

Croiser les savoirs : les Dispositifs socianalytiques en entreprise

La validation des acquis de l'expérience professionnelle permet aujourd'hui de légitimer les apprentissages non scolaires de ceux qui ont échoué à l'école, et ont suivi un itinéraire atypique mais formatif, dont la société reconnaît qu'il vaut bien celui d'un étudiant. L'entreprise incite par ailleurs les salariés à actualiser de façon continue leurs apprentissages initiaux, et à maintenir leur employabilité. Mais l'éducation tout au long de la vie professionnelle ne se réduit ni aux formations et recyclages, ni à l'expérience professionnelle. Elle comporte un autre apprentissage, suit une troisième voie, celle des situations d'analyse interne, quand l'intelligence collective est mise en marche, quand l'expertise de chacun est sollicitée, mise en commun, ce qui rend possible l'acquisition de savoirs inédits, dormants, éparpillés dans toute l'entreprise.

Il ne s'agit pas ici du même savoir que celui que l'on reçoit d'un formateur, dans une salle de formation, un savoir mis en boîte, déjà prêt à être consommé. Il s'agit plutôt de savoirs particuliers que chaque acteur social détient, ces savoirs multiples et différents, qui s'élaborent au quotidien, dans l'expérience et la pratique professionnelles, dans la transversalité des autres implications de chaque acteur social. Chacun est aussi père, mère, engagé dans des loisirs, des associations, des activités diverses, marqué par ses lectures personnelles, ses intérêts particuliers, ses démarches personnelles, ses demandes personnelles etc.

Tous ces savoirs multidimensionnels et dont la combinaison est à chaque fois singulière, ne sont pas facilement accessibles à autrui. Discontinuités, parcellisation du travail, divisent le monde de l'entreprise en fragments de société, chaque microsecteur détenant des connaissances partielles mais approfondies. Dans l'organisation du travail, chacun se construit une représentation de ce qui se passe, en lien avec son métier propre et sa place au sein de l'entreprise. Les phénomènes que repère l'acteur "X" échappent toujours à un autre acteur "Y" placé dans un autre point du système, muni d'expériences et d'une compréhension différentes. Il s'agit à proprement parler de théories, au sens de "regards" sur les choses : chacun a son référentiel, ses façons de paramétrer le problème, ses critères d'évaluation. Les théores, dans l'antiquité grecque, étaient envoyés par les cités

aux jeux olympiques, aux cérémonies de Delphes, à Epidaure, afin de rendre compte de ce qu'ils voyaient des compétitions ou des confrontations entre les villes. Les théores étaient là pour juger, sentir les choses, ils étaient situés dans les gradins et non dans les arènes, à une certaine distance de l'action. Ils produisaient des théories. Dans l'entreprise aujourd'hui, comme ailleurs dans tous les domaines de l'activité humaine, chacun est un théore, porte un regard. Chacune de ces visions est un paradigme : un système de connaissances et une méthode propre d'interprétation, une lecture singulière des données. L'interconnexion et la confrontation de ces savoirs sont sources d'apprentissage, un apprentissage qui ne passe que par le dialogue et l'interaction.

On le mesure en intervention : personne ne voit tout, personne ne sait tout, personne ne connaît tout du pourquoi des situations. Mais chacun sait quelque chose. En ce qui concerne l'entreprise et ce qui s'y passe, un patron peut apprendre beaucoup de choses à un homme de terrain, mais l'inverse est tout aussi vrai. Dans une intervention récente, par exemple, un technicien d'exploitation, apiculteur à ses heures, a présenté son analyse de la situation de l'usine dans son langage d'apiculteur. Pour nous, pour les autres intervenants et les participants à l'intervention, sa vision par analogie avec le monde des abeilles, extrêmement fine et originale, présentée comme une fable sociologique, fut un enrichissement. C'est le type même de connaissance qui apprend beaucoup à tout le monde, à condition de pouvoir aller la prendre là où elle est, chez des acteurs sociaux qui ne montrent ni ne vantent ni même ne sont nécessairement conscients de ces savoirs.

Au XXI^e siècle, et en particulier dans les pays occidentaux, dont la France, le sens du travail ne peut pas être juste limité aux gestes ou à l'exercice d'une activité, l'exécution d'un service, la production d'un produit. Les pays émergents n'ont pas la même problématique. Mais dans les pays développés comme le nôtre, quel que soit le métier, le sens du travail doit aussi comprendre l'amont et l'aval, la périphérie et l'implication de ce que l'on fait comme travailleur, et une itération entre l'individu et l'entreprise concernant cet aspect-là. Pourquoi ? Parce que nous sommes dans une situation où de nouvelles considérations entrent en ligne de compte : par exemple la problématique du réchauffement climatique, les déchets et leur recyclage, le coût de l'énergie, les risques et les nuisances pour l'environnement et pour les salariés, avec toute une judiciarisation, une concurrence qui fait perpétuellement changer la donne.

Évoluant dans une sorte de halo mouvant qui rend la mobilité mentale obligatoire, l'entreprise doit s'adapter pour ne pas mourir. Les interventions montrent bien que les réflexions des gens qui y travaillent quel que soit leur niveau, ne peuvent qu'être bénéfiques pour sa survie, car elles relient la place de chacun au mouvement mondial en train de se faire. L'entreprise, c'est plus que jamais un espace local inséré dans du mondial, où la présence du mondial dans le local est palpable. L'intelligence collective doit jouer, sinon on ne peut qu'assister à des naissances et à des décès d'entreprises, des entreprises qui apparaissent puis disparaissent parce qu'elles ne peuvent appréhender ces complexités en les confiant uniquement à la sagacité de quelques esprits supérieurs. L'entreprise a besoin des savoirs « profanes » de ceux qui y travaillent.

Nous parlons ici de savoirs profanes au sens où ceux qui les détiennent ne sont pas censés, dans la division du travail, produire de telles connaissances. Il y a quelque chose d'illégitime dans ces savoirs : telle candidate à la dernière élection présidentielle, qui se réclamait de la démocratie participative et voulait recourir à l'expertise des citoyens, fut immédiatement accusée de populisme, de démagogie, de mépris des experts. Tel dirigeant d'entreprise que nous connaissions bien avait interdit à ses cadres RH, il y a quelques années, d'utiliser l'expression "savoir profane" pour désigner l'expertise des non-ingénieurs dans les domaines où habituellement on ne leur demande pas leur analyse.

Après l'école, que tous nous finissons par quitter un jour, sauf les enseignants, la qualité des apprentissages au long d'une vie professionnelle en entreprise, sera tributaire des possibilités pour chacun de croiser son savoir avec celui des autres. Autant l'enseignant restera dans sa discipline, autant le personnel des entreprises devra, pour apprendre, croiser son savoir. La capacité d'apprécier et d'acquérir ces savoirs varie souvent avec l'âge : quand des professionnels possédant une certaine bouteille se croisent, ils peuvent s'éclairer mutuellement et ils jugeront utile de connaître ces choses que l'autre connaît, qui complètent même en le dérangeant le tableau des savoirs acquis avec l'expérience. Les échanges sont plus difficiles entre générations, et plus le savoir scolaire est récent, moins l'ouverture aux savoirs profanes est aisée.

Cependant, les cloisonnements sociaux et culturels dans l'entreprise sont restés relativement étanches et rendent ces échanges de savoirs difficiles. C'est vrai entre métiers, entre générations et entre niveaux hiérarchiques. L'entreprise, jugeant que l'échange de ces savoirs est opportun pour son équilibre ou pour son dynamisme, peut décider de construire des passerelles afin d'aider ses membres à franchir les barrières, traverser les cloisons et mettre en commun certains de ces savoirs. Nous avons aidé à évaluer une situation de ce type, où un individu peut aller chercher le savoir d'un autre et lui offrir le sien en échange. Il s'agit d'un parcours d'entrée dans le nucléaire qui place durant quelques années le jeune ingénieur sorti d'école dans des situations de travail où il peut donner son savoir théorique pour acquérir en échange le savoir pratique de terrain, qui n'est enseigné dans aucune école, mais est incontournable pour piloter un réacteur nucléaire en toute sûreté. En partageant la vie d'une équipe durant quelques années et en exerçant pleinement les métiers de base avec leurs responsabilités, il va apprendre les techniques et les savoirs faire, mais aussi et surtout les sensations, vivre les émotions des professionnels expérimentés, découvrir son entreprise vue sous un angle inédit pour qui n'a pas été immergé dans le cœur des métiers. Néanmoins nous sommes là dans des stratégies de partage au goutte à goutte. Il y a bien partage, mais c'est un partage inégal. L'ingénieur deviendra patron de celui qui l'a formé, lui a appris le métier, lui a donné les clefs de sa culture professionnelle.

Ces savoirs particuliers sont accessibles au chercheur, qui lui ira les chercher un par un, par observation, par des entretiens individuels, en sollicitant des autobiographies. Mais dans ce cas, même s'ils sont riches, ces savoirs sont d'un certain point de vue enfermés dans une sphère, qui est la sphère de l'acteur interviewé, ils sont centrés sur le chercheur et non socialisés. Ils se figent, tels des statues. Il s'agit là d'un transfert, un déplacement du savoir, qui passe de la tête de l'un dans la tête d'un autre pour être capitalisé, rédigé, rapporté à des lecteurs souvent membres de la cité savante, loin du milieu dont ils ont été extraits.

C'est seulement à l'occasion des crises sociales que ces savoirs particuliers deviennent lisibles, visibles, accessibles à tous. Dans une certaine mesure, car la force des événements peut, par sa violence, empêcher leur pleine appropriation. La crise est un creuset naturel de partage, un moment de mise en commun des savoirs. On assiste à

leur fécondation mutuelle. Quand une entreprise traverse une crise, la prise de parole est enfin permise, et le partage avec autrui de ce que chacun sait peut s'accomplir parce que l'on est soudain placé hors du cadre organisationnel, on s'ouvre et on découvre le savoir d'autrui dans des rencontres habituellement impossibles, en particulier dans les assemblées. La crise fait émerger de la connaissance et oblige à croiser les points de vue, les données. Toute grève est d'abord, comme le dit le sociologue Henri Vacquin, un échec de la parole, et ensuite un moment spécialement dense d'apprentissage. La crise, en trouant la croûte organisationnelle de l'entreprise, permet de regarder ce que l'on ne voit pas en temps normal : "le social en ébullition" pour reprendre l'expression de G. Gurvitch. La crise est l'occasion d'une refondation. Elle permet d'accéder à la dimension conflictuelle sous jacente à la vie sociale. Il ne s'agit pas toujours de conflits de classe, mais encore et toujours de conflits. Les conflits sont la vie elle-même : conflits entre des logiques professionnelles, conflits de normes, conflits entre des conceptions de l'homme, entre des méthodes de changement, conflits entre générations, entre sexes, entre personnes. La crise ouvre une fenêtre sur le social in vivo, elle montre quelles forces sociales sont en action, c'est pourquoi toute crise est si riche en apprentissages. On y apprend par surprise, on découvre l'inattendu, le non déjà su, les lames de fond et les nouvelles dynamiques, l'obsolescence des formes que l'on croyait pérennes et les traces permanentes d'un passé qu'on ignorait.

Mais il faut des dispositifs pour aller au-delà de la divergence, pour que cette connaissance passe par le collectif et soit réélaborée dans l'ensemble, soit capitalisée, aboutisse à de nouvelles compréhensions et de nouvelles formes d'organisation mieux adaptées à la dynamique des forces en présence. La socianalyse institutionnelle, dispositif de crise à froid apparu dans le courant de l'analyse institutionnelle à la fin des années soixante, se propose de construire cette croisée des savoirs particuliers : chaudron où les savoirs s'entre choquent, s'amalgament, se déconstruisent et reconstruisent, sorte de garbure de savoirs mouvants servis très chauds. La socianalyse institutionnelle a emprunté son nom « socianalyse » aux Van Bockstaële, précurseurs de l'intervention en France. La sociologie d'intervention a pris acte très tôt de l'avènement progressif de l'individu dans nos sociétés, et de la capacité d'expertise que les individus détiennent sur leur vie

quotidienne. Tout le courant de la recherche-action cherche à construire un rapport d'équivalence entre le chercheur et l'acteur social.

Au sens de l'analyse institutionnelle, les dispositifs socianalytiques sont des contre-institutions, car ils établissent des formes, des modalités décalées de fonctionnement. Par un fonctionnement parfois "avec", parfois "malgré", parfois "à côté de" l'organisation, la socianalyse travaille à la connexion des savoirs, leur collectivisation pour aller progressivement vers un savoir commun partagé sur une situation donnée. Une socianalyse dérange toujours par définition les normes de fonctionnement habituelles. Elle fait vivre au sein de l'entreprise une sorte de "contre entreprise", par une série de décalages tantôt dramatiques, tantôt ludiques. Égalité de parole de tous, que les participants appellent souvent "égalité de dignité", regroupements inhabituels, régulation inhabituelle des prises de parole, conduite des débats stratégiquement élaborée avec les participants, installation spatiale en cercle, en triangle, sans tables, debout ; écriture collectivement contrôlée des comptes rendus, comptes rendus dialectiques montrant les écarts et les méandres des débats, enregistrements magnéto photo vidéo disponibles pour tous ; utilisation de techniques de créativité ; recherche systématique de la négativité et suivi des éléments potentiellement conflictuels ; moments de mises en situation et d'expérimentation des idées ; ateliers d'architecture ; ateliers d'écriture. Face à l'image de fonctionnement donnée par l'organisation, qui après tout n'est qu'une fausse réalité présentée comme quelque chose de naturel et de toujours déjà là, on obtient ainsi en contrepoint la réalité des pensées des gens : qu'est ce qui les meut, les freine, les touche, les éloigne, distend les liens entre eux, avec l'entreprise, avec la société, ou au contraire le relie et les rapproche.

Cet apprentissage différent, qui recourt à l'intelligence collective, a besoin de dispositifs très éloignés des dispositifs de formation classique. L'intervention, en langage militaire, c'est l'idée de "venir entre". L'intervention est une intrusion, les intervenants quand ils arrivent dans une situation, font acte de présence, se placent au centre et non à côté, au dessus ou autour. L'idée principale est simple à énoncer, moins facile à mettre en œuvre : c'est de ne pas masquer notre présence, mais au contraire de s'en servir. Si les intervenants sont là, c'est parce que quelqu'un le leur a demandé, il y a une commande d'intervention. Les socianalystes proposent des formes de débat, et même si les gens ne sont a priori pas d'accord pour être présents, les analystes doivent trouver les

conditions et réunir les garanties nécessaires pour qu'ils acceptent de donner publiquement leur point de vue. La socianalyse se pratique en assemblée d'analyse. Seront présents, si la socianalyse est bien conduite, tous ceux qui sont parties prenantes du problème posé : il s'agit de les faire participer tous à une fonction critique, de convier tout le monde à une expertise habituellement réservée aux experts patentés.

Les intervenants par définition ne savent rien de ce qui se passe. Ils sont sans savoir. Les participants vont tout naturellement se lancer dans l'information - la formation - des intervenants : leur expliquer la situation, et analyser pourquoi ils sont là, qui les a fait venir. Chacun va livrer aux intervenants - en public et devant les autres - son regard, sa théorie, chacun va la défendre et tenter de la faire partager. Pour le philosophe Ulrich Müller Schöll, le socianalyste est un « praticien méditatif », « dialecticien herméneute phénoménologue », qui explore les conditions de son implication dans la situation où il a été appelé. Il va chercher à « vivre intensément sa rencontre avec les autres participants, explicitant sans cesse les continuums en cherchant d'où vient le fait qu'il soit appelé là et où vont les individus qui sont là réunis autour de lui ». Tout ce qui sépare les uns des autres va intéresser l'intervenant : il va vers ce qui fait conflit et explore les racines logiques des différences de vision, il cherche le jeu de forces spécifiques à l'œuvre dans la situation. Tout ce qui est marginal, à peine émergeant, minoritaire, est à examiner avec soin, avec ceux qui en sont porteurs, parce que les normes futures sont toujours les idées minoritaires de la veille. Chacun cherchera à orienter l'intervenant extérieur, à le tirer de son côté de sa vision des choses. L'intervention sociologique, c'est donc l'analyse de l'institution de l'analyse dans l'entreprise concernée, comme le dit Georges Lapassade. Ou pour reprendre l'expression d'un autre sociologue qui fit de l'intervention dans les années 70/80, Alain Touraine, c'est l'analyse d'un rapport social - le rapport entre acteurs sociaux de l'entreprise - à l'aide d'un autre rapport social, celui qu'ils établissent les uns et les autres avec les intervenants.

Depuis vingt-cinq ans nous avons développé ensemble, Patrice Ville, Christiane Gilon, Dominique Jaillon, Fabienne Fillion, diverses formes de socianalyse. Analyse des pratiques professionnelles et coaching socianalytique sont les voies suivies par

D. Jaillon. Avec C. Gilon et F. Fillion, Patrice Ville a développé, dans le secteur industriel de la production nucléaire, des pratiques de socianalyse en réseau associant plusieurs centaines de personnes de tout niveau et pendant plusieurs années dans une analyse ou une recherche prospective. D'autres dispositifs de type socianalytique ont été créés pour le nucléaire, industrie à risque qui cherche comment conserver une part de créativité et des capacités d'innovation malgré le carcan des procédures garantissant la sûreté. Par exemple, les « revues de pairs », un dispositif que nous avons aidé à mettre sur pied avec Christine Châtenay, consultante interne, mérite d'être signalé ici, car il est assez unique, et particulièrement intéressant en termes d'éducation tout au long de la vie. Les pairs initiés par nos soins aux techniques d'écoute et d'analyse, sont des professionnels de terrain, des professionnels de l'exploitation des centrales. La direction du parc nucléaire a accepté de les organiser en réseau et des responsables de centrale peuvent recourir à leurs analyses, lorsque des incidents se répètent de façon incompréhensible, lorsque les corps de métiers ne coopèrent plus, ou lorsque les dirigeants ne comprennent plus le vécu et les aspirations du terrain. Les pairs procèdent alors à un passage en revue de la situation, durant une semaine, ils partent rencontrer leurs homologues, et traduisent sans les trahir les ressentis de ces derniers. Cette démarche est plus qu'utile parce que, pour reprendre l'expression d'un autre consultant interne d'EDF Gilbert Métifiot : « les ressentis sont les précurseurs du trop tard ! ». En même temps, les pairs apprennent beaucoup de choses, ils se sentent toujours remis en question parce qu'ils observent dans le site visité, et rentrent chez eux porteurs de savoirs nouveaux.

Il n'y a pas que les individus qui apprennent tout au long de leur vie. Une entreprise apprend aussi tout au long de sa vie, elle apprend des gens qui la composent, une entreprise s'éduque et cela produit une culture. Le travail d'histoire qui se répand dans les entreprises est une façon de ne pas perdre les savoirs de l'expérience, les "concepts contre nature", patiemment construits pour lutter contre certains dysfonctionnements qui réapparaissent tout naturellement, si une "éducation" n'est pas proposée, parce qu'ils sont inhérents à notre système de formation qui sépare ingénieurs et praticiens. Comment, malgré le turn over permanent et les départs à la retraite des baby boomers, transmettre cet héritage, faire cette éducation, faire passer à des jeunes une situation qui a mûri et qui ne coule pas de source ? En faisant l'histoire de l'entreprise avec ceux qui l'ont écrite, et en la

partageant avec ceux qui vont écrire la suite. Les histoires de vie sont une méthode de choix pour réaliser ce travail de mémoire. Aujourd'hui plus qu'hier, les gens de l'entreprise cherchent des déclencheurs de développement des savoirs collectifs et des dispositifs de mise en situation où ils peuvent apprendre les uns des autres. Avec la montée de l'individu, monte le besoin de vivre ces situations collectives qui permettent aussi de voir sa place et celle des autres dans le système. Comme nous l'a déclaré dernièrement un participant à une socianalyse, dans « savoir », il y a « voir » : « j'ai vu où j'étais et où était l'entreprise ». Multiplier ces dispositifs qui répondent à la soif d'apprendre, nécessite de former des étudiants à la conception et à la conduite, en équipe, de telles interventions : une demande multiforme est présente dans le secteur social, le monde économique, mais aussi les milieux politiques, le marché attend son offre et ses professionnels.

Patrice Ville et Christiane Gilon

Bibliographie

- Barbier René, 1996, *La Recherche - Action*, Paris, Anthropos.
- Bézille Hélène et Courtois Bernadette, 2006, *Penser la relation expérience - formation*, Lyon, Chroniques sociales.
- Colin Lucette et Müller Burkhard, 1996, *La pédagogie des rencontres interculturelles*, Paris, Anthropos.
- Delory-Momberger Christine et HESS Remi, 2001, *Le sens de l'histoire, moments d'une biographie*, Paris, Anthropos.
- Delory-Momberger, Christine, 2000, *Les histoires de vie*, Paris, Anthropos.
- Felder Dominique, 2007, *Sociologues dans l'action*, Paris, L'Harmattan.
- Gebauer Gunter et Wulf Christoph, 2004, *Jeux, rituels, gestes*, Paris, Anthropos.
- Hess Remi, 2001, *Centre et périphérie*, 2^e édition, Paris, Anthropos.
- Lapassade Georges, 1971, *L'Arpenteur*, Paris, L'EPI
- Le Grand Jean-Louis et Pineau Gaston. *Les histoires de vie*, Que sais-je ? , Paris, PUF.
- Lefebvre Henri, 1981, *Critique de la vie quotidienne*, Paris, L'Arche.
- Les irrAductibles, février 2005, « *Des dispositifs* », n°7, Paris VIII
- Lourau René, 1997, *Implications, transductions*, Paris, Anthropos
- Lourau René, 1996, *Interventions socianalytiques*, Paris, Anthropos
- Müller-Schöll Ulrich, 2007, *Le système et le reste*, Paris, Anthropos
- Prades Jean-Luc, Mendel Gérard, 2002, *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte.
- Van Bockstaele Jacques et Maria, 2004, *La Socianalyse*, Paris, Anthropos.
- Ville Patrice, décembre 2001, *Gens d'école et Gens du tas*, thèse d'État en ligne, Université de Paris VIII.

Patrice Ville socianalyste pratique des interventions socianalytiques depuis 1971. D'abord cantonnées au champ éducatif et du travail social, ces interventions bâties avec Christiane Gilon se sont multipliées et ont concerné le champ des entreprises et plus particulièrement la production nucléaire d'électricité. Patrice Ville enseigne les théories et pratiques de la socianalyse institutionnelle depuis 1973 à l'Université de Paris 8. Les travaux de Ville et Gilon sont présentés dans : Felder Dominique, 2007, *Sociologues dans l'action*, L'Harmattan, Paris; Prades Jean-Luc, Mendel Gérard, 2002, *Les méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte ; Ville Patrice, 2001, *Gens d'école et Gens du tas*, thèse d'État en ligne, Paris 8.