres pour jeunes contrevenants et le contexte néolibéral brésilien perpétuant l'exclusion de ces jeunes. Cette problématisation collective se fait autant avec les personnes du milieu participant à l'intervention qu'entre les intervenants eux-mêmes au cours de rencontres de réflexions internes (analyse d'implication).

### **5.3.2 Schizo-analyse et pragmatisme utilitaire et néoproductiviste**

La problématisation des modes de subjectivation dans l'intervention constitue pour nos cochercheurs un des plus puissants moyens contre l'instrumentalisation de leur pratique comme dispositif d'adaptation et de reproduction des modes de subjectivation propres à l'idéologie néoproductiviste. Elle représente donc un acte de résistance « micropolitique » contre cette instrumentalisation possible.

Dans un même ordre d'idée, Prado Filho (2005) soutient que plus un praticien problématise la production sociale, politique, historique des modes de subjectivation dans l'action, plus il s'éloigne des approches pragmatiques et utilitaires. L'analyse des différences entre la « problématisation schizo-analytique » et la « réflexivité praxéologique » va nous aider à éclairer cette « corrélation ».

Comme cela a été exposé au chapitre I, la réflexivité praxéologique inspirée par Argyris, Schön et St-Arnaud a pour seule mesure l'efficacité (Couturier, 2000 : 147). En fait, l'intervenant praxéologue met de côté ses références a priori pour faciliter la création d'un modèle plus efficace dans l'action. Cette réflexivité permet la découverte de soi, la transparence à soi, en vue de l'amélioration de l'efficacité de l'action. L'analyse des finalités d'action est ici perçue comme nuisible à l'efficacité. De cette manière, la « compétence réflexive » facilite la professionnalisation de l'action plutôt que la transformation « micropolitique » des modes de subjectivation néoproductivistes (Couturier, 2000).

Contrairement à la réflexivité praxéologique, la « réflexivité » inspirée par la schizo-analyse repose sur une analyse constante des finalités de l'action et des modes de subjectivation et ce, afin de faciliter les multiples agencements possibles entre les dimensions sociale, politique et esthétique traversant l'intervention. Elle invite l'intervenant à trouver, par tous les moyens possibles, comment se réapproprier la capacité d'être transformé par l'Autre pour ainsi faciliter la production de subjectivité partagée (énonciation collective). Cette production, rappelons-le, se construit au fil de relations « vives » et non pas nécessairement par des relations professionnellés fondées sur une division des pouvoirs déterminés par un cadre d'intervention et des modalités d'interactions communicationnelles préétablis.

L'analyse de la compréhension que nos cochercheurs ont de la subjectivité et du sujet au cœur de leur conception de la société, de l'organisation, du groupe et des relations humaines consolide l'entendement de cette posture éthique inspirée de la schizo-analyse.

#### 5.4 Dimensions sociale et psychologique

« Dans ton combat entre toi et le monde, soutiens le monde. »  
Kafka

Sur le plan des dimensions sociale et psychologique, nous voulions savoir comment ces praticiens conçoivent la société, l'organisation, le groupe et l'individu<sup>180</sup> ainsi que les relations qu'ils construisent entre ces différentes entités sociales. Comme nous l'avons constaté dans le chapitre précédent, deux conceptions caractérisent leur compréhension de ces entités : celle d'un pôle institué, paranoïaque, fixe, et d'un pôle instituant, schizo, nomade d'un côté, et celle du « devenir » permanent (construction sociale continue) de toutes entités sociales de l'autre. Ce « devenir » repose, selon eux, sur la production de subjectivité issue des agencements entre ces entités sociales indivisibles.

Ils conçoivent la subjectivité comme un territoire existentiel collectif en constant processus de production. Cette « processualité » fabriquée et modelée par le social d'une formation historique déterminée soulève l'idée d'une subjectivité intériorisée, propre à une supposée nature humaine.

Par ailleurs, pour ces praticiens, s'attarder à la subjectivité socialement ou collectivement produite potentialise la désindividualisation et la désaliénation du sujet vers la libération du « vouloir-vivre ». La « déterritorialisation identitaire » semble, à leurs yeux, nécessaire pour éviter la « psychologisation » ou la négation des problèmes sociaux. Elle permet en fait de relier la critique du sujet à sa libération. Cette conception rejoint celle de plusieurs pratiques du courant critique selon laquelle l'ultime valeur du sujet, historiquement construit, réside dans sa capacité réflexive d'agir politiquement sur le monde.

Le sujet « déterritorialisé » de nos chercheurs demeure « multiple », ce qui favorise son « devenir imperceptible ». Par ce « devenir imperceptible », le sujet tend alors à se dépendre de l'« individualisation consumériste » inspirée par l'idéologie néoproductiviste. Elle mène ainsi une lutte

---

<sup>180</sup> Rappelons que dès notre analyse des données sur le terrain, nous avons remplacé la notion d'individu par celle de sujet afin de respecter la vision de nos chercheurs.

« micropolitique » de la rupture identitaire du « schizophrène<sup>181</sup> » contre le contrôle identitaire du « paranoïaque consumériste » dominant les subjectivités néoproductivistes, « individualisantes » et « psychologisantes » de la société néolibérale.

Cette « déterritorialisation identitaire » du sujet ne propose pas, comme le prétend Lafontaine, « de dissoudre la subjectivité humaine dans la complexité qui ferait perdre au sujet sa capacité réflexive d'agir politiquement sur le monde [...] » (Lafontaine, 2004 : 19). En effet, elle mise plutôt sur l'affirmation d'un sujet collectif, sur la prise de parole sociale, sur la production collective de subjectivation vers une articulation commune entre visions du monde et intervention dans le monde (Cusset, 2003 : 169).

De plus, l'intervention organisationnelle constitue un dispositif de déterritorialisation en rapport à l'« individualisation consumériste » néoproductiviste qui effrite les « vouloir-vivre » et ces formes d'implications possibles dans le « jeu de l'altérité » transformatrice. Dans le langage du « Mouvement Instituant<sup>182</sup> », ceci revient à faire vivre l'« instituant » entre soi et les personnes, des groupes et des organisations rencontrés dans sa pratique. Cela se passe comme si l'« instituant » avait un potentiel de désindividualisation et de transformation « micropolitique » intrinsèque. La valorisation quasi idéologique de l'« instituant » de ces praticiens traverse l'ensemble de leur rapport à la méthodologie d'intervention.

---

<sup>181</sup> Le « schizo » : « [...] la ressource pour être rien, de devenir toutes choses, d'assumer tous les personnages, d'éprouver tous les états, de porter tous les noms, bref d'égaliser le moi à l'histoire universelle. Elle conduit à une solitude de défi ou à une disponibilité, à un accueil illimité, si elle prépare à remplir des rôles sociaux, des tâches déterminées, sans être dupe et sans être meurtri. » (Deleuze *et al.*, 1980 : 388.)

<sup>182</sup> Rappelons que, selon les consultants de l'Institut Schizo, le Mouvement Instituant inclut toutes les pratiques ayant pour finalité l'« Utopie active », comme la socioanalyse, la sociopsychanalyse, la schizo-analyse, etc.

## 5.5 Dimension méthodologique

En rapport à la méthodologie d'intervention, la présente recherche visait à nous faire comprendre le cadre (conception de l'intervenant et rapport à la demande) et le déroulement (schéma et stratégies d'action utilisés) de leur pratique dans son rapport (discours et actions) à la commercialisation et à la professionnalisation. À la lumière d'une revue de littérature sur la schizo-analyse, nous avons supposé que l'intervenant inspiré d'une telle approche crée des méthodes nouvelles à même de problématiser autrement les enjeux de la professionnalisation et de la commercialisation de l'intervention. Par exemple, nous prétendions que le déroulement de leur intervention ne reposerait pas sur le schéma d'action planifiée standard, mais plutôt sur une cartographie créée dans l'action.

L'étude de cas à l'Institut Schizo révèle une longue démarche (plus de huit ans) vouée à l'émergence de dispositifs « instituants » d'autoanalyse et d'autogestion dans différents espaces d'une institution de réinsertion socioéducative constituée de lois, des politiques, de gouvernements — aux niveaux fédéral, étatique, municipal —, d'établissements, de programmes d'intervention, de professionnels, de jeunes contrevenants, etc. Agencer une telle proposition « instituante » à une institution préoccupée par le contrôle et la réinsertion des jeunes contrevenants constitue un défi de taille ! Ces praticiens se croient à même de le relever avec la schizo-analyse comme fondement philosophique et normatif et l'analyse institutionnelle comme approche méthodologique.

Leur grande considération de l'« instituant » influence la priorité qu'ils donnent à certaines méthodologies plutôt qu'à d'autres. En effet, le cadre, tout comme le déroulement de l'intervention observée, demeure grandement inspiré par l'analyse institutionnelle. Cette influence se traduit notamment par l'utilisation systématique de dispositifs d'autoanalyse et d'autogestion tels que le diagnostic « polytransdimensionnel » réalisé en assemblée générale et les rencontres d'« analyse d'implication » entre eux. À ces dispositifs, s'ajoute l'application systématique d'un dispositif inspiré de théories de Deleuze et Guattari : le « schizodrame ».

### 5.5.1 « Schizodrame » tous azimuts

Les méthodes d'expressions corporelles sont parfois jugées efficaces pour conduire à une prise en charge des problèmes sociaux et politiques dans les pratiques du courant critique (Lapassade, 1975). D'autres pensent, d'un autre côté, qu'elles font régresser la dimension politique au psychologique (Cotinaud, 1976). Pour nos chercheurs, il ne fait aucun doute : la dramatisation et l'expression corporelle dans le cadre du « schizodrame » demeurent « Les » dispositifs de transformation « micropolitiques » par excellence ! Ce dernier facilite, selon eux, la rupture avec les modes de subjectivation individualisants par le dépassement de la parole vers d'autres modes de mise en commun. Par le corps et le jeu, il y a réappropriation du « vouloir-vivre ». En raison de leurs nombreuses expériences d'intervention avec cette approche, les praticiens sentent avoir trouvé une stratégie d'action fidèle à la schizo-analyse et à ses principes ontologiques, d'où leur utilisation systématique de ce dispositif.

Cette stratégie d'action préférée de nos chercheurs ressemble aux techniques de travail corporel des pratiques humanistes radicales de la contre-culture des années 1960 et 1970. En effet, en ce sens, ces techniques visent aussi, par le biais du corps, du jeu, de la transe, etc., à « subjectiver » radicalement les individus et groupes contre la culture rationnelle instrumentale dominante (Rhéaume, 1992).

### 5.5.2 Implicitement inspirée du schéma d'action planifiée standard

Contrairement à ce que nous prétendions, ces praticiens n'utilisent pas la métaphore deleuzienne de la cartographie pour mener, de manière artisanale, le déroulement de leur intervention. Ce dernier repose plutôt sur un schéma d'action reproduit dans chacun des dix Centres pour jeunes contrevenants. On y retrouve les cinq phases du schéma d'action planifiée standard<sup>183</sup>, détaillées dans le tableau 5.1.

---

<sup>183</sup> Les cinq étapes du schéma d'action planifiée classique sont généralement les suivantes : l'expression des besoins et des objectifs du « système-client », l'analyse de la situation problème, la constitution d'un plan d'action, l'exécution du plan d'action et finalement l'évaluation et le suivi (Rhéaume, 1991).

**Tableau 5.1 : Liens entre le schéma d'action planifiée standard et celui de l'intervention observée**

Schéma d'action planifiée standard	Schéma d'action de l'intervention observée
Expression des besoins du milieu	Diagnostic participatif reposant sur trois questions (qu'est-ce qui fonctionne dans l'organisation ? Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ? Et que voudriez-vous améliorer ?)
Analyse de la situation problème	
Constitution d'un plan d'action	Rédaction d'un « rapport diagnostic » à partir des réponses  Discussion de ce rapport et construction d'un plan d'action à partir des recommandations en assemblée générale
Exécution du plan d'action	Constitution d'un « comité diagnostic » facilitant la mise en application collective du plan d'action et l'évaluation du processus
Évaluation et suivi	Création d'un « conseil de gestion » pour l'autogestion des nouveaux problèmes émergents

Précisons qu'en voulant faciliter l'émergence de dispositifs « instituants » d'autoanalyse et d'autogestion dans la « communauté éducative », ces consultants s'inscrivent dans une approche critique de ce schéma d'action planifiée. Est-ce à dire qu'une volonté d'« Utopie active » ou de transformation « micropolitique » en intervention organisationnelle est compatible avec un déroulement orienté par le schéma d'action planifiée standard ?

Comme nous l'avons exposé au chapitre II, ce schéma demeure incontournable pour mener une démarche de consultation externe dans une organisation sur le plan des relations humaines. Même les approches critiques de la socioanalyse, de la sociopsychanalyse et de la schizo-analyse ne s'en détachent pas complètement.

Bien que Deleuze et Guattari critiquent radicalement les représentations a priori en soulevant le risque éminent de capture du désir et des subjectivités auxquels elles exposent, force est de constater que dans la pratique inspirée de la schizo-analyse, cette critique s'agence nécessairement avec certaines reproductions de représentations telles que le schéma d'action planifiée standard.

Dans le chapitre II, nous avons également soulevé le fait que ce schéma facilite la création et la répétition d'« habitudes professionnelles », la consolidation et le maintien d'une demande d'intervention homogénéisée ainsi que la réduction du champ de l'intervention à celui des interactions professionnelles (Couturier, 2000). Il facilite du même coup la commercialisation de la pratique. Par exemple, c'est par un souci de commercialisation que certains praticiens critiques tendent à assouplir les finalités sociopolitiques de leur pratique en adoptant systématiquement ce schéma. En est-il de même pour ces intervenants inspirés de la schizo-analyse et les finalités « micropolitiques » de leur pratique ?

### 5.5.3 Commercialisation de la schizo-analyse ?

« On devrait pouvoir comprendre que les choses  
sont sans espoir et cependant être décidé à les changer. »  
F. Scott Fitzgerald

Qu'est-ce qui fait que des demandeurs brésiliens souhaitent et choisissent une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse pour leur organisation ? Qu'est-ce qui justifie ce choix ? Comment expliquer que le gouvernement responsable de la gestion de dix Centres pour jeunes contrevenants donne « carte blanche » à ces praticiens ? Dubost nous éclaire à ce sujet : « On a noté que la demande adressée à un consultant est généralement liée à la représentation que l'on a de son savoir-faire spécifique, et des vertus qu'on prête à ses méthodes propres au moins autant qu'à son savoir théorique supposé. » (Dubost, 1987 : 201.) Suivant cette affirmation, l'expérience et la réputation de l'Institut Schizo acquises au cours de plusieurs années de travail d'intervention auprès des institutions publiques pour les jeunes en situation de vulnérabilité — jeunes contrevenants, jeunes abusés, abandonnés, etc. — seraient responsables de la diffusion d'une telle approche de l'intervention dans cet État brésilien.

Dans un autre ordre d'idée, est-il aussi possible de supposer que la schizo-analyse constitue un outil facilitant la spécialisation de leur pratique ? La personnalisation de l'offre sur le marché par l'approche schizo-analytique de l'intervention facilite-t-elle sa commercialisation ? Là se trouve un aspect

« dommageable » de la « schizo-analyse appliquée », à savoir sa distorsion ou sa capture possible, lui permettant finalement de s'agencer à la machine néoproductiviste en devenant un produit sur le marché de l'offre et de la demande de l'intervention organisationnelle au Brésil.

En ce sens, l'explicitation des dimensions philosophique et normative de leur pratique fait de celles-ci des « marques de commerce » facilitant sa spécialisation et sa commercialisation. Nos cochercheurs en sont conscients, mais ils doivent tout de même trouver des moyens de vivre de leur pratique dans un contexte brésilien extrêmement précaire. C'est dans cette perspective que la schizo-analyse devient leur différentiel sur le marché de la consultation car, grâce à elle, ils ont trouvé un équilibre symbolique entre leurs valeurs, leurs volontés de transformation « micropolitique » et la dure réalité néolibérale brésilienne.

La professionnalisation et la commercialisation de l'intervention organisationnelle s'agencent souvent avec une forme d'exaltation de compétences singulières. Pour nos cochercheurs, cette exaltation ne repose pas sur des compétences relationnelles ou réflexives — comme dans le cas de l'approche de la praxéologie de St-Arnaud par exemple — mais sur des « compétences éthiques » potentialisées par la schizo-analyse. À plusieurs reprises, ils ont effectivement fait l'éloge de l'« efficacité » de cette éthique pour dénouer les paradoxes entre logique néoproductiviste et bien-être dans les Centres pour jeunes contrevenants.

Malgré l'inévitable distorsion de la schizo-analyse dans son mariage avec l'intervention organisationnelle, ces praticiens luttent pour ne pas réduire leur pratique à ses interactions professionnelles et commerciales. Comme le dit Cusset (2003) à propos des « théories françaises » dans lesquelles il inclut les idées de Deleuze et Guattari, « Toute la difficulté consiste à faire tenir ensemble, comme deux moitiés d'un même mystère, ce carriérisme théorique comme une marchandise à valoriser sur le marché et les qualités intrinsèques de la posture théorique, retorse, mobile, corrosive, ennemie des vérités premières et de tout dualisme. » (Cusset, 2003 : 173.)

Tout comme le souligne Cusset, l'éthique schizo-analytique de nos cochercheurs, en tant que stratégie de problématisation des modes de subjectivation de l'intervention, ouvre des « brèches » dans le cadre

commercial et professionnel tout comme dans le schéma d'action planifiée de son déroulement. Cette problématisation a lieu tout au long de l'intervention par leur détachement en rapport à l'identité professionnelle de « consultant-expert » de même que par leur rapport critique à la demande (production de l'offre et « infiltration » de la demande en cours d'intervention).

Cette éthique se déploie dans toute son intensité d'une part, durant les rencontres d'autoanalyse de leur implication ainsi que dans la dynamique créée par leur style d'animation directif et interrogatif et d'autre part, via le schizodrame durant les rencontres de supervisions des travailleurs des Centres.

En résumé, l'enjeu de la dimension méthodologique de cette pratique inspirée de la schizo-analyse se situe entre l'exaltation de la singularité des « compétences schizo-analytiques » et l'application d'un cadre et d'un déroulement semblables à la plupart des approches d'intervention organisationnelle critiques ou non. Retrouve-t-on de telles ressemblances en ce qui concerne les effets produits ?

## 5.6 Effets d'une intervention inspirée de la schizo-analyse

« À chaque effondrement des preuves, le poète répond par une salve d'avenir. »  
René Char

Puisque la schizo-analyse de Deleuze et Guattari est incompatible avec la conception d'un « changement processus » menant à un « changement résultat », nous avons supposé que les effets découlant d'une pratique qui s'en inspire se différencient grandement des changements « réformistes » propres à la plupart des autres approches d'intervention organisationnelle. À partir de cette hypothèse, notre recherche visait à cerner en quoi les effets issus d'une telle pratique diffèrent des changements réformistes et en quoi ces effets ouvrent de nouvelles possibilités de changements sociopolitiques dans l'intervention organisationnelle.

Comme le soulignent la plupart des ouvrages considérés dans cette étude, les effets prétendument sociopolitiques sont la plupart du temps ambigus puisque impossibles à déterminer a priori, ou

carrément impossibles à réaliser à cause d'une multitude de contraintes ponctuelles ou inhérentes à l'intervention en cours. Les praticiens de l'Institut Schizo ne prétendent pas avoir produit de changements sociopolitiques dans les Centres. Ce genre de changement inspiré notamment des théories marxistes et critiques n'est pas compatible avec leur volonté de produire des « différences micropolitiques » sur le plan des subjectivités.

Tout comme Deleuze et Guattari, nos cochercheurs préfèrent l'idée de « devenir<sup>184</sup> » continu à l'idée de changement (réformiste ou sociopolitique) découlant d'un ensemble d'actions planifiées. Au lieu de découler d'un processus linéaire ou systémique, la production désirante fonctionne comme un rhizome. Ces « effets » rhizomiques, ne peuvent pas s'établir par un rapport de corrélation entre actions et résultat de l'intervention.

Les praticiens rencontrés s'appuient alors sur cet entendement pour justifier le fait de ne pas développer de mécanisme d'évaluation des effets de leur intervention. Ils déclarent produire des « différences » dans les Centres pour jeunes contrevenants. Celles-ci demeurent difficiles à mesurer ; or, par cette posture philosophique, il n'est même pas nécessaire de le faire. Du point de vue « schizo-analytique », la question des effets produits peut se formuler ainsi : en quoi cette intervention a-t-elle facilité la mise en commun des « vouloir-vivre » (« Utopie active ») par-delà la résignation devant les difficultés de contribuer à la réinsertion socioéducative des jeunes contrevenants dans le contexte social brésilien actuel ?

En fait, ces derniers, tout comme les directeurs et intervenants sociaux ayant participé à la rencontre-bilan un an après l'intervention, s'entendent pour affirmer que cette intervention a produit des transformations « micropolitiques » et de « nouvelles subjectivités » au niveau du gouvernement, des relations entre les Centres et le gouvernement, dans la dynamique interne de certains de ces établissements de même qu'au niveau du personnel (directeurs et employés). Ces constats reposent sur le sentiment que les situations vécues dans ces différents espaces de l'institution de contrôle et de

---

<sup>184</sup> Rappelons que le « devenir » de ces praticiens correspond à la « déterritorialisation » constante, asymétrique et réciproque d'éléments hétérogènes qui s'agencent aléatoirement au fil des rencontres.

réinsertion socioéducative des jeunes contrevenants sont produites par des modes de subjectivation collective possibles à transformer.

Au cours de l'intervention, des prises de parole et des problématisations collectives se sont produites, facilitant ainsi l'ouverture à une multiplicité de « possibles » dans les actions quotidiennes. Cette ouverture a produit de nouvelles façons de faire : par exemple, à la suite de l'intervention, un Centre a décidé de constituer un nouvel espace décisionnel permanent afin de faciliter la responsabilisation et la gestion collectives de l'établissement. Ce mouvement de transformations « micropolitiques » — ou cette nouvelle subjectivation collective plus « instituante » — révèle certaines similarités avec les effets produits par la plupart des pratiques d'intervention organisationnelle du courant, qu'il soit critique ou pragmatique.

L'intervention observée semble avoir contribué à l'amélioration du fonctionnement des Centres pour jeunes contrevenants (meilleur travail d'équipe, plus d'autonomie, un esprit plus positif et créateur, une participation des jeunes au processus d'insertion, etc.). En d'autres termes, on a observé une consolidation de processus semblables à ceux mis en relief par Lewin comme la transformation des attitudes et des modes de fonctionnement des groupes, la réorganisation des tâches, la consolidation des équipes de travail et de la « culture organisationnelle », l'intensification de la participation personnelle, de la communication entre les participants et des processus internes de rétroaction.

Ces constats concernant les effets nous amènent à soulever certaines questions : ces intervenants établissent-ils un rapport aux normes et aux valeurs de la SAME et des Centres pour jeunes contrevenants en se reconnaissant comme liés à l'obligation de les mettre en œuvre ? Pouvons-nous supposer que le contexte néolibéral et la précarité socioéconomique du Brésil les influencent à produire des effets en accord avec les besoins de la SAME vers une amélioration des Centres pour jeunes contrevenants ? Quels liens établir entre ces effets et la commercialisation de leur pratique ? Les analyses du chapitre II révèlent que des praticiens du courant critique mettent de côté leur volonté de changement sociopolitique afin de mieux commercialiser leur travail. En est-il de même pour nos chercheurs et leur volonté de produire des « différences micropolitiques » ?

La schizo-analyse les « invite » à problématiser continuellement les enjeux de la commercialisation de leurs actions de même qu'à inventer des « possibilités micropolitiques » par-delà les modes de subjectivation néoproductivistes et par-delà les contraintes subjectives des modes de subjectivation institutionnalisés. Ces stratégies « schizo-analytiques » produisent des « différences » dans la manière de concevoir et de nommer les effets. Or, ces formes « schizo-analytiques » de les concevoir et de les nommer occultent leurs ressemblances avec les changements adaptationnistes et réformistes propres à ce champ de pratique organisationnelle.

## 5.7 Conclusion

En s'inspirant de la schizo-analyse, nos cochercheurs rendent explicites les dimensions philosophique, normative, sociale et psychologique de leur pratique. Par cette approche, d'une part nos cochercheurs réfléchissent aux enjeux éthiques, politiques et esthétiques de leur intervention et d'autre part, ils créent des dispositifs de problématisation collective des modes de subjectivation dans l'action. Les rencontres d'autoanalyse d'implication entre praticiens, le style d'animation directif et interrogatif, ainsi que l'utilisation du « schizodrame » durant les rencontres de supervision ou de coordination de groupe avec les travailleurs de ces établissements constituent des exemples de dispositifs facilitant cette problématisation collective.

L'influence de la schizo-analyse demeure différente en rapport à la dimension méthodologique et aux effets produits dans la pratique. En raison de son ontologie singulière, elle « invite » ces intervenants à ne pas les définir a priori. Par conséquent, elle demeure relativement implicite dans leurs paroles et leurs actions.

Les formes « schizo-analytiques » de concevoir et de nommer la méthodologie et les effets de l'intervention — diagnostic polytransdimensionnel, schizodrame, transformation micropolitique, production de subjectivité, etc. — camouflent leurs ressemblances avec la dimension méthodologique et les changements réformistes caractérisant la majorité des pratiques d'intervention organisationnelle. Par exemple, il est possible de rapprocher le déroulement du cas observé avec le schéma d'action

planifiée standard, la stratégie d'action du schizodrame avec les techniques corporelles des approches humanistes radicales et les mouvements micropolitiques de production de subjectivité avec les changements réformistes.

En somme, cette intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse repose sur des discours et des actions traversés par des dimensions philosophique et normative particulièrement explicites et de la dimension méthodologique, ainsi que des effets « implicites ». En effet, la singularité de cette pratique schizo-analytique ne repose pas sur les méthodes utilisées et sur les effets produits, mais sur la discrète et constante volonté des praticiens d'agencer les paroles et les actions des jeunes contrevenants dans la construction de subjectivations collectives. Les actions et les paroles inspirées d'une telle volonté révèlent cette manière « schizo-analytique » de s'agencer au dispositif de l'intervention dans toutes ses dimensions.

Une telle éthique appliquée ouvre la voie à une transformation des pratiques d'intervention organisationnelle vers une plus grande considération des dimensions philosophique et normative qui la traversent. Dans une société marquée par des modes subjectivation renouvelés, dont l'idéologie dominante, du néoproductivisme et du consumérisme liée au phénomène de la mondialisation des rapports sociaux et économiques, le maintien d'une telle posture éthique dans l'intervention organisationnelle demeure un grand défi que ces interventions brésiliennes relèvent à travers leurs paroles et leurs actions quotidiennes.

## CONCLUSION

Devant la prolifération des consultations en changement dans les organisations et de leurs « expertises-conseils » en résolution de problèmes sociaux, il nous a semblé pertinent de tenter de comprendre les différentes conceptions et pratiques de changement dans le champ de l'intervention organisationnelle externe sur le plan des relations humaines. Dans une perspective historique, nous avons d'abord problématisé les différentes approches influençant les diverses conceptions et pratiques de changement de ce champ d'intervention.

Deux principaux courants de pratiques orientent les conceptions et les actions de « changement » en intervention organisationnelle : d'une part, le courant inspiré du changement planifié, qui vise l'harmonie entre le développement de la personne (valeurs démocratiques et humanistes sous-jacentes) ; d'autre part, la productivité de l'organisation et le courant critique, qui remettent en question cette harmonie en soulevant les conflits et les paradoxes irrémédiables entre les intérêts de l'organisation et le bien-être des personnes.

Sur le plan des finalités de changement, les pratiques de ces courants partagent une même « ontologie » du changement appliqué qui, pris au sens large, se réfère à l'ensemble des analyses et des actions d'un processus d'intervention facilitant une transformation ainsi que les résultats qui en découlent. Bien que très peu documentée, l'approche de la schizo-analyse associée au courant critique semblait présenter une ontologie différente du changement. Dans une telle perspective, il n'y a pas de « changement-processus » menant à un « changement-résultat », mais plutôt une réalité en constant « devenir » qui produit des flux, des coupures de flux et des agencements de flux multiples, hétérogènes, aléatoires et imprévisibles.

La majorité des pratiques de ces courants présentent plusieurs différences au niveau des conceptions philosophique, normative, sociale, psychologique et méthodologique du changement. Ces différences tendent à se transformer avec le contexte social et la production de nouvelles approches d'intervention

organisationnelle. Le contexte néolibéral traversé par une idéologie néoproductiviste et consumériste — liée entre autres au phénomène de la mondialisation des rapports sociaux et économiques — contribue au déploiement d'approches pragmatiques et utilitaristes du changement fondées sur la recherche d'efficacité rapide et à moindres coûts. La distance critique, les dimensions créatrices ou les modèles d'interventions démocratiques rationnelles deviennent subordonnés aux impératifs d'une telle efficacité rentable à court terme.

Guidé par une telle finalité, l'intervenant tend alors à réduire le champ de l'intervention aux relations professionnelles et commerciales en occultant les dimensions historique, sociale, culturelle et politique qui la traversent. Cette instrumentalisation de l'intervention se fait souvent au détriment d'une considération des dimensions critique et sociopolitique du changement dans les pratiques des deux courants.

À cause du peu d'ouvrages s'y référant, il n'était pas possible d'en dire autant des pratiques inspirées de la schizo-analyse, qui est de plus en plus populaire en Amérique latine. Devant l'apparente singularité de cette conception du changement en rapport aux autres courants de pratiques, devant la méconnaissance des pratiques s'en inspirant et devant son déploiement en Amérique latine, nous avons convenu dans cette recherche de la pertinence de comprendre comment la schizo-analyse se traduit dans les conceptions et les pratiques de l'intervention organisationnelle.

Cet objectif impliquait de comprendre comment se construit et s'opère une telle pratique en général. Cette recherche s'est donc penchée sur l'étude des agencements entre le contexte social, les dimensions philosophique, normative, sociale, psychologique, méthodologique ainsi que sur les effets produits dans la construction et la mise en application de cette pratique.

Ces analyses ont révélé que la schizo-analyse problématise différemment chacune de ces dimensions. Elles ont aussi permis de soulever le fait que pour intervenir, le praticien conçoit nécessairement (implicitement ou explicitement) ces différentes dimensions. En fait, les agencements des conceptions que l'intervenant a de chacune d'elles structurent et orientent sa pratique tout en se transformant au fil des actions.

Cette étude souhaitait nous faire *comprendre les agencements des différentes dimensions constituant une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse à partir des agencements entre les discours et les actions des intervenants qui la pratiquent*. Pour faciliter l'atteinte d'un tel objectif, une démarche méthodologique qualitative de type exploratoire a été élaborée et suivie en s'inspirant du paradigme « éthico-esthétique-politique » propre à notre sujet d'étude. Cette approche méthodologique ne constitue pas une démarche « éthico-esthétique-politique » et inductive « pure » puisqu'elle s'inspire aussi du « schéma d'action planifiée standard<sup>185</sup> » comme point de comparaison implicite.

Notre échantillon est constitué des différents acteurs — un demandeur, sept praticiens responsables de l'intervention et quatre participants — impliqués dans un cas d'intervention inspirée de la schizo-analyse réalisée par l'Institut Schizo au Brésil. Le processus de cueillette de données de cette étude de cas repose sur cent soixante-cinq heures d'observation en situation, sur la lecture de différents documents liés à cette intervention ainsi que sur la réalisation de dix entretiens exploratoires individuels et un entretien collectif. Ces outils de cueillette ont facilité la découverte d'une approche schizo-analytique de l'intervention organisationnelle, tout comme notre ouverture à une compréhension de ce type de pratique en « dehors » du schéma d'action planifiée standard.

La diversité et la quantité de contenus recueillis ont nécessité l'utilisation d'un canevas heuristique d'analyse construit à partir des six dimensions de l'intervention analysée préalablement (dimensions philosophique, normative, sociale, psychologique, méthodologique et effets de la pratique). Ce dernier a facilité la « cartographie » des paroles et des actions de cette pratique.

La schizo-analyse de ces praticiens influence leurs discours et leurs actions en rapport à chacune de ces dimensions de l'intervention. Ceux-ci se distinguent par une approche théorique implicite de la dimension méthodologique et des effets produits ainsi que par l'exaltation des dimensions philosophique et normative.

---

<sup>185</sup> Celui-ci est généralement constitué de cinq phases : expression des besoins du demandeur, analyse de la situation problème, création d'un plan d'action, exécution du plan d'action (résolution du problème) et évaluation et/ou suivi.

L'approche théorique de la dimension méthodologique et des effets se traduit par l'utilisation d'un vocabulaire singulier pour nommer un déroulement, des stratégies d'actions et des résultats semblables à ceux caractérisant ce champ d'intervention spécifique comme le schéma d'action planifiée standard, les techniques corporelles, le psychodrame, les changements ou résultats de type réformiste — c'est-à-dire facilitant l'adaptation et l'intégration, etc.

Pour sa part, l'exaltation des dimensions philosophique et normative se traduit par une éthique appliquée singulière reposant sur la production constante de dispositifs de problématisation collective des actions afin que celles-ci deviennent des leviers de transformations « micropolitiques » des modes de subjectivation en présence. Ces dispositifs sont utilisés entre les intervenants de l'Institut Schizo (rencontres d'autoanalyse de l'intervention) de même qu'avec les participants de l'intervention (schizodrame, assemblée générale, constitution de conseil ou de comité d'autoanalyse et d'autogestion, etc.).

L'éthique d'action de ces praticiens brésiliens ouvre la voie à une plus grande considération de la responsabilité sociale de l'intervenant face à l'utilisation de son action comme instrument de reproduction de mode de subjectivation utilitariste, acritique et apolitique. Or, dans un contexte néolibéral, le praticien voulant gagner sa vie grâce à une telle intervention tend à concevoir l'instrumentalisation de son action comme nécessaire. Ce besoin de « survie » se traduit par la commercialisation des discours et des actions allant jusqu'à compromettre la vitalité d'une telle éthique.

Les enjeux de l'instrumentalisation possible d'une intervention organisationnelle même inspirée par la schizo-analyse soulèvent alors la problématique chronique entre commercialisation et éthique d'intervention organisationnelle. À l'instar de réponses définitives, nous réaffirmons, en nous joignant à nos cochercheurs, l'importance de réfléchir constamment à cette problématique au cœur de tout mode d'intervention.

Pour continuer d'approfondir la problématisation de cet enjeu, il semble pertinent de proposer certaines pistes de recherches et de pratiques que ce mémoire révèle, telles l'étude des approches brésiliennes de l'intervention organisationnelle et de leurs différences avec celles issues d'autres contextes sociaux

ainsi que l'étude et la pratique d'intervention fondée sur les idées du courant des « philosophies de la différence<sup>186</sup> ».

### **Approches brésiliennes de l'intervention organisationnelle à redécouvrir**

L'omniprésence d'une « éthique schizo-analytique » dans les paroles et les actions de nos chercheurs trahit l'importance que ceux-ci accordent aux fondements philosophiques et normatifs dans leur pratique. Ces dimensions explicites orientent l'ensemble de leurs conceptions et de leurs pratiques d'intervention. Il en est autrement dans la plupart des discours et des actions des praticiens du courant du changement planifié des pays d'Occident (Europe et Amérique du Nord). En effet, ces praticiens rendent plutôt explicites la dimension méthodologique et les effets à produire par leurs interventions (Aubert, 1997 ; Rhéaume, 1992).

Cet état de fait soulève certains questionnements au sujet des liens entre le contexte social et l'éthique en intervention organisationnelle. En quoi le contexte social du Brésil prédispose-t-il les praticiens de l'Institut Schizo à mettre l'accent sur les dimensions philosophique et normative dans leur conception et dans leur pratique de l'intervention ? Une « éthique schizo-analytique » est-elle viable uniquement dans les pratiques issues d'un contexte socioéconomique semblable à celui du Brésil ? Quels liens établir avec les praticiens issus d'autres contextes sociaux, comme ceux du Québec qui conçoivent leur pratique exclusivement à partir de la dimension méthodologique et des effets possibles ?

L'analyse des conceptions et des pratiques d'interventions issues d'un contexte social brésilien offre des possibilités de renouvellement des pratiques sociales dans d'autres contextes sociaux. Dans un

---

<sup>186</sup> On associe souvent ce courant aux auteurs suivants : Gilles Deleuze, Jacques Derrida, Félix Guattari, Luce Irigaray, Jacques Lacan, Bruno Latour, Jean-François Lyotard, Michel Serres, Paul Virilio, Michel Foucault, Julia Kristeva, Jean Baudrillard, etc. (Cusset, 2003). Ce « courant philosophique » ne fait pas consensus au niveau de son appellation. Certains parlent du courant de philosophie de la différence, du poststructuralisme, d'une forme d'antihumanisme, du courant de penseurs postnietzschéens, etc. (Cusset, 2003). Par les nombreuses différences entre les idées des penseurs qui y sont associés, certains récusent même l'idée qu'ils forment un « courant philosophique » spécifique. Faute de mieux, nous choisissons l'expression courante des « philosophies de la différence ».

même ordre d'idées, Guattari soutient que le Brésil, par la singularité de son dynamisme éthique, esthétique et politique va finir par « (...) renvoyer l'ascenseur des révolutions moléculaires à l'Occident. » (Guattari in Guattari et Rolnik, 2005 : 366.)

Entre les années 1960 et 1970, les approches d'interventions sociales brésiliennes, comme la pédagogie de Paulo Freire, ont contribué au renouvellement de pratiques sociales. Au Québec par exemple, les pratiques féministes (de nombreux groupes de femmes tels que le Relais et le Centre des femmes), interculturelles (les approches développées à l'Institut Interculturelle de Montréal par exemple), d'éducation populaire (telles que les pratiques de conscientisation développées par Ampleman, 1983) s'inspirent encore d'idées de ce penseur brésilien.

Soulignons de plus que des échanges d'idées et de pratiques entre le Québec et le Brésil prennent forme dans différents réseaux d'organisations sociales comme des syndicats, des entreprises d'économie sociale et solidaire, des entreprises d'insertion, des organismes d'employabilité, etc. Avec le Sommet des peuples à Québec en 2001 et les Forums sociaux mondiaux qui ont eu lieu à quatre reprises dans la ville de Porto Alegre, Brésil (2001 à 2003 et 2005), ces échanges n'ont donc fait que s'accroître.

À notre connaissance, malgré le dynamisme des liens entre le Brésil et le Québec dans différents champs de pratiques sociales, aucun échange d'idées entre des praticiens de l'intervention organisationnelle n'a vu le jour. La contribution des approches brésiliennes au renouvellement des pratiques sociales québécoises ainsi que la vitalité des réseaux d'organisations sociales brésiliennes et québécoises viennent appuyer la pertinence, soulevée par cette étude, de consolider le développement de projets interculturels d'échanges et de recherches afin d'approfondir les liens entre contextes social et éthique dans l'intervention organisationnelle. Les idées du courant des « philosophies de la différence » offrent des cadres d'analyse facilitant la problématisation de ces liens.

### Schizo-analyse, « philosophies de la différence » et intervention organisationnelle

Ce mémoire expose des agencements possibles entre le dispositif de l'intervention organisationnelle et la schizo-analyse de Deleuze et Guattari s'inscrivant dans le courant des « philosophies de la différence ». Les rares ouvrages sur l'intervention organisationnelle faisant allusion aux idées des « penseurs de la différence » les confondent souvent avec les approches critiques freudo-marxistes en tenant pour acquises leurs « affinités » relatives. En accord avec Ardoino (in Barus Michel *et al.*, 2006), nous croyons qu'indépendamment de l'approche ou des approches choisie(s), le déploiement d'une posture critique de l'intervenant et des participants de l'intervention demeure le but à ne jamais perdre de vue.

Devant la nécessité d'une posture critique en intervention, nous ne devons tout de même pas omettre les différences entre les fondements philosophiques de la schizo-analyse et le freudo-marxisme de la plupart des autres approches critiques. Les questions « moléculaires » que ces dernières soulèvent autour du changement et des modes de subjectivation néoproduktivistes dans l'intervention permettent « [...] d'articuler micropolitiques et luttes sociales, de connecter les décrets abstraits de la communauté aux problèmes du corps et du quotidien [...] » outre le fait de permettre de « [...] traverser les vastes totalités réifiées du marxisme, de la plus-value à l'idéologie, elle les travaille, les fendille, les renouvelle » (Cusset, 2003 : 345).

Chambon (2003) expose, de son côté, les richesses des « philosophies de la différence » dans une démarche d'intervention organisationnelle. Cette chercheuse et praticienne en service social a fondé ses interventions auprès d'organisation de l'Ontario sur des idées de ce courant philosophique comme certaines théories de Michel Foucault. Ces théories lui ont d'ailleurs permis de problématiser avec les participants « (...) l'opacité des pratiques et la non-transparence des habitudes (...) » de leur travail quotidien (Chambon : 2003 : 89).

Par le succès de ses interventions sur le plan de l'analyse de l' « opacité » des modes de subjectivation dans l'action, l'auteur soutient que ce genre de pratique mériterait d'être repris, car : « (...) d'autres pistes d'interventions théoriques possibles à suivre à partir des écrits de Michel Foucault et des autres

« penseurs de ce courant restent à découvrir » (Chambon, 2003 : 90). Dans un même ordre d'idées, un spécialiste des penseurs de ce courant de pensée soulève qu'afin d'éviter un survol superficiel de la diversité des influences et des formes qu'ont pu prendre ces théories à travers le monde, il est important d'entreprendre une étude approfondie sur chacune d'elle (Cusset, 2003). Par ailleurs, comme l'expose les exemples d'interventions de l'Institut Schizo au Brésil et de celles de Chambon en Ontario certaines idées de ce courant de pensée facilite la problématisation collective des modes de subjectivation. Il nous semble donc pertinent de consolider les liens entre intervention organisationnelle, schizo-analyse ou toute autre approche du courant des « philosophies de la différence », tant sur le plan de la pratique que sur celui de la recherche.

ANNEXE A

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT ÉTHIQUE POUR LES  
COCHERCHEURS

**Université du Québec à Montréal (UQAM)**  
**Universidade Federal de Rio Grande do sul (UFRGS)**

Ayant été contacté pour participer au projet de recherche décrit dans ce formulaire de consentement, veuillez lire attentivement le texte qui suit. N'hésitez pas à poser toutes les questions qui vous viennent à l'esprit à la chercheuse qui vous a remis le présent formulaire, avant de prendre votre décision finale. Si vous acceptez de participer au projet de recherche, la chercheuse conservera le formulaire que vous aurez signé et elle vous en remettra une copie. Il est entendu qu'en tout moment vous pouvez vous retirer du projet.

**Titre de la recherche :**

Cartographie d'une intervention organisationnelle inspirée de la schizo-analyse dans le sud-est du Brésil

**Identification de la chercheuse :**

Isabelle Ruelland, étudiante de maîtrise au Département des Communications Sociales et Publiques

**But de la recherche :**

Ce projet de maîtrise vise à comprendre une approche d'intervention organisationnelle inspirée par la schizo-analyse.

**Brève description de la recherche :**

Cette étude d'environ six semaines se fera au moyen d'observation d'un processus d'intervention et d'entrevues individuelles et collectives avec une certains nombres praticiens impliqués de près ou de loin dans le processus de consultation. On y discutera principalement de votre pratique dans les organisations, des singularité de la schizo-analyse et de son contexte social d'émergence. Avec la permission des participants, les entrevues pourront être enregistrées numériquement.

**Moyens de diffusion des résultats :**

Un rapport global faisant état des résultats de la recherche sera publié sous la forme d'un mémoire rédigé en français. Ce mémoire servira à l'obtention d'un diplôme de maîtrise de l'Université du Québec à Montréal. Cette thèse sera envoyée aux informateurs, institutions et organismes intéressés à la schizo-analyse et/ou aux pratiques organisationnelles à orientation critique en général. Comme la thèse de maîtrise sera rédigée en français, nous nous engageons à fournir un résumé en portugais. La recherche peut aussi faire l'objet de publications dans des revues de sciences sociales.

**Respect des principes éthiques :**

Les renseignements fournis et enregistrés seront gardés confidentiels. Seul la chercheuse connaîtra l'identité des participants et, au cours du traitement des données, de pseudonymes seront utilisés, afin de préserver l'anonymat des informateurs.

De participer à cette recherche permettra de fournir des informations nécessaires à la compréhension de pratique organisationnelle inspirée de la schizo-analyse tant au niveau théorique que pratique. Le fait d'observer certains processus d'intervention organisationnelle implique la création et le maintien d'une relation de confiance entre la chercheuse, les praticiens et les participants (clients). Dès les premiers contacts, je ferai tout en mon possible afin de créer un climat de confiance afin que la participation à cette recherche ne nuit en aucun cas au déroulement du processus d'intervention organisationnelle en cours.

**Signature du participant :**

Votre signature atteste que vous avez clairement compris les renseignements concernant votre participation au projet de recherche et indique que vous acceptez d'y participer. Elle ne signifie pas que vous acceptez d'aliéner vos droits et de libérer la chercheuse de ses responsabilités juridiques ou professionnelles. Vous êtes libre de vous retirer en tout temps de l'étude. Votre participation devant être aussi éclairée que votre décision initiale, vous devez en connaître tous les tenants et aboutissants au cours du déroulement de la recherche. En conséquence, vous ne devez jamais hésiter à demander des éclaircissements ou de nouveaux renseignements au cours du projet. Pour tout renseignement sur le projet de recherche, veuillez communiquer avec :

Isabelle Ruelland (adresse courriel)

Pour toute autre question relative à vos droits à titre de participant pressenti pour ce projet de recherche, veuillez vous adresser à l'une des personnes suivantes :

Au Brésil	Au Québec
Profa. Rosane Neves da Silva (Coordonnées)	Jacques Rhéaume (professeur) (Coordonnées)

Le projet a reçu l'approbation du Comité institutionnel d'éthique de la recherche impliquant des sujets humains de l'UQAM (CIÉR). Pour toute question concernant les responsabilités de la chercheuse au plan de l'éthique, vous pouvez faire valoir votre situation auprès du Président du CIÉR, monsieur (...) Il peut être joint à (adresse courriel)

Nom du participant :

Signature :

Date :

Nom de la chercheuse :

Signature :

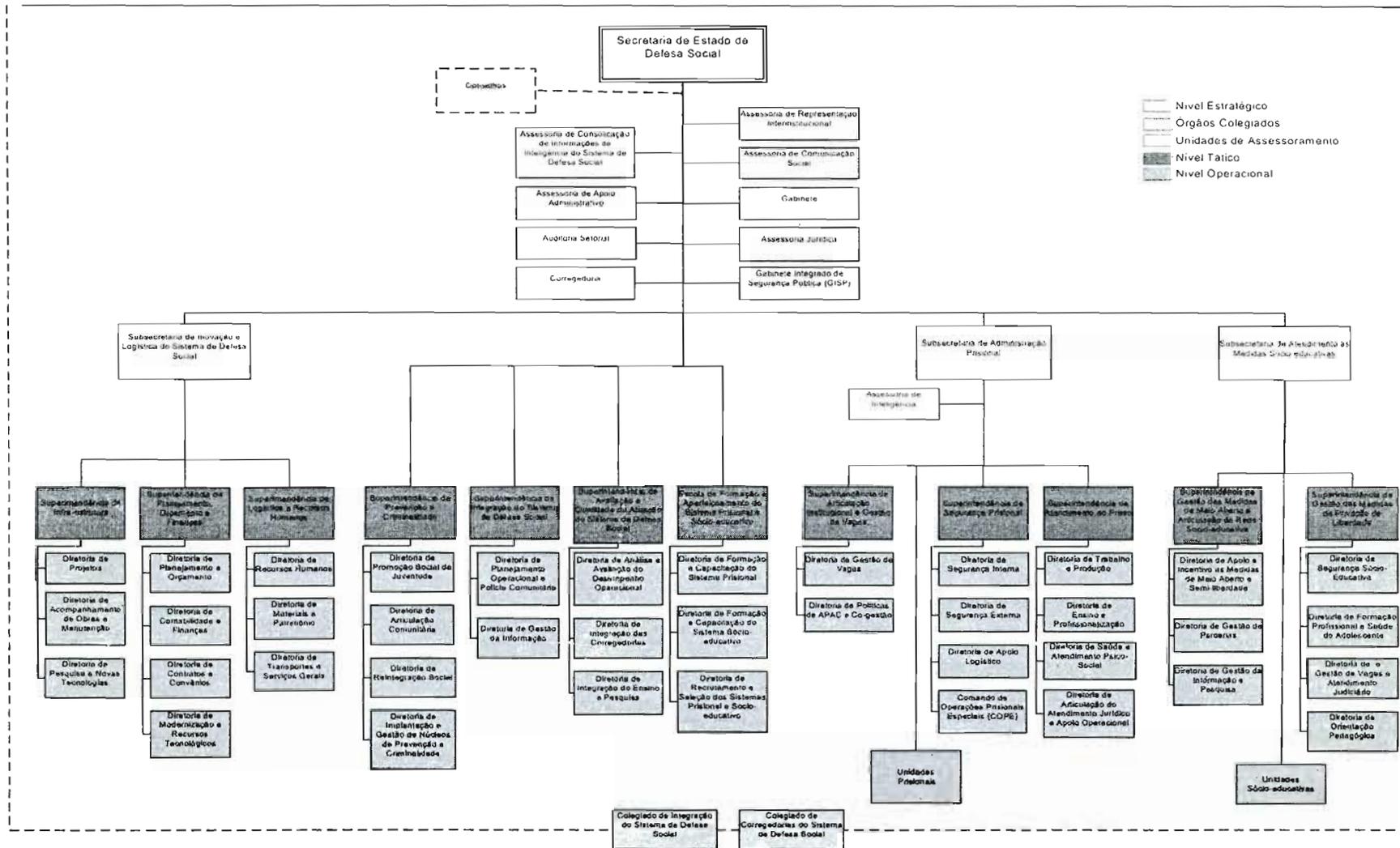
Date :

Veuillez conserver un exemplaire de ce formulaire pour vos dossiers.

ANNEXE B

ORGANIGRAMME DU SECRÉTAIRE DE LA DÉFENSE SOCIALE DE  
L'ÉTAT OÙ A EU LIEU LE CAS D'INTERVENTION SUR LEQUEL  
PORTE CETTE RECHERCHE

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE ESTADO DE DEFESA SOCIAL



## BIBLIOGRAPHIE

- Aldea, E. d. I. (1997). «Conséquence et séquelles du terrorisme d'État dans le champ culturel ». *Pratiques de formation (analyses), Analyse Institutionnelle et formation*, vol. no. 34, no, p.9-12.
- Amado, G. (1997). «La psychosociologie entre éthique et marché ». In *L'aventure psychosociologique*, sous la dir. N. Aubert, K. Navridis, V. d. Gaulejac & G. Amado, (p. 195-205): Desclée de Brouwer.
- Amorim, M. (2007). *Modelo de Gestao e metodologia de atendimento ao adolescente em centros de internação, Contribução da Abordagem Institucionalista*, Belo Horizonte, Fundação Gregorio Barenblitt
- Ampleman, G. (1983). *Pratiques de conscientisation expériences d'éducation populaire au Québec*. Montréal: Nouvelle optique.
- Ampleman, G. (1987). *Pratiques de conscientisation 2 : logement, alphabétisation, féminisme, aide sociale, syndicalisme, santé, politique*. St-Sauveur: Collectif québécois d'édition populaire.
- Anadón, M., et Savoie-Zajc, L. (2007). «La recherche-action dans certains pays anglo-saxons et latino-américains : une forme de recherche participative». In *La recherche participative : multiples regards*, sous la dir. M. Anadón & Association canadienne française pour l'avancement des sciences. Congrès: Presses de l'Université du Québec.
- Ardoino, J. (1980). *L'Intervention institutionnelle*. Paris: Payot.
- Ardoino, J., et Lourau, R. (1994). *Les pédagogies institutionnelles*. Paris: Presses universitaires de France.
- Ardoino, J., et Peretti, A. d. (1998). *Penser l'hétérogène*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Arendt, H. (1998). *Condition de l'homme moderne*. Paris: Presses pocket.

- Argyris, C., et Schön, D. A. (1978). *Organizational learning a theory of action perspective*: Addison-Wesley.
- , (1999). *Théorie et pratique professionnelle comment en accroître l'efficacité*: Éditions Logiques.
- Artières, P., et Gros, F. (2004). « Michel Foucault, un éthique de la vérité ». *Le magazine littéraire*, no. 435, octobre p.30-67.
- Aubert, N. (1997). « De la démarche psychosociologique dans le management : voies et impasses ». In *L'aventure psychosociologique*, sous la dir. N. Aubert, K. Navridis, V. d. Gaulejac & G. Amado, (p. 207-214): Desclée de Brouwer.
- , (2004). *L'individu hypermoderne*: Erès.
- Aubert, N., Gaulejac, V. d., et Vindras, S. (2007). *Le coût de l'excellence* (Nouv. éd. ed.): Éditions du Seuil.
- Aubert, N., Navridis, K., Gaulejac, V. d., et Amado, G. (1997). *L'aventure psychosociologique*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Barbier, R. (1977). *La recherche-action dans l'institution éducative* pref.de J.Ardoino Et autres: Gauthier-Villars.
- , (1996). *La recherche action*. Paris: Anthropos.
- , (1997). *L'approche transversale l'écoute sensible en sciences humaines*: Anthropos.
- Barbier, R., Morin, A., et Université de Provence. UFR Psychologie et sciences de l'éducation. Département des sciences de l'éducation. (2004). *Recherche-action, recherche systémique?* Aix-en-Provence: Les sciences de l'éducation En question : Université de Provence Département des sciences de l'éducation.
- Baremblytt, G. (1992). *Compêndio de análise institucional e outras correntes teoria e pratica*, Belo Horizonte : Biblioteca do Instituto Félix Guattari

- , (2003). *Introdução a esquizoanálise* (Vol. I). Belo Horizonte: Biblioteca do Instituto Felix Guattari
- , (1997). «Tentative de formation d'agents instituants, Brésil, Belo Horizonte ». *Pratiques de formation (analyses), Analyse Institutionnelle et formation*, vol. no. 34, no, p.25-33.
- Barnabé, C. (1995). *Introduction à la qualité totale en éducation*: Presses inter universitaires Éditions 2 continents, Transcontinentales.
- , (1997). *La gestion totale de la qualité en éducation*: Éditions Logiques.
- Barus-Michel, J. (2006). *Vocabulaire de psychosociologie : références et positions* (Nouv. éd.): Érès.
- Beaufils, A., et Guiot, J. M. (1989). *Développer l'organisation perspective sur le processus d'intervention*: G. Morin.
- Benevides, R. (1997). «Dispositivos em ação: o grupo». *SaudeLoucura*, no.6, p.183-191.
- Berenstein, J. P. (2001). *Estética da ginga, Arquitectura das favelas através da obra de Hélio Oitica*. Rio de Janeiro : Cas das Palavras-RioArte.
- Bineau, J. (2007). «Le psychosociologue et ses valeurs face à la décision ». *Nouvelle revue de psychosociologie*, no.1, p.109-119.
- Bourgeault, G. (2003). «L'intervention sociale comme entreprise de normalisation. Peut-il en être autrement? À quelles conditions?». *Nouvelles pratiques sociales*, vol.16, no. 2, p.92-105.
- Boutin, G. (1997). *L'entretien de recherche qualitatif*. Presses de l'Université du Québec.
- Brasilia, Conanda, Ministério da Justiça, Secretaria de Estado dos Direitos Humanos. (2002). Estatuto da Criança e do Adolescente (pp. 162): Secretaria Executiva do Conanda
- Canto-Sperber, M. (2001). *L'inquiétude morale et la vie humaine* (1re éd.): Presses universitaires de France.

- Castells, M. (1999). *Le pouvoir de l'identité*. Paris: A. Fayard.
- Castoriadis, C. (1999). *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Éditions du Seuil.
- Chambon, A. S. (2003). «Une "intervention théorique" pour interroger le quotidien: Foucault et les pratiques du travail social ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 16 no. 2, no, p.80-91.
- Chambon, A. S., et Irving, A. (1994). *Essays on postmodernism and social work*. Toronto: Canadian Scholars' Press.
- Chambon, A. S., Irving, A., et Epstein, L. (1999). *Reading Foucault for social work*. New York: Columbia University Press.
- Copans, J., et Singly, F. d. (1998). *L'enquête ethnologique de terrain*: F. Nathan.
- Cotinaud, O. (1976). *Groupe et analyse institutionnelle l'intervention psychosociologique et ses dérivés*. Paris: Le Centurion.
- Couturier, Y. (2000). «L'inflation réflexive dans le courant praxéologique: indice de la reconstruction de l'idéologie professionnaliste». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 13 no.1, p.137-152.
- Crozier, M., et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système les contraintes de l'action collective*: Éditions du Seuil.
- Cusset, F. (2003). *French theory : Foucault, Derrida, Deleuze & Cie et les mutations de la vie intellectuelle aux Etats-Unis*. Paris: Éditions La Découverte.
- D'Avila, M. (2000). «Identidade da psicologia social latino-americana». In *Paradigmas em psicologia social, a perspectiva Latino-Americana*, sous la dir. R. Helena de Freitas Campos & P. Guareschi, (p. 88-100). Petrópolis: Vozes
- De Visscher, P. (2001). *La dynamique des groupes d'hier à aujourd'hui* (1re éd.): Presses universitaires de France.
- Deleuze, G. (1968). *Le bergsonisme 2e ed*: Presses universitaires de France.

- , (1986). *Foucault*. Paris: Éditions de Minuit.
- , (1988). *Le pli Leibniz et le baroque*. Paris: Éditions de Minuit.
- , (1993). *Critique et clinique*. Paris: Éditions de Minuit.
- , (1997). *Nietzsche et la philosophie*. Paris: Presses universitaires de France.
- Deleuze, G., et Guattari, (1972). *L'anti-Oedipe* (Nouv. éd.). Paris: Éditions de Minuit.
- , (1976). *Rhizome introduction*. Paris: Éditions de Minuit.
- , (1980). *Mille plateaux*. Paris: Éditions de Minuit.
- , (1991). *Qu'est-ce que la philosophie?* Paris: Éditions de Minuit.
- Deleuze, G., et Parnet, C. (1996). *Dialogues* (Nouv. éd.). Paris: Flammarion.
- Delruelle-Vosswinkel, N. (1981). «La recherche-action : nouveau paradigme de la sociologie ?». À propos de la recherche-action, *Revue de l'Institut de sociologie*, no. 3, p.513-527.
- Demers, C., et Simard, P. (1993). *Les théories du changement en sciences de la gestion fondements, analogies et avenue de dépassement*: École des hautes études commerciales.
- Desgenettes, G. (1980). «La sociopsychanalyse institutionnelle ». *Connexions*, no 29, p.67-80.
- Diridollou, B., et Vincent, C. (1997). *Le client au coeur de l'organisation le management par les processus*: Éditions d'Organisation.
- Dreyfus, H. L., Rabinow, P., et Foucault, M. (1984). *Michel Foucault un parcours philosophique : au-delà de l'objectivité et de la subjectivité*. Paris: Gallimard.
- Dubost, J. (1987). *L'intervention psychosociologique*. Paris: Presses universitaires de France.

- Dubost, J., et Lévy, A. (2002). «Recherche-action et intervention ». In *Vocabulaire de psychosociologie: références et positions*, sous la dir. J. Barus-Michel, E. Enriquez & A. Lévy, (p. 391-416). Ramonville-Sainte-Agne: Erès.
- Dufrenne, M. (1981). *L'inventaire des a priori recherche de l'originaire*: C. Bourgois.
- Enriquez, E. (1983). «Éloge de la psychosociologie ». *Connexions*, no. 42, p.113-132.
- Fablet, D. (2003). «Un obstacle au développement des pratiques d'intervention : l'absence de procédures codifiées». *Connexions*, no. 79, p. 82-97.
- Filliettaz, L., et Bronckart, J.-P. (2005). *L'analyse des actions et des discours en situation de travail : concepts, méthodes et applications*: Peeters.
- Foucault, M. (1972). *Histoire de la folie a l'age classique suivi de mon corps, ce papier, ce feu et la folie, l'absence d'oeuvre*. Paris: Gallimard.
- , (1976). *Histoire de la sexualité*. Paris: Gallimard.
- , (1980). *L'Archéologie du savoir*. Paris: Gallimard.
- , (1990). *Les mots et les choses une archéologie des sciences humaines*. Paris: Gallimard.
- , (1993). *Surveiller et punir naissance de la prison*. Paris: Gallimard.
- , (1994). *La volonté de savoir*. Paris: Gallimard.
- , (1995). *Maladie mentale et psychologie*. Paris: Presses universitaires de France.
- , (2004). *Naissance da la biopolitique, Cours au Collèges de France. 1978-1979* Paris Gallimard
- Foucault, M., Defert, D., Ewald, F., et Lagrange, J. (2001). *Dits et écrits 1954-1988*. Paris: Gallimard.

- Foucault, M., Ewald, F., Fontana, A., et Lagrange, J. (2003). *Le pouvoir psychiatrique : cours au Collège de France, 1973-1974*. Paris: Gallimard Seuil.
- Fourier, J.-B.-J., et Darboux, G. (1888). *Oeuvres de Fourier*. Gauthier-Villars et fils.
- Freire, P. (1980). *Pédagogie des opprimés ; suivi de Conscientisation et révolution* (Nouv. éd.). Paris: La Découverte/Maspero.
- Freire, P. (1991). *L'éducation dans la ville*. Paris: Paideia.
- Gadamer, H. G. (1982). *L'art de comprendre: Aubier-Montaigne*.
- Gadamer, H. G. (1998). *Philosophie de la santé: Grasset ; Mollat*.
- Gaulejac, V. d. (2005). *La société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris: Éd. du Seuil.
- Gaulejac, V. d., et Roy, S. (1993). *Sociologies cliniques*. Marseille: Hommes et perspectives.
- Gauthier, B. (2004). *Recherche sociale, de la problématique à la collecte de données* Sainte-Foy Presses de l'Université du Québec.
- Gay, P. d., et Salaman, G. (1991). «La culture d'entreprise et la recherche de «l'excellence»». *Sociologie et sociétés*, vol. XXIII no. 2, p. 129-149.
- Goyette, G., et Lessard-Hébert, M. (1987). *La recherche-action ses fonctions, ses fondements et son instrumentation*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Giger, I. P., et Friedrich, J. (2005). «Comment l'agent met-il son action en mots ? Analyse d'entretiens auprès d'enseignants ». In *L'analyse des actions et des discours en situation de travail : concepts, méthodes et applications*, sous la dir. L. Filiettaz & J.-P. Bronckart, (p. 242-266): Peeters.
- Guattari, F. (1972). *Psychanalyse et transversalité essais d'analyse institutionnelle*. Paris: F. Maspero.

- , (1977). *La révolution moléculaire*. Fontenay-sous-Bois: Recherches.
- , (1979). *L'inconscient machinique : essais de schizo-analyse*. Fontenay-sous-Bois: Recherches.
- , (1980). «Entretien». In *L'Intervention institutionnelle*, sous la dir. J. Ardoino, (p.109-142). Paris: Payot.
- , (1987). «De la production de subjectivité ». *Chimères*, no. 4, p.1-19.
- , (1987). «Les schizoanalyses ». *Chimères* no. 1, p.1-21.
- , (1989). *Cartographies schizoanalytiques*. Paris: Galilée.
- , (1992). *Chaosmose*. Paris: Galilée.
- Guattari, F., et Rolnik, S. (2005). *Micropolitica: cartografias do desejo* (7e éd.). Petrópolis : Vozes
- Haber, S., et Cotten, J.-P. (2004). *L'action en philosophie contemporaine*: Ellipses.
- Hamel, J. (1997). *Étude de cas en sciences sociales* Paris: L'hamarttan.
- Hardt, M. (1998). «La société mondiale de contrôle » In *Gilles Deleuze une vie philosophique : rencontres internationales, Rio de Janeiro, Sao Paulo, 10-14 juin 1996*, sous la dir. E. Alliez, (p.359-375).France: Institut Synthélabo pour le progrès de la connaissance.
- Helena de Freitas Campos, R. (2000). «Tendências no estudo da evolução da psicologia na America latina: ensaio de historiografia quantitativa». In *Paradigmas em psicologia social, a perspectiva Latino-Americana*, sous la dir. R. Helena de Freitas Campos & P. Guareschi, (p. 110-117). Petrópolis: Vozes
- Herreros, G. (2002). *Pour une sociologie d'intervention*: Érès.

- Humbert, C. (1994). *La pensée et le cheminement de Paulo Freire*: Collectif québécois d'édition populaire.
- Instituto Félix Guattari. (2005 ). Consultoria para construção de metodologia de atendimento ao adolescente em conflito com a lei e sua família em centros de internação e articulação de rede (Entente de Service) (p. 9). Belo Horizonte
- , (2006). Relatório diagnóstico do CEIP (p. 67). Belo Horizonte
- , (2006). Relatório diagnóstico do CIA BH (p. 68). Belo Horizonte
- , (2006). Relatório Diagnóstico do Centro de Internação do Adolescente Monsenhor Messias – CIA Sete Lagoas. (p. 92). Belo Horizonte
- Jabes, J. (1991). «Changement et développement organisationnel ». In *Management aspects humains et organisationnels*, sous la dir. N. Aubert, (p. 595-636): Presses universitaires de France.
- John, L. H. (1994). «Borrowed knowledge in social work: an introduction to post-structuralism and postmodernity». In *Essays on postmodernism and social work*, sous la dir. A. S. Chambon & A. Irving. (p. 146-159) Toronto: Canadian Scholars' Press.
- Lafontaine, C. (2004). *L'empire cybernétique : des machines à penser à la pensée machine : essai*. Éditions du Seuil.
- Langlois, Y. (1996). *La recherche-action*. Montréal: Behaviora
- Lapassade, G. (1970). *Recherches institutionnelles*. Paris: Gauthier-Villars.
- , (1975). *Socianalyse et potentiel humain* pref.de Jacques Ardoino.Avant-propos de Remi Hess. Paris: Gauthier-Villars.
- , (1996). *Les microsociologies*. Paris: Anthropos Économica.
- Leclercq, S. (2003). *Gilles Deleuze, immanence, univocité et transcendantal* (2e éd. corr. et augm. ed.): Sils Maria.

- Ledoux, Y. (1981). «Théorie critique et recherche-action: l'héritage habermassien ». *A propos de la recherche action, Revue de l'Institut de sociologie* no. 3, p.623-635.
- Legault, G. (1997). «L'intervention : le sens praxique et social des pratiques ». In *L'intervention les savoirs en action Analyse des pratiques professionnelles*, sous la dir. C. Nelisse & R. Zúñiga, (p. 229-248). Sherbrooke: Productions G.G.C.
- , (2003). *Crise d'identité professionnelle et professionnalisme*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec
- Legault, G.-A., Lehoux, P., et Université de Sherbrooke. (1999). *L'intervention analyses et enjeux méthodologiques*: Productions G.G.C.
- Leila Domingues Machado, M. C. C. L., Maria Elizabeth Barros de Barros (2002). *Texturas da psicologia, Subjetividade e política no contemporâneo*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Leroy, J.-F. (1980). «Les concepts de l'analyse institutionnelle. Glossaire commenté». *Les Cahiers de psychologie sociale*, no 7, p.1- 55.
- Lescarbeau, R., Payette, M., et St-Arnaud, Y. (1996). *Profession consultant* (3e éd. rev. et augm. ed.): Presses de l'Université de Montréal.
- Lewin, K. (1992). «Conduite, connaissance et acceptation de nouvelles valeurs ». In *Changement planifié et évolution spontanée*, sous la dir. R. Tessier & Y. Tellier, (p. 203-228). Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Lhotellier, A., et St-Arnaud, Y. (1994). «Pour une démarche praxéologique ». *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 7, no. 2, p.93-109.
- Lipovetsky, G., et Charles, S. (2004). *Les temps hypermodernes*. Paris: Bernard Grasset.
- Lourau, R. (1969). *L'analyse institutionnelle*. Paris: Éditions de Minuit.
- , (1988). *Le journal de recherche matériaux d'une théorie de l'implication*. Paris: Méridiens Klincksieck.

- Martineau, S. (2005). «L'observation en situation: enjeux, possibilités et limites». *Recherches Qualitatives. Hors Série*, no. 2, p.5-17.
- Mattelart, A. (2000). *Histoire de l'utopie planétaire, de la cité prophétique à la société globale* Paris La Découverte de Poche Sciences humaines et sociales
- Mayer, R. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*: G. Morin.
- Meignant, A. (1980). «Le métier de psychosociologue et la demande sociale ». *Connexions*, no. 29, p.81-94.
- Mendel, G., et Prades, J.-L. (2002). *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*. Paris: Découverte-Syros.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Bonniol, J.-J. (2003). *Analyse des données qualitatives* (2e éd.): De Boeck Université.
- Mongeau, P. (2001). «Les relations humaines en l'an 2000». In *Une profession aux multiples visages histoire québécoise du mouvement des relations humaines et de la psychosociologie*, sous la dir. C. Dubé & R. Tessier, (p. 101-111): Créations Avatar.
- Montero, M. (1996). «Paradigmas, corrientes y tendencias de la psicología social finisecular ». *Psicología & Sociedad*, vol. 8 no. 1, p.102-119
- Moraes, L. O. (1997). «Mouvement institutionaliste à Rio de Janeiro : le cas d'IBRAPSI». *Pratiques de Formation-Analyses*, vol. 34, p.33-39.
- Moreno, J. L. (1987). *Psychothérapie de groupe et psychodrame introduction théorique et clinique à la socianalyse* (2e ed.): Presses universitaires de France.
- Mucchielli, A., et Guivarch, J. (1998). *Nouvelles méthodes d'étude des communications*. Paris: A. Colin.
- Mullaly, B. (2002). *Challenging Oppression: a critical social work approach*. Don Mills: Oxford University Press

- Nardi, H. C., et Neves da Silva, R. (2004). «A emergência de um saber psicológico e as políticas de individualização». *Educação e Realidade*, vol. 29, no. 1 p. 187-198.
- Nardi, H. C., et Neves da Silva, R. (2005). «Ética e subjetivação: as técnicas de si e os jogos de verdade contemporâneos». In *Foucault e a Psicologia* sous la dir. N. Guareschi & S. Hüning, (p. 93-105 ). Porto Alegre: Abrapso Sul.
- Nelisse, C., et Zúñiga, R. (1997). *L'intervention les savoirs en action*. Sherbrooke: Productions G.G.C.
- Neves da Silva, R. (2001). «Cartografias do social: estratégias de produção do conhecimento ». Universidade Federal do Rio Grande do sul Porto Alegre
- , (2004). «A dobra do Deleuze: Políticas de Subjetivação». *Revista do Departamento de Psicologia - UFF*, vol. 16, no 1, p.55-75.
- , (2005). Introdução a esquizoanálise (pp. 12). Porto Alegre UFRGS.
- , (2001). «Cartografias do social: estratégias de produção do conhecimento ». Universidade Federal do Rio Grande do sul Porto Alegre
- Otero, M. (2000). «Les stratégies d'intervention psychothérapeutique et psychosociale au Québec : La régulation des conduites». *Sociologie et sociétés*, vol. 32, no 1, p.213-224.
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*: A. Colin.
- Patenaude, J., et Legault, G.-A. (1996). *Enjeux de l'éthique professionnelle*: Presses de l'Université du Québec.
- Pichon-Rivière, E. (2004). *Théorie du lien ; suivi de Le processus de création*. Toulouse: Érès.
- Prado Filho, K. (2005). «Para uma arqueologia da psicologia ou: para pensar uma psicologia em outras bases». In *Foucault e a Psicologia* sous la dir. (p. 73-91). Porto Alegre Abrapso Sul.
- Resweber, J.-P. (1995). *La recherche-action*. Paris: Presses universitaires de France.

- Revelli, P. (2007). «Les sans-toit campent aux portent de Sao Paolo ». *Monde diplomatique (Paris)* octobre, p. 18-19.
- Rhéaume, J. (1982). «La recherche-action: un nouveau mode de savoir ? ». *Sociologie et sociétés*, vol. XVI, 1, no, p.pp.43-51.
- , (1991). *La consultation organisationnelle ses buts ses méthodes* Montréal Comité conjoint UQAM-CSN-FTQ, Services aux collectivités de l'UQAM.
- , (1992). «Les valeurs des consultants et consultantes organisationnels ». In *Méthodes d'intervention consultation et formation* sous la dir. R. Tessier & Y. Tellier, (p. 63-84). Sillery Presses de l'Université du Québec.
- , (1997). «La psychosociologie : l'expérience québécoise ». In *L'aventure psychosociologique*, sous la dir. N. Aubert, K. Navridis, V. d. Gaulejac & G. Amado, (p. 83-95): Desclée de Brouwer.
- , (2001). «Le courant des «Humans Relations» aux États-Unis et la tradition de la psychosociologie en France». In *Une profession aux multiples visages histoire québécoise du mouvement des relations humaines et de la psychosociologie*, sous la dir. C. Dubé & R. Tessier, (p. 33-49): Créations Avatar.
- , (2005). Notes du cours COM 7012-10, automne. Montréal
- Rhéaume, J., et Sevigny, R. (1988). *Sociologie implicite des intervenants en santé mentale*: Éditions Saint-Martin.
- Riel, M., Dubé, C., et Tessier, R. (2001). «Les pratiques de changement au Québec depuis 1940». In *Une profession aux multiples visages histoire québécoise du mouvement des relations humaines et de la psychosociologie*, sous la dir. C. Dubé & R. Tessier, (p. 79-99): Créations Avatar.
- Robert, P., Rey-Debove, J., et Rey, A. (1993). *Le nouveau petit Robert dictionnaire alphabétique et analogique de la langue française* (Nouv. éd. remaniée et amplifiée). Paris: Le Robert.
- Rolnik, S. (1994). «Pespectiva etico-estetico-politica no trabalho de pesquisa». *Cadernos de subjetividade*, no. 1, p.75-97.

- , (1996). *Novas figuras do caos: mutações da subjetividade contemporânea*, III Congresso Internacional Latino Americano de Semiótica na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo
- , (2000). «Esquizoanálise e antropofagia». In *Gilles Deleuze: uma vida filosófica*, sous la dir. É. Alliez, (p. 451-463). Rio de Janeiro Institut Synthélabo pour le progrès de la connaissance.
- , (2004). «Au sortir de la léthargie: l'art et la vie publique à Sao Paolo au tournant du siècle ». *Parachute* automne p. 13-24.
- Rolnik, S. (2006). *Cartografia sentimental, transformação contemporâneas do desejo*. Porto Alegre UFRGS et Sulina.
- Rondeau, R. (1980). *Les groupes en crise? elements pour une etude comparee des problemes de la psychosociologie d'expression francaise*: P. Mardaga Fides.
- Sandoval, S. (2000). «O que há de novo na psicologia social latino-americana? ». In *Paradigmas em psicologia social, a perspectiva Latino-Americana*, sous la dir. R. HelenadeFreitasCampos & P. Guareschi, (p. 101-109). Petrópolis: Vozes
- Sévigny, R. (1977). «Intervention psychosociologique : réflexion critique». *Sociologie et sociétés*, vol. 9, no 2, p.7- 33.
- St-Arnaud, Y. (1992). *Connaitre par l'action*: Presses de l'Université de Montréal. Strauss, A. L., et
- Strauss, A. L., et Corbin, J. M. (2004). *Les fondements de la recherche qualitative : techniques et procédures de développement de la théorie enracinée*: Academic Press Fribourg.
- Taylor, C. (2002). *Le malaise de la modernité*: Éditions du Cerf.
- Tessier, R. (1981). «L'intervention psychosociologique 1940-1980 ». *Revue québécoise de psychologie* vol. 2, no 3 (spécial), p.191-209.

Tessier, R. (2001). «La légende du groupe ». In *Une profession aux multiples visages histoire québécoise du mouvement des relations humaines et de la psychosociologie*, sous la dir. C. Dubé & R. Tessier, (p. 23-33). Montréal: Créations Avatar.

Tessier, R., et Tellier, Y. (1993). *Historique et prospective du changement planifié* (Vol. tome 1). Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

Ulloa, F. (1997). «L'AI à Buenos Aires. Son articulation avec la clinique et la psychanalyse ». *Pratiques de Formation-Analyses*, vol. 34, no, p.9-13.

Zuniga, R. (1981). «La recherche-action et le contrôle du savoir ». *Revue internationale d'action communautaire* vol. 5, p.35-44.

#### Sites Internet

<http://www.fqbbh.org.br/>

[www.therapie-familiale.org/resonances/pdf/monyelkaim.pdf](http://www.therapie-familiale.org/resonances/pdf/monyelkaim.pdf)

<http://coproweb.free.fr/qbearemi/qualite/qualtota.htm>