

Le changement dans la conflictualité

Un dispositif de socianalyse institutionnelle: le réseau des « Producteurs du Futur » - 2004 / 2006

Patrice Ville, Christiane Gilon, Fabienne Fillion, Thierry Colis, Maurice Brasher.

1. Introduction, par Patrice Ville et Christiane Gilon

Nous venons de boucler une recherche-action de deux ans, qui s'est terminée par des ateliers d'écriture sur le vécu des participants. Tous décrivent leur expérience du réseau comme une succession d'émotions fortes, qui les a transformés. Ceux dont le réseau a fait le bonheur, disent y avoir trouvé du sens et du mouvement (meaning and flow). Durant cette intervention, les moments d'écoute, d'écriture et de débat, ont alterné avec des moments de réalisations. Ces alternances ont permis de travailler sur deux doubles plans : le plan intellectuel et émotionnel, le plan des idées et celui des actions. Si l'équipe d'intervention ne travaille pas la connexion entre les paroles et les actes, elle court le risque de ne servir que les intérêts des dominants : ceux qui sont habituellement destinataires des travaux de recherche et du savoir, ceux qui possèdent un pouvoir institué d'action sur le système. Parmi les dominés, participer à un réseau et y fréquenter des dirigeants est mal vu. Le partage du pouvoir d'action est la condition qui leur fait accepter le risque de se décaler du système. Nous avons mis des passerelles à tout niveau, entre l'action et les idées produites par le réseau. Nous avons aussi laissé au vécu, aux sensations, au corps beaucoup plus de place que dans nos interventions précédentes. Pour répondre à la critique lapassadienne du « parolisme » de la socianalyse, nous avons créé une série de dispositifs accrochés les uns aux autres : des dispositifs de parole (entretiens individuels, débats internes, débats avec des experts externes) ; et des dispositifs d'action (création d'architectures matérialisant les idées dans l'espace, mise en situation, expérimentations). Ce mélange a produit une énergie de transformation mieux distribuée et a ménagé diverses voies de passage entre les idées et le quotidien. En entrant dans les conflits qui caractérisent leur situation, en reconnaissant les émotions positives et négatives (peur, fierté, colère, dégoût, joie, tristesse, surprise) qu'ils ressentent face aux changements vécus, subis, ou voulus, en testant des actions, les participants disent avoir conquis un savoir sur eux-mêmes, ainsi qu'une nouvelle capacité d'action individuelle et collective. Dans cet article-symposium sur « le changement dans la conflictualité », nous traitons de notre principe qui consiste à ne jamais contourner les conflits traversant la situation dans laquelle nous intervenons. Nous mettons l'accent sur trois éléments du dispositif utilisé, qui tous ont affaire avec du conflit:

- ☒ La facilitation en socianalyse, question proposée par Maurice Brasher
- ☒ Le grand staff multiculturel de plus de 30 intervenants, discussion portée par Thierry Colis
- ☒ La méthode de mise en situation, réflexion portée par Fillion, Gilon et Ville.

Mettre la recherche au service de l'action passe nécessairement par une réflexion sur les dispositifs. Un réseau socianalytique est une assemblée permanente multilocale de longue durée.

C'est un dispositif construit, dont la forme a été pensée et repensée soigneusement, au fil du temps, par les intervenants. Conduire un réseau consiste en grande partie à penser des formes favorisant le débat. En fonction des mouvements, les faire évoluer. En disposer de nouvelles, plus propices aux nouvelles étapes, pour approfondir les discussions ou pour empêcher leur disparition. Tout le dispositif du réseau des Producteurs du Futur a été construit et reconstruit au fil du temps à partir des explorations des participants, de leurs idées, les idées conflictuelles, celles des minorités actives, les institutantes, les émergentes. Institution vivante et singulière, le dispositif installe des normes, des modes de fonctionnement, des sources de tensions, qui le décalent de l'unité sociale cliente et le superposent au fonctionnement habituel.

Dans le réseau des Producteurs du Futur, les participants ont construit un « concept-site » qui reflète les modalités d'intervention du staff, en particulier la multiculturalité. Plusieurs innovations, que nous avons décidé de simuler dans la mise en situation, font à présent partie des idées pour lesquelles les membres de l'ex réseau plaident avec le plus de force.

Les membres du réseau n'ont pas fait le lien, par exemple, entre la multi-culturalité du staff et leur désir de travailler à l'avenir dans des équipes multiculturelles : multi-métiers, multi-statuts (internes et externes), multi âges. Pourtant un lien existe, et leur/notre non savoir à son sujet motive notre désir d'en discuter dans ce symposium. Tout se passe comme si les messages déposés et incarnés dans le dispositif, étaient ensuite plus aisément repris par les participants et reformulés vers l'extérieur, comme si les membres du réseau pouvaient s'adosser aux parois du dispositif pour mieux exprimer leurs conceptions, et les défendre. Les Van Bockstaele ont développé la socianalyse sur cette base. Les travaux récents sur le rôle des rituels dans les apprentissages montrent combien les humains apprennent essentiellement par les rites qui leur permettent de se construire des repères.

Les formes données au travail de recherche-action sont déjà une action, portent un message, induisent des comportements, modèlent l'imaginaire des participants. Nous proposons d'interroger certaines de ces interactions. Mais d'abord voici une description du réseau.

La commande émane de 4 dirigeants de centrale nucléaire en France

Quel est le contexte de cette intervention ? Il est sombre.

Juin 2004 : EDF change de statut, l'EPIC devient SA le 29 juin 2004 (date du vote à l'assemblée nationale). La gauche a préparé cette transformation. La droite persiste dans la même direction. L'Europe est désignée comme responsable. La radicalité de certains commissaires européens alimente le sentiment que « Bruxelles » veut détruire le modèle français. La vente des services publics est à l'ordre du jour. L'Europe de l'énergie va se dessiner, mais on ne sait pas encore à quoi elle va ressembler. Au sein des centrales, on ressent une pression économique croissante ; l'ouverture du marché, sur fond de mondialisation, s'accélère nettement. Le libéralisme a le vent en poupe. C'est la guerre en Irak. La menace du terrorisme plane. La force du thème du risque, en général, amplifie la pression de la sûreté sur les sites. Il y a eu la vache folle, AZF... La contestation des exploitants par les Autorités de Sûreté et les médias préoccupe. Les perspectives de développement ne sont pas roses. Le carnet de commandes de nouvelles centrales est vide. Le taux de chômage à l'extérieur est préoccupant, et la réduction d'effectifs est au programme à l'intérieur. Les contraintes économiques sont reportées à l'extérieur sur des prestataires qui prennent la place des agents EDF. C'est aussi le temps de la

remise en cause des 32 heures, le temps de la mutualisation du tertiaire et de sa délocalisation. Le sentiment de perte des métiers, de sous-traitance à gogo, est général sur le terrain. La politique des achats, la nouvelle gestion des stocks, percutent les professionnels et heurtent leurs pratiques.

EDF est en pleine crise syndicale : la tête négocie, la base ne suit pas. La négociation du financement des retraites est dans l'impasse. Dans le nucléaire, les adhérents en veulent à la tête parce que tous les derniers conflits sont des conflits perdants.

Le grand départ à la retraite de la génération des bâtisseurs du parc Nucléaire s'amorce. En quelques années, près de 50% des exploitants en exercice seront remplacés par des jeunes en tout point différents de leurs aînés.

Une commande d'intervention et de prospective

Une telle évolution du contexte est incontournable. Les commanditaires du réseau pensent qu'il faut regarder beaucoup plus loin que le présent. Il faut penser le futur pour s'adapter à demain, et trouver ainsi les moyens d'être plus solides, ou moins fragiles. Ils ont besoin d'aide, et ils s'adressent à nous : ils passent commande d'un réseau socianalytique. L'idée de s'adresser à nous ne tombe pas du ciel. C'est le fruit d'un travail d'offre permanente et de stimulation du champ. Nous insistons sur ce point, car en tant que professionnels de l'intervention, nous ne sommes pas sans responsabilité collective à l'égard de la raréfaction des commandes d'intervention. Une telle rareté peut s'analyser comme un effet du contexte morose et régressif. Mais il serait intéressant de regarder aussi dans quelle mesure la faiblesse de l'appel aux interventions ne résulte pas de nos attitudes à tous, intervenants sur le marché de la consultance. Ne sommes-nous pas aujourd'hui devant une dérobade de l'offre à un moment crucial dans tous les secteurs de la société ? La non-perception de l'offre d'intervention par les organisations qui pourraient en être clientes, est aussi un des vecteurs de conformisme dans le travail des changements.

Pour les 4 directeurs qui ont souhaité mettre le futur lointain et incertain des centrales nucléaires en débat au sein de leurs sites, le nucléaire a besoin de penser le futur parce que c'est une industrie à risque, reposant sur des investissements de longue durée. Le nucléaire évolue dans le très long terme, et sur un mode défensif, à cause du risque d'accident. Les autorités de sûreté, les médias, les politiques, les syndicats sont autant de contre pouvoirs externes et internes qui le prédisposent à la fois à une réflexion autocritique permanente et à la tentation du repli sur soi. La réflexion sur le futur et l'ouverture lui sont indispensables, car il est toujours guetté par la routine, la sclérose et la fermeture à la société. Le futur est un moyen de critiquer le présent, prendre de la distance, s'autoriser à regarder les choses autrement. Se détacher du réel pour produire du réel. Oser se projeter, apprendre à oser. Les réseaux socianalytiques sont très puissants quand il s'agit de donner une vision large, à long terme. Socianalyse : c'est une analyse socialisée, c'est-à-dire « partagée avec les autres », mais aussi « construite grâce au fait que l'on est avec d'autres », ce qui permet de voir et d'aller plus loin.

Chantier de prospective à trente ans, le réseau a terminé ses réflexions en mars 2006. Durant deux ans, 150 personnes, de tous niveaux et de tous métiers, ont discuté des changements qui s'annoncent dans le domaine de la production d'énergie : les changements qui font peur, ceux dont on ne veut pas, ceux qui paraissent probables, les possibles, les désirables, les pensables, les impensables, les indispensables, les impensés. S'appuyant sur une vingtaine d'experts en

prospective (climat, technologies, société, compétences, économie, énergie), le réseau a pu analyser les conflits liés aux changements annoncés et s'engager dans les évolutions autrement qu'en les subissant. De là vient son nom : réseau des « Producteurs du Futur », pour tenter de voir comment on produira de l'énergie dans le futur, mais aussi et surtout pour « produire son futur au lieu de le subir », « agir sur le futur pour un meilleur présent ». Ces slogans inventés par les participants de 2004 résonnent en nous comme autant de références théoriques à l'analyse institutionnelle de René Lourau et Georges Lapassade, et à la « Production de la société », d'Alain Touraine. Le nom même du réseau renvoie vers l'historicité : les hommes ne font pas que répéter et reproduire le système, ils font leur histoire. Bien sûr, ces hommes-ci 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 ? Mais ils sont aussi en train de produire leur futur en le pensant, en le discutant de façon contradictoire.

Qui nous sommes ?

Nous appartenons tous les 5 à la grande équipe multidisciplinaire (souvent conflictuelle ...) qui a conduit pendant deux ans cette intervention. L'équipe était composée de 3 sociologues, 1 psychologue psychanalyste, 1 architecte, 6 consultants internes RH management, 1 scribe retranscrivant tous les débats. Maurice Brasher nous a rejoints vers la fin, en octobre 2005. Vingt exploitants renforçaient le staff : tous agents de conduite nucléaire formés aux techniques d'écoute non-directive). « Les pairs » constituent un réseau interne permanent, issu d'un précédent travail socianalytique. Ils sont souvent sollicités par les directions des sites pour aider à analyser divers problèmes d'organisation du travail, avec un regard « terrain ». Les pairs qui ont rejoint notre staff avaient été volontaires pour vivre une expérience de réseau non pas du côté participants, mais du côté animation. Décupler les capacités d'action, démocratiser ces capacités fût la visée partagée de ce staff. L'intervention est un premier pas de la recherche vers l'action : elle permet de dépasser la posture d'accompagnement, d'extériorité, pour se « coltiner » avec le système. Elle touche à la division sociale du travail qui sépare le savoir savant du savoir profane, et met en lumière l'expertise que chacun possède sur une situation. Comment le passage vers l'action s'opère-t-il ? Pour décrire notre pratique, on peut emprunter à Sainseaulieu son fameux triangle caractérisant les modalités d'entrée du changement : changement par les interactions, la culture, ou les organisations/ structures. Les interventions en découpant dans le monde social un groupe qui va participer à l'intervention, agissent d'abord sur les interactions. Si un groupe d'acteurs sociaux accepte de participer à un réseau complètement transverse verticalement et horizontalement, il se décale du reste du système, parce qu'au sein du réseau les interactions entre les personnes vont se transformer petit à petit. Ce travail sur les interactions au sein d'un groupe qui vit au sein d'un système construit une polarité avec l'ensemble du système. A partir d'un certain stade de développement du réseau, on commence à entendre dire qu'il existe un réseau qui fonctionne d'une certaine façon et avance certaines idées. Le système ne peut plus l'ignorer, il entre en interaction avec le réseau, pour le détruire, le réduire, le faire taire et/ou prendre appui sur lui. Cette chaîne de

réactions produit des situations propices à l'action et à la connaissance : les forces sociales agissent de façon visible. Installer un réseau au cœur d'une entité met les choses en mouvement, sans que l'on sache dire à l'avance vers où.

Nous leur offrons un point d'appui et ils soulèvent leur monde

Voici les principaux éléments du dispositif que les intervenants ont construit.

- Agora, transversalités, échanges directs, contradictions

Le réseau a beaucoup travaillé par regroupements et par plénières : de grandes assemblées sur un site, ouvertes ou non aux membres du réseau des autres sites. Dans les plénières, nous avons opté pour des pratiques délibératives où les opinions sont nettement séparées, et les polarités bien soulignées. Le choix de lier au réseau les 20 « experts » et les 20 « pairs » accroît le coefficient de transversalité. Les experts relient le monde interne fermé du nucléaire à la société. Les « pairs » viennent de 9 sites autres que ceux du réseau. Ils sont un lien entre le réseau et le reste du parc nucléaire.

- Un staff qui crée des dispositifs d'intervention en fonction des dynamiques

1. Les interviews individuels pour commencer, afin d'ouvrir la palette des imaginations des possibles, qu'ils soient roses ou noirs. Pour avoir accès à la totalité des idées.
2. Une brochure « Le livre des Scénarios » afin de donner un statut, une publicité à cette « sociologie » élaborée ensemble ; les futurs tels qu'on les voit, pourquoi ? Leur logique : pourquoi on les voit comme cela. Diffusée à l'initiative du staff, cette brochure expose les questions et empêche qu'on les oublie.
3. « Les Bains », un regroupement de tout le réseau à l'abbaye de Fontevraud. Mise en contact avec des experts reconnus des problèmes débattus. Le contact avec ces experts donne une légitimité des logiques au nom desquelles on débat, pousse à poursuivre et à développer. D'éminents professeurs confortent les raisonnements, complètent les lacunes, débattent avec tous. Les positions sont modifiées par enrichissements mutuels, les divergences s'expliquent et nécessitent des approfondissements.
4. On entre dans du thématique. Tel site s'empare de tel sujet. Un regroupement à Valence fait le point à mi-parcours.
5. Enregistrements et compte rendus tracent les débats, permettent de désamorcer a priori ou a posteriori les rumeurs de complots, de manipulation. Ces traces désamorcent les rumeurs, même si elles ne les empêchent pas. Elles gardent l'origine des idées.
6. Architecture : en demandant à de jeunes architectes de matérialiser les idées, les intervenants ont construit une sollicitation concrète, différente et parallèle au staff, pour aider le réseau à avancer dans ses idées et à se transporter dans le futur. L'architecture a été utilisée comme passage entre le réseau et le futur qu'il a pensé, comme moyen de transport dans l'avenir, « comme si on y était ». Lien tangible entre l'Utopie et le concret, les ateliers d'architecture et les créations des architectes du réseau ont servi de décor à la mise en situation.

7. Mise en situation : nous avons eu recours à une mise en situation à Massembre, en octobre 2005, grosso modo un an après le début des cogitations.
8. Une affiche « méga mind map » avec tous les concepts, pour diffuser partout les idées du réseau et obliger ses membres à expliquer
9. Un regroupement final et des ateliers d'écriture pour réfléchir à l'expérience et écrire le livre du réseau ensemble. Ainsi le dispositif est-il sans cesse remodelé.

- Innovations ascendantes, expérimentations pensantes, low tech

Le réseau est un espace d'innovation dans la façon de penser, concevoir, aussi bien les organisations que les métiers, les modes de fonctionnement, de management.

L'innovation qui sort des réseaux est ascendante : « low tech » signifie qu'elle provient d'utilisateurs, en l'espèce usagers des organisations et relations actuelles du travail. Le réseau, comme tout ensemble d'innovateurs, s'est progressivement naturellement auto organisé en trois cercles : au centre, il y a un noyau, le cercle des innovateurs. À la périphérie, une nébuleuse de contributeurs occasionnels qui disparaissent et réapparaissent cycliquement. Entre les deux, le cercle des réformateurs qui essayent de pérenniser certaines idées, de les faire passer, de la réflexion sur le futur, à l'action sur le présent. Ce dernier cercle a beaucoup milité pour que le réseau passe à l'action, en se lançant dans des expérimentations, testant des prototypes. Ces expériences sont une autre façon de réfléchir, en agissant et en observant les effets de l'action : sont-ils conformes aux objectifs visés ? Les idées sont-elles réalisables ? Innovations et expérimentations sont complémentaires. Agir permet d'augmenter le savoir.

- Espaces-temps dédiés - moyens financiers réels – autogestion – intelligence distribuée et non centralisée

Le réseau a réclamé du temps hors pression : du temps en réunion, en discussions. Il a coûté de l'argent. C'est un investissement, qui a un coût. Son programme n'a pas été pré-pensé. Il a émergé au fil des rencontres. « Interaction sans pilote général ni plan d'ensemble, intelligence non pas centralisée mais distribuée, le réseau correspond au modèle des SMA (systèmes multi-agents) ».

- Règles de vie, respect des minorités, principe de dérangement

En échange de leur accord pour entrer dans le réseau, les participants ont posé des conditions que les intervenants ont transformées en règles de vie. 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. Les participants demandaient: 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, 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).

Les intervenants, par principe, s'offrent en support à toute personne, pour faire levier. Ils essayent de se placer en alliance avec toute minorité. Mais c'est une alliance qui tourne, sans

parti pris. L'objectif est de donner sa chance à tout point de vue qui cherche à s'exprimer, pour contrer le risque des erreurs persistantes de vision, lié à la primauté donnée à la parole majoritaire ou hiérarchique. Le principe de dérangement consiste à poser et reposer les questions qui dérangent, exprimer le vécu, ne jamais censurer le doute, le négatif ni l'impertinence.

2. Coups de zoom sur la mise en situation de Massemble, octobre 2005

Nos dernières interventions socianalytiques ont toutes porté sur le futur, c'est assez particulier parce que du coup nous travaillons sur des décalages entre visions prospectives des participants, avec toutes les dimensions conflictuelles que l'avenir recèle. Par exemple : privatisation ou service public ? Présence ou non de syndicats ? Présence ou non de hiérarchies ? Le futur ne va pas de soi ! Parfois, les membres veulent traiter d'un sujet, mais ils ne parviennent pas à aller au-delà des discussions précédentes. Pour faire avancer les débats et les réflexions un cran plus loin, nous avons commencé à utiliser d'autres dispositifs que l'agora. L'intérêt de nous porter vers le conflit, c'est qu'il est un phénomène dynamique. Les conflits ont un sens, c'est en trouvant le sens des conflits que l'on parvient à établir le sens des changements. Comme si l'histoire se servait des conflits pour se mettre à jour. Les conflits condensent l'énergie d'élucidation et de mouvement, contrairement aux changements qui appellent à la résistance. Une intervention socianalytique est demandée, les clients mettent dans la situation des conflits qu'ils connaissent mais ne reconnaissent pas. Par exemple, tel commanditaire du réseau voulait interdire de parler d'un sujet, mais il avait invité à participer une quinzaine de personnes qui sont en plein dans la problématique interdite. Il s'agit alors pour les participants d'apprendre à traverser ces conflits, à en faire quelque chose au niveau institutionnel. La possibilité de déterrer, sortir du nié, de l'implicite, de l'écrasé, de l'inanimé et du non dit, ouvrir ces sujets volontiers mis de côté et passés sous silence à cause des désordres potentiels qu'ils contiennent, dépend des intervenants. On peut dire que, dans une mise en situation, nous ré-institutionnalisons les conflits en leur redonnant vie, pour qu'ils soient travaillés, parce qu'ils constituent la dialectique à l'œuvre dans l'organisation cliente. Le staff et le dispositif permettent de remonter aux racines positives des conflits de visions, qui regorgent d'énergie. Mais entrer en relation avec les conflits nécessite des outils. Comment découper dans le flux des changements voulus/subis, provoqués/combattus, rêvés/possibles, un espace pour penser collectivement le changement et le dialectiser ? Comment construire le dispositif en intégrant les différents niveaux de conflictualisation du changement (individuels - de groupe - organisationnels - institutionnels) ? Comment toucher aux conflits sans tuer le feu, relier le conflit à l'histoire pour établir le sens du conflit ? Comment traverser le jeu des forces conflictuelles, inhérent à tout changement, le mettre en lumière, le faire débattre, aider les acteurs sociaux à se servir de ces jeux de forces comme levier ?

En avançant à tâtons dans la « dynamique institutionnelle » pour travailler la dynamique des systèmes sociaux, au-delà de la dynamique des groupes restreints, nous avons commencé à construire ces « MS ». Nous en avons construit 3 exactement. Que les participants à ces « MS » aient été des agents du nucléaire n'est pas un hasard. Soumis à des pressions très fortes - qui semblent toujours aller crescendo d'ailleurs - ces travailleurs du nucléaire ont l'habitude des mises en situation sur simulateur, du moins les pilotes des réacteurs. En effet, les

autorités de sûreté leur imposent des simulations régulières dans lesquelles des conditions incidentelles ou accidentelles sont créées artificiellement, afin d'entraîner les équipes et de vérifier leurs aptitudes. Chacune de nos trois mises en situation porte le nom d'une centrale virtuelle, anagramme du nom du site qui s'est lancé dans l'exercice : Isabayl La Gironde (à Blayais, en 2000), Paulle La Normande (à Paluel, en 2001), H²OC (à Chooz, en 2005). Massemble est le nom du village où nous étions basés pour H²OC.

Nous utilisons toujours ce dispositif de MS dans un cadre précis : un réseau. Arrivés à un certain stade de développement des réflexions, nous mettons en situation nos clients pendant plusieurs jours consécutifs. Nous leur faisons jouer les changements dont ils ont débattu et sur lesquels ils se sont rationnellement opposés ou mis d'accord. Les séquences de "jeu" alternent avec des séquences d'analyse du jeu. Ces mises en situation font apparaître des dimensions non repérées, que les dispositifs basés uniquement sur la parole et le débat ne permettent pas d'appréhender : ambivalences, forces internes contraires, résistances, innovations, transformations, conditions et pré requis.

2. 1 Un staff socianalytique dans et hors les murs, par Thierry Colis

La particularité de ce staff réside dans la juxtaposition au sein de ce collectif de professionnels de l'intervention et de professionnels du conseil en conduite du changement social. Tout staff est naturellement mixte au sens d'un groupe formé d'éléments de nature, d'origine différentes plus ou moins mêlés : homme / femme, jeune / vieux, techno / socio ... Outre le mélange intervenants/consultants, ce staff a une autre particularité, celle d'être composé très majoritairement d'« internes » et de quelques « externes » bien moins nombreux. La qualité d'interne ou d'externe est définie par rapport au client : les internes, souvent qualifiés et se nommant eux-mêmes « consultants », sont de l'intérieur de l'entreprise. Ils en sont salariés (= relation de subordination), et ont tous une relation hiérarchique directe avec l'un des commanditaires. Les intervenants externes sont extérieurs à l'entreprise : leur relation est de type commercial. Dans le cas qui nous intéresse, ce sont les intervenants externes – les socianalystes du CAPP - qui ont été sollicités pour analyser la commande et y répondre. Ce sont eux qui ont imaginé le dispositif global d'intervention.

Le principe d'un staff mixte composé d'externes et d'internes faisait partie de la commande. Plusieurs raisons à cela : la professionnalisation des consultants internes à l'intervention et notamment à l'animation de réseaux socianalytiques, une façon pour le staff d'avoir des relais internes au système client (proximité – connaissance), des réductions de coûts, et enfin sans doute aussi une façon pour le groupe des commanditaires de tenter d'avoir un œil (de Moscou) sur le staff... Cette commande et ces demandes, ainsi que notre manière d'y répondre collectivement, fondent le staff. C'est ce qui nous rassemble, nous tient, nous lie - et parfois nous ligote – ensemble. A l'issue de ce travail, le staff a fait un rex - comme on dit dans le nucléaire - de son fonctionnement. Parmi nous, certains pensent qu'un staff mixte interne – externe est trop pénible et étouffe l'intervention. D'autres pensent au contraire que cette intervention n'aurait pu être menée sans cette mixité. Pour analyser les raisons et les conséquences de cette mixité, j'ai proposé d'analyser une séquence de la mise en situation. Au cours de cette séquence, des consultants internes ont réagi différemment des externes. C'est ce qui en fait l'intérêt. Quant à moi, j'ai réagi différemment des internes et des externes ! La séquence :

c'est la fin d'un premier exercice. Il s'agit de tester un modèle de management imaginé par les membres du réseau : le capitaine d'équipe coopté. Ce modèle est calqué sur le modèle sportif à la différence que chaque capitaine est choisi par ses coéquipiers. Il est prévu d'arrêter la simulation à 11h précises. Alors que nous sommes à quelques minutes de la fin, le groupe qui simule l'équipe de direction du site semble ne pas tenir compte de l'horaire. Le personnel du site se plaint de plus en plus. Ils n'ont pas encore vu la direction. Ils ne savent pas ce qu'elle fait, ce qu'elle veut, pourquoi elle reste muette. La grogne monte. L'un des membres de la direction, conscient de ce qui se passe, affirme qu'ils ne vont pas céder à la pression populaire... La personne qui est directrice du site fictif propose même de réunir tout le monde à 11h... pour annoncer un certain nombre de décisions. Alors qu'elle vient de prendre la parole, Patrice Ville, intervenant externe, prend le micro, annonce qu'il est 11h et que la MS est finie. Les participants doivent retrouver à 11h15 leurs groupes d'analyse respectifs pour prendre du recul sur ce qui s'est passé. La directrice est très en colère. Elle tente de reprendre de force le micro. Je m'interpose pour l'en empêcher. Plusieurs directeurs de site dans la vraie vie la soutiennent. Certains consultants internes pensent que nous devrions au moins lui laisser le temps d'annoncer les décisions. En analysant rapidement nos réactions dans cette situation, nous constatons que les consultants internes étaient moins préoccupés par la tenue du dispositif (respect de l'heure) que les externes. Dans mon cas, je me rends compte que je suis assez content de ne pas avoir lâché le micro, malgré la pression physique et agressive de la personne qui joue la direction. Pourquoi ? D'abord, parce que j'observe depuis deux heures un groupe d'agents qui se plaint du silence de cette direction. Je me sens à ce moment porteur de la grogne des agents. Comme pour dire : « Vous les avez dédaignés pendant deux heures, maintenant il est trop tard... » ! Ensuite parce que je connais la personne qui joue la directrice, une ancienne consultante interne. Nous avons eu l'occasion de travailler ensemble, et il nous est arrivé d'avoir des conflits sur la façon d'exercer le métier de consultant. Je sais aussi qu'elle apprécie moyennement ce genre de dispositif. En l'espace de quelques secondes, nous avons rejoué de vieilles disputes. Du côté de deux collègues consultantes internes qui voulaient laisser la direction annoncer ses décisions, la première explique qu'elle craignait en coupant automatiquement la parole à la direction, que les gens se retournent contre nous... Pour la seconde, il n'est pas correct de couper la parole à la direction de cette façon ; d'autre part, le jeu s'arrêtant ainsi, on ne connaîtra pas les propositions de la direction. Cet élément nous manquera pour comprendre ce qui s'est passé. Au contraire, les externes sont tous d'accord sur le fait qu'il fallait arrêter à 11 heures, parce qu'il faut tenir le dispositif, tout simplement. Ces réactions sont-elles liées à la position institutionnelle des consultants internes ? Y a-t-il d'autres dimensions en jeu ? La position d'interne est-elle compatible avec une pratique d'intervention ? Un staff mixte interne – externe est-il la réponse ?

Le dispositif de la MS permet de simuler dans un temps court les rôles, radicalement différents des rôles habituels, imaginés par les participants eux-mêmes. Les situations sont vécues intensément. On teste des idées, des positions et des rôles différents, décalés, inversés. En cette fin de séquence, les internes – dont je suis - sont touchés par la violence des réactions. On peut penser que la violence vient de l'incapacité à ne pas répéter les rôles habituels. Je suis touché par la colère contenue mais réelle des agents qui n'ont pas vu une seule fois « leur » direction en deux heures de simulation. Une direction qu'ils ont critiquée pour avoir voulu

jouer perso, une direction qui les a délaissés. Des agents en colère contre eux-mêmes, furieux de leur passivité, de n'avoir pas réussi à aller voir « leur » direction, de n'avoir pas su sortir de leur paralysie. D'autres consultants internes sont touchés aussi par la colère, celle de la direction ne supportant pas qu'un intervenant externe arrête le jeu avant qu'elle ait pu s'exprimer. Dans les deux cas, la réaction des internes a été de prendre le parti de la colère. Je me demande si c'est une façon de calmer la colère, car la colère fait peur... Peur que le staff soit attaqué, liée à la peur d'être mis en danger en tant que professionnel / sa carrière / sa hiérarchie (commanditaire et non commanditaire). Certains diront qu'ils ont eu peur d'être avalés par le jeu, qu'ils ont eu le sentiment d'être mangés par le dispositif, peur de perdre leur identité professionnelle, peur de passer de consultant à intervenant interne : l'horreur absolue ! Une façon aussi de maintenir l'ordre établi. Entrer en collusion, calmer la colère des agents en contrant la direction fictive, permet de ne pas remettre en cause le management. Calmer la colère de la direction en la laissant attaquer le dispositif de la MS, permet de masquer l'échec d'un mode de management actuel trop directif. Dans cette situation, le staff est toujours attaqué car il a créé un dispositif où chacun va voir, se voir et être vu comme porteur de projets multiples convergents mais aussi conflictuels. Les socianalystes mettent en scène les possibilités et impossibilités du système. Ils lèvent le voile sur les multiples conflits qui forment la complexité de la situation imaginée. Lorsque le dévoilement ainsi créé est ressenti comme trop fort, le dérangement est vécu comme trop brutal par certains, le dispositif et le pouvoir du staff qui l'a conçu sont questionnés, remis en cause. Il y a des tentatives de transgression comme le non-respect de l'horaire prévu. Dans ces phases souvent éprouvantes, il est difficile pour les consultants internes, qui constituent la partie du staff la plus proche du groupe et du système client, de résister au chant des sirènes... On cherche à séduire le staff interne en sollicitant une réaction compatissante, en cherchant une alliance protectrice. On peut aussi le menacer, en mettant en doute ses compétences professionnelles, en sous-entendant des représailles hiérarchiques possibles ...

Avec le recul, j'affirme que si des externes peuvent intervenir sans internes, l'inverse n'est pas vrai. Considérant que la tâche d'un intervenant socianalyste est de « toucher » aux conflits sans tuer le feu, le fait d'avoir des consultants internes dans le staff diminue sa force d'absorption analytique des conflits, surtout lorsque les conflits touchent à des questions d'autorité et de pouvoir. La dimension hiérarchique (y compris maternante) touche en effet à des aspects fondamentaux des relations et de la psychologie de chacun : question de pouvoir, d'autorité, de sécurité, d'autonomie. En tant qu'internes, les liens multiples avec l'entreprise font que nous sommes traversés plus intensément par les phénomènes d'identification et de projection. Exemples : identification aux agents (remake de la lutte des classes), identification aux chefs (respecter les chefs pour être respecté soi-même). Il nous est plus difficile de tenir la position de tiers et d'alliance mobile dans la triangulation. La mixité interne – externe du staff offre une possibilité pour les internes d'échapper à cette « dimension aveuglante » de leur statut professionnel. Il offre aux externes la possibilité de sentir les phénomènes internes. Sans doute le fait de travailler sur des grands groupes institutionnels implique-t-il la multiculturalité du staff qui permet d'offrir une surface de projection très grande. « Traversé » (et non transpercé) de façon multiple par les conflits vécus dans le système client, le staff multiculturel est en meilleure capacité de voir et proposer des points d'appui pour jouer autrement les

rapports de forces en présence. Par sa diversité, il offre un potentiel projectif dynamique. Cela ne fonctionne que si le staff est non hiérarchisé : autogéré.

La présence des internes fonctionne comme un gage de sécurité pour le système client, vis-à-vis du pouvoir étrange et inquiétant des intervenants externes : « il y a des gens parmi eux qui sont comme nous donc ça va ! ». A l'inverse, on pourra souligner le risque de contrôle du staff intervenant par le staff client (ceux qui passent commande).

Les internes connaissent certains rouages de l'institution, ils peuvent aider le staff à opérer des connexions plus rapides. A l'inverse, cette trop grande connaissance peut nuire au non-savoir nécessaire à l'analyse. La présence d'intervenants externes autorise plus facilement les internes à relier leur travail à des dimensions habituellement laissées à l'extérieur de l'entreprise comme l'art, la politique ou la recherche. Je me suis demandé pourquoi nous les consultants internes, avons tant de mal à inventer des dispositifs innovants. Mon hypothèse est que le clivage entre le privé et le professionnel explique cette panne de créativité, peut-être volontaire d'ailleurs. Les internes ont l'habitude de contrôler leur créativité, ils la réservent à leur vie personnelle, ils mesurent leur implication en tenant compte de paramètres divers, y compris la rémunération. La coopération avec des externes nous donne la clef des champs, elle maintient une certaine ouverture au monde. Les explorations non strictement liées au travail, mais nécessaires à la conduite des dispositifs d'intervention, développent une sensibilité et une curiosité, alimentent la nécessaire distance critique et créatrice de l'intervenant. Nous avons travaillé les situations conflictuelles que notre mixité nous a occasionnées dans une instance ad hoc, que nous avons appelée « laboratoire ». Nous y avons confronté nos méthodes, et nos positions institutionnelles. Au delà des querelles de personnes, nous avons travaillé sur le décalage entre le rôle attendu des consultants internes (un accompagnement privilégiant la positivité) et celui attendu des socianalystes externes (le travail du négatif). La coopération qui s'est alors installée a découlé de l'acceptation des différences. Si consultants internes et intervenants externes ont réussi cette alliance, c'est grâce aux pairs. Ces derniers partageaient en effet à la fois l'appartenance à l'entreprise (les valeurs internes) et les valeurs de la socianalyse, à cause de la proximité entre équipes de conduite nucléaire et staffs de socianalystes. Ils ont « tenu ensemble » le staff qui tenait le dispositif, ils ont été l'alliage, l'intersection, le tiers indispensable entre internes et externes.

2.2 To facilitate or not ? That is the question ! par Maurice Brasher

En accord profond avec l'esprit de la socianalyse, mon intérêt s'est toujours porté vers l'analyse des grands groupes, malgré les conseils de l'un de mes professeurs principaux, Arnold Mindell, le concepteur du Process Work. Il dit : « évitez les grands groupes : ils sont anarchiques (« unruly ») et dangereux. Un travail valable ne peut s'accomplir que dans des petits groupes où règnent « la loi et l'ordre » ! ». Mon regard, fondamentalement socianalytique, est cependant orienté et structuré par mes expériences de « Process Work ». Le process work est autant une approche qu'un dispositif. Mon expérience de « process worker » me permet de constater que les points de départ et les principes de fonctionnement de la Socianalyse et du Process Work sont similaires. Ils répondent aux mêmes besoins (dévolution = accès au pouvoir, mouvement, apprentissage, conflictualité), mais ils se situent dans des cadres culturels différents, et jusque-là séparés. Ceci donne des formes de dispositif dont les intentions sont

communes mais par moments radicalement différentes, tant dans leur application et dans les comportements qu'elles génèrent, que dans les possibilités d'intervention qu'elles autorisent. Lors de la mise en situation de Massemble, j'étais invité par les socianalystes à apporter l'élément « Process Work ». J'animais un atelier "Sitting in the Fire", au titre de ressourceur « Bien-Etre », un nouveau métier promu par le réseau. Lors du Regroupement final du réseau, le staff a décidé d'adopter pour une séquence la forme complète "Process work", afin de permettre à une centaine d'experts et de visiteurs de partager leurs réactions aux propositions du Réseau.

Facilitation explicite et facilitation implicite : la grande différence

Des comparaisons que j'ai pu faire, il ressort pour moi une question principale, concernant la fonction et le fonctionnement de la Facilitation. A quel besoin répond la facilitation, et quels sont ses effets, selon qu'elle est faite implicitement ou explicitement ? La mise en Situation décrite ici a existé parce qu'il y a eu une commande ; et la commande crée « l'intervenant ». Patrice Ville poursuit : « le socianalyste travaillera à comprendre l'institution de l'intervention : ce faisant, on mettra progressivement à jour la dialectique à l'oeuvre dans l'unité sociale cliente ». La commande crée le cadre, et les possibilités d'apprentissage qui en découleront par la suite seront, en socianalyse institutionnelle, imbriqués dans la conceptualisation des parties du dispositifs et dans les mises en scène qu'elles créent. La pédagogie ("l'apprentissage par l'expérience") passe par un effet de centrage sur ce cadre. Autre point : par définition, le staff est dissous quand l'intervention se termine, ce qui implique un deuil, et donc aussi une certaine forme de pérennité (cela s'arrête donc ça continue) ; alors qu'en process work, l'équipe de facilitation peut rester ensemble. Pourquoi ? Parce que le point de départ n'est pas une commande.

Cadre de Comparaison entre Mise en Situation socianalytique et Process Work

Ce qui est différent en Process Work, par rapport à la socianalyse	Ce qui est différent en socianalyse institutionnelle (mise en Situation CAPP) par rapport au process work	Praticien des deux approches, je note les éléments communs suivants
--	---	---

<p>Mes professeurs m'ont dit d'éviter les grands groupes</p> <p>Pas de nécessité d'une commande en process work</p> <p>Inclusion visible du facilitateur : inclusion explicite de ses ressentis et influences. Limite placée explicitement sur ses influences.</p> <p>Recherche de conflits , de polarités.</p> <p>Affirmation que les rôles sont plus importants que les personnes</p> <p>Le vocabulaire est spécifique, et spécialement adapté aux rythmes et formes d'un processus</p> <p>La "trace" fait partie du processus, elle fera l'objet, tout au plus, d'un débriefing optionnel.</p> <p>L'équipe de facilitation est pérenne</p>	<p>Sans commande, pas d'intervention, pas de mise en situation: pas de staff, non plus.</p> <p>Pas de facilitation explicite dans la mise en situation</p> <p>Pas de présentations pédagogiques ni de consignes, une fois le jeu lancé</p> <p>Un grand staff pluridisciplinaire.</p> <p>Acceptation de conflits</p> <p>Pas d'« œil de Dieu », pas de regard global. Tous les intervenants sont immergés dans les groupes, en observation.</p> <p>Existence d'un SuperStaff, qu'il n'est possible d'interpeller qu'à travers un événement de la mise en situation. Pas de hors cadre. Seul le staff peut interpeller.</p> <p>Beaucoup d'implicite : des consignes « embedded » !</p> <p>Grande importance donnée à l'enregistrement et à la restitution des informations, tant écrites que visuelles et auditives. La trace est valorisée en tant que telle.</p> <p>Le vocabulaire utilisé est technique (en relation avec le métier d'exploitant nucléaire) et universitaire (socianalytique).</p>	<p>Je travaille avec de grands groupes.</p> <p>Les puissants ne sont pas favorisés.</p> <p>La Transversalité protège la Diversité.</p> <p>L'Agora promeut l'Inclusion de tous les acteurs.</p> <p>Le but n'est pas d'apporter un « savoir supérieur ».</p> <p>L'apprentissage est valorisé plus que l'enseignement, l'apprentissage est un résultat plutôt qu'un but.</p> <p>Les événements « négatifs » ou insolites ne sont pas exclus: plutôt valorisés.</p> <p>Une importance est donnée au processus, au déroulement et à la façon dont les choses se déroulent.</p> <p>Les informations sensorielles sont valorisées: elles représentent fidèlement l'origine de l'information venant de l'individu, ainsi qu'un témoignage vérifiable de ce qui se passe dans le groupe.</p> <p>Les deux méthodes sont métaphoriquement proches du réacteur nucléaire (un matériau fissile, un temper, une masse critique).</p>
---	--	--

En Process Work, il n'y pas d'obligation de commande pour travailler, et le présupposé de base met en garde « les intervenants ('ceux qui se montrent devant le public') » contre des risques qui seraient nécessairement à assumer personnellement, sur fond de conflit social universel... A ceux qui veulent des organisations et des communautés durables, je leur dis : commencez par l'humilité. Retournez à l'école. Apprenez la prise de conscience. Apprenez le rang. De cette manière, vous épargnerez à vous-même, et à votre communauté beaucoup de douleur... Qui aime traiter [avec] la colère et les menaces ? Les organisations doivent apprendre à travailler le chaos et la complexité... » .

« *Quand une intervention socianalytique est demandée, les clients mettent dans la situation des conflits qu'ils connaissent, mais ne reconnaissent pas* » (voir ci dessus Ville et Gilon, page 7). Il y a chez les socianalystes un présupposé que les participants vont reconnaître ces

conflits, une fois mis dans la situation. Beaucoup de personnes vont les y aider, mais ce n'est la visée officielle explicite de personne. Il n'y a pas, dans le sens où l'entend Moreno, de rôle officiel de facilitation. Alors que, si on écoute Arnold Mindell, la démarche qui consiste à accompagner l'émergence des conflits, et qui sert de modèle pour l'esprit de la facilitation, est très personnelle : « je cherche la proposition, le geste, l'erreur incompréhensibles, j'en prends soin, et puis je le laisse s'épanouir... ». Tout au long de l'intervention en Process Work, la facilitation sera identifiée. Il y aura une équipe de facilitation, composée de personnes qui auront la double responsabilité de veiller à l'inclusion, et au maintien de la diversité parmi les vagues et les creux de l'émergence des polarités. Le facilitateur proposera des regards au groupe, des reformulations, dans lesquelles les participants peuvent se reconnaître, puisque issues des événements du groupe, ou contre lesquels ils peuvent émettre une opposition. Le facilitateur raconte ce qui se passe. Il doit flairer l'ambiance et faire remonter en termes partageables ce qui n'est présent, peut-être, qu'en termes de ressenti. Dans la mise en situation que j'ai vécue, les socianalystes évitent la dévolution de tant de pouvoirs sur une seule personne ou sur un groupe de personnes, du moins en termes explicites. Tout se passe comme si la consigne était : « si tu veux comprendre le modèle x ou y, tu dois le vivre ». Il n'y a, pour ainsi dire, aucune plateforme politique à partir de laquelle une pédagogie « instructive » peut être délivrée. La mise en situation est effectivement instituée par le Staff et les gens doivent accepter de fonctionner dedans. Ils peuvent briser le cadre, mais le fait de savoir jusqu'où ils peuvent aller n'est pas clair. De façon étonnante (pour moi), les gens sont rarement passés au sabotage. Ils jouent honnêtement, pourquoi ? Parce qu'il y a quelque chose à apprendre. La prescience de ce quelque chose, ils ne peuvent s'en être approchés que par le ressenti, car rien n'est dit. Le process work, au contraire, « promet » explicitement de l'apprentissage. Pas la socianalyse, ni la mise en situation.

Le staff dans lequel j'ai été intégré est à mes yeux une composition formidable qui, pourrait-on dire, « équivaut » au rôle du facilitateur, même si c'est implicite. Mais, mis à part le fait qu'il est subdivisé et qu'il renferme un noyau 'superstaff' (les concepteurs des modèles et les interlocuteurs des commanditaires), il y a une autre fonction qu'il ne peut pas remplir à cause de sa « multitude de têtes ». C'est le regard d'ensemble. Ce sont du coup ceux qui sont identifiés avec la conception de la mise en situation, ou avec son développement, qui sont redevables de ce qui se passe. Quelle importance attache-t-on à ce regard d'ensemble, à cette position qui « veille sur tout » ? Pour moi, c'est une fragilité que de s'en priver. Il serait important, par exemple, en cas de crise, de pouvoir re-dynamiser le processus de mise en situation. Mais telles que les choses sont faites, il n'existe aucune position ni rôle légitime qui le permettrait. Il eut fallu que cette possibilité soit inscrite dans le modèle, et prévue. Elle ne l'était pas, et ce qui devait arriver est arrivé : à un moment du jeu, tous les agents prestataires de maintenance ont été rachetés par une entreprise privée, Zeus International. Un conflit a éclaté à cause d'une sombre affaire de sieste décrétée par la direction de la centrale, omettant d'y inclure les entreprises extérieures. Les syndicats voulaient voir le patron de Zeus (anagramme de Suez)...C'est Patrice Ville qui a dû incarner cette polarité négative. Le superStaff a rapidement décidé que la tension était trop forte, qu'il fallait accepter de rentrer dans le jeu. Patrice Ville fit une brève apparition, « décevante » aux yeux des protagonistes survoltés (il ne prit pas les positions patronales fortes auxquelles chacun s'attendait pour pouvoir en dé-

coudre). Les joueurs eurent vite fait de passer à autre chose : une bonne négociation avec la direction EDF.

Dans la définition de rôle du facilitateur en process work, la possibilité de jouer un rôle qui manque, un rôle devenu « fantôme », est prévue: par exemple, d'incarner une polarité négative qui pèse par son omniprésence. Le facilitateur socianalytique lui, joue un rôle chamannique : ne pas entrer dans leur jeu - le privé incarné brièvement par Patrice Ville ne sera pas le grand méchant – Au fond, en acceptant de jouer, il n'a pas accepté de céder à l'envie de certains participants d'en découdre avec le staff des socianalystes, il a accepté d'entrer dans le jeu pour mieux en sortir très vite. Les participants cherchaient à faire sortir le staff de l'ombre, certains essayaient de faire apparaître que la mise en situation était l'œuvre du staff, et non pas la mise en scène d'éléments qui émanaient des membres du réseau eux-mêmes (ce qui était pourtant la vérité).

Ceci me permet de souligner également qu'en termes de pression, voire même d'abus, la MS me semble avoir beaucoup plus tendance à permettre l'oppression par la démagogie (le totalitarisme). Les abus qui guettent la Facilitation en process work viendraient plutôt de prises de pouvoir plus personnalisées, incarnées par le facilitateur ou par une personne que le facilitateur ne réussit pas à faciliter (la dictature).

En termes de structure, il m'apparaît que le rôle du staff (staff et pairs), tel qu'il a été développé dans cette MS est tout à fait exceptionnel. Son existence, son fonctionnement et ses résultats n'ont pu se manifester que grâce à un processus d'encadrement, de formation, d'apprentissage, d'implication et d'identification. Ce sous-ensemble d'opérations a eu comme résultat de rendre invisibles la distribution et la délocalisation de la facilitation en tant que rôle explicite. Il y a des avantages : une grande force dans le soutien des idées et des principes de base ; plus une représentativité et une surface de contact énorme à l'extérieur. Et un inconvénient : il est plus difficile d'émettre un challenge ou une opposition dans un système implicite, sans avoir l'air de challenger tout le système – ou de donner l'impression de ne pas avoir compris. Ces difficultés potentielles s'évaporeront avec quelques rayons « d'explicite ».

Dans cette mise en situation bien spécifique, que nous prenons comme modèle, le rôle du staff est vraiment primordial. Par leur nombre, leur expérience et leur évolution dans les façons de penser et d'agir socianalytiquement, les membres du staff représentent une énorme surface de facilitation accessible aux participants, et utilisée par l'ensemble du staff comme terrain d'analyse, de restitution, mais aussi de prospective. Mon opinion est que les résultats obtenus par le réseau sont directement liés à l'originalité de cette conception d'un staff.

Si l'on suit la conception des rôles de Moreno, c'est sûr que l'on peut intervenir, faciliter, créer et pérenniser plus confortablement, voire efficacement, si le rôle nommé explicitement "facilitation" existe. Au contraire pour les socianalystes, la légitimité ne vient pas du rôle mais de la commande, et du dispositif de réponse. Nous sommes maintenant en mesure d'identifier ces différences . A poursuivre.

2.3 La mise en situation comme espace scénique des projections imaginaires: rencontre avec son double conflictuel, par Fabienne Fillion.

Le dispositif de Mise en Situation offre un espace particulier de jeu, situé à la frontière entre le virtuel et la réalité. Il est fortement investi, tant positivement que négativement, par les membres du réseau, tel une scène sur laquelle se déploient les rêves les plus fous, les espoirs ou les peurs, les attaques ou les créations. Cette MS se situe dans une démarche d'élaboration prospective, les acteurs sont amenés à « jouer » ce qu'ils ont déjà imaginé, et projeté dans le futur. Il s'agit pour eux de mettre à l'œuvre, ou de mettre en œuvre, leurs propres constructions, idées et idéaux ; incarner donc, rendre vivantes et visibles, ses propres projections imaginaires dans le futur. Il y a une dimension « test » dans cette MS. Tester la viabilité d'un concept, tester sa fiabilité. Le vivre, le sentir se réaliser, se confronter à ses formes jusque-là seulement ébauchées. Le risque est grand de voir ce concept se transformer ou se détruire, sous l'influence des forces mises en jeu. Mais il y a aussi le plaisir de pouvoir détruire, attaquer, combattre le concept des autres, ceux auxquels on n'adhère pas. La MS se déroule dans un lieu imaginé par les acteurs. La centrale du futur, conçue par Iola en collaboration avec un certain nombre de personnes présentes, rappelle à chaque instant le chemin parcouru jusque-là. La force du lieu, les lumières, tout l'environnement maintient les acteurs dans une tension tournée vers l'avenir à construire, tangible, car conçu par eux-mêmes. En découvrant le site du Futur, les participants entrent dans le lieu de leur propre imaginaire, marchent à l'intérieur de ce qu'ils se sont représentés eux-mêmes. Ceux qui avaient manqué les grandes étapes ont reconnu avoir été stupéfaits du chemin parcouru par les membres du réseau. Quelque chose s'impose à eux, porté par les lieux et les espaces figurés : académie, crèche, espaces bien-être, salle de commande mobile, bars... Quelque chose a pris corps, s'est déjà réalisé, existe comme « en vrai ». La MS se joue donc dans un lieu figurant les étapes de la réflexion. Le cadre posé fait fonction de contenant. Le jeu des acteurs s'y réalise à l'intérieur.

Jean-Marc Huguet, psychosociologue agent EDF à la retraite, nous a fait remarquer que la MS peut être regardée à travers la triade imaginaire, réel, symbolique. Il dit avoir senti que pour les membres du réseau, l'entrée dans l'imaginaire (le basculement vers le futur) a été une souffrance : se dégager du présent ne va pas sans mal. Arrivant un an plus tard, la mise en situation permet une confrontation de l'imaginaire avec le réel, même si c'est un réel virtuel. A un moment donné du jeu, on oublie que c'est virtuel et cela devient réel car les participants ne sont pas coupés de leurs sensations et émotions. La confrontation avec le réel est violente (valorisation des ressentis, connexion aux cinq sens, épreuve des différentes émotions) et fait accéder à la symbolisation.

Emergence des « doubles conflictuels »

La MS invite à entrer dans un processus de représentation et de symbolisation, au sens du rêve, du jeu ou du psychodrame. Chacun se lance dans le jeu avec la force de son implication, et l'envie de voir se réaliser ses désirs. De même que la vie psychique se manifeste dans l'espace du rêve et révèle sa conflictualité, de même que les mouvements intérieurs trouvent une issue à travers le jeu ou la mise en scène dans le psychodrame, on voit se dérouler tout au long de la MS une dynamique « pulsionnelle » intense. Trois séquences successives de jeu mobilisent les acteurs dans ce qu'ils sont intérieurement. Qu'ils soient désignés par nous dans des rôles particuliers ou non (syndicaliste, prestataire, autorité de sûreté), ils sont libres de dire ce qu'ils pensent, ils explorent différentes voies possibles, ils se sentent forts. Lorsqu'ils sont

dans la situation de management dont ils ont été auteurs, la tension est extrême, à la limite de la violence ou de la peur. Dans la confrontation avec la réalité, ils vont cependant devoir abandonner une part de leur idéalisation, pour construire un modèle viable. Mais le mouvement est douloureux et ne se joue pas sans passer par des phases de destruction, ou d'exploration des forces contraires ou ennemies. Les acteurs apparaissent alors comme dans une autre place, révélant une part d'eux-mêmes jusque-là masquée. Ils deviennent leur « double conflictuel », celui qui incarne le pôle conflictuel avec eux-mêmes. Ce double est chargé soit de réaliser la prophétie négative ou catastrophique annoncée qu'ils redoutent. Soit de mettre en scène l'ennemi susceptible de tuer leur projet, soit de figurer un élément conflictuel de l'entreprise resté tabou. En jouant leur « double conflictuel », ils font appel, comme dans une transe ou un moment quasi hallucinatoire, à une dimension extrême d'eux-mêmes, à celle dont ils redoutent, à ce qu'ils ne veulent surtout pas voir exister.

Ainsi, l'acteur qui défend une certaine idée de l'entreprise, humaine, éthique, sociale, se mettra à jouer l'ultra libéral qui vend à tout bout de champ l'entreprise pour l'entraîner à sa perte, poussant à sa destruction la mise en situation elle-même, démontrant ainsi la destructivité de la thèse qu'il refuse radicalement. Comme un exutoire, ou comme pour conjurer le risque majeur d'orientation néfaste de l'entreprise, il se laisse comme posséder par ce qui représente pour lui l'ultime négativité, il la vit, il la laisse se déployer comme pour la rendre plus réelle, donc plus représentable, et peut-être plus facile à combattre. En même temps, il revit ouvertement sa position réelle dans l'entreprise, il montre au grand jour et en les amplifiant les guerres quotidiennes menées froidement contre un tertiaire éjecté du système, ou contre des organisations syndicales laminées. Tout ce qu'on lui demande de faire, il le fait. Dans la mise en situation, est-ce sa rage contre un système qu'il rejette lui-même, est-ce une démonstration de cette évolution déshumanisante inéluctable qu'il met en scène ? A la fin de la MS, il ne peut plus s'arrêter de penser, il ne peut plus dormir, comme si un processus s'était déclenché, remettant en mouvement toutes les contradictions dans lesquelles il tente de rester en équilibre...

Pour l'acteur dont la lutte sociale aura toujours été marquée par la différence des classes, l'espoir de voir un monde meilleur arriver reste traversé par son ambivalence. La rencontre avec des patrons ouverts, créatifs et compréhensifs dans le réseau jette un trouble dans ses repères. « Discussion entre ennemis, c'était ça le pari » devient sa devise. Dans la mise en situation, devenu lui-même propriétaire de l'entreprise à un moment donné, pour la sauver ou la transformer, c'est plus l'emprise d'une incarnation de patron casseur d'entreprise qui va s'imposer dans son jeu. La situation le conduit à un affolement, comme si posséder l'entreprise lui brûlait les doigts, il faut s'en débarrasser « à tout prix » (un euro symbolique), ou faire appel aux vrais patrons, « qu'est ce que je dois faire ? » pour faire disparaître l'impossible contradiction : passé de l'autre côté du miroir, comment répondre à ses propres idéaux du monde ouvrier sans laisser s'exprimer l'agressivité - destructivité retenue jusque-là ?

En réalisant la prophétie catastrophique, il vend et casse l'entreprise pour démontrer que ça ne peut qu'aboutir à la perte. Il pousse jusqu'à l'absurde la privatisation, l'ennemi est en lui-même pendant la vente, il ne peut dans ce moment-là sortir de l'enfermement dans lequel il est, comme victime de sa propre contention.

Cet autre acteur qui prend un très grand plaisir à incarner « le prestataire », figure de l'autre, du « hors entreprise », de « l'extérieur » vécu souvent comme menaçant, pousse à l'extrême le jeu d'un défenseur radieux des droits des prestataires lors du déclenchement de la grève dans la MS. C'est une tout autre personne que l'on voit s'épanouir sous nos yeux. Méconnaissable, heureux dans le conflit, libre et déterminé, comme hors de sa posture habituelle dont l'axe majeur est l'interdit, le contrôle, le négatif. Il est comme transformé, il dévoile un aspect inattendu de lui, qui nous fait penser à un personnage double. Incarner celui qu'il combat régulièrement, le fameux « prestataire » qu'il faut contraindre, surveiller, encadrer, celui qui peut prendre le savoir de l'entreprise, ou introduire un dérangement insupportable, (le staff externe en l'occurrence), lui donne comme une liberté extrême. Veut-il renouer avec une position intérieure mise de côté au nom de la politique d'entreprise ? Veut-il se mettre dans la peau de l'ennemi, vivre un « extérieur à lui-même ». Ou derrière le rejet, voire la haine, se profilerait une identification à ce qu'il voudrait être, ou à ce qu'il rejette violemment ?

D'autres encore manifesteront dans leur jeu l'expression d'une entité redoutée par eux, non autorisée habituellement. Passer par ce double pouvant parler en leur nom d'une tout autre place semble être dans le jeu de la MS comme un passage libérateur. Pouvoir représenter et incarner cette dimension du conflit les relie en même temps à quelque chose qui semblait perdu (de vue).

Ce double conflictuel serait chargé de porter les éléments de la transformation possible, en réinjectant dans le système les non-dits ou les peurs et les désirs refoulés. Ayant fonction de transition, il assurerait le passage vers une issue satisfaisante.

Dans ces moments-là, l'énergie mise en jeu est à son maximum. Comme une force vitale au service de la création ou de la fondation d'un système, dont l'enjeu serait de créer un collectif fort par rapport à l'entreprise... d'aujourd'hui.

2.4 La mise en situation : un procédé utopique qui permet d'entrer dans les « doubles conflictuels institutionnels », par Ville et Gilon.

La MS du réseau des Producteurs du Futur s'est déroulée dans une maquette « échelle 1 » du site mixte de Production d'énergies du Futur. Les quelques décors et évocations architecturales qui ont transbordé les participants dans un autre espace-temps, étaient l'oeuvre de l'architecte Iola El Mallah. Elle a conçu un décor épuré, matérialisant pour chacun la centrale du futur, et a dessiné un marquage au sol du style « Dogville ». Durant la MS, les participants circulaient et vivaient dans la centrale qu'ils avaient imaginée durant un an. Autant le réseau est une socianalyse de longue durée (deux ans), autant la MS renoue avec les pratiques d'intervention brève de la socianalyse institutionnelle : unité de temps, de lieu et d'action. Elle condense les énergies. En 48 heures, dans un lieu unique, l'ensemble des membres disponibles du réseau va simuler les situations imaginées.

Le contenu de la MS est toujours prospectif. On ne demande pas aux participants de jouer leur rôle, mais de jouer les rôles futurs que leurs propositions sous-entendent. La MS est un jeu. Elle crée un champ chargé.

Un échange avec Anne Marie Marie Drouin Hans, et la lecture de son livre nous a fait prendre conscience du fait que notre pratique des mises en situation se situe dans la lignée des « procédés utopiques » selon Karl Mannheim Mannheim cite Lamartine : « les utopies ne

sont souvent que des vérités prématurées ». Il définit le procédé utopique comme « un usage conscient et volontaire de la mise en scène fictive de situations visant à travailler sur le réel ». A.M. Drouin Hans reprend la distinction qu'il effectue entre l'idéologie et l'utopie : « alors que l'idéologie répond à un ordre social passé, et tend à maintenir l'ordre existant même lorsqu'elle veut le dépasser, car elle n'est pas consciente, à la différence de l'utopie, de l'écart entre ses idées et la réalité, l'utopie tend à « briser les liens de l'ordre existant ». La force inventive de l'utopie a une vertu créative, par laquelle le rêve doit devenir réalité ». « Idéologie et utopies sont toutes deux des modes de dépassement de la réalité, écrit AM Drouin Hans. « La fonction dynamisante de l'utopie, c'est que la conscience de l'écart à la réalité produit justement le mouvement qui tend à réduire cet écart ». Elle définit l'utopie au sens de Mannheim par sa capacité à devenir le réel. Les idées qui plus tard révèlent qu'elles n'étaient que des représentations déformées d'un ordre social en puissance, sont des idéologies. Pour Mannheim, celles qui se réalisent adéquatement dans l'ordre social ultérieur, sont des utopies relatives. Nous voudrions proposer ici l'idée que les mises en situation, dans le cadre d'un réseau social analytique de prospective, permettent de faire un tri entre les idées qui relèvent de l'idéologie, et les idées qui relèvent de l'utopie.

Pour construire les MS, nous partons des rationalités émergées dans le réseau après une année de travaux par interviews, débats, rencontres, assemblées, forum électronique, confrontations, et la traversée d'un premier procédé utopique : les ateliers d'architecture. Par rationalités, nous entendons les logiques de fonctionnement qui ont été dégagées au fur et à mesure, s'appuyant sur tous les éléments identifiés qu'ils soient affectifs, politiques, énergétiques, climatiques, technologiques, organisationnels, économiques, sociaux, professionnels... Ce sont des propositions qui paraissent conformes au bon sens, raisonnables. Avoir raisonné avec justesse, tel est le sentiment de ceux qui portent ces rationalités. La MS est une façon de les mettre à l'épreuve. Avec la MS, on entre dans une phase expérimentale. Plusieurs séquences de jeu vont permettre de comparer, mettre en compétition les éléments non tranchés, « conflictuels statiques » (ceux pour lesquels le débat piétine et n'apporte plus rien). En ce qui concerne les éléments simplement inachevés (dont l'élaboration doit, de l'avis de tous, être poursuivie), les participants sont invités à continuer d'inventer, d'explorer in vitro. Enfin les autres éléments, plus aboutis, vont servir de toile de fond. Il s'agit aussi de montrer là que toutes ces pièces de la prospective sont liées, l'avantage de la MS est de les articuler physiquement les unes aux autres.

Pour prendre un exemple, dans la dernière MS, un modèle de fonctionnement sans hiérarchie est mis à l'épreuve : les collectifs souples auto-régulants (dits CSA). Il a été inventé par une poignée de membres du réseau soucieux d'adapter les modalités de travail aux attentes exprimées par les jeunes. Ces derniers avaient expliqué longuement leur désir de travailler au sein de petits collectifs à taille humaine, très égalitaires, chargés d'objectifs accessibles en un temps donné, au maximum trois ans, au minimum quelques heures ; des collectifs qui sont ensuite dissous et recomposés. Une façon de travailler qui épouse en fait le zapping d'une génération qui a envie de mouvement, de souplesse, de réactivité, qui a du mal à supporter la pyramide de chefs : 11 signatures avant de pouvoir agir, pour les jeunes techniciens. Une génération qui a appris le travail en groupe, « avec des profs qui étaient avec nous, pas au-dessus de nous ». Ce modèle évoque chez leurs collègues des réalités aussi disparates que les

start up, ou bien sûr l'autogestion, et il choque beaucoup de monde : les militants des années 70 revenus de l'expérience des Lip, les partisans d'un fonctionnement pyramidal, les tenants du modèle de sûreté qui cherchent toujours qui est « le » responsable, les défenseurs des équipes stables, les avocats du Statut ... L'intérêt pour tous de la mise en situation, sera d'affronter la conflictualité enclenchée par la mise en œuvre de ce modèle et de la transformer en position critique. Quatre heures de jeu permettent de mettre en lumière les conditions de coexistence de ce modèle avec d'autres, son intérêt, les immenses difficultés de certains à se prendre en charge, alors que le quotidien est une longue suite d'actions dictées par les procédures et les managers sans aucun espace d'autonomie. L'erreur que constituerait l'imposition d'un tel modèle est visible à l'œil nu. Les attaques contre le CSA éveillent paradoxalement l'intérêt de membres du réseau qui s'opposaient au modèle : mais finalement, pourquoi autant de volonté de détruire cette proposition ? On assiste au dépassement de la première tendance, qui serait l'écrasement des antagonismes, la méthode majoritaire ou autoritaire qui permettrait de trancher vite sans y toucher. La mise en situation empêche ce mécanisme de jouer, elle oblige à quitter le niveau des opinions (pour ou contre). Au lieu de prendre des décisions simplistes, on entre dans la complexité. La simulation du modèle du CSA met en lumière le modèle actuel, l'institution du CSA dans la MS éclaire la norme institutionnelle en vigueur dans le présent. Le désir d'imposer un modèle s'efface pour laisser place à la fonction critique dans les deux sens à la fois vis-à-vis de l'organisation virtuelle proposée, mais en même temps vis-à-vis de la vie quotidienne actuelle. C'est pour cela qu'on peut parler d'un double institutionnel conflictuel que la MS permet de faire fonctionner. Le résultat de cette traversée est un abandon du conflit idéologique. Une nouvelle chance est donnée aux possibles, la frontière entre possible et impossible est modifiée. A l'arrivée, il existe quelque chose d'envisageable, qui est de l'ordre des CSA. Ce n'est certainement pas le CSA pour tous, mais nous avons constaté qu'en aval de la MS, des bouts de prototypes de sites du futur ont été implantés dans les sites actuels par des petits groupes qui présentent toutes les caractéristiques des CSA. La démarche qui consiste à se demander : « ce que j'ai pensé et désiré, comment je le vis, comment les autres le vivent-ils ? Comment j'essaie d'assassiner les modèles dont je ne veux pas, combien c'est dur de faire fonctionner ce que j'imaginais » élimine des pans entiers d'idéologique pour ne retenir que ce qui a valeur d'utopie. L'utopie est entendue ici au sens de Mannheim, Lamartine ou Victor Hugo : « utopies d'aujourd'hui, chair et os demain ». Nous n'avons pas ici la place de citer tous les éléments qui, passés par l'épreuve de la MS, en sont ressortis avec cette valeur nouvelle d'utopie.

Au commencement de cet article-symposium, nous avons indiqué que « *plusieurs innovations, que nous avons décidé de simuler dans la mise en situation, font à présent partie des idées pour lesquelles les membres de l'ex réseau plaident avec le plus de force* ».

D'avoir compris que le passage par la MS est un passage par un procédé utopique, permet d'éclairer ce phénomène. D'objets idéologiques conflictuels, les idées ont été transformées par la MS en paris non destructifs sur l'avenir. Les membres du réseau sont sortis de la dialectique négative du départ, tendant vers la rupture, pour aller vers une dialectique positive, plus souple et plus ouverte. Dans la MS, il y a eu du conflit entre idéologique et utopique, entre l'institution et son double conflictuel que représentent les idées prospectives. Les change-

ments qui en résultent, sont aux antipodes de la technocratie : un peu plus démocratiques, peut-être ?

« L'utopie est un berceau,
De ce berceau quand viendra l'heure,
Vous verrez sortir éblouis,
Une société meilleure,
Pour des cœurs mieux épanouis »...

Mots clés :

Bonheur, changement, conflit, consultants, dispositif, double conflictuel, facilitation, idéologie, implication, innovation, politique, process work, recherche-action, socianalyse institutionnelle, staff pluridisciplinaire, utopie.