

Socialanalyse et management : dérangement et mise en mot du changement¹

Dominique JAILLON
Sociologue, Socialyste
Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles (CAPP)

Il n'est de permanent que de changement
Héraclite

Phrase mise en exergue à l'entrée de l'espace de formation de SOLAC- Méditerranée pour
“ faire partager aux 3500 salariés les enjeux de la mutation de l'entreprise ”.

Je souhaite, dans cet article, aborder la question du management du changement à partir d'une intervention que nous menons dans le cadre du CAPP (Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles), et qui devrait aboutir en 2003 à une “ fédération ” des métiers au sein de la production nucléaire d'EDF.

La dynamique actuelle de cette recherche-action entre directement en écho avec les questions posées par les XII^e Journées Nationales d'Etudes Psychanalyse et Management : “ Si l'on admet que le changement se “ manage ”, comment piloter, prescrire ou accompagner la rupture pour atteindre la transformation souhaitée par l'organisation ? Comment “ dire ” la rupture ? Comment la rupture interroge-t-elle le rapport à la norme ? ”. Je tenterai de montrer en quoi l'intervention socialanalytique produit du dérangement qui permet la mise en mots du changement.

Renversement et - ou rupture ?

Depuis plusieurs années, l'entreprise EDF est engagée dans un processus de changement et son président François Roussely parle aujourd'hui de la nécessité d'un “ renversement managérial ”. De leur côté, certains managers de la distribution appellent de leurs vœux une véritable “ rupture managériale ” tant le modèle hiérarchique existant leur paraît difficile à faire évoluer. Le concept de renversement est utilisé par la direction de l'entreprise pour indiquer la nécessité de s'appuyer sur les équipes de base pour conduire le changement. En renversant les principes de Taylor selon lesquels les ouvriers ne sont pas là pour penser mais pour exécuter, il s'agit au contraire de construire les conditions pour que les agents soient mis en situation de participer aux évolutions de l'entreprise en apportant leurs idées, propositions et contributions. L'expérience montre en effet que l'on met plus facilement en œuvre les solutions que l'on a soi-même contribué à élaborer que celles qui nous arrivent d' “ en-haut ”.

Mais comment concrétiser sur le terrain les engagements de la direction et dépasser le stade du discours incantatoire, se demande un certain nombre de managers ? Par exemple, comment recueillir les idées des agents pour améliorer les relations inter-métiers ? Comment ouvrir un réel espace d'expérimentation dans une industrie où le moindre changement de pratique donne lieu à la laborieuse organisation de groupes de travail qui formulent des propositions, lesquelles doivent ensuite être validées par les services centraux, le tout finissant souvent par des décisions non satisfaisantes du point de vue des agents concernés ?

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'intervention que je conduis avec le CAPP depuis un an sur l'ensemble des sites de production nucléaire. L'objectif de notre intervention est de *fédérer* l'ensemble des métiers du nucléaire : les métiers de maintenance et le métier de conduite. Il s'agit de développer des modes de travail

¹ Texte publié dans la revue n°3/2002 : *Actualités Perfectionnements Gestion 2000*, Louvain-La-Neuve, Belgique.

en commun, de “ faire alliance ” pour sortir du cloisonnement dans lequel chaque métier a tendance à s’enfermer, de passer d’une logique centrée sur les intérêts du métier à une logique mettant en avant le projet de production auquel chacun de ces métiers doit contribuer. Ceci afin de dégager des gains de productivité, garantir la sûreté d’exploitation des tranches nucléaires et “ faire émerger un nouveau mode de relation hiérarchie-agent basé sur la confiance ”, pour reprendre les termes de la commande

Nos principes d’intervention socianalytiques dérangent les principes du management de l’entreprise

Pour mener notre intervention, nous construisons, dans chaque site de production, un réseau d’agents sur le principe de la transversalité hiérarchique et professionnelle. Ce réseau est composé d’agents de tout niveau hiérarchique (depuis le rondier jusqu’au directeur d’unité), et de toutes les professions représentées au sein de la production (les métiers de la conduite et les métiers de la maintenance). Chaque agent s’y engage en son nom propre (il ne représente que lui-même), et est relié par un site intranet spécifique à l’ensemble des agents des autres sites qui participent à cette intervention. Le réseau se réunit physiquement, soit dans le cadre de réunions nationales portant sur de grandes problématiques managériales, (reconnaissance des métiers, réduction du temps de travail, ambitions partagées, etc...), soit il se réunit pendant une ou deux journées, sur les sites de production nucléaire² afin d’identifier et de lancer des expérimentations innovantes préalables aux changements de pratiques. Il s’agit dans ce cas d’ouvrir les espaces du possible dans lesquels pourra être expérimentée une autre manière de s’organiser pour travailler. Chaque réunion fait l’objet d’un compte-rendu exhaustif qui retrace la dynamique de la réunion et les positions de chaque participant. Ces compte-rendu sont mis sur le forum intranet et constituent la trame écrite du dispositif d’intervention socianalytique. Celui-ci est animé par l’ensemble du staff d’intervenants dans le cadre des réunions nationales et par deux ou trois intervenants dans le cadre des réunions se tenant dans les sites de production.

Rompre avec les modes de relation hiérarchique et les modalités de travail de l’organisation

Le dispositif socianalytique construit un cadre analytique de travail en rupture totale avec les modes de relation hiérarchique et les modalités de travail existantes au sein de l’organisation. Les principes que l’intervention met en œuvre sont autant de “ contre-principes ” du point de vue du management existant au sein de l’entreprise. Ces principes dérangent l’institué des relations et des modes d’organisation. Ils entrent en conflit avec les normes et les valeurs existantes au sein de l’entreprise et modifient en profondeur les schèmes de perception et d’interprétation des agents à tous les niveaux hiérarchiques.

◆ **le principe de transparence** s’oppose au principe de réserve et de rétention d’information, au secret des délibérations et au fonctionnement cloisonné des services. Il implique que l’ensemble des documents et des débats puisse être mis à disposition des membres du réseau ainsi que la totalité des idées et propositions

² Dans chaque site nucléaire, le nombre de participants au réseau varie en fonction de l’effectif du site : de 50 à 80 participants. Les réunions nationales du réseau regroupent environ 350 personnes. Le réseau est animé par un staff d’une quinzaine d’intervenants de formation sociologique, psycho-sociologique et psychanalytique.

émises y compris en dehors des temps de réunion. Les “ bruits de couloir ”, les rumeurs, (en d’autres termes, le non-dit de l’organisation qui finit toujours par se dire dans les interstices organisationnels), sont autant de matériaux susceptibles d’être remis en discussion au sein du collectif.

◆ **le principe de transversalité** s’oppose au fonctionnement cloisonné de l’entreprise qui construit par son organigramme des niveaux hiérarchiques et des identités de métier comme autant de “ bulles ” d’appartenance. Chacun a tendance à s’enfermer dans des logiques de pensée élaborées à l’aide des codes et des normes en vigueur dans son sous-ensemble. La transversalité se matérialise dans le groupe, par le fait que tous les métiers sont présents ainsi que les différents niveaux hiérarchiques.

◆ **le principe d’engagement personnel** s’oppose au fait que dans l’organisation, l’individu s’efface derrière l’entreprise. Dans le dispositif socianalytique chaque personne ne représente qu’elle-même. Elle s’exprime en son nom et non pour le compte d’un métier, d’un groupe ou d’une organisation syndicale. Lorsqu’un membre du réseau s’exprime par écrit dans le cadre du forum intranet, les communications de l’agent sont signées par lui et son visage s’inscrit à côté de son texte.

◆ **le principe d’autogestion du processus** d’intervention s’oppose au fait que dans l’organisation, la hiérarchie décide. Toutes les décisions concernant la vie du réseau sont prises en assemblée générale qui seule peut les valider. Le collectif décide des expérimentations qu’il souhaite mener dans différents domaines ainsi que des problématiques dont il veut débattre dans le cadre du site ou dans le cadre national, avec les autres sites.

◆ **le principe de dérangement** repose sur l’idée que pour mettre un système en dynamique, il faut en perturber les normes habituelles de fonctionnement. Pour pouvoir comprendre le fonctionnement d’une organisation, il faut utiliser les situations de tension, de confrontation des subjectivités et de crise en permettant l’émergence d’analyseurs. Ceux-ci peuvent être soit un événement qui perturbe le fonctionnement habituel de l’organisation (un incident, un accident, une panne etc...), soit des positions prises par des individus à quelque niveau que ce soit et qui seront contestées par d’autres membres du groupe (règles, procédures, interdits de toutes sortes). L’analyseur permet l’émergence d’une parole sur la situation de travail : “ *l’analyseur amène les individus à se déclarer devant les autres et devant eux-mêmes. A ce moment, l’institution commune se révèle, avec ses lois et ses caractéristiques connues de quelques-uns, mal connues (...) ou méconnues de la plupart* ”³. Perturber les normes dans l’entreprise, c’est accorder du temps au débat, créer des contacts directs entre le haut et le bas de la hiérarchie, aborder les sujets tabous et ouvrir le travail à la convivialité.

◆ **le principe de travail de l’ici-maintenant** s’oppose au fait que, dans l’entreprise, le travail est toujours programmé, les réunions sont prévues à l’avance, les ordres du jour sont pré-construits de façon à ce que tout se déroule en fonction des prévisions. Travailler dans l’ici et maintenant nécessite de rester disponible aux événements qui se produisent au sein même du dispositif. Tout ce qui se passe et qui a trait de près ou de loin au dispositif est analysé “ à chaud ”. La réflexion n’est donc pas pré-programmée. Les ordres du jour se construisent dans- et avec- l’assemblée générale.

³ Patrice Ville, Christiane Gilon, “ Socianalyse à EDF ”, Groupe de recherche Energie Technologie Société, EDF.DER, 1989, p. 165 à 171.

Ces principes d'intervention sont présentés et mis en débat au moment de la constitution du réseau dans chaque site de production. Chaque participant s'engage devant le collectif à les accepter tout en énonçant quelles sont, selon lui, les conditions de réussite de ce travail en réseau. Une fois ces principes actés et validés par le groupe, la fonction de l'intervenant consiste à les rappeler et à les réexpliquer si nécessaire. L'intervenant devient le garant du respect de ces principes sauf si le collectif décide de les modifier.

La fonction de l'intervenant : permettre la mise en mots du changement

L'intervenant est le Tiers

L'intervenant dans le dispositif d'intervention socianalytique occupe la place du Tiers. Il est le troisième et a pour mission de départager. Selon le Petit Robert, tiers vient du latin tertus, le troisième : tiers-arbitre/sur-arbitre.

Le Tiers incarne le principe de triangulation qui correspond à la nécessité de reproduire dans le dispositif d'analyse la dynamique des interactions entre différents acteurs sociaux. Le tiers intervenant constitue l'un des pôles du triangle ainsi constitué. Les deux autres angles sont alternativement occupés par les positions et/ou les représentations contradictoires qui vont être énoncées et confrontées grâce au travail du tiers. L'intervenant *“ doit être un point d'appui mobile afin que chacun puisse s'appuyer sur lui pour interroger l'unité sociale cliente du lieu particulier où chaque interrogateur se trouve. Toute partie “ requérante ”, quelle qu'elle soit peut ainsi exprimer ses points de vue et ses questions, de sorte que les limites du champ d'investigation soient reculées le plus loin possible par incorporations successives d'éléments nouveaux ”*⁴.

L'intervenant est celui qui vient entre, qui vient séparer. On peut illustrer cette position en se référant à la fonction paternelle qui permet à l'enfant de construire son identité. Pour se construire, il faut se séparer et le rôle du père (ou de son substitut) est de rendre possible cette séparation. Dans cette première triangulation, le père, ou plutôt celui qui occupe la fonction paternelle, assure la fonction du Tiers.

En effet, la psychanalyse nous enseigne qu'à l'origine (à la naissance de l'enfant), il n'y a que de l'UN : l'enfant vit une indifférenciation totale entre lui et sa mère (UN + UN = UN). Cette indifférenciation se caractérise par une situation d'entière dépendance dont il va devoir sortir progressivement pour se construire comme sujet car il ne peut y avoir de sujet que dans la relation avec un Autre. C'est en vivant l'apprentissage de la séparation qu'il commence à exister comme sujet (UN + UN = DEUX). Le processus de séparation se concrétise alors :

- ◆ Par la prise de conscience de l'enfant qu'il n'est pas TOUT pour sa mère et qu'il existe un Autre.
- ◆ Par la prise de conscience qu'il existe une autre personne qui occupe une place à côté de la mère et qui peut être en relation avec l'un ou avec l'autre : avec la mère ou avec l'enfant.
- ◆ Par l'élaboration des scénarios qui permettent d'accepter la perte de la mère et de supporter l'angoisse de la séparation en déplaçant par exemple sur des objets, (appelés objets transitionnels), la satisfaction de ses besoins. Dans cette première triangulation, le Tiers (le troisième) est celui qui vient, à partir d'une demande, (de la mère et/ou de la société), s'interposer dans une relation pour permettre son élaboration et sa transformation. En d'autres termes, pour permettre à cet enfant d'accéder à la culture : UN + UN = TROIS.

⁴ Ibid.

Un intervenant qui incarne la loi et permet d'ouvrir un " champ de la parole "

En intervenant dans cette première triangulation, la fonction paternelle incarne la loi c'est-à-dire les règles qui permettent que s'institue un "champ de la parole". Je reprends ici les termes de Georges Lapassade pour qui le psycho-sociologue est celui qui, par sa pratique, institue dans la société un certain " champ de la parole ". Pourquoi cette référence à la loi ? Parce que, comme l'a montré Freud dans " Totem et Tabou ", à travers le mythe de la horde primitive, la fonction de la loi est de réguler la pulsion sexuelle aussi bien que la pulsion de mort. C'est-à-dire de réguler la jouissance. La loi nous permet de vivre ensemble en recherchant un équilibre entre deux polarités apparemment inconciliables : l'autonomie du sujet (qui l'entraîne vers la jouissance) et son inter-dépendance vis-à-vis des autres, (qui l'amène à accepter de détourner cette jouissance quant au but dans le processus dit, de "sublimation"). Comme l'a analysé Roland Brunner dans une conférence intitulée " Variations sur l'amour de la loi : une approche psychanalytique de la loi dans les organisations ", l'existence de la loi nous inscrit dans la culture. Elle nous sert à nous identifier réciproquement comme êtres humains et à vivre ensemble. Elle est le tiers régulateur et pacificateur qui sert à éviter la guerre de tous contre tous. Ainsi, dit-il, " si LES lois peuvent être mauvaises, LA loi, elle, est toujours bonne ".

Dans l'organisation, la loi se concrétise à travers le droit du travail, un règlement intérieur, des contrats de travail, les règles d'hygiène et de sécurité, les procédures et les notes d'organisation. En un mot, tout ce qui régit les relations entre les individus à l'intérieur d'une entreprise qui, elle-même, se situe à l'intérieur d'un système politique, social et économique.

Au-delà de ces aspects techniques, la loi est un ensemble de règles impératives exprimant un idéal, une norme, une éthique. La loi n' a pas tant une fonction technique qu' une fonction symbolique.

C'est ce que dit Danièle Linhart dans "Le torticolis de l'autruche" qui montre comment les salariés sont mis dans des situations paradoxales, où pour réussir la tâche il faut à la fois respecter la procédure et ne pas la respecter totalement. Pour sortir de cette contradiction, les salariés inventent de multiples solutions qui sont autant de transgressions quotidiennes que Linhart appelle les "activités de l'ombre". La fonction de la loi est donc de donner une cohérence imaginaire à une société ou à une organisation. Elle ne peut être remise en cause dans son principe. En revanche, les lois peuvent être discutées, remises en question, modifiées, amendées, voire , dans l'exemple de Danièle Linhart, transgressées.

L'intervenant est précisément là pour instituer un "champ de la parole", un cadre socianalytique où sera mise en mots et discutée avec les acteurs la pertinence des lois pour les acteurs. Pour ce faire, il devra rappeler en permanence un certain nombre d'interdits nécessaires au travail collectif (ne pas se couper la parole, ne pas parler tous en même temps, s'écouter, ne pas se taper dessus, ne pas se tuer, mais plutôt partager un bon repas ensemble).

L'ensemble des principes d'intervention se matérialise dans le cadre socianalytique dont l'intervenant est le garant. Tout les éléments du dispositif participent d'une représentation possible d'une autre manière de travailler ensemble en termes de temps (sur une ou plusieurs journées consécutives, ce qui bouleverse l'organisation habituelle du travail), de lieu (dans l'entreprise concernée), de place de chaque participant et d'organisation de l'espace (chaque participant étant amené à côtoyer à l'intérieur d'un grand cercle les autres métiers et les différents niveaux hiérarchiques).

Le cadre délimite un espace du possible, une “ aire de jeu ” au sens de Winnicott dans laquelle il est progressivement possible de s’ouvrir aux autres et à soi-même, de lâcher ses certitudes pour explorer d’autres représentation de la “ réalité du travail ” telle qu’elle est vécue par chacun.

L’intervenant questionne les certitudes

Pour questionner les lois c’est-à-dire les règles, les procédures etc... qui fonctionnent, à l’intérieur de l’organisation comme des certitudes, l’intervenant met en œuvre le principe de non-savoir. Ce principe correspond à la nécessité d’incarner dans le dispositif socianalytique, la place de l’agent qui est précisément, par hypothèse, une place de non savoir : “ *Les individus ont en commun un non savoir fondamental sur leur intervention. Ils sont tous égaux face à ce non savoir. L’intervenant figure cet état des choses dans la situation d’intervention, et par là-même, la révèle*⁵”. Pour mettre en œuvre ce principe d’incertitude, il prend sur lui le risque de questionner les allant de soi, les pré-notions, les préjugés, les évidences. Il introduit le doute pour questionner les certitudes. Il n’est l’allié de personne et peut être requis par tout le monde pour soutenir l’énonciation d’un point de vue (pratique de l’alliance tournante). Il met en œuvre les forces de disjonction et de conjonction (analyse, déconstruction, reconstruction).

Pour illustrer ce point, je m’appuierai sur le film de Sydney Lumet "Douze hommes en colère". L’action se déroule dans les années 1950, aux Etats-Unis, à la fin d’un procès au cours duquel un adolescent a été accusé du meurtre de son père. Les douze jurés se retirent dans une salle fermée à clef pour délibérer et donner leur verdict.

Dans le droit américain, le jury prend ses décisions à l’unanimité et s’il existe le moindre doute pour un Juré, celui-ci doit voter non-coupable.

Le film débute par le constat que sur les douze Jurés, onze considèrent l’accusé comme coupable. Le douzième dit qu’il doute et ne sait pas. Pendant l’heure et demie que dure le film, on assiste à la mise en œuvre par ce douzième juré du principe d’incertitude. Cette mise en œuvre lui permettra d’entraîner progressivement le groupe dans un processus d’analyse c’est-à-dire de décomposition/déconstruction à des fins d’exploration de l’ensemble des certitudes incarnées par chaque membre du groupe. Pour cela, il devra faire face à diverses stratégies de détournement, de critiques, de violences verbales et physiques, de proposition de renoncement et de dissolution du groupe (par le fait de se récuser). Le film met en scène les systèmes d’alliance et d’opposition qui permettent à chaque membre du groupe de passer de sa position initiale de certitude (en fonction de sa vision subjective de la culpabilité de l’accusé), à une position de non-savoir (je ne sais plus, je ne suis plus si sûr et j’accepte d’analyser les faits). C’est cette circulation entre non-savoir et certitude qui permet de construire une nouvelle position opposée à la première, position adoptée progressivement par chaque membre du groupe. Le film se termine avec la décision unanime des douze jurés de la non-culpabilité de l’accusé.

En rendant possible le questionnement sur les positions subjectives et particulières de chaque membre du jury, le douzième juré a permis la construction d’une analyse collective (déconstruction des certitudes) pour que s’élabore progressivement une position collective (reconstruite à partir du doute). En cela, cette œuvre de S. Lumet, illustre l’une des fonctions principales de l’intervenant : introduire du désordre au sein de l’ordre des certitudes.

⁵ *ibid.*

Conclusion

Notre intervention suscite à la fois critiques, espoirs et résistances. Elle déroute, dérange et inquiète d'autant plus que " le changement " est encore très peu parlé par les acteurs eux-mêmes, totalement centrés sur la technique et l'action et à qui il est pourtant demandé de " conduire " ce changement. Elle pose à chacun la question de son pouvoir d'action sur- et à l'intérieur- d'un système souvent considéré comme non évolutif. Elle interroge en profondeur la place de manager dans le pilotage du changement et nécessite de repenser le contenu de la fonction managériale qui apparaît désormais comme un " métier " non séparé - ou au dessus - des autres et devant, lui aussi trouver, sa place dans cette fédération des métiers. Une place " d'appui ", de soutien et d'engagement vis-à-vis des expérimentations innovantes.

Les managers, pilotes du changement doivent apprendre à " dire la rupture " à la penser avec les autres en termes d'action. Pour cela, ils doivent accorder au temps de l'élaboration une véritable place au sein de l'entreprise. Pour expérimenter de nouvelles pratiques, ils doivent pouvoir identifier les obstacles, les difficultés de mise en œuvre, les résistances, les conditions de réussite et les appuis nécessaires. Ce travail ne peut être fait qu'avec l'ensemble des agents concernés par ces expérimentations.

En maintenant un questionnement permanent à propos des projets d'expérimentation qui surgissent au sein du groupe, l'intervenant modélise un mode de management coopératif. Ainsi, en demandant aux agents de proposer des expérimentations concernant des organisations et des méthodes de travail, il rend possible la concrétisation d'idées individuelles qui, jusque-là, n'avaient pas pu être énoncées et/ou entendues.

En alternant dans les sites de production, séances de travail collectif et entretiens individuels non directifs, notre intervention inscrit l'activité de pensée comme un véritable travail méthodique de mise en mots et de textualisation, fournissant aux acteurs du changement, quel que soit leur niveau hiérarchique, la preuve de leur pouvoir d'action.

Dominique Jaillon