

# Il propose, elles disposent

Patrice Ville, Christiane Gilon et Fabienne Fillion du  
Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles (CAPP)

Article à trois voix sur nos dispositifs actuels de socianalyse institutionnelle.

## 1. Principes intangibles et formes mouvantes

Le dispositif dans notre pratique de socianalyse institutionnelle aujourd'hui, qu'est-il devenu ? Est-ce que ce sont uniquement nos principes d'analyse ? Pour Patrice Ville, oui, on pourrait presque dire ça. Non, pas seulement, pour Fabienne Fillion et Christiane Gilon.

Nous avons cinq grands principes : agora (transparence et transversalité), autogestion du processus d'analyse, engagement personnel, dérangement, analyse de l'ici et maintenant.

Cinq principes pour analyser l'institution en réalisant une socianalyse institutionnelle, une analyse de l'institution de l'analyse, comme le dit Georges Lapassade<sup>1</sup>. Cinq principes pour trouver la dialectique à l'oeuvre dans l'entité sociale cliente, pour toucher à la configuration des pouvoirs, faire de la dynamique, non pas de groupe, mais de la « dynamique institutionnelle ». Ces principes sont des fondamentaux. Dès l'entrée en intervention, nous les faisons fonctionner en les matérialisant dans le dispositif et dans notre pratique.

Mettre en pratique les principes de transparence et transversalité, c'est concrètement dans un dispositif réussir à réunir les différents protagonistes concernés par l'objet de l'intervention pour connecter leurs savoirs, confronter leurs visions, débattre de leurs enjeux. C'est aussi développer un système d'information transparent et rapide, enregistrer, filmer, photographier, tracer les débats et les analyses du staff, les mettre à disposition de tous les participants oralement dans les assemblées, par écrit sur le forum électronique.

Appliquer le principe de dérangement, c'est proposer un mode de fonctionnement décalé par rapport au mode de fonctionnement normal de l'organisation cliente, faire contact là où habituellement ça ne se fait pas, parler des sujets tabous et interdits, s'offrir comme point d'appui à toute minorité, favoriser le développement des dimensions institutantes, entrer dans les conflits, défaire les noeuds des consensus « mous ». Dialectique et dérangement sont l'origine des possibles.

Pratiquer le principe d'autogestion du processus, c'est travailler le « rapport d'équivalence entre le chercheur et l'acteur social »<sup>2</sup> : les acteurs sociaux deviennent des chercheurs et des

---

<sup>1</sup> Georges Lapassade, *Connexions* n°7, « Sens et institutions », Paris, 1973

<sup>2</sup> Harry Coenen, *Actualité de la recherche action, colloque du CIRFIP, mars 2001*

auteurs quand ils pensent en direct, parlent et décident en direct, mènent les réflexions et les actions dans les domaines qu'ils souhaitent aborder, au rythme qu'ils estiment nécessaire.

Le principe d'engagement personnel nécessite que chacun s'engage dans l'intervention, en y mettant ses conditions, et que chacun s'expose en tant que soi-même, pas en tant que représentant. Les assemblées socianalytiques ne sont pas des groupes de travail représentatifs.

Le principe de travail de l'ici et maintenant, c'est se laisser surprendre par ce qui émerge et s'en saisir, ne jamais s'imposer ni imposer le respect a priori d'un programme ou d'un ordre du jour, si pertinents soient-ils d'un point de vue diachronique.

Nos dispositifs reposent sur ces principes, ils les incarnent. Tout dispositif est une façon de découper l'espace, le temps, les gens, les discours et de configurer les rapports sociaux d'une certaine manière. « DIS » nous dit le dictionnaire Gaffiot, est une particule marquant le plus souvent une division, une séparation, une distinction. « DISposition » signifie littéralement : ce qui est mis en place pour séparer. De même que la théorie a besoin du bon concept, placé au bon endroit, pour analyser une situation, l'intervention a besoin du dispositif qui est son « instrument formel ».

Il est toujours possible d'inventer différents découpages qui tous répondront aux mêmes principes, et qui permettront, pour reprendre les mots d'Henri Lefebvre, s'appuyant lui-même sur Gurvitch, d'« analyser le continu à partir du discontinu »<sup>3</sup>. Forme proposée au départ d'une intervention, puis remaniée par les intervenants si nécessaire, le dispositif socianalytique va contenir le jeu des forces sociales qu'il permettra d'analyser.

Nous sommes toujours appelés à un moment de crise, de bascule d'un système : nos dispositifs sont construits pour laisser s'opérer la reproduction du système et dans le même temps développer son potentiel de dépassement. Le dispositif est pertinent si ce qui est sous-jacent devient visible, et si ce que le devenir peut être, pourrait être ou risque d'être émerge, apparaît ... Le dispositif d'intervention sécurise, dans une certaine mesure, et dérange en même temps. Nous avons écrit autrefois, et nous pensons toujours, que la socianalyse institutionnelle est une mise en crise à froid<sup>4</sup> qui permet de saisir le social en ébullition comme le préconisait Gurvitch<sup>5</sup>.

Parfois, nous voyons que notre dispositif risque de ne pas fonctionner. A certains moments, nous sentons qu'il ne pourra pas contenir les dynamiques en oeuvre, il n'aidera ni à analyser, ni à agir. Il sera en retard ou en avance. Il sera décalé, déplacé. Dans notre pratique, le dispositif doit être synchrone avec le processus d'analyse. Dans les phases instituanes, il doit

---

<sup>3</sup> Henri Lefebvre, *Critique de la vie quotidienne, II*, Editions l'Arche, Paris, 1961.

<sup>4</sup> P. Ville et C. Gilon, *Crise sociale et intervention socianalytique, deux formes d'activité critique*, in *Psychologie clinique* n°5, revue du laboratoire de Paris VII, Paris, Klincksieck, 1991. Lire aussi le livre de T. Kuhn, *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1983, sur les crises des paradigmes de recherche scientifique.

<sup>5</sup> Georges Gurvitch, *Dialectique et sociologie*, Paris, Flammarion, 1972

être au plus près du mouvement. Il doit soutenir le processus d'élaboration et d'action. Dans les phases de résistance et de repli, il doit tenir et endiguer la fuite des énergies d'analyse.

Nous adaptons en permanence le dispositif à l'évolution de la situation d'intervention, nous le modulons, nous l'aménageons, nous le cassons, nous l'abandonnons pour en reconstruire un autre... Par contre, nous ne dérogeons jamais aux principes de base de la socianalyse. Ces « changements » de dispositif sont bien acceptés des participants aux interventions, mais ils mettent parfois à rude épreuve le staff d'intervenants, l'équipe qui mène la socianalyse. Nous n'avons pas recours aujourd'hui à certains aspects du dispositif socianalytique des premiers temps de la socianalyse institutionnelle : l'assemblée de toutes les personnes impliquées, l'intervention brève, la suspension des activités de l'établissement pour se centrer sur l'activité analytique, la mobilité totale des intervenants. Les situations rencontrées sur nos terrains actuels rendraient ces dispositions impraticables : nous travaillons avec des milliers de personnes, en des lieux multiples et parallèles, dans une industrie qui ne peut s'arrêter de produire... Nous ne proposons pas non plus de « séances d'analyse » à durée fixe et préprogrammées dans le temps, comme le font nos collègues psychosociologues, et certains cliniciens de l'Education. Mais nous ne nous empêcherions pas de le faire si nous le jugions pertinent. Nous avons utilisé parfois (très rarement) le dispositif des classes institutionnelles de Gérard Mendel, parce que l'assemblée socianalytique postule une égalité des capacités d'expression et d'affirmation qui peut s'avérer inconsistante. Aujourd'hui, nous avons des principes intangibles, et des dispositifs qui peuvent bouger si nécessaire. Notre protocole n'est pas bloqué. Nous ne sommes pas préoccupés d'un modèle historique ou d'une forme canonisée, qui d'ailleurs n'a jamais correspondu à la réalité historique des choses, mais peu importe.

Ce que nous appelons dispositif, ce sont à la fois nos principes (partie fixe) et notre manière de les faire vivre en situation d'intervention ici et maintenant (partie mobile). Le dispositif est l'articulation souple des deux que l'intervenant doit toujours surveiller par rapport au processus d'analyse, qu'il décode avec ses concepts (pour nous la dialectique). Nous ne lâchons jamais notre cadre, constitué à la fois de nos principes et des dispositifs créés pour les faire vivre. Mais il nous arrive de laisser tomber un dispositif, à condition d'être capables d'en proposer un autre<sup>6</sup>, mieux adapté.

Cette nouvelle formule vient de la rencontre entre Patrice Ville, co-fondateur du Groupe d'Analyse Institutionnelle de Paris, chercheur en socianalyse institutionnelle depuis 1971, Fabienne Fillion et Christiane Gilon. La première est psychologue et psychanalyste. La seconde est sociologue, passée par l'action culturelle et l'intervention sociologique<sup>7</sup>. Patrice Ville a proposé les principes, nous les avons partagés et consolidés dans une pratique commune depuis 1980. Ensemble, nous avons créé des dispositifs multiples et changeants. Nous n'avons jamais reproduit un dispositif à l'identique. Le quatrième socianalyte de notre groupe, Dominique Jaillon, a développé de son côté de nouveaux dispositifs

---

<sup>6</sup> Gérard Mendel et Jean-Luc Prades, *Méthodes de l'intervention psychosociologique, La Découverte, Poche, 2002* présentent notre pratique.

<sup>7</sup> Alain Touraine, *La voix et le regard, Paris, Seuil, 1978*

d'accompagnement socianalytique<sup>8</sup> individuel.

## **2. Une socianalyse institutionnelle en cours : le cas du réseau des Producteurs du Futur (Division Production Nucléaire EDF)**

Il est difficile de parler des dispositifs sans décrire un cas, tant le dispositif est concret, pratique, matériel. Nous allons nous servir comme exemple dans cet article d'une socianalyse institutionnelle en cours, pour illustrer notre propos. Voici en deux mots ce dont il s'agit.

Notre dispositif est un réseau d'environ 180 membres, issus de quatre centrales nucléaires : une centrale nucléaire compte en moyenne 1000 personnes. Ces 180 personnes constituent le groupe client. Un réseau socianalytique est une assemblée permanente multi - locale de longue durée. C'est l'arrivée des forums par internet qui nous a permis de développer cette pratique depuis 1997.

Les commanditaires (Quatre directeurs de centrale nucléaire) de cette socianalyse institutionnelle veulent travailler leur futur, ils se sont donnés le nom de « Réseau des Producteurs du futur ». Dès le départ, le dispositif a été reconfiguré par les participants. On assiste à une nouvelle définition de la situation : ce réseau est fait pour penser mais aussi pour agir, agir maintenant pour demain, agir aujourd'hui.

Le nom même du réseau des « Producteurs du futur » est une action sociologique qui renvoie vers l'historicité : l'idée que les hommes ne font pas que répéter et reproduire, ils font leur histoire. Dans le cas du réseau, bien sûr, ils sont d'abord des énergéticiens, des producteurs d'électricité, qui tentent d'entrevoir quelle tête aura le producteur de demain : nucléaire ou non ? Européen ou non ? Public ou privé ? Dirigé comment ? Avec quels corps de métier ? Quelles relations, quelle place pour l'humain ? Quelles valeurs ? Quelle place pour les jeunes générations ? Quels contre-pouvoirs ? Quelles garanties de sûreté et de propreté ? Etc. Mais ils sont aussi en train de produire leur futur en le pensant, en le discutant de façon contradictoire. Les plus attirés par l'action ont dit qu'ils voulaient « agir sur le futur pour un meilleur présent ». Certains ont mis comme condition à leur entrée le changement immédiat, la prise en compte immédiate des analyses: ce qui ne va pas aujourd'hui et qu'on ne veut pas retrouver dans le futur doit être immédiatement corrigé. Par exemple, on ne va pas attendre le futur pour mettre plus d'humanité dans la vie quotidienne des exploitants et de leurs prestataires. Si le futur est le prolongement du présent et si ce futur n'est pas souhaité, c'est aujourd'hui qu'il faut agir. Pour d'autres, bouger le présent démontre la capacité à agir sur le futur et le construire. Les plus attirés par la réflexion ont dit qu'ils voulaient « penser le futur pour ne pas le subir » et pour « laisser une trace », « se donner un destin ». Le destin est une puissance fixant le cours des événements. Ce réseau représente pour eux une tentative de constituer une force capable d'agir sur le cours des événements aujourd'hui, demain, à plus long terme.

---

<sup>8</sup> Dominique Jaillon, *Réflexions sur les fondements d'un coaching de qualité, Actes des journées de l'Institut Psychanalyse et management, novembre 2004.*

L'analyse de la commande est permanente. Mais elle a un commencement.

Nous avons donc commencé par analyser la commande des quatre directeurs<sup>9</sup>, et immédiatement constaté à la fois leurs convergences et leurs divergences. Lancer le réseau nous a pris environ un an: le temps de s'accorder sur une façon de travailler et de réussir à établir les premières coopérations indispensables. Le réseau vient de naître vraiment (novembre 2004), au moment où les 180 membres se sont rencontrés pour la première fois à l'Abbaye de Fontevraud (Indre et Loire) durant deux jours, soit un an après notre premier contact avec les quatre commanditaires.

Cette première analyse de la commande nous a conduits à prendre en compte divers critères dimensionnants pour proposer les premières modalités de travail.

Concernant la taille et la durée, compte tenu de notre expérience des deux réseaux socianalytiques précédents, les options ont été rapidement prises : le nouveau réseau serait « à taille humaine » (de 30 à 40 personnes par centrale au maximum pour que chacun connaisse chacun personnellement). Ses membres seraient des « volontaires cooptés » (choisis les uns par les autres et d'accord pour tenter l'expérience moyennant des conditions d'engagement qui deviennent les règles du réseau), et non des « volontaires désignés » (choisis par la hiérarchie et pas forcément d'accord pour se livrer à cet exercice). Ils travailleraient ensemble pour une durée a priori limitée (18 mois), avec probablement 4 regroupements de tout le réseau : il faut que chaque centrale participante « offre » un rendez-vous à tout le réseau, ce qui coûte de l'argent et du temps, et qu'elle soit en retour bénéficiaire des regroupements pris en charge par les trois autres, dans une optique de don - contre don.

Ce réseau aurait des « réceptacles institutionnels » : des instances désignées dans chaque centrale comme étant les interlocuteurs à minima du réseau, des lieux où se débattront les réflexions du réseau, pour éviter un décalage trop fort entre lui et « le reste du monde ». En fait, le décalage est moins un problème qu'une façon de créer du dérangement à grande échelle. Quand une communauté humaine comme celle qui travaille dans une centrale, voit s'organiser en son sein un réseau, elle réagit de façon dynamique. Les membres des réseaux sont interpellés, parfois avec intérêt et sympathie, souvent avec agressivité et inquiétude. Cette interaction entre les quarante membres du réseau et les mille personnes qui travaillent sur le site est un mode de mise en mouvement. Le souci de tenir informés les autres respecte aussi une dimension démocratique, le droit d'avoir accès aux débats, de ne pas être agis par un très petit groupe (tout est relatif !) qui penserait pour les autres.

Le réseau serait conduit par des consultants internes et des intervenants externes, associés en un grand staff mixte (mixité des situations professionnelles, mixité internes/externes, mixité hommes-femmes). Plus précisément, il y aurait dans ce staff d'intervention des consultants interne de site (ils sont chargés d'accompagner les démarches de changement au sein des centrales), des consultants internes parisiens (même fonction mais au niveau parisien, donc pour l'ensemble du parc), et nous trois, socianalystes institutionnels, auteurs de cet article qui nous permet d'ailleurs de faire le point entre nous sur cette intervention.

---

<sup>9</sup> Par entretien individuel non directif enregistré au magnétophone

La commande est une commande de socianalyse. Mais le staff intervenant n'est pas composé uniquement de socianalystes et intègre des consultants internes pour plusieurs raisons : pour prendre en compte les restrictions budgétaires, mais aussi utiliser et développer des compétences internes de conduite du changement récemment mises en place. Voici une particularité du dispositif : le staff client a mis dans le staff intervenant une partie du groupe client. C'est en discutant en juin 2004 de ce dispositif avec Cristian Varella<sup>10</sup> que nous avons pleinement pris conscience du fait que nous aurions à intervenir sur le staff en permanence avant de pouvoir intervenir sur le groupe client...

Deux autres particularités de ce dispositif viennent de nous socianalystes : la coopération avec des experts externes à EDF et des pairs d'autres sites nucléaires, professionnels reconnus dans leurs métiers. Les deux choix de lier au réseau 20 « experts » et 20 « pairs » sont un élément clef de notre dispositif de recherche-action.

Le groupe client est invité à se confronter à une vingtaine d'« experts » : chercheurs pour la plupart, « gens d'école », parfois hauts dirigeants ayant acquis une expertise dans un domaine particulier de l'exploitation des installations nucléaires par une longue expérience. L'idée est de soutenir le postulat de la recherche- action (équivalence de l'acteur social et du sociologue) par le soutien actif et effectif de chercheurs professionnels de tous les domaines abordés dans le réseau. C'est ainsi que, ayant analysé les entretiens des 180 membres du réseau, nous avons invité au premier regroupement des chercheurs en sciences physiques, économiques, politiques, sociales ....

Le staff intervenant est complété par une vingtaine de « pairs » , des « gens du tas », des professionnels, des personnes de métier, travaillant à la base, mais issus de nos réseaux antérieurs : des experts de terrain en quelque sorte, acteurs et chercheurs internes à la fois, porteurs de ces savoirs profanes dont parlent ethno-méthodologues et « chercheurs-action ».

Ces « pairs » sont tous issus de centrales nucléaires non-membres du nouveau réseau. Il y a 19 centrales nucléaires en France. Les REP « pairs » viennent de 9 sites différents. Ils sont donc un lien entre le nouveau réseau et le reste du parc nucléaire, des dérangeurs potentiels du système parc. Leur « extériorité » par rapport aux quatre centrales engagées dans le réseau a son importance : ils sont plus libres que les consultants internes de site. Ils sont aussi une charnière entre socianalystes et consultants internes car ils ont vécu des socianalyses précédentes et mènent eux-mêmes des « revues de pairs » qui sont des diagnostics reconnus pour leur qualité et leur pertinence dans l'impertinence. Ils sont une force d'analyse, ils savent mener des entretiens non directifs. Issus du terrain, ils soutiennent auprès des agents de base du réseau l'autorisation à penser, analyser, débattre.

Mais revenons au point de départ : à nos quatre directeurs de centrale, leurs commandes et demandes. Parmi les forces de conjonction que nous avons repérées dès l'origine, il y a : l'intérêt de travailler en réseau, la conviction de l'utilité de la démarche prospective, la volonté de se lancer dans une « aventure humaine », dans laquelle ils acceptent de ne pas

---

<sup>10</sup> *Professeur visiteur à Paris VIII en 2003/04, psychosociologue, professeur à Buenos Aires*

maîtriser ce qui va se passer, le choix d'un réseau pensant, plutôt que « bien-pensant », et non un réseau qui ferait du partage d'expériences, ou du « benchmarking » (intercomparaison).

Mais des forces de disjonction puissantes opéraient dès la naissance de ce réseau. Les quatre directeurs sont très différents, leurs hypothèses sur la manière d'avancer vers l'avenir aussi ; l'histoire et la situation de leurs sites diffèrent. Leur degré de conviction concernant la socianalyse institutionnelle varie de 1 à 4. Les participants des 4 sites allaient devoir réussir à profiter de leurs différences sans que le réseau explose parce que les différences seraient devenues des divergences incontrôlables et destructrices.

C'est pourquoi nous avons proposé une forme provisoire pour les six premiers mois : un dispositif de lancement commun avec quatre « points d'ancrage » :

A) Le staff client, à savoir les 4 directeurs et leurs chefs de consultants internes, sont membres du réseau. Ils doivent aussi, en tant que staff client, se réunir de temps en temps à part, car ils sont quatre et non un seul commanditaire, pour éviter l'éclatement de ce commanditaire « géographiquement dispersé ». Les quatre commanditaires écrivent un texte fondateur ensemble, ce qui pose la première pierre du réseau<sup>11</sup>.

B) Le staff des intervenants est mixte. Il est responsable de la conduite de l'intervention. Il se répartit de façon à avoir sur chaque site un intervenant de chacun des trois autres sites. Les consultants internes travaillent sur deux sites : le leur et un autre. Les consultants parisiens travaillent sur les 4 sites. Les socianalystes travaillent sur deux sites (les deux commanditaires le leur ont demandé) et occasionnellement sur les deux autres (les deux commanditaires estiment que des consultants internes peuvent mener ce genre de réseau, mais que le cas échéant il peut être utile de recourir à des socianalystes confirmés, externes à l'entreprise). On voit que la composition du staff reflète bien le caractère alambiqué de la commande de socianalyse.

C) Le fonctionnement en réseau implique que tous les sites travaillent toutes les hypothèses et tous les contenus issus des trois autres sites : un pour tous et tous pour un, comme les Mousquetaires.

D) Le réseau commence par un travail sur le futur à partir d'échanges entre l'ensemble des membres du réseau et la vingtaine d'experts en prospective. Ce premier regroupement du réseau intervient au démarrage. Ce sont « les bains ». « Les bains » sont la matérialisation du réseau des 4 sites.

Avant de venir « aux bains », chacun des 180 membres est interviewé individuellement, de façon non directive, approfondie, sur sa vision du futur. L'ensemble de ces entretiens donne des scénarios du futur, rassemblés dans un livre des scénarios qui contient aussi bien la parole des participants du groupe client que celle des 20 experts, interviewés également. Cela représente un énorme travail. Les bains ne réussissent que parce que ce sous-dispositif des

---

<sup>11</sup> *Ce qui fut fait mais c'est nous qui avons tenu la plume ...Par ailleurs, nous n'arrivons presque pas à travailler avec les quatre commanditaires ensemble. Pas assez en tout cas.*

entretiens est posé en amont. Les bains ne sont pas un colloque.

Quelques autres dispositions sont proposées :

De jeunes architectes de l'école d'Architecture de la Villette sont sollicités pour proposer des plans et maquettes des centrales du futur en fonction des scénarios globaux et en fonction des réseaux locaux. Ils sont chargés de concrétiser les idées en construisant les espaces en fonction des scénarios. Ces maquettes seront un support de présentation et de débat avec les membres et non membres du réseau.

Un planning commun est tenu par les consultants parisiens. Actualisé (en principe) régulièrement, il permet d'anticiper les rencontres de manière à ce que le maximum de membres puisse prendre ses dispositions à l'avance pour participer à toutes les rencontres même si certaines d'entre elles ne peuvent être préprogrammées. De fait un planning existe, mais cette inscription dans le temps est l'un des points durs, difficile à tenir.

Un forum électronique est mis en place pour permettre la circulation de l'information et des échanges en dehors des rencontres physiques.

Voici donc ce que donne ce dispositif dans l'espace et dans le temps. Un calendrier commun - espace / temps - a été construit, en sept séquences :

- Séquence n°1 : le choix des membres (casting) – mai juin 04

- Séquence n°2 : la plénière<sup>12</sup> de lancement - juin 2004

Une plénière de lancement permet de mettre chacun au même niveau d'information, de comprendre les cooptations, de fixer les règles de vie, de sortir du réseau si la personne pressentie ne s'y retrouve pas. La connexion entre le réseau et le reste du site est travaillée (notion de « réceptacles institutionnels »).

- Séquence n°3 : les entretiens individuels été 2004.

Tous les membres sont interviewés individuellement selon une méthode non directive d'entretien. La question est exactement la même pour tous. Les intervenants font ensuite tous ensemble la synthèse et construisent les scénarios tirés des entretiens des 180 membres.

- Séquence n°4 : la plénière de présentation des scénarios octobre 2004

Une plénière de restitution a lieu sur chaque site : les participants prennent connaissance des scénarios de l'ensemble des membres du réseau.

- Séquence n°5 : les bains, premier regroupement du réseau, novembre 2004.

Durant deux jours, échanges et confrontation entre les 180 membres et les experts externes. Tout le réseau est plongé dans le même bain. C'est une sorte de baptême : les modes de fonctionnement communs sont actés. Les experts ont eux aussi eu un entretien individuel non directif sur leur vision. Ces entretiens sont synthétisés dans le livre des scénarios.

- Séquence n°6 : nouvelle plénière locale hiver 2004/05.

---

<sup>12</sup> Plénière : assemblée de tous les membres du réseau sur un seul site



Une plénière locale par centrale membre du réseau décide, après les bains, des orientations du réseau : scénarios à développer... Chaque site propose aux autres des coopérations, rencontres, et prend en charge un regroupement global en 2005.

- Séquence n°7 : à partir de janvier 2005, le dispositif n'est plus fixé. Le réseau décidera des suites à donner.

### **3. Le dispositif d'analyse de la commande**

Dans la séquence d'analyse de la commande, deux pouvoirs s'équilibrent et se reconnaissent, se rencontrent et se lient : le staff client et le staff intervenant.

Le dispositif, c'est la forme qui va permettre de réaliser ensemble un travail d'analyse et de transformation sociale, d'agir plutôt que d'être agi : ce travail répond à un désir du groupe client de comprendre, de voir, savoir et pouvoir.

La forme précède le fond, le dispositif est posé avant que les principes soient dits. Dès le premier contact, les principes sont mis en oeuvre dans la forme que prend le contact. Pour communiquer nos principes socianalytiques aux commanditaires et aux participants, il faut une forme dans laquelle on est réunis et on se parle, on dit et on agit. Cette forme est spatialement organisée par les socianalystes qui prennent le contrôle de l'espace et du temps dès l'analyse de la commande.

On peut dire que dès la formulation de la commande, on est déjà dans un dispositif. Nous prenons des dispositions pour analyser la commande et les demandes sous-jacentes, en interviewant le commanditaire, ses co-commanditaires, de façon non directive et collective. Ensuite, l'analyse de la commande initiale et des commandes des participants durera tant que dure notre présence, mais dans le cadre d'un dispositif d'intervention.

#### **Comment nous travaillons avec le commanditaire**

Le dispositif d'enclenchement de l'analyse de la commande est la première forme proposée. Que l'intervention s'arrête là, ou qu'elle continue, cette première analyse de la commande est déjà une forme d'intervention sur le commanditaire.

Peut-être omettons-nous souvent de dire que nous nous appuyons sur une sorte de « physique sociétale ». Elle repose sur le postulat de l'existence de champs de forces puissantes qui traversent et composent les individus, et sont agies par eux, tels des champs magnétiques dialectiquement articulés et en mutation perpétuelle. Nous pensons que chaque individu est pris, traversé, composé et acteur des forces sociales. S'entretenir avec un acteur social, de façon non-directive, c'est entrer en contact avec une partie de ce jeu. Nous avons développé une technique d'entretien non directif à partir des travaux de Carl Rogers, et nous y recourrons par exemple pour analyser la commande du commanditaire d'une intervention.

Souvent, un premier contact est pris par téléphone. Nous répondons en proposant un rendez-vous avec le commanditaire dans ses locaux pendant au moins deux heures. Nous enregistrons

la commande. L'entretien est mené par l'un d'entre nous. Mais tous les socianalystes de notre équipe participent à cette séance. L'entretien sera retranscrit et analysé. Le commanditaire est averti que sa commande sera connue de tous les participants, et qu'il sera lui-même participant à l'intervention. Chaque élément de cette séquence a son importance : le fait d'aller rencontrer le commanditaire dans ses lieux et non dans les nôtres, le fait de le rencontrer collectivement, l'enregistrement et la conduite non-directive de l'entretien. Ces dispositions matérielles correspondent à la théorie de l'analyse institutionnelle : la commande est un acte de pouvoir, les demandes sous-jacentes à une commande sont des faiblesses. La commande est à la fois pouvoir et dépendance. Pour nous une commande s'analyse, elle ne s'exécute pas. Nous avons pour principe de répondre aux demandes, pas à la commande. Le dispositif d'analyse de la commande matérialise cette position.

Aller rencontrer un commanditaire sur place, et non l'inviter à nous rencontrer dans nos locaux, est une marque d'empathie vis-à-vis du commanditaire. Y aller tous nous permet de garantir la transparence et la transversalité entre nous, éviter la hiérarchisation des intervenants : il n'y a pas de chef du staff.

Imposer un espace-temps suffisamment long est un acte de contrepouvoir. La commande est toujours un acte de pouvoir, l'ordre de mettre en oeuvre une solution à un problème non dit, ou mal formulé, puisqu'exprimé à travers une solution. C'est l'écoute non directive qui permet de comprendre les demandes et de proposer un dispositif en réponse à ce problème, à cette question. Mais pour cela il faut plus de temps que les commanditaires n'ont l'habitude d'en consacrer aux sciences « molles ». Il faut aussi qu'ils acceptent de rencontrer eux-mêmes les intervenants et non de déléguer un représentant, un intermédiaire.

Enregistrer la commande, de même que tout le reste de l'intervention, y compris les boîtes noires du staff, est un autre acte de contre pouvoir. C'est le début de la construction d'une longue trace qui sera maintenue, développée sous diverses formes durant toute l'intervention, une longue écriture des paroles dites qui ne vont pas « voler » mais « rester » et « performer » : produire des actes. Abdennasser El Gourari<sup>13</sup> qui travaille avec nous comme scribe du réseau a donné un nom à son entreprise d'écriture de l'intervention. Elle s'appelle MF2 pour « Mettre en Forme pour Mettre en Forces » tant il est vrai que l'écriture de la socianalyse est une manière de conserver l'énergie de la parole instituante, la trace des mouvements de l'assemblée réseau dans le temps et dans l'espace.

La non directivité est un acte de contre pouvoir : elle permet de se centrer sur les demandes et non sur la commande.

### **Les participants sont pour nous des co – commanditaires**

De même que les termes du contrat pour démarrer une psychanalyse font aujourd'hui l'objet d'un accord sur le cadre entre le patient et l'analyste (rythme des séances, durée des séances, déplacement des séances, vacances, paiement), de même nos principes d'intervention vont faire l'objet d'un accord préalable avec le groupe client, l'ensemble des participants à

---

<sup>13</sup> *Etudiant en thèse à Paris VIII sur le fonctionnement des staffs dans les interventions socianalytiques institutionnelles. La fonction de scribe est un bon poste d'observation*

l'intervention. C'est la séquence d'engagement dans la socianalyse, où chaque participant va dire au nom de quoi il accepte d'entrer dans le réseau, à quelles conditions, et pour y faire quoi.

Symboliquement, le même dispositif que celui que nous avons utilisé avec le commanditaire est mis en place : espace-temps suffisant (une demi journée ou une journée), dans les lieux de travail des participants, avec enregistrement, en présence du staff client, avec exploration non directive de toutes les demandes . Dans une idée rogéienne, on passe de la centration sur le staff client à une centration sur le groupe client. La commande s'élargit, avec au passage une entrée dans le champ complexe des demandes, beaucoup plus vaste que celui apparemment circonscrit par la commande d'origine.

Nous réalisons en écrivant ce texte que, même si nous n'explicitons au départ aucun de nos cinq principes socianalytiques, et même si nous expliquons simplement que pour travailler ensemble, ils auront besoin de règles collectives de fonctionnement (au sens de lignes de conduite), les participants à nos interventions proposent eux-mêmes des modalités qui sont celles de la socianalyse institutionnelle, ou qui sont finalement très proches de nos principes. Nous avons nos principes, ils se donnent des règles de fonctionnement. Les deux nous permettront de conduire le dispositif.

Pourquoi nos principes socianalytiques rencontrent-ils leurs règles de fonctionnement ? Le fait que nous travaillions depuis vingt ans dans le nucléaire peut jouer: de même que chacun sait vaguement comment fonctionne une psychanalyse ou un stage de dynamique de groupe, les participants à cette intervention savent approximativement comment cela marche. Nous avons conduit, dans le passé récent, deux grands réseaux socianalytiques au sein du parc nucléaire français. L'intervention en cours est un nouveau réseau, un « petit » réseau, de prospective.

Certes, des participants au nouveau réseau nous connaissent, mais il apparaît aussi que l'accomplissement de leur désir commun de comprendre et transformer certaines situations actuelles les conduit intuitivement vers des règles qui rejoignent nos principes, comme par évidence. Les participants demandent « simplement » :

- Un grand décroisement (transversalité),
- De l'information directe pour tous (transparence),
- La possibilité de se parler et se rencontrer en dehors de la pression du quotidien, une égalité de parole et un respect mutuel, de l'écoute, de la contradiction sans représailles, et ...la possibilité de dire le négatif sans blesser ni être blessé (agora),
- Du pouvoir sur le processus en cours (autogestion),
- Une vraie implication de chacun (engagement),
- De la réactivité (dérangement, ici et maintenant).

Au fond, ils savent sans le savoir, et indépendamment de nous, ils savent par bon sens que pour pouvoir exprimer des désaccords, il faut un accord. Le « dissensus » nécessite le consensus sur la protection des personnes, la suspension des représailles et des modes de domination, de jugement, d'évaluation. Pour examiner des désunions, il faut s'unir : tout le monde le sait. Avant de toucher des désaccords, avant de démarrer un processus dont on sait

qu'il va toucher des déphasages importants, il faut se mettre en phase. Il faut trouver l'unité que postule le conflit comme l'explique Simmel<sup>14</sup>. Il y a de l'analyse institutionnelle profane qui fonctionne. Nous faisons en sorte que personne ne se plie à nos principes mais que tout le monde les comprenne.

Bien sûr, il y a une autre raison à cette rencontre entre nos principes et leurs règles, qui tient au « rituel » socianalytique, un rituel dégagé des rituels de l'entreprise. Le « rituel » apprend quelque chose de profond, par le vécu, par l'émotion, les sensations. Il fait passer des messages<sup>15</sup>. La forme est une formation. Par le dispositif, nous faisons vivre nos cinq principes dès le départ. Nous réunissons toutes les personnes invitées à participer et nous leur donnons toute l'information dont nous disposons. Nous les invitons à s'installer en cercle sans table, pour qu'ils se voient et se parlent directement, face à face mais en rond, dans un cercle, pas dans un carré ni dans un rectangle, pour installer de la fluidité, une chaîne de réactions. Nous les débarrassons de leurs instruments habituels ou inhabituels de « travail intellectuel » : chacun devient un élément de l'ensemble, visible et à part entière. Chacun conditionne aussi l'ensemble. Il devient difficile aux chefs de prendre des notes, difficile à tous de ne pas parler ou de ne pas écouter ou de faire des apartés sans que cela se remarque. Ce dispositif dérange le cours habituel des réunions, où par définition, l'on ne sait pas pourquoi on est là, et l'on fonctionne de façon aveugle. En amont, nous avons fait en sorte que la transversalité horizontale et verticale préside au choix des participants. Nous leur demandons à quelles conditions ils s'engageraient dans ce travail d'analyse... Nous les invitons à opter ici et maintenant pour entrer ou ne pas entrer dans ce travail. Nous favorisons leurs démarches d'ouverture de l'assemblée à des personnes absentes mais précieuses pour l'analyse. Tantôt placés au centre du cercle, tantôt debout et en dehors, tantôt assis et silencieux, tantôt retirant toutes les chaises vides pour rapprocher les participants, tantôt constatant que les chaises sont laissées vides autour de l'un des participants, tantôt autoritaires (« asseyez-vous là, avec telle catégorie de personnes), tantôt non directifs y compris sur la forme, nous nous plaçons et nous déplaçons en fonction des forces – c'est à dire des énergies positives et négatives - qui se manifestent.

La conduite du dispositif est un travail des énergies : les énergies doivent circuler dès la première séance d'intervention. Les intervenants mettent la leur dans la balance, soit de façon dynamique, soit de façon statique. Dans la séance de départ, on procède à une énorme injection d'énergie. Nous n'hésitons pas à déplacer des staffs importants en nombre pour montrer qu'il y a de l'investissement, solliciter un investissement en retour. Ensuite, parfois les intervenants sont portés par l'énergie du groupe client, parfois l'intervenant est seul porteur d'énergie, les énergies sont tantôt constructives, tantôt destructives, parfois conscientes et parfois inconscientes, tantôt dépressives et tantôt créatives.

Toutes ces forces passent par le staff et le travail sera d'élaborer et de dire ce qui se passe. Mais n'allons pas trop vite. Avant de conduire l'intervention, il y a la mise en place du dispositif qui aidera à conduire le processus d'analyse.

---

<sup>14</sup> G. Simmel, *Le conflit*, Paris, Circé, 1992

<sup>15</sup> C. Wulf, G. Gebauer, *Jeux, rituel, gestes*, Anthropos, Paris, 2004

En posant leurs conditions pour participer à une socianalyse institutionnelle, les personnes entrent dans le dispositif, elles se dégagent de la forme habituelle de fonctionnement de leur organisation. Nous sommes là, en tant qu'intervenants, pour garantir le respect des règles communes qui feront respecter leurs conditions d'engagement. Notre légitimité viendra de ce que nous serons capables de dire ou de faire pour faire tenir ces règles communes qui, une fois posées, seront perpétuellement travaillées, parfois transgressées. A nous d'analyser pourquoi, comment, par qui, et quand ces règles communes sont transgressées ou appliquées ou transformées. Au fond, ces règles données par les participants incarnent leur propre commande, leurs exigences vis-à-vis des intervenants, leurs demandes, souhaits, désirs, interdits, tabous.

#### **4. Comment nous construisons nos dispositifs**

Les dispositifs, c'est quelque chose qu'on aime. Pourquoi ?

Le dispositif, c'est un vrai plaisir. Dans l'intervention, nous aimons le travail en équipe, avec ses grands moments et ses conflits inévitables. Nous aimons le voyage dans les mondes sociaux les plus différents et les plus fermés ; la rencontre d'égal à égal avec les gens. Nous apprécions la circulation libre à travers les cloisons de la division sociale. Nous aimons le mélange unique de pensée et d'action, le contact savoir / pouvoir. Nous aimons l'écriture non savante et directe dans laquelle les participants se reconnaissent. Et nous aimons la création puis la conduite des dispositifs.

La création des dispositifs s'alimente à différentes sources, en fonction de nos rencontres et de nos parcours.

Pour Patrice Ville et Christiane Gilon, l'intervention est une méthode de recherche qui nous a littéralement libérés, quand nous étions jeunes chercheurs, du carcan des méthodologies fastidieuses qu'on nous enseignait à l'université, en sociologie. Pour atteindre l'objectivité, il fallait accepter de s'enfermer dans la cité savante. Apprendre à traiter les faits sociaux comme des choses. Travailler notre totale neutralité. Annihiler les biais inhérents à notre présence, et à notre personne ; trouver des tenues de camouflage, se déguiser, mentir aux gens le cas échéant, en prétendant être quelqu'un d'autre ; investir les terrains comme des espions. On refroidissait le social dans des questionnaires préconstruits où aucune des réponses proposées ne vous convient vraiment. Il fallait choisir les personnes au hasard, sur des listes ou dans les rues, parce que l'aléatoire était considéré comme impartial, le hasard comme le garant de l'extériorité. L'essentiel du temps se passait à faire et refaire nos calculs de représentativité des échantillons ; forger nos hypothèses a priori moins pour trouver que pour prouver ; encoder les réponses, corrélérer les résultats et les variables déterminantes en compilant d'interminables listings d'analyse factorielle recrachés par les immenses ordinateurs de l'époque.

Puis la contrainte s'est relâchée, les sciences humaines se sont humanisées. Les physiciens ont démontré qu'un observateur modifie nécessairement par sa présence ce qu'il observe. On a commencé à penser qu'il n'était pas sérieux, pas scientifique de prétendre traiter des faits sociaux et humains comme « des choses ». L'intervention s'est développée en sociologie,

portée par les mouvements sociaux des années 60/70. Puisque nous étions dans l'objet étudié, puisque nous biaisons malgré toutes les précautions, puisque nous appartenons par définition à notre objet, puisque nous sommes tous des sujets sociaux, que nous soyons acteurs ou sociologues, transformons ces biais en opportunité, en instrument de la connaissance.

Plusieurs courants se sont engagés dans l'utilisation du « biais » des sociologues. Jacques et Maria Van Bockstaele, pionniers et précurseurs, ont créé un dispositif inspiré de la psychanalyse, avec des règles d'intervention inlassablement retravaillées sur le transfert institutionnel (« imaginez-cooptez »). Georges Lapassade et René Lourau ont défini qu'intervenir en analyse institutionnelle, c'est analyser l'institution de l'analyse. Georges Devereux créait une ethnopsychiatrie basée sur le contre transfert<sup>16</sup>. Alain Touraine défendant l'idée que l'intervention est une méthode de recherche scientifique finalement extrêmement pertinente, qui lie l'action et l'analyse, inventait son propre dispositif, l'intervention sociologique, qu'il définissait comme l'analyse d'un rapport social (entre acteurs sociaux) à l'aide d'un rapport social (entre sociologues et acteurs sociaux).

Or la mise en place et le maniement de ces phénomènes de transfert et de contre transfert sociologiques est impossible sans dispositif. Georges Lapassade allait répétant: « il faut tenir le dispositif ! ». Ou encore : « l'analyse est un combat ! ». L'importance des dispositifs était visible. Mais ils étaient encore des chambres obscures dans lesquelles on opérait assez secrètement.

Au début des années 70, Patrice Ville multipliait les interventions et rédigeait une thèse sur le dispositif socianalytique institutionnel patiemment élaboré dans les premières socianalyses du Groupe d'Analyse Institutionnelle de Paris<sup>17</sup>. Christiane Gilon décidait d'apprendre l'intervention en y participant comme cliente ou comme intervenante : socianalyse institutionnelle (comme cliente puis comme intervenante), socianalyse Van Bockstaelienne (comme cliente), intervention sociologique Tourainienne (comme intervenante).

Nous connaissions aussi les interventions psychosociologiques, développées au sein de l'ARIP. Et nous nous disions: mais comment ça marche au fond ? Pourquoi ça se passe comme ça se passe ? Ici, l'intervenant se fait éjecter, là il offre un point d'appui qui permet de puissants effets de transformation. Parfois il échoue là où précédemment il avait réussi. Il ne parvient pas à reproduire les mêmes effets. Pourquoi ? Il ne peut pas forcément le dire. Au fond, l'intervenant ne sait pas exactement ce qui produit les effets de ce qu'il fait. Ou bien il n'a pas envie de le savoir. Cela ne l'intéresse pas tellement.

Nous avions envie de comprendre les ressorts, la technique, la machinerie des dispositifs d'intervention. Même si Jean Dubost et Eugène Enriquez, maîtres admirés de l'intervention psychosociologique, désapprouvaient ce penchant pour la mécanique.

Nous étions des sociologues, nous avions eu une formation relativement consistante en ethnologie et en anthropologie, nous ne pouvions pas nous contenter de croire que l'analyse

---

<sup>16</sup> G. Devereux, *De l'angoisse à la méthode*, Paris, Flammarion, 1980

<sup>17</sup> P. Ville, *Analyseur et dérangement, théorie et pratique de la socianalyse*, Paris, 1978

est uniquement une question de relation humaine, de transfert et de génie de l'analyste. Il devait bien y avoir aussi quelque chose de matériel, une construction combinant des éléments hétérogènes, un rituel à étudier pour reprendre une autre expression que Georges Lapassade utilisait pour qualifier le dispositif de la socianalyse institutionnelle.

Une deuxième thèse, celle de Christiane Gilon<sup>18</sup> a clos cette première période de recherche. Aujourd'hui, avec le recul, nous estimons que cette exploration des dispositifs d'intervention n'était pas une dérive behavioriste, comportementaliste. On ne peut pas analyser l'institution de notre intervention quelque part sans savoir ce que nous instituons au juste dans le dispositif que nous proposons.

Nous avons continué à chercher et expérimenter des dispositifs de socianalyse institutionnelle avec Dominique Jaillon (sociologue) et Fabienne Fillion<sup>19</sup> (psychanalyste), développant progressivement une science (le mot est pompeux mais tant pis) des dispositifs de mise en dynamique des systèmes sociaux, que Patrice Ville a exposé dans sa thèse d'état récente<sup>20</sup>.

Quand on intervient, on propose des modes de coopération. Dans notre offre socianalytique actuelle, il y a d'abord notre staff pluridisciplinaire et mixte : socianalyse et psychanalyse, hommes et femmes. Le staff est un élément clef du dispositif, : il est un contenant, une surface de projection, un catalyseur, un acteur de l'analyse, un passeur de l'état A à l'état B. Le staff est une forme vivante, qui vit les jeux de forces, qui éprouve les émotions du groupe client, qui agit et est agi par les forces en jeu dans la situation. Le staff est un médium entre une réalité connue et une réalité inconnue par le groupe client qui utilise le dispositif comme système de transition.

Nous proposons aussi toujours des organisations, des méthodes de travail, des textes, des images, des rendez-vous, des lieux, des rythmes, des rites, parfois des jeux. Il y a même dans ce dernier dispositif, le réseau des Producteurs du Futur, un élément nouveau, inattendu : un ingénieur du son, Eric Plaine, étudiant de Paris VIII, membre du staff, met « en sons » l'organisation en analyse, et propose des séquences « son » qui traversent l'intervention avec pertinence. Ainsi, il a enregistré les sons des machines pour proposer ensuite un quiz sonore aux membres du réseau. Il a fait apparaître que la connaissance de la machine était répartie de façon inattendue : des personnes du tertiaire, et même des dirigeants, se sont bien défendus dans ce terrible exercice. L'un des chercheurs invités aux bains a répondu aux questions avec un humour « magistral », qui montrait tout ce qu'il avait perçu de la dynamique du réseau à travers ses réponses à l'écoute des sons. Ayant sollicité une composition musicale concrète à partir de ces sons bruts auprès de l'un de ses jeunes étudiants en musique, Eric Plaine a proposé un espace musical, lors d'un moment tendu, où le réseau fatigué d'analyser et de produire le futur s'est délecté de se replonger dans le bruit des machines de production d'électricité transformé en concert étrange.

---

<sup>18</sup> C. Gilon, *Les mécanismes des interventions sociologique et socianalytique*, Paris VII, 1982

<sup>19</sup> F. Fillion, *Socianalyse ou transports en commun*, mémoire de DEA, 1984

<sup>20</sup> P. Ville, *Gens d'école et gens du tas : une socianalyse institutionnelle de longue durée dans le parc nucléaire français*, Paris VIII, 2001

Le dispositif, dans le fond, c'est assez simple, bien plus simple que la conduite du dispositif !

Le dispositif est au sens littéral « ce qui prépare », « ce qui est arrêté, réglé », il est « l'agencement des mesures et moyens mis en oeuvre pour une intervention précise ». C'est la forme qui aidera à travailler le fond, c'est le contenant qui accueillera le contenu des travaux. Il est construit au départ à partir des attentes des commanditaires. Il évoluera ensuite profondément, en fonction des attentes de tous les participants et de nos principes socianalytiques. C'est « juste » une forme, une enveloppe déformable, un agencement d'éléments hétérogènes, qu'on agrège en fonction d'une commande particulière, puis des mouvements de l'analyse.

Pour le construire, on se laisse guider par les règles de l'art qu'on a forgées dans l'expérience pratique, en s'appuyant sur nos référentiels théoriques : essentiellement dialectique et psychanalytique, mais pas uniquement .

Comment prendre en compte l'individu, le groupe , l'organisation et l'institution dans les interventions ? Max Pagès<sup>21</sup> dit que, quand on travaille sur le terrain, on braconne beaucoup. Il lui semble dangereux de s'en tenir à une seule chapelle pour construire et conduire un dispositif d'intervention. Nous avons beaucoup braconné.

L'analyse institutionnelle nous a donné sa définition du social comme un jeu de forces et de formes. Si l'analyse doit permettre d'analyser les forces, alors il faut un contenant qui se substitue à la forme sociale habituelle et soit capable de contenir le jeu des forces tout en le révélant. C'est le dispositif. Nous avons décrit comment nous avons construit, tel un « réacteur sociologique », le réseau présenté comme exemple dans cet article. Il met en présence les forces en jeu : des patrons et des agents de base, des jeunes et des anciens, des cadres et des non cadres, des hommes et des femmes, des innovateurs et des conservateurs, des syndicalistes et des « libéraux », des agents de tous métiers, des agents des quatre sites, des managers et des managés.

Ils ressortiront du réseau après 18 mois. Cette concentration dans le temps de forces multiples permettra des répétitions des jeux de forces habituels, et aussi des dépassements, transformations, déplacements. Georges Lapassade, en dévoilant la base matérielle des stages de dynamique de groupe, a créé la socianalyse institutionnelle et montré que l'analyse de l'institution de l'analyse passe par l'éclairage des conditions matérielles de travail des intervenants.

La psychanalyse nous a donné l'idée d'une enveloppe, un cadre qui, une fois posé, permettra la répétition et le dépassement, la reproduction et la production du social. L'analyse des phénomènes de transfert entre le staff et le groupe client. L'analyseur argente. Une forme de disponibilité inspirée par Winnicott<sup>22</sup> : ce n'est pas le socianalyste qui fixe les rendez-vous.

---

<sup>21</sup> M. Pagès, *L'Emprise de l'organisation*, Paris, PUF, 1979 (une recherche sur IBM)

<sup>22</sup> A ce sujet lire Winnicott, « *La petite Piggie* », Paris, Payot, 1980.



Carl Rogers nous a donné l'approche non directive. Kurt Lewin nous a rapprochés des sources psychosociologiques de la recherche-action : le travail avec les groupes.

Mac Luhan disait que le médium est le message. Il nous a donné la conscience que les formes proposées, les méthodes pratiquées, étaient aussi importantes que les contenus.

E. T Hall<sup>23</sup> nous a appris à manier les dimensions spatiales.

Fred Forest, à travers l'art sociologique, nous a encouragés à ne pas nous contenter des discours, mais à prendre en compte les actes. Le dispositif est une scène. Le dispositif est tout le temps agi, il produit des analyseurs qui produisent la matière de l'analyse.

## **5. Conduire l'intervention avec le dispositif : dimensions psychiques et sociologiques à l'oeuvre dans la socianalyse institutionnelle**

Notre pratique des réseaux socianalytiques fait appel, en tant que processus d'élaboration et de remaniement des positions et de la configuration des pouvoirs, à des notions de socianalyse et de psychanalyse.

La dialectique est notre clef de lecture sociologique des phénomènes qui se produisent en intervention : nous travaillons avec les triplettes de René Lourau : instituant/institué/institutionnalisation – idéologique/libidinal/organisationnel – universel/particulier/singulier.

Plutôt que de redévelopper ces notions, qui nous servent de mode de repérage à chaud de ce qui se produit dans la socianalyse, nous avons préféré avancer (en suivant Fabienne Fillion) dans le domaine moins exploré des rapports entre cadre psychanalytique et dispositif socianalytique.

Le concept de « cadre analytique » désigne le dispositif physique et les procédés courants de la pratique psychanalytique qui font partie intégrante du processus de psychanalyse. On peut dire que le cadre analytique influence les processus qui vont survenir au cours du travail.

La théorie a besoin des concepts et la pratique a besoin des dispositifs. Le dispositif est le concept des praticiens au sens où le dispositif comme le concept aide à séparer, c'est-à-dire à analyser. Le cadre est « une manière de rendre analysable le processus » d'analyse, mais au-delà, « il dit en chose ce que la règle dira en mot ». « Il symbolise la symbolisation » (René Roussillon).

Freud avait inventé le dispositif fauteuil-divan, issu de ses réflexions sur l'hypnose et de sa pratique avec ses patients. A un moment donné, il sent la nécessité de se placer derrière le patient pour laisser le champ libre à ses associations, il propose à ses patients de s'allonger

---

<sup>23</sup> E.T. Hall, *La dimension cachée*, Paris, Points, 1978

pour neutraliser en quelque sorte toutes décharges motrices, il rythme les séances (6 par semaine !) et en fixe le prix. Mais Freud n'a pas conceptualisé l'incidence des éléments du dispositif sur le traitement. Il est cependant le premier à repérer son influence et à s'en servir: « l'amour de transfert est induit et provoqué par la situation analytique ». Ses successeurs ont eu besoin du concept de cadre. En conceptualisant la situation psychanalytique, ils se sont mis à parler de différentes notions telles que celles de cadre, de dispositif, de matrice, d'enveloppe etc. Le concept de cadre est postérieur à la mort de Freud. Il est né de la contestation de la scientificité de la psychanalyse. Il recouvre beaucoup de choses : des règles et des dispositions matérielles, institutionnelles.

Le psychanalyste édicte la règle fondamentale du « tout dire » et va mettre en place le cadre du travail d'analyse avec son patient. Le socianalyste va passer contrat avec son groupe client en fixant les principes de l'intervention et en posant le dispositif. Le psychanalyste met en oeuvre ses principes théoriques à travers la règle de l'abstinence, l'interdit du toucher (il ne séduira pas son patient), l'attitude de neutralité (il ne parlera pas de lui-même), l'anonymat et la passivité (qui sont les principaux facteurs déterminant l'évolution des réactions de transfert). Le psychanalyste travaillera l'analyse du transfert et du contre-transfert, les règles de l'interprétation, le tout s'appuyant sur une éthique professionnelle.

Les principes de fonctionnement du réseau et les règles établies d'une cure participent du même mouvement. Ces principes prennent corps à travers le cadre/dispositif qui est posé. Ils opèrent un découpage, une démarcation. Ce sont « les conditions qui vont nous permettre une connaissance de l'objet à analyser » comme le souligne André Green.

En reprenant les travaux de René Roussillon<sup>24</sup>, psychanalyste de la Société Psychanalytique de Paris, Fabienne Fillion sélectionne cette citation : en posant le cadre ou en construisant le dispositif, « nous délimitons un espace à l'intérieur d'un champ pulsionnel ou d'un champ de forces, ou encore d'un champ tensionnel ». « Cet espace vient bouleverser les investissements en place ». C'est dans cet espace que les processus transférentiels vont trouver les conditions favorables de leur expression et de leur répétition. C'est à travers cet espace également que le contre-transfert s'exercera. Le cadre psychanalytique va nous permettre « de lire » les processus à l'oeuvre, le cadre prend alors toutes ses fonctions, le cadre est une manière de rendre analysable le processus.

De même, dans la socianalyse, la mise en place du dispositif va nous permettre de conduire l'intervention. Au fond, le dispositif en socianalyse est ce qui unit et sépare analystes et participants. Il sera attaqué, il sera détruit et recréé, il fera avancer.

Le cadre/dispositif délimite un espace posé à l'intérieur d'un champ pulsionnel qui vient en bouleverser l'ordre établi. Le contrat qui s'établit au moment où le cadre/dispositif est posé s'appuie à la fois sur la demande du client/patient d'analyser un problème et sur le crédit que celui-ci fait à l'intervenant/analyste du savoir qu'il détiendrait sur la manière de régler le problème.

---

<sup>24</sup> *Logiques et archéologiques du cadre psychanalytique*, René Roussillon, PUF

Ce contrat suppose donc un a-priori de confiance, le patient/client est prêt à jouer le jeu, et il commence par devoir abandonner une partie de ce qui fait ses convictions, ses désirs, ses volontés. Le patient accepte de s'allonger sur un divan et d'aller vers la règle du « tout-dire », en franchissant ses peurs et ses hontes. Le membre du groupe client accepte de prendre place dans le collectif du réseau, accepte de s'exposer à une prise de parole personnelle, s'engage en parlant en son nom propre, même si nous prenons le temps de lui demander de poser ses conditions.

Le cadre/dispositif est la matérialisation de ce contrat, les éléments du cadre vont signifier l'existence du contrat, son maintien, sa garantie, son origine. Le cadre/dispositif est aussi la concrétisation de la théorie ou des théories sous-jacentes. Le cadre/dispositif socianalytique est l'espace à l'intérieur duquel s'exerce ce contrat.

Revenons sur la théorie d'Elliott Jaques<sup>25</sup>, qui fait référence aux travaux de Mélanie Klein<sup>26</sup> : les individus utilisent les organisations dont ils sont membres pour renforcer des mécanismes individuels de défense contre l'anxiété et en particulier contre le retour de ces anxiétés primaires paranoïdes et dépressives. Les individus projettent à l'extérieur d'eux-mêmes les pulsions qui seraient sources d'angoisse à l'intérieur, ils les mettent en commun dans la vie des organisations sociales au sein desquelles ils s'associent. C'est pourquoi, on peut s'attendre à trouver dans les relations de groupes, des manifestations d'irréalisme, des clivages, de l'hostilité, de la suspicion.

L'organisation a pour effet de lier dans une sorte de convention sociale ces processus. Tout se passe comme si des éléments provenant des processus primaires chez la personne s'accrochaient à la structure organisationnelle. Ils se séparent du moi pour devenir partie intégrante de l'enveloppe organisation. C'est l'organisation qui « prend sur elle », qui offre un espace de protection, qui absorbe les projections archaïques (inconscientes) de la personne (angoisse de destruction, d'anéantissement, d'éclatement, etc.).

Poser les éléments du cadre/dispositif de l'intervention au sein d'une entité sociale cliente revient à opérer au milieu d'un champ pulsionnel préexistant. Les éléments du cadre/dispositif vont créer une tension entre ces éléments préexistants et l'offre qui est faite aux processus (pulsionnels, psychiques, tensionnels) de s'y manifester. Il y a comme une superposition qui vient troubler l'ordre établi, qui vient déranger les petits ou grands arrangements faits avec l'organisation.

Le dérangement introduit est aussi investi comme espoir (de soigner, de changer des situations insatisfaisantes, de sortir des lourdeurs ou blocages institutionnels ou d'explorer des problématiques difficiles à élucider). On est face à un mouvement d'abandon qui entraîne avec lui un remaniement des investissements préexistants. Ou encore devant une forte résistance (les deux sont liés : plus ça pourrait bouger/bouleverser et plus il faut l'empêcher).

---

<sup>25</sup> E. Jaques, *Intervention et changement dans l'entreprise*, Paris, Dunod, 1972.

<sup>26</sup> M. Klein, *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1980

Résistance car ce bouleversement mobilise une angoisse relative à la déliaison possible, contenue jusque-là par la forme organisationnelle connue. Les accroches inconscientes que l'individu a investies dans son « cadre de vie » au travail vont être perturbées par ce que notre « cadre/dispositif socianalytique » va pousser à redéfinir.

Dans le cas du réseau socianalytique des « Producteurs du Futur », le découpage opéré par le dispositif dans le choix des membres du réseau est fait en fonction des hypothèses de départ des quatre commanditaires. Ces directeurs veulent engager un mouvement de réflexion et d'ouverture sur leur site, en y associant une quarantaine d'agents de leur centrale. Ils ont chacun une piste de départ, en fonction de laquelle se fera le choix des participants, une « hypothèse » sur la meilleure manière d'avancer vers le futur. Pour qu'elle soit présente, vivante, pour que les tensions contradictoires puissent s'exprimer, s'affronter, se confronter et se dépasser, leur hypothèse se matérialise dans le dispositif, à travers le choix des membres.

Comme le conflit intra-psychique, la dialectique des forces sociales en présence est convoquée là. Par exemple, tel directeur souhaite travailler sur la relation entre « managers » et « managés » : le choix des personnes se fera par cooptation entre des managers et des managés (dans les deux sens). Celui qui veut travailler le transfert des métiers et des valeurs entre générations verra son groupe réseau se composer comme un mélange des âges, des métiers, etc. Celui qui souhaite travailler la question de l'innovation dans un système contraint comme le nucléaire, demandera à un groupe de connaisseurs de sa centrale de choisir des innovateurs et des conservateurs. Autrement dit, le choix des participants n'est pas fait au hasard. Certains sont invités à participer parce qu'ils sont très critiques, très constructifs, très créatifs, très jeunes, très anciens. Chacun sait pourquoi il est là. Le dispositif est un espace à investir par le groupe client, tout d'abord à travers le choix de ses participants, pour que l'hypothèse du commanditaire s'incarne dans le dispositif et y soit mise en question, en risque.

Notre dispositif se substitue à la forme institutionnelle hiérarchique, clivée par métiers ou services. A l'intérieur du dispositif, les débats naissants initient d'autres manières de voir, de savoir et de pouvoir faire avancer la réflexion ou impulser un mouvement.

Prenons l'exemple des jeunes du réseau, présents au titre de la question du transfert entre générations. Les jeunes managers rencontrent les jeunes managés dans le dispositif des bains, et ont un premier échange autour de ce qui les préoccupe. Ils discutent aussi avec des experts qui leur parlent des jeunes générations, et tout à coup leurs différences, leur marginalité de jeunes parmi les bâtisseurs du parc nucléaire, leur sentiment d'écrasement au sein du groupe client, prennent une dimension sociologique. Ils se mettent en recul, ils regardent leur place dans le monde autrement, ils expriment physiquement par leur détente le soulagement que leur procure ce recul et cette analyse. Avec l'éclairage des experts et grâce aux échanges qu'ils ont entre eux, les jeunes se découvrent non clivés comme managers et comme managés. Ils sortent des camps et ouvrent le champ. Leur champ d'analyse dépasse les limites étroites du champ de l'intervention. Ils apprennent que leurs interrogations et leurs réactions sont celles de toute une génération. Ils ne sont plus dans des rôles sociaux contraires à ce qu'ils sont et à ce qu'ils pensent. Leurs analyses pour la première fois sont écoutées autrement et légitimées. Ils sont un groupe social dont les préoccupations prennent corps dans ce débat de

générations. Les jeunes prennent de l'ampleur. Ils se déplient. Puis ils se trouvent d'accord sur un certain nombre de points concernant l'organisation des pouvoirs en place : pourquoi la séparation cadre/non cadre ? Comment manager des jeunes qui n'ont aucune responsabilité alors qu'ils sont formés et diplômés ? Comment diriger des anciens mille fois plus compétents que soi quand on est un jeune manager ? Comment aller vers plus de sûreté quand l'économique fait irruption à travers le changement de statut de l'entreprise et l'ouverture du capital ? Comment rassurer l'opinion publique en étant infaillible et rester humain donc faillible ? Pourquoi les syndicats dans lesquels ils ne se retrouvent pas négocient-ils avec les directions des points primordiaux dans l'exercice de leur métier de jeunes managers ? Comment pourraient-ils aller ensemble, classe d'âge qui se retrouve dans des valeurs différentes de celles des bâtisseurs du parc nucléaire, rencontrer des interlocuteurs qui leur permettent de comprendre, mieux voir le système, bouger les pouvoirs en place ?

Le dispositif est l'espace de légitimité de cette demande émergente. Il en existe bien d'autres que celles des jeunes : la demande des anciens qui vont partir et voudraient transmettre un héritage aux jeunes générations. Celle de certains corps de métiers qui ne partagent pas la stratégie de recentrage conduisant à leur « externalisation ». Celle des partisans du service public qui considèrent le produit électricité comme un bien « politique », de première nécessité et non comme un produit marchand source de profits. Celle des écologistes de l'intérieur qui voient une offre d'énergie mixte, s'appuyant sur des énergies renouvelables ou réparties, plus en phase avec la société, avec des dimensions éthiques. Celle des femmes qui sont si minoritaires dans le nucléaire. La liste est longue. Toutes ces minorités en présence viennent bousculer le monde établi et le groupe client apparemment consensuel. Par exemple, pour les jeunes, leur position rompt avec le discours habituel : « ces jeunes qui en demandent toujours plus, ces jeunes trop rapides avec leurs valeurs si différentes qu'on ne peut pas les comprendre, etc. ».

C'est à travers le dispositif que ces points émergents seront repris et pas anéantis, même s'ils apparaissent comme utopiques. L'analyse des forces émergentes est une reconnaissance : l'analyse les soutient dans leur existence fragile, leur état naissant.

Le dispositif peut prendre de nouvelles formes en fonction de ces émergences. Il s'offre au processus pour le conduire, le contenir, pour le laisser s'exprimer et s'intensifier. Nous pouvons réinventer, tant que la commande d'intervention existe, de multiples formes qui vont permettre à ces forces de s'exprimer, par exemple à ces jeunes de jouer leur carte, ceci en tenant compte d'une assemblée qui décide des avancées possibles à explorer.

Pour faire le lien avec les dimensions psychiques, tant que le dispositif accompagne ces émergences, ces forces instituant que l'on pourrait voir aussi comme des poussées pulsionnelles, il est possible pour les participants de tenter d'abandonner leurs investissements en place. Ils peuvent accepter un mouvement, ou le freiner ou tenter de le tuer. Ils peuvent également faire l'expérience du « lâcher prise » car le collectif tient, car des forces en présence prennent le relais, car on est dans l'espace défini du dispositif. Avant les remaniements indispensables ou les repositionnements nécessaires, il y a ce temps de construction, d'aventure dans la recherche des éléments de réponses. C'est un temps intermédiaire, le temps de l'existence du réseau, à l'intérieur du dispositif qui fait l'enveloppe

de l'intervention. Ceci est vrai pour un individu comme pour l'ensemble du groupe client. On peut concevoir d'autres rapports sociaux dans l'espace du réseau sans qu'ils soient immédiatement interdits.

Le mouvement pulsionnel s'amplifie au fur et à mesure que l'enveloppe est ressentie comme présence souple mais immuable. Les coups sont durs à l'intérieur, les avancées frappantes et les reculs violents se font sentir. Les assemblées en difficulté ou en recherche vont attaquer le cadre très fortement, refuser les offres qui sont faites pour faciliter les émergences d'élaboration, dire là où elles veulent en venir. Lorsque nous avons l'impression que les mouvements dans l'assemblée sont en recul, résistent et forcent sur les côtés, nous sommes parfois surpris de voir qu'ils font irruption dans un autre champ, qu'ils soulèvent le couvercle, la chape, posée depuis des années, les empêchant de respirer.

Plus le mouvement s'intensifie, plus il est désagréable à vivre, voir très pénible pour tous, plus le dispositif/cadre doit tenir, se régénérer et apporter toutes sa force et sa créativité. On peut penser que dans ce moment-là, les membres participants du réseau sont en plein bouleversement : ils ont l'impression d'avoir fait du mal aux intervenants, ils viennent s'excuser, ils ont senti qu'il leur était arrivé quelque chose, ils ne savent plus comment s'y prendre, certains sont fâchés et veulent partir, d'autres sont désorientés, déçus, perdus. Les repères sont devenus flous dans cet espace cadre qui est une offre à construire. Les personnes ont senti des forces s'exercer dans le désordre, difficiles à manier, très actives et réactives. Elles sont prêtes à lâcher ou à renforcer le mouvement. Dans cet instant-là, tout paraît possible et impossible.

Le cadre / dispositif est l'espace favorisant l'émergence du transfert et du contre-transfert (institutionnel). Revenons sur le crédit de confiance accepté a priori par les membres du réseau. L'accord est passé autour du dispositif qui est posé. Il y a comme un pari de confiance, car les principes (transversalité, transparence, agora, autogestion du processus, analyse dans l'ici et maintenant) ne sont pas connus dans leur fonctionnement précis. Le dispositif est une offre à venir tester, valider, affronter ces principes pour en déceler la teneur exacte.

Parler de transfert, c'est tenter de saisir le déplacement des investissements et fonctionnements institutionnels vers les analystes, au travers du dispositif. C'est tout le travail d'analyse qui va être fait. Comme dans la cure, le groupe client va passer par différentes étapes : régression, latence, pertes, ré émergences... et il va procéder par divers mécanismes : attaques, séduction, détournement, clivage, déni...

La conduite de l'intervention par la tenue du dispositif va nous permettre d'exercer un contrôle sur la situation et de repérer ce qui s'exerce sur la situation. Transfert, déplacement : ce qui se déplace ce sont les fonctionnements habituels, les jeux institutionnels conscients et inconscients, les relations entre les uns et les autres. Ces fonctionnements vont venir nous « parler », le cadre posé à travers le dispositif va les rendre lisibles, il va nous permettre d'élucider le sens du non-dit.

Le dispositif est en appui aux processus pour que ceux-ci s'y expriment. C'est dans le dispositif que les membres du réseau sont invités à venir « problématiser, jouer, transférer les questions qu'ils mettent en jeu ». Le dispositif est comme une limite qui s'offre, une butée, sur laquelle on peut venir tester, s'affronter, ou encore éprouver quelque chose. Tenir le dispositif, c'est permettre à ces « pulsions » non élaborées de s'ouvrir à d'autres représentations.

Tenir le dispositif, c'est permettre une transformation, autrement dit une symbolisation des processus en cours. René Roussillon a une jolie formule : « A propos de certaines effractions fortuites du cadre, celui-ci cesse d'être « muet », il se met à « pleurer » et révèle ainsi sa fonction, tenue jusqu'alors secrète, d'être le gardien d'un clivage, d'un déni ».

Dans le réseau, nous avons vu un certain nombre d'exemple de tentatives d'attaques du cadre ou de torsion du cadre par des fonctionnements du groupe client.

Par exemple, lorsque les membres d'une assemblée veulent signifier leur ré - interrogation d'un management qui les contraint, fait pression, les maintient dans un état de tensions permanente, ils refusent toute proposition de dispositif construit, ils n'entrent pas dans les espaces offerts pour continuer des réflexions engagées, ils veulent un espace sans balisage, un espace entièrement libre. Leur attaque du cadre vise dans ce moment-là une attaque « des cadres ». ils nous disent « surtout ne nous imposez rien, laissez nous libres, laissez nous aller vers le point douloureux ». Quand ils sont déçus de n'être pas plus créatifs, ils nous traitent d'animateurs minables, à l'encéphalogramme plat. En tant qu'intervenants, nous sommes pris dans les mouvements de l'assemblée. Tensions maximales, ennui, attaques ou dépression nous traversent. C'est par ce qui nous arrive, ce que nous ressentons que nous allons conduire l'intervention. Nous restituons nos analyses aux assemblées pour qu'elles s'en emparent, les critiquent ou les rejettent. Nous poursuivons notre fil conducteur, nous réinventons de nouvelles formes pour suivre, parfois devancer et contenir le processus en cours. Le dispositif / cadre nous permet de réajuster en permanence la forme qui s'offre aux forces. Les attaques les plus notables du cadre/dispositif proviennent, dans notre réseau actuel, de l'équipe d'intervention elle-même.

Composé de consultants internes et de d'intervenants externes, le staff intervenant du réseau est une forme particulière qui pose question : le staff client (commanditaires et chefs de consultants internes) a inclus dans sa commande l'embarquement au sein du staff intervenant de consultants internes des sites participants. Le staff client a mis à l'intérieur de l'équipe d'intervention des personnes de l'entreprise, elles-mêmes traversées par les champs de force de l'entreprise, chargées d'accompagner et de démultiplier des processus de changement généralement descendants. Les consultants internes questionnent et remettent en cause la conduite de l'intervention par les socianalystes pour mieux comprendre et se situer. Leur position critique délimite le contour théorique de l'intervention. Là où nous impulsions du décalage, ils nous ramènent vers les formes stables leur entreprise, celles que les commanditaires voudraient/refusent de bousculer. Toutes les interrogations ou résistances des consultants internes prennent sens au coeur d'une intervention qu'ils devraient conduire (comme staff intervenant, donc groupe extérieur au groupe client) mais qu'ils subissent (comme identifiés aux membres du groupe client, ou au commanditaire).

Le staff des intervenants internes/externes tente actuellement de conduire l'intervention

ensemble, d'effacer les frontières, de se tourner vers un enjeu commun.

L'issue est de réussir à analyser comment le groupe client s'est installé au sein du staff intervenant, et si l'intervention peut avancer dans ces conditions. Une séance est prévue à cet effet en janvier 2005. La suite au prochain épisode (et au prochain n° de la revue).

Nous avons voulu montrer par ces quelques exemples le caractère indispensable du dispositif en intervention.

On peut faire une analyse à partir d'une posture.

Il peut y avoir de l'analyse institutionnelle sans dispositif socianalytique.

On ne peut pas faire une clinique socianalytique, répondant à des commandes d'intervention sur des grands nombres, sans dispositif.

Patrice Ville, Christiane Gilon et Fabienne Fillion  
Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles (CAPP)  
7, rue Dupuis  
75003 PARIS  
Tel : 0148877410  
[Christiane.gilon@wanadoo.fr](mailto:Christiane.gilon@wanadoo.fr)  
[Fabienne.fillion@wanadoo.fr](mailto:Fabienne.fillion@wanadoo.fr)  
[Patrice.ville@wanadoo.fr](mailto:Patrice.ville@wanadoo.fr)