

Récit de l'invention des réseaux socianalytiques

Patrice Ville me demande de raconter l'invention des réseaux socianalytiques, lors de la table ronde sur la socianalyse institutionnelle, dans le cadre du projet ajourné de Colloque sur l'actualité de l'œuvre de René Lourau, et ses suites. Cela m'a paru un peu orgueilleux de prime abord, mais ensuite l'idée a fait son chemin, et je me suis lancée dans cette reconstitution. J'ai imaginé le dispositif de réseau socianalytique en 1996, et nous l'avons testé Patrice Ville et moi, puis il a été déployé par notre équipe d'intervenants du groupe CAPP¹ sous 4 formats un peu différents, l'un - le dernier - au Brésil, les trois autres en France dans l'industrie nucléaire où nous avons pu mener une longue recherche opérationnelle de développement de nouvelles formes de socianalyse. Ces réseaux nous ont permis de travailler avec de très grands groupes, dispersés dans l'espace, vivant à des rythmes différents (par exemple, des travailleurs postés, des cadres « qui n'ont pas d'horaires », et des directeurs « qui n'ont pas de temps »), et de nous mettre davantage en prise sur toute l'organisation cliente. Nous avons bénéficié durant ces années-là d'une totale autonomie de création méthodologique, nous marchions ainsi dans les traces des psychosociologues français de l'ARIP². Leur génération, revenue des missions de productivité aux Etats Unis - ces voyages organisés par le Commissariat au Plan dans le cadre du Plan Marshal juste après la guerre de 40 - a bâti la psychosociologie française en intervenant principalement à EDF³. Mais les psychosociologues travaillaient dans le secteur de la distribution, tandis que nous les socianalystes avons travaillé dans le secteur de la production d'énergie, et spécialement la production nucléaire, dans toutes les situations tendues où le social et la sûreté interagissaient négativement. Le lien entre la recherche en sciences humaines et EDF a été dévoilé par une chercheuse de la R&D d'EDF, Hélène-Yvonne Meynaud⁴. Le travail de mémoire entamé par les jeunes psychosociologues du CIRFIP, héritiers de ces pionniers, a montré les conditions initiales dans lesquelles ils ont œuvré, en répondant à la demande du premier dirigeant d'EDF qui savait que les structures ne font pas l'unité d'une entreprise, et qui voulait créer un « esprit maison » entre les personnels des usines petites et grandes nationalisées de gré ou de force après la guerre. Ce n'est pas l'objet, mais il ne faut pas ignorer cette histoire.

Une intervention socianalytique, quelle qu'en soit la forme, est possible au moment où la crise traversée par un établissement a produit une situation incontrôlée de basculement. Au lieu de subir ce qui pourrait advenir de ce moment de crise, la socianalyse rend le mouvement et les différentes alternatives visibles. Nous avons souvent utilisé la formule d'Henri Lefebvre pour expliquer la nature de l'activité socianalytique : à la crise sociale, la socianalyse substitue la critique sociale.

¹ Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles, fondé en 1984 par Dominique Jaillon.

² ARIP : Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologique, fondée en 1959. C'est Jean Dubosc qui m'avait fait cette remarque.

³ Jean Dubost, grand psychosociologue, a été longtemps salarié d'EDF, avant de devenir Professeur à Nanterre sur le tard. Max Pagès a été embauché au Commissariat au Plan par Jean Palmade. Les inventeurs de la socianalyse, les Van Bockstaele, ont cornaqué plusieurs missions d'étude de productivité aux Etats-Unis, avec les fondateurs de la psychosociologie à la française.

⁴ Meynaud, Hélène-Yvonne, Les sciences sociales et l'entreprise, Editions La Découverte 1996

Nous pratiquions dans les années 70/80 des socianalyses brèves dans le secteur tertiaire, associatif, scolaire, sanitaire et social, d'une durée moyenne de cinq jours. Puis nous avons testé la possibilité de faire de la socianalyse dans le secteur industriel et réalisé des séries socianalytiques, où nous intervenions dans un point de l'organisation cliente, puis dans un autre, de façon progressive bien que non programmée à l'avance, et en entretenant des boucles de rétroaction, pour finalement parvenir à mettre en analyse sinon l'ensemble d'un système, du moins une bonne partie, grâce à notre principe de transversalité, sur lequel je reviendrai ensuite. Dans l'industrie, nous avons découvert la recherche socio-technique, nos interventions faisaient émerger les liens entre des changements techniques et des changements sociaux, ce qui n'est pas anodin dans ce récit de l'invention des réseaux socianalytiques où la rupture technologique créée par l'invention du net joue un rôle capital.

Le prototype (1996)

Notre premier réseau socianalytique répondait à une commande de mise en débat entre les trente dirigeants du Pôle Industrie d'EDF, en 1996. La crise de leur équipe de direction élargie (on disait EDE dans ce milieu où l'on ne parle que par trigrammes) nécessitait une socianalyse, car ils traversaient une situation conflictuelle larvée, non verbalisée, à haut risque. Jacques Van Bockstaele, inventeur avec Maria Van Bockstaele du terme et de la première méthode de socianalyse⁵, disait qu'elle est vraiment un remède de cheval, qui convient uniquement dans les situations à risque (risque industriel, risque avéré pour la santé des personnes ou des entreprises, risque d'explosion, d'implosion, de violence, risque d'en venir aux mains entre protagonistes...). A l'expérience, nous partageons cette recommandation, alors que plus jeunes, j'ai l'impression que nous n'en avons pas vraiment conscience : à l'époque, le risque nucléaire était dénié, il n'existait pas de concept de risques psychosociaux. Nous étions appelés pour des problèmes de conflit. Aujourd'hui, nous sommes appelés pour des problèmes de risque psychosocial, rarement collectivisés, rarement conflictualisés, sauf dans les cas de harcèlement moral où le conflit est réduit à une question interpersonnelle. La socianalyse ne convient pas à toute demande d'appui. Nos interventions sont possibles si un risque est avéré, dont les clients sont conscients. Notre commanditaire, le directeur de ces trente hauts cadres du Pôle Industrie, se plaignait d'être tombé depuis deux ans en panne de pensée. Or un changement majeur se profilait, dont tous ces dirigeants ne s'étaient pratiquement jamais parlé, les uns espérant que la France serait exceptionnellement épargnée par cette transformation, les autres se considérant comme des techniciens n'ayant pas à se mêler de questions politiques, les derniers souhaitant malgré tout anticiper, même s'il était sans doute déjà trop tard, du moins partager l'analyse du phénomène qui arrivait et tenter d'en faire quelque chose de positif ... Car depuis 1992, un projet de directive européenne était en préparation, dans le but d'ouvrir le marché de l'énergie à la concurrence au sein de l'Europe. Les directives, actes normatifs, étaient alors généralement inconnues dans notre pays où pourtant diverses nouvelles lois nationales n'étaient en réalité que des transpositions de directives de la CEE, mais cela ne se disait pas. En 1996, le projet de la commission européenne sur l'énergie sort de l'ombre et devient public avec l'adoption d'une première

⁵ Van Bockstaele, J & M. La socianalyse, imaginer, coopérer. L'Harmattan, Paris, 2004. Idée que l'analyse ne prétend pas porter sur la réalité mais porte sur ce qui se produit dans une situation construite artificiellement par les intervenants. André Amar avait auparavant proposé la socio-analyse (1951).

directive concernant l'électricité; puis d'une seconde directive concernant le gaz en 1998. Ces directives construisent le futur marché intérieur européen de l'énergie sur des bases complètement différentes de celles du monopole à la française, issu du Conseil National de la Résistance. Elles organisent les conditions d'un libre choix des consommateurs, et d'un libre accès des fournisseurs aux réseaux de transport et de distribution, pour instaurer une concurrence présentée comme le moyen de faire baisser les prix, et de plier les producteurs à l'intérêt des consommateurs. Nous étions bien informés de tout cela. Car depuis 1988, nous intervenions auprès des équipes de conduite du nucléaire (ceux qui pilotent les machines 24h sur 24), à la suite de leur grande grève de 9 semaines pour la reconnaissance de leur responsabilité de sûreté et de sécurité. Une grève passée complètement inaperçue.

La reconnaissance de la spécificité des métiers du nucléaire faisait l'objet de conflits cycliques, tous les trois ans à peu près, et ceci dès la construction de Fessenheim (1969, premier mouvement social des exploitants). Fessenheim ne tournait pas, mais à l'époque, le futur personnel d'exploitation était embauché pendant la construction, il y participait et se formait pendant ces trois années-là. Le principe, hérité du thermique classique, était de «construire l'Homme en construisant la centrale» ... Juste après mai 68, les premiers exploitants nucléaires de Fessenheim ont tout-de-suite compris que cette machine-là allait représenter pour eux une lourde responsabilité, et que celle-ci était niée car pour les ingénieurs, le nucléaire c'était à peu près la même chose qu'une centrale au charbon, «la cocotte mise à part». Si depuis 1992 nous savions que le projet de directive d'ouverture du marché de l'énergie était en discussion à Bruxelles, c'est parce le syndicat CGT analysait les transformations des métiers de conduite nucléaire et notamment la reconnaissance de la responsabilité des pilotes de réacteurs, comme le cheval de Troie de la future directive européenne... La CGT annonçait la privatisation de l'EPIC, et la reliait à ce processus de reconnaissance, qui venait différencier les métiers de conduite nucléaire de ceux de maintenance, du tertiaire, ou de la conduite des centrales thermiques classiques. Pour la CGT, reconnaître les différences de responsabilité, c'était mettre à mal la grille unique des rémunérations, préparer une division pour mieux faire plier le corps social ultérieurement, isoler et contrôler la population stratégique de ceux qui pilotent l'outil de production, et ont le pouvoir de «mettre la France dans le noir». D'accord sur la vision globale et admiratifs de la capacité à construire une vision stratégique à long terme (supérieure à celle des dirigeants ...), nous étions complètement en désaccord en ce qui concerne le lien de cause à effet établi par la CGT entre le projet européen de déréglementation du marché et le processus épique de reconnaissance des responsabilités des métiers de conduite nucléaire, dont nous étions l'un des protagonistes.

Mais j'en reviens au premier réseau. Nous recevons une commande de mise en débat de l'EDE du Pôle Industrie. Nous nous adaptons à leurs agendas surchargés, et à l'éloignement géographique de leurs bureaux respectifs. Nous proposons de superposer à leur équipe de direction élargie ⁶, un réseau virtuel d'échanges entre les trente dirigeants qui ne se voyaient guère, et n'avaient pas le temps, ni l'envie ou l'énergie de réfléchir longuement ensemble. Nous nous servons, pour matérialiser ce réseau, du premier outil intranet de l'entreprise, un

⁶ L'EDE, Equipe de Direction Elargie, la grande équipe à trois niveaux, se réunissait mensuellement, alors que le comité de direction était restreint à quelques uns et se réunissait plus fréquemment.

nouvel instrument de travail collaboratif vendu par IBM, le forum Lotus Notes dont la première version datait de 1989. L'outil avait l'attrait de la nouveauté, ce qui nous aide à faire accepter notre offre socianalytique. En effet, on attendait des dirigeants qu'ils donnent tout-de-même l'exemple de la modernité, il était temps qu'ils s'y mettent. Car ils ne s'y mettaient pas, chaque directeur avait un secrétariat personnel et ne touchait pratiquement jamais à un clavier, ni n'appelait lui-même une personne par téléphone.

Il était possible, grâce à Lotus Notes, d'alterner des périodes plus ou moins longues de socianalyse dilatée en réseau électronique, et des moments intensifs de socianalyse condensée en présentiel. Nous allions intervenir dans ce forum électronique comme dans une salle d'assemblée, disponibles à l'événement, à l'affût des éléments instituants et en alliance mobile avec les minoritaires, interpellant les uns puis les autres, adressant les messages suspendus en l'air à leurs vrais destinataires, reformulant les points de convergence, débusquant les silencieux, explorant les analyseurs ici et maintenant, identifiant les non-dits, les tabous. Lorsque le débat serait mûr, nous pourrions déclencher des regroupements physiques, pour avancer plus loin dans l'analyse collective des analyseurs repérés, entrer en se faisant face dans les désaccords de fond. La base de la socianalyse, c'est la confiance qui se gagne peu à peu, la garantie que les socianalystes maintiennent, pour tout participant, de pouvoir s'exprimer et être entendu sans manipulations ni représailles. Les règles du jeu pour aborder ce qui faisait conflit entre les trente seraient définies ensemble, comme dans toute socianalyse, mais plus strictement, car le forum, contrairement à la socianalyse, (dispositif essentiellement «paroliste»), c'est de l'écrit, ça peut fuiter, circuler, en déchirant au passage l'enveloppe protégeant la parole libre. Les règles de respect et d'écoute des autres ont donc été renforcées par une déontologie du forum électronique pour assurer la confidentialité des débats afin que la confiance soit suffisante. Ils choisiraient eux-mêmes ensemble, au terme de la socianalyse, ce qu'ils en diraient à l'extérieur. Nous avions comme d'habitude énoncé les autres règles socianalytiques, l'engagement de chacun en son nom personnel, l'analyse collective de la commande du commanditaire, et des demandes de chacun; l'autogestion du choix des contenus abordés (chacun est libre de poser un sujet, les propositions sont toutes soutenues par les intervenants), la transversalité (dans une entreprise, pour faire de la socianalyse, il faut intégrer au moins trois niveaux hiérarchiques et les traiter de façon équivalente, ce que permettait d'emblée la configuration en EDE). En termes de transversalité, le réseau concentrait toutes les composantes de l'industrie : le nucléaire, le gaz, le fuel, le charbon, l'hydraulique, les services commerciaux, les RH. Ainsi, nous avons transformé le Lotus Notes en assemblée socianalytique, tantôt virtuelle, tantôt physique, mais ininterrompue permettant à chacun de contribuer à son aise, de lire tous les échanges de visions et d'arguments, consulter les documents mis en ligne, réagir à chaud ou à froid, déployer ses propres arguments de façon sécurisée. La nouveauté pour nous était là, dans cette possibilité de faire fonctionner un contenant affranchi de la contrainte de temps et d'espace. Une île. La transparence et la rapidité de circulation de l'information, était pour eux nouvelle et très dérangeante. La condensation des positions personnelles, la vitesse à laquelle elles apparaissaient avec des contours nets, était accélérée par les effets du dispositif en réseau, qui en démultipliait la diffusion directe, sans intermédiaires. Cette utilisation de l'intranet alliée à nos pratiques socianalytiques représentait en 1996 un complet dérangement de la forme sociale habituelle de l'EDE (principe de dérangement producteur d'analyseurs construits).

La connaissance des phénomènes en cours, l'élargissement de la vision, sont des effets habituels de la socianalyse, ici grandement facilités par le réseau électronique. Mais l'écriture restait formelle, ce n'était pas encore ce langage quasi parlé d'aujourd'hui, les interventions étaient très écrites, rédigées à la main, dictées aux sténodactylos des secrétariats de direction qui se chargeaient de les mettre en ligne. Ce premier réseau n'était pas non plus original par sa taille, car il était tout petit, puisque limité à ces trente dirigeants. Pour autant, l'expérience avait été concluante, car plusieurs options stratégiques avaient pu être bâties, les désaccords avaient été clairement identifiés. Certains se sont ensuite retirés de leurs fonctions, pour ne pas se commettre avec l'évolution annoncée. A EDF, on mute quand on n'est pas d'accord. Ou bien on est promu à un rang supérieur. D'autres ont cru que la concurrence allait leur permettre de connaître la « vraie vie ». Chacun a pris sa position en connaissance de cause, et sans ignorer les tenants et aboutissants de la nouvelle période historique qui s'ouvrait.

Retour d'expérience de l'alliage socianalyse/forum électronique

Le tout avait pris quelques mois. C'était impressionnant. Le recours à l'outil préhistorique Lotus Notes, pourtant bien lourd, lisse et corseté, bâti selon des principes managériaux on ne peut plus classiques, mais possiblement dépassables, me fait entrevoir les potentialités socianalytiques d'une assemblée en réseau internet. Malgré ses défauts et ses limites, nous tenions là une nouvelle possibilité de faire de l'assemblée générale socianalytique à très grande échelle, nous dégageant des petits groupes pour interconnecter individus, groupes, organisation, institution ⁷. Nous affranchir des petits groupes... J'utilise ce terme *affranchir*, parce que c'était étonnant de vivre cette libération des contraintes spatio-temporelles. Au delà de ce dégageant libérateur, le réseau est rhizomatique. Il échappe par construction formelle aux structures de subordination et aux divisions sociales habituelles du travail, il permet de se dégager des verticalités, il progresse de façon chaotique, vivant de la mise en perspective horizontale, multi-directionnelle, à plusieurs branchements, chaque élément affectant les autres. Un réseau résiste à l'ordre hiérarchique de par sa technologie même. C'est à cet endroit qu'a lieu la rencontre avec la socianalyse institutionnelle qui cherche à déranger délibérément la forme sociale cliente pour produire des analyseurs construits. Notre génération s'est formée en lisant Felix Guattari, Gilles Deleuze, Jean Baudrillard, Michel Foucault... Quand l'outil technique du forum électronique arrive à notre portée, il m'intéresse pour des raisons que j'ai mieux formulées plus tard, mieux explicitées, grâce à la lecture de François Cusset. Dans son ouvrage «French Theory»⁸, à partir de ses recherches sur la civilisation américaine, ce chercheur éclaire le moment de rencontre entre les outils électroniques américains, et les théories françaises de Felix Guattari et Gilles Deleuze. En analysant le phénomène d'engouement pour Deleuze et Guattari aux Etats-Unis, il fait l'hypothèse que si ces théories françaises se sont répandues à ce moment-là, c'est qu'elles ont mis des concepts sur ce que l'invention technique avait permis de faire : la connexion immédiate, directe, entre chercheurs universitaires, la circulation accélérée des connaissances, des hypothèses ou des méthodes. Elles ont mis des théories sur des actes techniques. Bien sûr, chez nous en France, notre tradition critique fait immédiatement voir l'envers négatif d'internet (le contrôle, la surveillance, le manque de recul, etc). On résistait dans les milieux intellectuels français à l'usage de l'ordinateur, du net, du téléphone portable etc...

⁷ En référence à Georges Lapassade, *Groupes, organisations, institutions*, 1972, réédité en 2006

⁸ Cusset, F. *French Theory*, Editions la découverte, Paris, 2003

Mais pour moi, c'est le potentiel d'extension de la socianalyse qui m'intéresse⁹. Grâce à la lecture de François Cusset, je découvre aussi Hakim Bey (1991) qui avance la notion de TAZ, la zone d'autonomie temporaire. Même s'il refuse de la définir pour en éviter la captation par le système de contrôle social, Bey montre par ses exemples comment la toile s'immisce dans les failles du net et rend possibles les TAZ. Du coup, a posteriori, je réalise que le code de déontologie qu'il a fallu instaurer entre les trente participants de notre premier petit réseau, a un air de code de flibuste qui subvertit le côté fermé de ce réseau. Cela sera plus net dans le réseau suivant, où certains participants parleront de leur sentiment d'appartenir à une confrérie de pirates, et se demandent pourquoi la direction a recours à des gens comme nous, à un outil comme celui-là. Pour « tout dire », je me souviens aussi qu'au départ ce dispositif de réseau socianalytique électronique était l'objet de désaccords au sein du CAPP, et que seule Fabienne Fillion m'a aidée à développer cette nouvelle formule. Je nous revois encore y travailler toutes les deux, tandis que Patrice Ville très critique, très attaché à l'orthodoxie de la socianalyse, refusait de contribuer à la rédaction de notre offre. Dominique Jaillon explorait davantage ses propres pistes de travail avec la vidéo, avec des petits groupes (les groupes d'analyse des pratiques professionnelles qu'il avait lancés dès la fin des années 70, en précurseur, et qui avaient donné leur nom à notre cabinet d'intervention, le CAPP, le Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles). Il cherchait ce qu'il allait plus tard présenter comme du « coaching socianalytique », puis de l'accompagnement professionnel personnalisé, une nouvelle sociologie « pour les individus »¹⁰. Il évoluait dans le sens inverse, s'éloignant des petits groupes pour aller vers le niveau de l'individu, quand nous allions vers les très grands groupes grâce aux réseaux électroniques. Il allait vers l'accompagnement quand nous développons l'intervention. Aujourd'hui d'ailleurs, c'est l'accompagnement qui prévaut, on ne parle plus trop d'intervention.

Nouveaux essais

En 1998, une nouvelle opportunité se présente de réinventer la socianalyse dans le nouveau contexte technologique, en réponse à des commandes complexes sur des ensembles vastes. Comment répondre en maintenant l'assemblée générale, l'analyse commande-demandes, la transversalité, l'autogestion ? Nous complétons, Fabienne Fillion et moi, le modèle de réseau initial, pour répondre à une commande d'expertise sur l'avenir d'un corps de métier (la conduite nucléaire) avec une centaine de participants (1998-2001.). A partir de là, le modèle est adopté, et c'est le CAPP tout entier qui l'adapte à une nouvelle commande de partage de pratiques professionnelles (2002-2004, avec 300 participants). Finalement, après un nouvel exercice de prospective (2004-2006, 150 participants), Patrice Ville et moi le proposons en 2006 à des brésiliens, qui le transposent dans leur pays pour mettre en œuvre une loi du Président Lula visant à développer la production de médicaments à base de plantes issues de la biodiversité brésilienne (2006-2015). Nos clients appartiennent à une micro cellule

⁹ J'ai toujours eu le goût des machines, point commun avec Patrice : enregistreurs, caméras, appareils photos, premiers ordinateurs, portables, nous ont dès le départ accompagnés dans nos interventions. Quand est apparue la vidéo, on filmait les interventions, que ce soit des socianalyses institutionnelles ou des interventions sociologiques d'Alain Touraine. On passait des heures à les visionner pour analyser à la fois les contenus et les manières d'intervenir. Les appareils pesaient à l'époque des dizaines de kilos, les batteries tenaient au départ à peine une demie heure ...

¹⁰ Dominique Jaillon est aujourd'hui président de l'AFAPP, Association Française l'Accompagnement Professionnel Personnalisé, fondée en 2009.

d'innovation en gestion de la biodiversité et santé, nichée aux coeurs de l'administration de la santé publique, un de ces groupes marginaux qui durant un temps échappe à l'institué, jusqu'à ce qu'il soit absorbé ou tué. Ce dernier réseau, le REDEFITO, sera un réseau de 7 biomes, interconnectant entre 40 et 60 AELs sur l'immense territoire du Brésil¹¹). Nous formons des «gestionnaires de réseau» à la socialanalyse depuis 2011, et nous réalisons des socialanalyse avec nos étudiants tous les ans, sur les points chauds du système. En effet, nul n'est censé ignorer la loi, mais la loi n'est pas appliquée.

Retour sur trois fondamentaux de la socialanalyse

Avant de donner les détails du dispositif de réseau, je reviens sur trois fondamentaux qui soutiennent les réseaux socialanalytiques : dispositif, intervention, transversalité.

Dispositif

Je crois que c'est un marqueur de notre différence avec la psychosociologie. Patrice Ville et moi avons tous les deux fait nos doctorats sur les dispositifs, moi une thèse de 3^e cycle intercomparant l'intervention sociologique selon Alain Touraine et l'intervention socialanalytique du Groupe d'Analyse Institutionnelle (GAI, de Paris); Patrice Ville a produit deux thèses sur la socialanalyse, l'une de troisième cycle en 1978, théorisant les interventions du GAI¹², l'autre une thèse d'Etat en 2001, reprenant vingt années de socialanalyse à EDF sous le titre trouvé par Georges Lapassade : «Gens d'école et Gens du tas». Depuis les années 70, nous menions des socialanalyses brèves, en améliorant (de notre point de vue de professionnels pratiquant la socialanalyse comme un métier de sociologue) le modèle initial proposé par René Lourau et Georges Lapassade¹³. Le modèle en question reposait sur six règles : 1. l'analyse de la demande (commande du staff client, sa demande implicite, les demandes du groupe client); 2. l'autogestion de l'intervention; 3. la règle du tout dire; 4. l'élucidation de la transversalité (particularités d'appartenance et de référence), l'analyse des transferts institutionnels sur les intervenants et des contre transferts vers les clients; 5. l'analyse des implications du chercheur praticien; 6. la construction et/ou élucidation des analyseurs. Le modèle initial a été aménagée par le GAI de Paris, qui a cherché à donner de plus en plus de place à la parole des gens eux-mêmes, et a trouvé le moyen d'analyser les résistances et tenir les dispositifs sans céder aux manœuvres de dissociation par le groupe client. Puis nous avons complété le modèle initial en ajoutant au travail de déconstruction analytique, un moment de reconstruction collective poussée suffisamment loin pour éviter un retour au statu quo ante, tant les formes sociales sont puissantes et difficiles à transformer même si les personnes qui vivent à l'intérieur souffrent terriblement de l'inadaptation de ces institutionnalisations figées, nuisibles, coûteuses, et même s'ils ont le pouvoir (angoissant) de les détruire.

¹¹ Arrangement Eco-Productif Local, association d'agriculteurs, indiens, chercheurs, pharmaciens, industriels, administrations, qui créent une production ensemble dans un biome

¹² La thèse de doctorat de 3^e cycle de Patrice Ville, La socialanalyse, Paris 8, 1978, présente le résultat des réflexions du GAI de Paris sur leurs premières années de pratique de l'intervention socialanalytique. Patrice introduit par exemple des définitions claires des rapports entre les analyseurs et le principe de dérangement. L'intervenant n'est pas l'analyseur, il est l'analyste. Les analyseurs sont un effet du dérangement. Cela permet de ne pas tout mélanger, et de ne pas craquer dès la première socialanalyse !

¹³ Lapassade, G. et Lourau, R. Clefs pour la sociologie, Paris, Seghers, 1971

Qu'est-ce que le dispositif d'intervention ? Un dispositif est un ensemble hétéroclite reliant principes de fonctionnement, espaces dédiés, temporalités rassemblées, méthodes et outils. Le dispositif socianalytique est un analyseur construit, une forme sociale dérangement qui, superposée à l'organisation sociale cliente, suspend la configuration habituelle des pouvoirs, et produit des analyseurs construits s'ajoutant aux analyseurs naturels présents dans la situation¹⁴. Hakim Bey donne du réseau électronique, une définition qui va comme un gant à la socianalyse: un dispositif, c'est une zone d'autonomie temporaire rendant possible les controverses. Je voudrais insister aussi sur les apports des psychanalystes. Nous connaissions Didier Anzieu (un dispositif, c'est le moment fondateur de l'intervention) et René Kaes (un dispositif ouvre les voies de l'écoute et de l'analyse et rend active la co-pensée). La dimension de la «bienveillance dispositifiv»¹⁵, n'existait pas pour nous jeunes sociologues animés par un désir de dévoilement voire de dénonciation des rapports de pouvoir. Elle provient de la théorie des espaces transitionnels de Melanie Klein et Donald Winnicott, (1950)¹⁶ reprise et critiquée par Emmanuel Bélin (1998). Déjà la lecture de «La Petite Piggie» m'avait inspiré un aménagement de nos règles d'intervention. C'était sa pratique iconoclaste de séances à la demande de la petite fille, et non d'un rythme imposé de x séances à la semaine. On pouvait, il fallait, trouver davantage de fluidité dans notre pratique d'intervention. Nous avons ainsi instauré des séries de socianalyse successives dans le même lieu mais à la demande, échelonnées librement, avec des participants à géométrie variable, non préprogrammées, systémiques (rétroactives).. On pouvait se dégager de la socianalyse brève, en ne visant pas le tout d'un seul coup, en travaillant par îlots successifs.

Avec la recherche d'Emmanuel Bélin, qui a travaillé sur la bienveillance dispositifiv, on va plus loin que simplement l'idée de proposer un espace transitionnel, à l'image de ce que l'enfant va utiliser dans son développement, en passant de sa mère à l'objet transitionnel puis à l'espace transitionnel comme lieu de repos entre la réalité qui prend de plus en plus de sens pour lui, et les sensations primaires d'omnipotence qu'il a vécue quand il était en fusion avec sa mère. L'enfant va étendre son intérêt pour le transitionnel à tout le domaine de la culture. Voilà ce qu'explique Emmanuel Bélin dans sa thèse sur les espaces potentiels, qui défend l'idée qu'on pourrait décrire une journée comme une succession de haltes dans des espaces transitionnels et de passages de l'un à l'autre. Les espaces potentiels sont des «poches où l'établissement d'un rapport créatif au réel peut prendre place»¹⁷. Il en va ainsi de la chambre, la maison, les rituels de l'école, du travail, de la sociabilité qui matérialisent notre confiance dans notre environnement. Penser les dispositifs socianalytiques dans ces termes là, permet de mieux conduire un espace aidant les acteurs sociaux à se défaire d'une forme sociale instituée pour l'analyser, et la transformer, sans se heurter à des défenses définitivement fermées à

¹⁴ Annie-Charlotte Giust, psychosociologue du CIRFIP avec qui nous avons plusieurs fois tenté de travailler en staff pluridisciplinaire, m'a confié dernièrement que pour les psychosociologues, il y a déjà suffisamment d'analyseurs naturels comme ça, pas besoin d'en rajouter. Pour nous au contraire, le dispositif comme forme instituée par les intervenants permet d'analyser le pouvoir, qui sinon échappe à l'analyse. Justement parce que les intervenants tiennent le dispositif d'analyse, et ce n'est pas la même chose que de tenir le cadre, comme disent les pys.

¹⁵ Emmanuel Bélin, Sociologie des espaces potentiels, Thèse de 3^e cycle, Université Catholique de Louvain, 1998 - cité dans le n° spécial de la revue *Hermès, Cognition, communication, politique*, 1999

¹⁶

¹⁷ Op cit, n° spécial Dispositifs, revue *Hermès*, page 245

toute analyse, créées par l'angoisse de cette activité analytique. Les réseaux socianalytiques sont de cette facture: ils constituent des poches de vie où la parole est possible, où la reconnaissance des autres peut se développer, la création devenir possible. Ce sont des poches interconnectées suffisamment reliées à la réalité et déliées d'elle. Du sens et du mouvement, c'est la définition du bonheur que j'avais trouvée chez Marty Seligman « meaning and flow, le bonheur est la capacité de mettre du sens du mouvement dans sa vie».

Intervention

L'intervention consiste à instituer une situation d'analyse dans l'organisation cliente. L'intervention est militante. Il faut le dire et le redire, car d'un côté on nous reproche cet engagement politique, de l'autre on nous accuse d'apolitisme. L'intervention, c'est clair, milite politiquement pour la démocratie, dans les associations, dans les entreprises, dans les PME, dans les écoles, dans les collectivités, là où on appelle des intervenants. C'est différent de l'idée d'un accompagnement, posture distanciée. L'intervention se définit par la volonté de se mettre entre les personnes en conflit, dans la situation, et de travailler à partir de ce qui arrive alors aux intervenants eux-mêmes. C'est une méthode qui fait du biais de l'observation par un chercheur supposé extérieur, un outil d'analyse : c'est une analyse de rapports sociaux à l'aide de l'analyse des rapports entre les acteurs sociaux et les intervenants. Lapassade disait les choses autrement. Il disait que la règle fondamentale de la socianalyse c'est d'analyser l'institution de l'analyse dans l'organisation cliente ... L'institution au sens de non savoir, amalgame de pouvoirs, normes, rapports sociaux à élucider. Cette position politique est inscrite dans la genèse et les principes stratégiques de la socianalyse, qui appartient à la recherche-action, vaste courant de recherche scientifique pour l'action et avec les acteurs sociaux concernés, dans lequel est affirmé le principe essentiel d'équivalence entre chercheurs et acteurs, et celui de feedback, ou de restitution. René Lourau y attachait une importance primordiale. L'idée de recherche-action a été amorcée on le sait par John Dewey en 1929, avec la conviction qu'il fallait croiser la science, la démocratie, l'éducation. Ensuite, l'action-recherche selon Kurt Lewin avec ses expériences micro-sociétales; l'analyse sociale selon Eliott Jaques avec implication totale de l'organisation dans l'analyse; les psychodrames, sociodrames et sociométries de Jacob Moreno avec l'élargissement des conflits aux groupes et organisations, l'exigence d'une participation active au changement, sont trois sources fondatrices de la recherche-action. L'intervention socianalytique institutionnelle se revendique de ce courant là, et de cette histoire là. Nous y ajoutons aussi la non directivité de Carl Rogers, source plus ancienne mais qui porte les principes d'empathie, congruence, centration ici et maintenant sur la personne et son cadre de référence. A côté de cette genèse théorique, la genèse sociale de la socianalyse institutionnelle, c'est Castoriadis et Socialisme ou Barbarie, c'est mai 68.

Transversalité

Dès le départ à la fin des années 60, le principe de transversalité est affirmé, dans la suite des travaux de la pédagogie institutionnelle (Fernand Oury) et de la psychothérapie institutionnelle (Félix Guattari, Jean Oury, François Tosquelles) ¹⁸, en particulier Felix Guattari qui avait proposé durant les années 50/60 de substituer au transfert institutionnel un concept plus clair: la transversalité. Une assemblée socianalytique réunit si possible tous ceux

¹⁸ Pshychanalyse et Transversalité,

qui possèdent un savoir et un pouvoir sur la situation analysée. Cette transversalité casse les divisions sociales, verticales, géographiques, horizontales, disciplinaires, de genre, d'âge ... Le principe de base en intervention, est d'augmenter le coefficient de transversalité, augmenter la possibilité de connaître les appartenances, références, représentations des autres. Le principe de transversalité est une clef de la socialanalyse, à la fois comme projet (élucider les transversalités) et comme caractéristique de la configuration du dispositif.

Détail de fonctionnement d'un réseau socialanalytique

Je reviens maintenant de façon plus approfondie sur le dispositif d'intervention en réseau. Prenons pour commencer le cas du réseau de prospective sur les métiers de conduite, en 1998. Transversalité : le réseau sera une assemblée permanente multilocale d'une centaine d'acteurs sociaux volontaires individuellement et collectivement (au sens où leur équipe de travail est volontaire aussi) pour se lancer dans un travail de réflexion pendant un a deux ans, sur les futurs possibles de ces métiers. Le réseau aura une durée limitée (comme en socialanalyse brève) mais longue : maximum deux ans.

Cinq sites sont sollicités. On associe à l'intérieur de chacun de ces sites des acteurs qui travaillent 24h sur 24, en 3x8, autrement dit une équipe de conduite complète, du rondier au chef d'équipe, et des acteurs qui travaillent en journée (en j), c'est-à-dire toute la ligne hiérarchique reliant cette équipe au directeur de site inclus, + le RH généralement et paradoxalement habituellement exclu des questions de conduite ... Outre les cinq centrales, on intègre les dirigeants parisiens du nucléaire en charge de la conduite, y compris le commanditaire (règle incontournable, et il est interpellable comme tout le monde sinon il n'y a pas de confiance), et un groupe d'une douzaine d'experts du siège parisien, appuis des dirigeants. L'interconnexion électronique des agents de conduite membres du réseau fait peur aux dirigeants parisiens, il faudra 6 mois pour installer le forum lotus notes dans les salles de commande. Une fois que les ordinateurs ont été branchés au sein du bâtiment réacteur, dans la salle de quart, la salle des rondiers, le bureau du chef de quart, les échanges vont pouvoir commencer et se développer dans tous les sens au sein du site et vers Paris ou vers les autres centrales embarquées dans le projet de réseau de prospective.

Engagement personnel et autogestion : une très longue négociation avec les équipes de conduite permet de se doter de règles communes de fonctionnement, et d'obtenir sur cette base leur accord pour entrer dans le réseau. Cela a duré le temps qu'a pris la mise en place du Lotus Notes (6 mois). La méfiance au départ est maximale. Les directions de site craignent la «contamination» des agents de leur site par ceux des autres centrales, et l'œil de Paris sur leurs pratiques. Un accord entre tous les membres (et avec nous quatre intervenants) garantira : le respect de chacun dans les débats; l'étanchéité des débats sauf synthèses validées par tous; la liberté d'expression; l'absence de représailles. Nous veillerons en particulier, comme tiers extérieurs, à la non manipulation (par la direction, par les syndicats ...), et au respect de l'engagement personnel. Dans ce réseau, comme en toute socialanalyse, chacun ne représente que lui-même. Il y a bien sûr des syndicalistes, mais ils ne sont pas présents pour représenter la position de leur organisation. Pas plus que la direction n'est représentée par les cadres dirigeants. Le travail commence par des entretiens individuels non directifs approfondis, qui nous permettent de dégager un grand nombre de scénarios possibles du futur. Une brochure rédigée par nos soins, le livre des scénarios, donne statut et publicité à cette sociologie

élaborée ensemble (nous avons pris le soin de tout restituer et débattre dans les centrales, avant de sortir cette brochure). Ensuite, premier grand regroupement national en présentiel comme on dit de nos jours : débats contradictoires, confrontations, émergence de convergences, identification de divergences. Certains s'emparent de telle ou telle question, et lancent des réflexions pour en approfondir la problématique. Quatre grands sujets émergents : la reconnaissance des responsabilités et les rémunérations associées; la question de la revalorisation des agents de terrain; le mode de management des équipes de conduite; les relations avec les métiers de maintenance. Chaque grand sujet donne lieu à un regroupement physique, dont la logistique est prise en charge par l'un des sites qui invite les autres chez lui. A Paris, un 5^e regroupement, de bilan celui-là, donne naissance à un nouveau projet de réseau conduite-maintenance, qui s'appellera le Réseau TEM, comme «Tranches en marche», un processus dévalué par rapport au processus «arrêts de tranche». Ce réseau décidera de « faire sortir le TEM de l'ombre ».

Dans le Réseau Conduite du Futur, tout passe par le forum électronique, qui permet des échanges directs, et la mise en circulation des comptes-rendus de réunions locales, sur les cinq sites ou à Paris. Cette trace permet de désamorcer les rumeurs, même si elles ne les empêchent pas tout-à-fait bien sûr.

Dans les réseaux suivants, nous introduirons davantage de participants, jusqu'à 300. Les attentes de fonctionnement des participants à ces nouveaux réseaux sont toujours les mêmes: un grand décloisonnement (transversalité); la possibilité de dégager du temps hors quotidien pour élaborer ensemble ; du pouvoir sur le processus (autogestion); une vraie implication de chacun y compris les chefs de ... (engagement personnel); de la réactivité (analyse ici et maintenant, disponibilité à ce qui se passe). Les règles sont les mêmes : on est d'accord d'ouvrir ensemble les désaccords; toute minorité a la parole. Nous y introduirons encore davantage de transversalité en invitant des chercheurs en prospective (économie, société, technologies, énergie, syndicalisme ..). Nous inciterons les participants à imaginer les futurs probables, souhaitables, désirables, redoutables, puis expérimenter leurs idées (les faire fonctionner, les tester, repérer les conditions de réussite ou les effets pervers), problématiser les difficultés pour avancer dans leur traitement. Nous associerons au staff CAPP de quatre personnes extérieures, des intervenants internes, et des pairs (techniciens ayant participé au premier réseau et intéressés par une expérience de membre du staff intervenant). Nous associerons des jeunes architectes pour créer avec les participants des formes architecturales répondant à leurs scénarios de prospective, de manière à la matérialiser. Nous préparerons des mises en situation permettant de tester les hypothèses du futur. Nous ferons écrire le livre du réseau par les membres eux mêmes lors d'ateliers d'écriture lors du dernier regroupement. Quand nous nous apercevons que des idées du réseau sont piquées par certains cadres qui les présentent dans d'autres cénacles comme les leurs, nous sortirons une affiche, une méga mind map, sur les acquis de la réflexion. Ce n'était pas prévu à l'avance. Ni les thèmes ni les méthodes de travail n'étaient construits en amont. Le dispositif est sans cesse repris et ajusté. Seuls les principes socianalytiques de base sont intangibles.

Effets propres au forum électronique

On voit mieux dans ces nouvelles expériences que dans le prototype, les spécificités de l'alliage Socianalyse/ Forum électronique. La contrainte de temps est desserrée, les limites de temps et d'espace sont reculées, le temps personnel de participation au travail socianalytique

est désynchronisé. On se retrouve dans une assemblée permanente de longue durée, ponctuée de socianalyses brèves locales (les plénières) et nationales (les regroupements).

Il devient possible d'associer beaucoup plus de monde, des personnes éloignées géographiquement, vivant et travaillant à des rythmes différents, notamment les agents en service continu que leurs horaires en 3x8 éloignent des collectifs du monde du travail en journée. Mais aussi les cadres qui n'ont pas de temps en journée, mais aiment réfléchir le soir ou le WE, quand ils sont tranquilles.

Le réseau a des effets d'amplification : les analyseurs cristallisent fort. La précision de la lisibilité des enjeux et des jeux de force est démultipliée. Le contrôle des participants sur les intervenants et leur travail est instantané et permet une extension de l'analyse critique du fonctionnement du pouvoir.

Le réseau a des effets d'accélération : les idées mûrissent rapidement (quelqu'un lance, d'autres reprennent, critiquent, ajoutent etc...). C'est l'effet de l'intelligence collective dont on ne parlait pas encore dans ces temps-là. Les sujets tabous s'ouvrent d'autant plus aisément que les idées se diffusent par essaimage et échanges entre homologues autorisant, en quelque sorte, cette entrée dans des domaines habituellement interdits. Les minorités actives peuvent se connecter et s'épauler, les dynamiques sont alors plus rapides (d'abord le rejet, puis la prise en compte).

L'existence de la base forum permet de prolonger au delà de la socianalyse les pensées et les échanges. Des textes continuent de circuler même si les intervenants ne sont plus là.

Notre pratique change.

Avant, nous n'écrivions jamais, ni rapport, ni préconisations. Avec les socianalyses en série, nous avons été obligés de tracer davantage par écrit les contenus des débats successifs et des avancées ou des difficultés. Avec les réseaux, nous ne sommes plus seuls à écrire. Les acteurs ici sont des auteurs non seulement les auteurs des analyses, mais encore les auteurs des textes qui sont partagés sur le forum, et ce statut d'auteur soutient leur «autorisation» à prendre la parole. Nous avons dû apprendre à mener des ateliers d'écriture pour sortir vers l'extérieur des documents collectifs de restitution des travaux du réseau. Dans le forum, apparaissent des photos, des dessins, des images. La responsabilité de la trace s'élargit et matérialise le principe d'équivalence entre les intervenants et les acteurs sociaux.

Notre questionnement déontologique s'approfondit. L'entrée en réseau nécessite un identifiant nominatif qui donne plus de poids à l'engagement de départ. Il faut plus de temps pour construire des règles communes assurant les droits et la protection des participants contre les «professionnels du message» (directions, media communicants, syndicats, par exemple). Parfois, nous subissons un vrai risque d'effet de secte, à surveiller en permanence. Sans cesse, nous devons reprendre et assouplir ces règles pour les fluidifier une fois qu'elles ont été édictées.

Le réseau est un espace potentiel qui accompagne à merveille la centration sur le futur, et non le présent (mais qui dit futur dit passé et analyse du présent). Dans ces réseaux, les gens aimaient à dire qu'ils pensaient le futur pour un meilleur présent; ou qu'ils agissaient sur le présent pour un meilleur futur.

Nous devons tenir un double dispositif virtuel/réel, local/global. Au lieu de séances cadrées dans le temps, nous sommes en état de vigilance permanente car il faut interpeller par écrit sur le forum, valoriser telle intervention, la reformuler si elle n'est pas captée par l'auditoire à qui elle est destinée, récapituler où en est le processus, etc. Il faut être suffisamment empathique à distance pour valoriser toute expression. Être suffisamment à l'affût pour déclencher les regroupements physiques pour aider les participants à digérer le flot d'informations, et ne pas laisser s'autonomiser l'espace TIC par rapport à l'espace classique d'analyse. C'est une vraie astreinte. Cela implique un staff numériquement plus important qu'avant. Les TIC ne permettent pas de diminuer ou supprimer le nombre d'intervenants, au contraire !! Ceci nous a conduits à intégrer des pairs dans nos équipes, ainsi que des consultants internes. Cela ne fût pas simple, mais on l'a fait. Les TIC ne permettent pas de supprimer l'espace physique, de lui substituer entièrement un espace virtuel, ni de dépasser une certaine taille sans verser dans le débat d'idées sans impact sur l'action.

Aux dimensions formatrices de l'expérience pour les participants (un partage des savoirs aboutissant à une vision grand angle des différents champs et une capacité d'action collective, une affirmation comme individu pensant et agissant dans un système, autant pour le dirigeant que pour le rondier de base) s'ajoutent l'audace de surmonter ses appréhensions et de se confronter aux TIC, à l'époque non encore diffusées largement, et la capacité de s'exprimer et se confronter publiquement par écrit.

Nous avons rencontré des difficultés inhérentes à ce modèle : la coopération avec les informaticiens (à l'époque, nous avions du mal à dialoguer); le maniement d'un staff «lourd» fonctionnant comme une (grosse) caisse de résonance; le patient travail des difficultés à écrire/parler, non pas des difficultés intellectuelles, mais des barrières sociales et culturelles pas simples. Au sein du staff d'intervenants la différenciation entre ceux qui écrivent facilement et les autres, faisait écho à ces questions dans le groupe client entre «gens d'école» (ingénieurs) et «gens du tas» (techniciens).

A l'époque nous subissions la concurrence du mail, nouveau lui-aussi. Mais le réseau est multi-agents, quand le mail est de l'ordre de l'aparté, nécessitant une gestion centralisée. Le mail est aussi un extraordinaire générateur de tensions contrairement au forum où la régulation sociale tempère la violence et permet de traiter les conflits comme des analyseurs.

En conclusion, nous avons trouvé dans ces premiers réseaux une alliance subversive entre socianalyse et forum électronique, ces derniers renforçant l'effacement des frontières instituées entre le chercheur et l'acteur social, entre l'exécutant et le penseur. L'accès immédiat de tous aux informations dans ce cadre construit qu'est le réseau, lui donne une force qualifiée par un de nos clients de «sur puissante».

Un mot sur le réseau brésilien, le REDEFITO, actuellement en cours de travail.

Il semble souffrir d'une dissociation entre le forum électronique, le site internet et sa base de données, et les socianalyses en présentiel sur les points difficiles, réalisées par P. Ville et moi chaque année. Les gestionnaires de réseau, formés à la socianalyse, ne sont pas les animateurs du forum électronique. Ils ne travaillent pas encore beaucoup avec les informaticiens. Le

management matriciel et par projets conduit à une segmentation des enjeux et à des divisions du travail apparemment difficilement surmontables : le projet socianalytique est du ressort de la formation; le forum est du ressort de la section chargée de la connaissance. Il n'y a que des intervenants internes sur le forum électronique. Une piste se développe suite à notre récent passage, celle d'un observatoire socianalytique qui serait incorporé à la grande base internet, cette base qui est une réussite pour nos clients, et vient d'être adoubée par l'ensemble de l'administration.