

LA CONSULTANCE SOCIOLOGIQUE ET SOCIANALYTIQUE

UN TRAVAIL DE RELIANCE CULTURELLE ET INTERCULTURELLE AU COEUR DE L'HYPERMODERNITE

Marcel BOLLE DE BAL

Non spécialiste de l'Afrique et de la sociologie africaine mais très concerné par l'interculturel, je souhaite¹ soumettre à nos collègues africains quelques thèmes de réflexion qui me sont chers : la reliance, l'intervention psychosociologique et sociologique, la sociologie clinique, la sociologie existentielle, la socianalyse, l'hypermodernité. Fondés sur mon expérience de sociologue du Nord, ils devraient, me semble-t-il, être susceptibles de retenir leur attention, voire d'éclairer certains enjeux de leur travail de sociologues du Sud.

Le titre de ma communication tente de relier ces divers thèmes et annonce la thèse centrale de mon propos : travail de sociologie clinique, la consultance sociologique de type socianalytique, qui constitue essentiellement une action de reliance culturelle (travail sur la culture d'entreprise ou sur la culture personnelle) et de reliance inter-culturelle (travail sur les rapports entre les différentes cultures internes au sein de l'entreprise, ou entre celle-ci et la culture du monde extérieur), est appelée à d'importants développements dans le cadre de l'émergence de l'hypermodernité (terme que je préfère à celui - galvaudé et à mes yeux inadéquat - de post-modernité).

Vu le peu de temps qui m'est imparti, j'articulerai mon exposé autour de trois mots-clés : *socianalyse*, *reliance*, *hypermodernité*. Comme je le précisais il y a quelques instants, je m'adresse principalement à nos collègues africains en tentant de les interpeller directement : ces notions peuvent-elles bien être utiles ? sont-elles de nature à éclairer leurs problématiques et leurs pratiques ? sont-elles susceptibles d'aider à cerner la réalité et le devenir de leur travail de sociologues ?

Premier mot-clé : SOCIANALYSE

Par **socianalyse**, j'entends une forme de travail sociologique s'inscrivant dans la perspective de cette *sociologie clinique* aujourd'hui en passe d'acquérir ses lettres de noblesse sous forme de comités de recherche reconnus par l'AIS et l'AISLF.

A l'inverse de ce qu'a affirmé Georges Balandier pour qui le sociologue aurait pour tâche de "dire sa vérité à la société", je préfère lui confier la mission d'"aider les systèmes sociaux à produire leur vérité", à développer leur auto-connaissance afin d'accroître leurs capacités d'auto-gestion, de faire des personnes observées ou interviewées des sujets de recherche plus que des objets de recherche, à les encourager à devenir acteurs sociaux, autonomes et stratèges, à faire en sorte qu'ils se veulent agents et producteurs de changements plutôt que produits de changements. Cela, notamment, par la mise en chantier de nouveaux modes de recherche : les *recherches-actions*.

Pour clarifier mon propos, je dirais volontiers que le **socianalyste** tel que je conçois devrait avoir avec les groupes, organisations et institutions, systèmes sociaux collectifs, un type de relations similaire, mutatis mutandis, à celui que le psychanalyste développe avec les personnes, systèmes humains individuels : aider le système à se connaître, à reconnaître ses contradictions, le tout afin de mieux les gérer en fonction de ses objectifs.

Il s'agit là d'un projet à la fois modeste (respecter là des personnes, les systèmes et leurs valeurs, ne pas imposer les visions du sociologue) et ambitieux (revaloriser l'image du sociologue, sa formation, sa crédibilité et

¹ Communication présentée au Colloque "Démocratie, Culture et Développement. Contextes et enjeux sociologiques en Afrique aujourd'hui", organisé par l'Association Internationale des Sociologues de Langue Française en collaboration avec l'Université Nationale du Bénin et l'Université Laval (Québec) à Cotonou, Bénin, du 23 au 26 janvier 1995.

son avenir). Dans cette optique, je ne puis ici que partir de mon expérience, et parler de mon expérience : témoignage personnel, forcément subjectif et nécessairement relatif, il n'entend nullement imposer UNE vérité, encore moins la mienne, seulement ouvrir le débat.

Premier élément d'expérience personnelle : ma rencontre avec le *Japon*, avec la culture japonaise (à bien des égards plus proche, me semble-t-il, de la culture africaine que de la culture occidentale), avec le modèle japonais de gestion de l'économie. Très rapidement j'ai été frappé par une triple dimension de la réalité japonaise, telle qu'elle peut être perçue par nos regards d'Européens : à la fois *miracle* (vu ses succès économiques), *mirage* (si l'on considère ses problèmes sociaux) et *miroir* (car, par le bon usage qu'elle fait de ses traits culturels, elle nous renvoie à nous-mêmes et à la nécessité de valoriser nos propres atouts culturels). Ceci ne nous rappelle-t-il pas ce que notre collègue Ela, dans son exposé introductif, nous disait à propos de "l'autre comme miroir" ? En quoi nous, tous ici, Africains et Européens, sociologues du Sud et sociologues du Nord, sommes-nous réciproquement des "miroirs" les uns pour les autres ? De façon plus spécifique, comment nos pratiques nordistes nous forcent-elles à vous interroger sur les vôtres ... et réciproquement ?

Poursuivant dans la même voie, un deuxième élément de mon expérience personnelle me vient à l'esprit : m'inspirant d'un article de Simon Tshinyingunyingu Mukuna et du livre de Michel Tournier, "Vendredi ou les limbes du Pacifique", je viens ici convaincu que moi, *Robinson* dit civilisé, j'ai certes beaucoup à apprendre de vous, *Vendredis* porteurs d'une autre civilisation... Vous, Vendredis, ne pouvez manquer d'être les "miroirs" reflétant les contradictions des Robinsons que nous sommes.

Enfin, troisième élément qui inspire la structure du propos que j'ai envie de soumettre à vos réflexions et à votre critique : en vous parlant d'Europe, de mon expérience de sociologue européen, j'espère vous fournir quelques données de nature à vous aider à réfléchir sur votre propre expérience, à vous renvoyer à vos problématiques professionnelles, fonctionnelles et personnelles.

Ainsi lorsque j'évoque la nature, les finalités et les modalités de mon travail de consultant sociologique / socianalytique, dans le cadre d'une discipline sociologique en pleine croissance, non seulement j'apporte une réponse concrète à la question de Monique Hirschorn sur les spécificités de la sociologie (la sociologie clinique constitue une de ces spécificités), mais je suis en même temps frappé par les convergences existant, derrière les différences sémantiques, avec plusieurs des problématiques décrites par nos collègues africains. Par exemple le projet de sociologie clinique développé dans les entreprises du Nord n'est guère éloigné, me semble-t-il, du concept de "*mobilisation participative*" avancé par Seyne. Lorsque Ela voit dans l'école un lien "*d'invention démocratique*", le socianalyste consultant est certes prêt à reprendre la formule pour caractériser l'entreprise avec laquelle il travaille, et la visée de son intervention. De même lorsque Cheaka nous recommande d'éviter d'évaluer de façon simpliste, en termes d'échec ou de succès, l'impact des Conférences Nationales, et nous invite à nous poser plutôt la question "qu'est-ce que cela a fait bouger ?"... je ne puis m'empêcher de songer à une recherche que j'ai menée en Belgique à propos d'une communauté de jeunes, peu après Mai 68 : là où des sociologues chevronnés n'ont vu qu'illusion infantile, utopie sans avenir, faillite prévisible, j'ai pu montrer, derrière l'échec apparent, "ce qui avait bougé", l'apprentis-sage existentiel réalisé par les communards, la dimension de "laboratoire de vie" et d'"atelier initiatique" de cette expérience communautaire, en une société dite développée où la disparition des initiations traditionnelles entraîne une crise de la socialisation, une série de "*dé-liances*" frustrantes².

Or, précisément, la consultance sociologique, en particulier dans sa version socianalytique, va tenter de traiter cette problématique particulière. Elle comporte deux étapes principales : en premier lieu, elle se doit d'être fondée sur un diagnostic sociologique (macro- et micro-sociologique); en second lieu, et à partir de ce diagnostic, elle va s'efforcer d'élaborer une stratégie d'action, d'intervention, essentiellement sur le plan microsociologique. En cela elle réalise donc la synthèse des deux approches signalées par Cheaka. Au centre de ces deux étapes de la démarche va apparaître, dans la conception qui est la mienne, le concept de **reliance**.

Deuxième mot-clé : RELIANCE

² Cf. Marcel BOLLE DE BAL, *La tentation communautaire. Les paradoxes de la reliance et de la contre-culture*, Bruxelles, Ed. de l'Université de Bruxelles, 1985.

Première étape, donc : *le diagnostic macrosociologique*, cadre théorique et pratique qui donne sens aux interventions concrètes. De façon sommaire et caricaturale, je résumerais mon diagnostic personnel en constatant que la société moderne est une **société de déliance**, par opposition à celle des cultures traditionnelles - en Afrique plus particulièrement ? - fondées sur la solidarité des clans, des tribus, des communautés, bref sur de profondes *reliances* psychologiques, sociales, anthropologiques et cosmiques.

La "modernité", dont le Nord - pour le meilleur et pour le pire - s'est voulu l'apôtre, est venue bousculer les anciennes structures de reliance, rompre les liens sociaux traditionnels, dissoudre le tissu social, que ce soit dans les campagnes du Nord ou dans les sociétés et civilisations du Sud. Fondée sur le culte de la déesse "Raison", cette modernité a créé une *"société raisonnante"* (c'est-à-dire "fondée sur des raisonnements", comme l'on parle de "folie raisonnante" pour une folie "fondée sur des raisonnements"), un *système socio-scientifique de division et de déliance* composé d'un sous-système scientifique construit autour du paradigme de la raison simplifiante (Morin) et d'un sous-système social caractérisé par des rationalisations déliantes (entraînant l'éclatement des groupes sociaux primaires : la famille, le village, la paroisse, l'atelier). Déliances scientifiques et déliances humaines se nourrissent et se renforcent mutuellement : les disciplines scientifiques se replient frileusement sur leur pré carré qu'elles défendent jalousement, les individus du temps présent éprouvent beaucoup de mal à se relier à eux-mêmes (consommer au lieu de méditer), à se relier aux autres (les reliances contemporaines sont paradoxales, techniques - la chaîne, la TV, l'ordinateur, l'auto, etc. - plus qu'humaines, elles isolent en prétendant relier), à se relier au monde (sentiment de ne plus avoir prise sur le devenir du monde, fût-ce de son petit monde). Les dieux honorés par cette modernité ont nom Descartes (diviser pour comprendre), Taylor (diviser pour produire), Machiavel (diviser pour régner) : "diviser pour maîtriser et dominer", tel semble être le mot d'ordre transmis et partagé par la plupart des décideurs économiques, sociaux et culturels, grands prêtres de la modernité triomphante.

Face à de tels phénomènes de déliance, émergent au fond du corps social de cette modernité, des **aspirations de reliance**, le désir de nouvelles reliances à la fois *scientifiques* (plaidoyer en faveur d'approches inter-, multi- ou trans-disciplinaires) et *humaines* (re-création de liens avec soi, les autres et le monde).

Dès lors, seconde étape du travail de consultance socianalytique, la stratégie d'intervention du sociologue va logiquement s'organiser autour d'un **triple objectif**, afin de répondre à ces aspirations de plus en plus répandues :

- un objectif de *reliance psychologique*, c'est-à-dire aider à la conscientisation et à la désaliénation des acteurs sociaux;
- un objectif de *reliance sociale*, c'est-à-dire recréer les liens détruits par les rationalisations de la modernité, privilégier les communications en réseau plutôt qu'en faisceau, développer la démocratie plutôt que la "démocrature" (Assogba), favoriser l'émergence d'une société civile et de groupes intermédiaires entre l'individu et l'Etat;
- un objectif de *reliance culturelle*, portant à la fois à la fois sur la culture d'entreprise ("tarte à la crème" des gestionnaires à la mode, elle peut charrier le meilleur et le pire), sur la culture en général (dans ses sens artistique, esthétique et anthropologique : la sensibilité culturelle apparaît de plus en plus, avec le sens politique, comme l'une des qualités essentielles que devront posséder les cadres dirigeants de demain) et surtout les rapports entre cultures (*reliance interculturelle* : qu'il s'agisse des différentes cultures au sein de l'entreprise, ou de celles-ci et de la culture du milieu extérieur).

Ceci étant dit, il importe ici de préciser que la poursuite de ces objectifs ne doit pas induire que la reliance est toujours bonne, ni que la déliance est toujours mauvaise : il existe de "mauvaises" reliances (Nüremberg) et de "bonnes" déliances (la libération de liens emprisonnant). L'objectif de reliance, ici, n'est défini que par rapport à des carences constatées et à des aspirations exprimées.

Parmi les **moyens** à mettre en oeuvre pour réaliser ces objectifs, je me contenterai d'évoquer ici ces nouveaux modes de recherche que sont les *recherches-actions* (toute recherche étant action - volontaire ou non - sur le milieu, faire de l'action le dispositif central de la recherche...) et les *interventions socianalytiques* (le socianalyste comme médiateur, comme tiers reliant...).

La pratique de telles interventions sociologiques implique des problèmes d'ordre idéologique et déontologique. D'un point de vue idéologique, je me prononce en faveur d'une orientation *"maïeutique"* (selon les principes socratiques de l'aide à la production du savoir) à égale distance de ces deux extrêmes que sont les

orientations "orthopédique" (adapter les individus aux systèmes) et "démurgique" (provoquer la transformation radicale du système). D'un point de vue déontologique, je suis partisan d'une attitude d'"*implication contrôlée*", supposant la maîtrise par le sociologue de ses contre-transferts institutionnels et échappant à deux pièges permanents : celui de la froide distanciation (excès de contrôle) et celui de la brûlante immersion (excès d'implication).

Troisième mot-clé : HYPER-MODERNITE

Je l'avais déjà dit, je n'aime guère le terme à la mode de "post-modernité" : il me paraît inadéquat et trompeur. En effet il pourrait laisser supposer que la modernité est achevée, terminée, et qu'elle a laissé la place à quelque chose d'autre, de postérieur, de différent. Or il n'en est rien : la modernité est toujours présente, son paradigme de division et de déliance est plus que jamais à l'oeuvre. C'est pourquoi, m'inspirant des thèses d'Edgar Morin sur l'"*hyper-complexité*"³, et de Max Pagès sur l'entreprise "*hyper-moderne*", je préfère utiliser le terme d'"*hyper-modernité*"⁴ pour qualifier le nouveau système socio-scientifique en voie d'émergence.

A propos de celui-ci, une question peut être posée : par opposition au paradigme dominant de la modernité, le paradigme de l'hyper-modernité ne pourrait-il être défini comme le *paradigme de reliance*, dont une des manifestations caractéristiques pourrait être la résurgence des tribus⁵, la revitalisation des communautés ou encore le soi-disant "retour du religieux" ? Personnellement j'inclinerais plutôt pour l'élaboration progressive d'un *paradigme de reliance/déliance*, illustrant et se fondant sur les principes de la *dialogique*⁶ - l'existence simultanée de logiques contradictoires, antagonistes et complémentaires - chère à Edgar Morin .

Si telles sont les perspectives pour le monde du Nord, qu'en est-il des sociétés du Sud : comment - et j'interpelle ici directement nos amis africains - se présente la problématique de leur devenir, en quels termes se pose - ou ne se pose pas - en Afrique la dialectique de la modernité et de l'hyper-modernité ?

EN GUISE DE CONCLUSIONS

Dans le cadre d'une préparation des entreprises à leur entrée dans l'hyper-modernité, le travail de consultance sociologique et socianalytique - conçu comme un travail de reliance culturelle et interculturelle - me paraît la plupart du temps devoir se développer selon deux axes généraux : la formation des cadres et la formation du système.

La formation des cadres`

Les qualités essentielles des dirigeants de demain seront, je l'ai dit, des capacités *politiques, culturelles et existentielles*.

Dès lors la priorité devrait être accordée à la *formation humaine* des cadres, par rapport à leur formation technique : la finalité cardinale d'une telle politique de formation humaine serait alors, selon moi, le développement des *capacités de reliance* au monde, aux autres et à soi.

Concrètement, ceci conduit à définir trois volets complémentaires pour la formation des cadres :

- la formation *politique*, visant à développer les capacités *institutionnelles* et *stratégiques* (capacité d'inventer, implanter et gérer de nouvelles structures), de nature à favoriser la *reliance au monde* et à sa production;

- la formation *culturelle*, orientée vers le développement des capacités *relationnelles* (capacité d'écouter, d'échanger, de respecter, de méta-communicer), c'est-à-dire l'aptitude à la *reliance aux autres* et à leur culture, la sensibilité à la richesse potentielle des échanges interculturels;

³ Edgar MORIN, *La Méthode. III. La connaissance de la connaissance*, Paris, Seuil, 1986, pp. 85 et ss.

⁴ Max PAGES, et al., *L'emprise de l'organisation*, Paris, Dunod, 1979.

⁵ Michel MAFFESOLI, *Le temps des tribus. Le déclin de l'individualisme dans la société de masse*, Paris, Méridiens Klincksieck, 1988.

⁶ Edgar MORIN, op. cit., pp. 98-99.

- la formation *psychosociologique*, destinée à développer les capacités *existentielles* (introspection, méditation, auto-gestion), notamment *reliance à soi*.

l'amélioration de la

La formation des systèmes

La formation des personnes, certes nécessaire et indispensable, n'est pas suffisante. Elle peut être la meilleure et la pire des choses. Former des cadres, c'est, inévitablement, élever leur niveau d'aspirations. Si l'entreprise n'a pas été formée et "travaillée", si le système d'encadrement n'a pas été préparé à accueillir les nouvelles demandes traduisant ces aspirations émergentes, l'intervention du sociologue-consultant peut se révéler grosse d'effets pervers : loin d'accroître la motivation du personnel, elle peut générer frustrations, amertume, retrait, révolte. D'où la nécessité de toujours concevoir la possibilité qu'une action de formation débouche sur la nécessité d'envisager une *intervention* plus large, visant par exemple à accroître les capacités du système en tant que structure d'accueil pour des demandes novatrices. D'où également l'importance, pour le consultant-sociologue, d'accorder toute l'attention qu'il convient à la première étape, essentielle, de son travail : le *traitement de la demande*, la détection des enjeux latents, la négociation d'éventuelles marges de liberté et de structures d'accompagnement de l'intervention.

Peut-être alors s'interrogera-t-il : dans quel jeu joue-t-il, de quel côté - patronal ou syndical - se situe son action, va-t-il favoriser ou empêcher sinon la révolution, du moins des changements radicaux ?

Pour illustrer ceci de façon imagée, j'évoquerai l'image d'événements vécus à Paris au printemps de 1968. Au mois de mai, les étudiants en révolte ont dépavé la rue Gay-Lussac pour construire des barricades et jeter les pavés dans les vitres des banques. Un mois plus tard, en juin, de Gaulle s'est empressé d'ordonner l'asphaltage de cette même rue, afin que ne se reproduise plus une telle "chienlit" (l'expression est de lui). Alors, nous, sociologues-consultants d'orientation socianalytique, nous définirons-nous comme des dépaveurs ou comme des asphaltateurs ? Quelles que soient les orientations politiques de chacun, ma conviction personnelle est que ce type d'intervention procède à la fois, dans une perspective dialogique, du dépavage et de l'asphaltage : nous créons des besoins ou réveillons des aspirations refoulées (dépavage) et nous offrons des moyens de les empêcher de menacer la survie du système (asphaltage). Est-ce vraiment difficile de comprendre, accepter et assumer la dualité de notre rôle ?

Marcel BOLLE DE BAL

Université Libre de Bruxelles

mbolled@ulb.ac.be

In Claude Beauchamp (sous la direction de) *Démocratie, culture et développement en Afrique noire*, (acte du colloque « Démocratie, culture et développement » organisé par l'A.I.S.L.F. à Cotonou – Bénin – en janvier 1995), pp 299-308, Paris, L'Harmattan, coll « Logiques sociales », 1997.

Texte issu du site personnel de Marcel BOLLE DE BAL

Voir <http://www.ulb.ac.be/socio/bolledbal/index2.html>