

Article publié dans Education Permanente n° 161, février 2005.

## La socianalyse des pratiques professionnelles

Dominique Jaillon  
Maître de Conférences, Université Clermont II  
Laboratoire de Changement Social, Université Paris 7-Denis Diderot  
Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles<sup>1</sup>

### Résumé :

Conçue dans le champ de la formation des adultes, la socianalyse des pratiques professionnelles s'est développée en référence à la sociologie clinique, l'analyse systémique, la psychanalyse et l'analyse institutionnelle. Face à la psychologisation des situations de travail, elle resitue l'individu au sein de l'institution et du collectif de travail. Elle crée (dans le secteur sanitaire, social, éducatif et récemment en entreprise), les conditions d'émergence d'une pensée sur le travail et d'une intelligence collective permettant de lutter contre le développement d'un management fondé sur l'individualisation des pratiques professionnelles. L'analyse d'une intervention en entreprise montrera les difficultés rencontrées par ce type d'intervention qui introduit du désordre et du dérangement dans l'ordre des certitudes.

L'écriture de ce texte sur " l'analyse des pratiques " se situe trente ans exactement après que j'ai utilisé ce terme pour nommer le type de pédagogie que je mettais en œuvre dans le champ de la formation des adultes. Je me propose ici de retracer rapidement la genèse de ce que je nomme aujourd'hui la socianalyse des pratiques professionnelles, avant d'en illustrer, par le récit d'une intervention en entreprise, les principaux axes de développement.

Car, si cette pratique a connu un développement dans le secteur sanitaire et social, des groupes Balint à la supervision d'équipes, elle a eu plus de difficultés à se développer dans les entreprises de production. Situation paradoxale, appelée à changer, dans la mesure où tout concourt aujourd'hui à faire émerger une attention croissante vis-à-vis du sujet au travail et qu'apparaît la nécessité de repenser la notion de compétence, non plus comme un attribut individuel associé à la fragile distinction entre savoir, savoir-faire et savoir-être, mais comme la résultante d'une combinatoire opérationnelle de ressources (savoirs techniques sur l'environnement professionnel, capacités cognitives, comportement relationnel...), investies dans des pratiques professionnelles pertinentes par rapport aux exigences des situations de travail. C'est ce qui ressort d'une recherche-action récente sur " les producteurs du futur "<sup>2</sup>, dans laquelle Guy Le Boterf (expert en gestion et développement des compétences), développe la thèse selon laquelle : " ce qui va devenir essentiel dans le futur, c'est probablement la notion de " pratique professionnelle ".

Son hypothèse est que l'analyse des pratiques deviendra un objet de travail central dans le traitement de la compétence : le manager du futur devra gérer les investissements personnels des générations de demain qui ne mettront pas leur personnalité au vestiaire en franchissant la porte des ateliers et bureaux. Il devra mailler les compétences individuelles pour créer une compétence collective, développer " l'écologie des compétences " c'est-

---

<sup>1</sup> Dominique.jaillon@wanadoo.fr

<sup>2</sup> Recherche-action effectuée par le CAPP dans le cadre d'une intervention de mise en réflexion prospective sur " les scénarios du futur " dans le domaine de la production nucléaire. Cette intervention, réalisée par P. Ville, C. Gilon et F. Fillon, concerne quatre sites de production nucléaire représentés par environ 200 agents regroupés au sein d'un réseau qui rassemble agents des sites, intervenants internes et experts dans le domaine du management et de la production nucléaires.

Dominique Jaillon, L'Analyse des Pratiques, *Education Permanente* n° 161, février 2005.

à-dire créer et entretenir, comme un jardinier, les conditions d'émergence d'un agir compétent et coopératif ("gardening management"). C'est pourquoi l'analyse des pratiques professionnelles, en tant que dispositif d'articulation de l'individuel et du collectif, intéresse les décideurs à la recherche d'une autre conception de la formation de ces "managers du futur".

## Un peu d'histoire

La socianalyse des pratiques professionnelles s'est constituée à l'intersection de deux pratiques : une pratique d'intervention dans le champ de la sociologie et, plus précisément, de l'analyse institutionnelle, et une pratique pédagogique en formation d'adultes, dans le cadre de la formation continue d'une Ecole d'éducateurs.

En 1974, alors que je suis chargé de cours en sociologie à l'Université de Clermont II, le Directeur de l'Ecole Professionnelle Inter Régionale d'Educateurs Spécialisés (EPIRES) me demande de créer un enseignement de sociologie et psychosociologie pour les Educateurs techniques qui seront formés en cours d'emploi dans son Ecole.<sup>3</sup>

Parallèlement, je me forme à l'intervention socianalytique à Paris avec les membres du Groupe d'Analyse Institutionnelle que j'intégrerai en 1979. En pratiquant l'intervention socianalytique, je découvre les concepts (analyseur, dérangement), attitudes (fonction du Tiers), méthodes (mise en place du cadre de l'analyse), et techniques d'intervention (puissance du "collectif d'analyse" dans le dispositif d'assemblée générale socianalytique rassemblant l'ensemble des personnes concernées par la situation à analyser), dont je m'inspirerai pour animer mes premiers groupes d'analyse de pratiques

C'est pourquoi, pour répondre à la demande de formation qui m'est adressée par le directeur de l'EPIRES, je conçois un dispositif fondé sur un double constat : j'ai affaire à des adultes qui exercent déjà une activité de formation et ces adultes ont une pratique d'éducateur en établissement. Je conçois alors mon rôle de jeune enseignant, "porteur de théories" (sociologie, psycho-sociologie, marxisme, freudisme...) comme étant de créer un espace d'échange, de réflexion, d'élaboration et de théorisation de leurs pratiques afin de la mettre en relation avec la théorie " que l'on trouve dans les livres ".

Formé à la non-directivité et à la dynamique de groupe, je pars du postulat que le savoir est dans le groupe à condition de créer les conditions de son émergence dans le cadre d'un collectif d'analyse constitué de l'ensemble des stagiaires et de l'intervenant. Je propose donc à la direction de l'Ecole d'indiquer que lors de chaque regroupement, une journée sera consacrée à un fonctionnement en GAPP : Groupe d'Analyse des Pratiques Professionnelles.

Mon projet est de créer une version socianalytique des groupes Balint (qui se sont développés dans le champ de la pratique de la médecine afin d'analyser les phénomènes de transfert et contre-transfert vis-à-vis des patients). Dans le groupe socianalytique, chaque participant tente de comprendre le sens des situations dans lesquelles il est impliqué (quelques fois à son insu), de voir la manière dont les différentes logiques d'action sont mises en œuvre au sein des situations de travail en fonction des représentations des différents protagonistes et d'élaborer des stratégies d'action et des scénarios de dégageant individuel et collectif. Projet que résumant quatre mots clefs : observer, analyser, comprendre, agir.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Les éducateurs techniques étaient des professionnels : maçons, menuisiers, électriciens, titulaires d'un CAP dans leur discipline, et embauchés dans les établissements de "l'enfance inadaptée" pour enseigner les rudiments d'un métier aux jeunes pensionnaires dans une perspective d'intégration sociale comme, par exemple, dans le cadre des Centres d'Aide par le Travail.

<sup>4</sup> C'est pour développer cette pratique de la formation-action, que je crée en 1984 le Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles (CAPP). Constitué à l'origine en association, le CAPP regroupe aujourd'hui, trois sociologues-socianalystes (Patrice Ville, Christiane Gilon et moi-même) ainsi qu'une psychologue-psychanalyste (Fabienne Fillion). Depuis son origine, deux axes de développement ont coexisté au sein du CAPP et se sont enrichis mutuellement. D'une part, l'analyse des pratiques professionnelles que je mène dans les secteurs sanitaire, social et éducatif (formation-action, supervision d'équipe, etc...) et depuis quelques années en entreprises. Je développe également, au sein de cet axe, une pratique d'analyse individuelle de cadres et de dirigeants : le coaching socianalytique. D'autre part, nous avons réalisé de nombreuses interventions socianalytiques et développé des dispositifs d'analyse en

La socianalyse des pratiques professionnelles s'inscrit dans cette continuité et s'appuie sur les développements théoriques de la sociologie clinique, de l'analyse systémique, de la psychanalyse et de l'analyse institutionnelle. Je désigne donc par ce terme, la méthode d'analyse de personnes ou de groupes, en situation professionnelle, élaborée selon une conception pluri- disciplinaire des hommes et des femmes en situation de travail. Son objectif est de développer la capacité des participants à analyser leur implication dans les situations de travail afin de clarifier les déterminants et les enjeux (personnels et professionnels) de leur projet d'évolution et d'identifier les points forts de leur histoire sur lesquels se fonde leur désir d'entreprendre et leur pouvoir d'action.

Cette conception est représentée dans le schéma suivant selon que l'on travaille avec un collectif ou en séance individuelle, que ce soit dans le secteur sanitaire et social ou en entreprise.

Socianalyse des pratiques professionnelles

En travaillant avec un collectif

En individuel

<ul style="list-style-type: none"><li>- Supervision d'équipe</li><li>- Construction d'équipe</li><li>- Bilan socianalytique</li><li>- Pratiques de management</li><li>- Situation de travail</li><li>- Situation d'accident de travail</li><li>- Situation d'accidents de management (harcèlement moral, stress, violence au travail)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coaching socianalytique</li></ul>
---	---

Cette socianalyse des pratiques professionnelles peut être conçue soit comme réponse à une demande d'accompagnement individuel d'un manager ou d'un dirigeant d'entreprise, soit comme réponse à la demande d'un collectif de travail, comme dans le secteur sanitaire et social à l'occasion d'une demande de supervision d'équipe ou de bilan socianalytique. Ce sont deux types de dispositifs différents mais qui mobilisent la même posture analytique de l'intervenant<sup>5</sup>.

En entreprise, la demande d'analyse de pratiques professionnelles s'exprime parfois sous couvert d'une demande de formation des salariés à l'analyse des situations de travail, dans le cadre de formation-action à l'analyse des accidents de travail ou des " accidents de management " : violence, stress, harcèlement moral etc... Dans le cas analysé ci-dessous, c'est à une demande de formation-action au management que nous<sup>6</sup> avons répondu par la mise en place d'un dispositif d'analyse des pratiques professionnelles de management.

---

entreprise, aussi bien au sein de petites équipes que dans de grands groupes de plusieurs milliers de salariés, dans de grandes entreprises, comme par exemple EDF.

<sup>5</sup> Sur ce dernier point, cf., D. Jaillon, " Réflexions sur les fondements d'un coaching de qualité ", Actes des XIV<sup>e</sup> Journées d'étude de l'Institut Psychanalyse et Management (Montpellier, 7 et 8 avril 2005).

<sup>6</sup> Cette intervention fut menée de septembre 1999 à juin 2000, en collaboration avec Annie Charlotte Giust (Centre Esta), Marie Christine Khoerer (SFP Paris Conseil EDF) et Thierry Colis (Association Technique du Gaz). L'analyse de cette intervention a fait l'objet d'une communication lors des Xèmes Journées Nationales d'Etudes de l'Institut Psychanalyse et Management (Juin 2000).

## La demande et la commande

### *A l'origine de la demande*

Cette entreprise de production et de distribution du gaz vit une profonde mutation liée à la déréglementation européenne et à son introduction dans un marché concurrentiel alors qu'elle était auparavant dans une situation de monopole. C'est dans ce contexte que nous répondons à une demande émanant du directeur d'un service regroupant plusieurs centaines d'experts travaillant jusque-là dans des entités séparées. Le service est dirigé par vingt-quatre managers-clés, (d'anciens experts devenus chefs de division et chefs de projet), et par une équipe de direction de dix managers (chefs de département, directeurs et adjoint de direction). Ce service a fonctionné pendant un an avant qu'une demande de " professionnalisation des managers " nous soit adressée.

Cette demande fait suite à l'expression d'un manque de savoir-faire de la part des managers-clés, ressenti dans le domaine des ressources humaines et plus précisément dans le management des équipes de travail. Pour sa part, le directeur constate " une certaine peur d'être managers d'équipe de base chez un certain nombre d'experts qu'on a mis là sans leur donner ni d'indications sur le rôle qu'ils ont à jouer, ni de formation sur les compétences qu'ils doivent avoir ". Le projet de ce directeur est de développer la compétence des managers-clés en " travaillant sur l'écart qui existe entre les écrits sur le management et le fait de vivre ensemble le management ". Il appelle de ses vœux " une représentation partagée qui permette à chacun de trouver sa cohérence et son mode de fonctionnement ".

### *La commande de formation/action : " l'opération manager ensemble "*

Contrairement à d'autres demandes de formation qui exigent du formateur la transmission de " recettes ", on souhaite ici construire une représentation partagée de l'activité de management. Il s'agit pour le directeur d'amener les managers à prendre conscience de leur appartenance à une même entité et à créer une culture commune au sein du service.

L'intervention proposée sous le titre "Opération: manager ensemble"<sup>7</sup> est donc centrée sur l'analyse des pratiques professionnelles des managers concernés. Notre objectif est d'explorer un territoire doublement inconnu : celui de leur travail réel de manager (qu'ils exercent depuis un an), et celui de la construction de savoirs sur cette pratique professionnelle. La métaphore de l'exploration traduit cet exercice de découverte et de cartographie d'un espace à la fois physique et intellectuel dans lequel chaque acteur doit pouvoir situer la place qu'il occupe. Il s'agit de tracer les frontières, relever les limites, dénombrer les éléments matériels, organisationnels et humains d'un territoire physique (celui du travail) et d'un espace intellectuel, celui des savoirs mobilisés en situation de travail et des pouvoirs mis en œuvre.

Au cours des premières journées d'analyse de leurs situations de travail, les réactions des participants révèlent l'inquiétude ressentie face à ce type d' " aventure ", fondée sur une conception de la construction du savoir professionnel qui leur était, jusqu'ici, totalement étrangère.

---

<sup>7</sup>Selon le Petit Robert, *une opération* est définie comme " acte ou série d'actes (matériel ou intellectuels) supposant réflexion et combinaison de moyens en vue d'obtenir un résultat déterminé ". La colonne vertébrale de l' " opération " analysée ici est constituée par deux groupes d'analyse des pratiques de management qui se sont réunies cinq fois deux journées pendant 9 mois, d'un groupe d'évolution du management, constitué par l'équipe de direction et d'un groupe de régulation du processus. Des rencontres ont eu lieu entre ces entités.

## **Un dispositif d'analyse collective : un travail sur le travail**

Ce dispositif crée un cadre (lieu, temps, action) propice à l'analyse, par les participants, des composantes de la crise identitaire qu'ils sont en train de traverser et qu'ils vont pouvoir élaborer.

### ***Construire les règles de fonctionnement du dispositif***

La méthode consiste à faire travailler le groupe sur les situations de management proposées par les participants. L'intervenant ne propose aucun thème a priori. Il demande à chacun de parler de sa pratique, des situations de travail dans lesquelles il est engagé, de ses actions et de la relation qu'il entretient à son travail en se situant sur le registre des faits et des sentiments. Chaque participant est renvoyé à la fois à lui-même et à la possibilité de s'adresser à ses pairs.

D'emblée, cette proposition est vécue comme inquiétante. Elle nécessite la création d'un ensemble de règles qui garantissent à chacun une sécurité minimum face à la prise de risque que représente une parole entre pairs, dans un milieu qui pratique l'évaluation permanente.

Le premier travail, du groupe d'analyse porte donc sur l'établissement des règles de son fonctionnement analytique : confidentialité, non-jugement vis-à-vis d'autrui, libre association, présence à toutes les séances. Ceci donne lieu à de longues discussions sur le sens même du travail entrepris : parce qu'il interroge la commande et les diverses demandes (de la direction et des managers du groupe), ce travail constitue le moment de fondation du groupe d'analyse.

La première difficulté rencontrée se situe au niveau du statut de la parole : c'est l'activité de parole elle-même qui devient le premier objet de travail. Il apparaît que certains managers vivent la parole sur le registre de la discussion de "café du commerce", (un échange de points de vue n'impliquant aucun engagement personnel), tandis que d'autres la situent dans la sphère intime de la vie privée.

### ***Parler est une perte de temps***

Dans le premier cas, parler est une perte de temps. Une opinion renforcée par le sentiment que le dispositif les "arrache" à leur activité quotidienne dans laquelle ils sont "le nez dans le guidon et la tête sous l'eau", parant au plus pressé et répondant en urgence aux demandes de leur chef de département. Le temps consacré à l'analyse de leurs pratiques de management leur paraît donc exorbitant, luxueux et en total décalage avec leur conception du travail. C'est pour eux un temps de non-travail : "pendant ce temps-là, le travail s'accumule sur mon bureau", "si je suis ici, je ne peux pas faire mon travail", même s'ils reconnaissent que cette vision du travail exclue toute possibilité de penser l'action.

### ***Parler : un dévoilement ou une confession***

Dans le second cas, parler de ses sentiments en situation de travail est associé au fait de "se mettre à poil devant les autres" ou de se livrer à "une confession". Ceci rend difficile l'émergence d'une parole se situant à mi-distance entre le "on" indéterminé de l'entreprise et le "je" de l'intime.

L'entreprise et le travail qui s'y réalise sont situés dans le registre de l'action et de la production de marchandises. La parole au travail n'y trouve sa place que si elle est associée à la production ou à la contestation. C'est pourquoi une parole sur le rapport du sujet à son travail, décrivant des faits et la manière dont il les comprend est ressentie comme intrusive et dangereuse pendant les premières journées de l'intervention.

### ***Un cadre pour penser le travail***

Ce travail sur la place de la parole au travail conduit pourtant à l'émergence d'un savoir progressivement élaboré à partir de la parole de sujets, non seulement acteurs de l'entreprise mais également auteurs de leurs pensées. Car, c'est en éprouvant la difficulté de parler de leurs pratiques et de leur rapport au travail que les participants mesurent la complexité de la relation entre la pensée et l'action, entre le dire et le faire. Ils découvrent, en

Dominique Jaillon, L'Analyse des Pratiques, *Education Permanente* n° 161, février 2005.

outre, que la pensée peut être constitutive de l'action à condition de l'élaborer à l'intérieur d'un cadre approprié<sup>8</sup>. Toute la difficulté consiste à créer ce cadre. Ainsi, la première situation de travail analysée porte sur l'entretien annuel que chaque manager doit mener avec ses collaborateurs pour identifier avec eux, les points forts et les points faibles de l'année et dégager des axes d'évolution. L'analyse des différentes pratiques d'entretien révélera les confusions entretenues par les managers entre des notions aussi différentes qu'écoute, compréhension, jugement, évaluation, sanction ou récompense.

**" Quand il y a du silence, c'est qu'il n'y a rien ".**

En proposant aux managers d'analyser leur pratique de management, notre intervention fait rupture avec une conception de la formation fondée sur l'apport de connaissances pré-construites, face auxquelles le " stagiaire " se mettrait en position d'écoute. Une position qui lui est familière par sa parenté avec des situations de formation universitaire.

La violence de leurs premières réactions est à la mesure de leur déconvenue. Le dispositif est ressenti comme " vide " alors qu'ils en attendaient un plein de savoirs, de " recettes " pour être enfin de " bons managers ". C'est dans ce " vide " qu'ils expriment leurs angoisses, leur négativité et leur peur de l'échec : " on ne voit pas en quoi on peut travailler sur nos pauvres expériences ", " quand il y a du silence, c'est qu'il n'y a rien ".

**Analyser le travail ou la situation de travail ?**

La seconde difficulté réside dans le fait que le dispositif les confronte à l'analyse de leur situation de management. Chaque participant est sollicité pour analyser non pas son travail de manager mais sa situation de travail c'est-à-dire, "la relation vécue liant l'être vivant à son milieu total à un moment donné ".

Analyser une situation requiert de l'analysant qu'il investisse une position de sujet. En effet, " une situation n'a de sens qu'en fonction de ce qu'elle est "pour soi", elle est vécue à travers le filtre de sa propre subjectivité"<sup>9</sup>. Analyser cette situation conduit donc l'analysant à admettre qu'une relation subjective singulière le relie à son travail. Il doit à la fois se reconnaître comme sujet au travail et accéder à la distance nécessaire pour identifier la place qu'il occupe dans cette situation. Cette analyse fait apparaître un objet complexe et jusqu'alors impensé : la relation individu-travail.

Une troisième difficulté réside dans l'impossibilité d'admettre que l'on peut construire un savoir entre pairs : le savoir sur le management ne peut venir que de l'intervenant. Les autres managers du groupe sont considérés à priori comme ne sachant pas, voire comme n'ayant pas de réelle pratique de management. Celle-ci n'est d'ailleurs pas considérée comme un objet d'analyse : s'agit-il même d'un travail ? Comment analyser une pratique que l'on ne peut définir ? Comment imaginer que l'analyse des situations de travail puisse donner lieu à une démarche de déconstruction, de partition, de déliement de la complexité pour ensuite en recomposer les différents éléments et élaborer des stratégies d'action ?

**Du métier d'expert à celui de manager : une mutation identitaire difficile**

Si la question de la parole et du savoir sont les traits les plus saillants du conflit exploré dans le dispositif d'analyse collective, c'est aussi parce que le statut de la parole et du savoir sont réellement différents dans les métiers d'expert et de manager.

Dans la logique de l'expert, parole et savoir relèvent d'un modèle cognitif bien identifié : l'expert est celui qui sait poser un problème et répondre à des questions notamment dans le domaine technique, où tout problème a une solution résultant d'un cheminement de pensée facilement identifiable, (identification du problème, observation de l'installation ou des schémas, choix d'une solution en fonction de critères identifiables : coûts, délais, faisabilité etc...). Le savoir de l'expert est mesurable, il se concrétise dans un rapport, une préconisation, une décision. L'expert peut quantifier son savoir en nombre de pages figurant dans un rapport d'expertise,

---

<sup>8</sup> Cette conscientisation passera par la mise en œuvre de " l'attitude de compréhension " qui, mettant de côté les opinions et autres empêchements au travail de la pensée, permet l'exploration collective des situations de management.

<sup>9</sup> Robert Lafon, *Vocabulaire de psychopédagogie*, PUF, 1979.

évaluable. De plus, sa parole est reconnue en interne et à l'externe. Il est invité à prononcer des conférences. Son nom est imprimé sur un programme de travail et dans des Actes de colloques

En revanche, l'expert ne voit pas le savoir du manager se convertir en travail. A ses yeux, ce savoir est du domaine de l'impalpable et de l'immatériel. Le manager ne produit rien d'immédiatement quantifiable et accomplit une fonction qui doit pouvoir être réalisée indépendamment de sa personne. Il est remplaçable à tout moment, et, idéalement, son action doit être poursuivie par son successeur.

Cette représentation du manager s'accompagne de sentiments diffus : perte de repères, culpabilité associée à la peur de l'échec et du rejet, peur de ne pas être à la hauteur de cette nouvelle identité professionnelle. Ces peurs génèrent des questions qui, dans un contexte de mutations économiques et sociales, restent sans réponse : Que dois-je faire ? Comment dois-je le faire ? Quels sont mes objectifs en tant que manager ? Sur quoi et comment vais-je être évalué ?

## **La fonction du tiers : construire la confrontation entre soi et l'autre**

### ***En instaurant un cadre coopératif***

En maintenant le cadre, la méthode et le projet d'analyser les situations de management des participants malgré leurs résistances, l'intervenant les invite à établir des liens entre les mutations des situations de travail qu'ils rencontrent, les mutations de leurs fonctions dans l'entreprise et les mutations de leur identité professionnelle. Ceci n'est réalisable que parce que le dispositif a été conçu pour rendre possible la "confrontation des différences et l'expression des conflits réels" dans une "structure coopérative". Nous partageons en effet avec Eugène Enriquez la conviction selon laquelle "la structure coopérative instaure les hommes au cœur même du conflit et de l'anxiété liée à la liberté. Elle ne peut se développer que si les individus acceptent d'être névrosés (au sens large du terme), c'est-à-dire d'établir des formations de compromis entre leurs désirs et ceux des autres, entre leurs divers désirs, souvent contradictoires, enfin entre leurs désirs et les angoisses qui freinent leur inscription sociale"<sup>10</sup>, Cette nouvelle inscription sociale (le passage d'expert à manager), n'est en effet possible que dans l'acceptation qu'il y a du savoir à déconstruire et à reconstruire ensemble sur le travail.

### ***En rendant possible un transfert latéral***

Le groupe d'analyse constitue un espace qui rend possible la déconstruction/reconstruction des situations de travail pour connaître et s'approprier son rapport au travail dans une "aire de jeu"<sup>11</sup>. Comme dans l'espace de transition analysé par Winnicott, la découverte de l'objet, (ici le rapport au travail), passe par sa décomposition en éléments simples et par la compréhension de la manière dont ses différents éléments sont associés les uns aux autres. Dans cet espace peuvent être ré-élaborés les liens entre la parole et l'action, la pensée, le dire et le faire. En incarnant une position de non-savoir sur le management, l'intervenant bloque la possibilité d'un transfert exclusif sur lui-même en tant que "sujet supposé savoir". Ce faisant, il rend possible une série de transferts latéraux, incertains et chaotiques, sur les managers -pairs. Chaque participant investit ou désinvestit la position de celui qui sait et interprète les prises de parole ou les silences de ses pairs comme autant de signes de leur capacité à co-construire ce savoir.

### ***En mettant en œuvre le principe de triangulation***

Dans le dispositif socianalytique l'intervenant occupe la place du Tiers. Il incarne le principe de triangulation qui correspond à la nécessité de reproduire, dans le dispositif d'analyse, la dynamique des interactions entre différents acteurs sociaux. Le tiers intervenant constitue l'un des pôles du triangle ainsi constitué. Les deux autres angles sont alternativement occupés par les positions et/ou les représentations contradictoires qui vont être énoncées et confrontées grâce au travail du tiers. On peut illustrer cette position en se référant à la

<sup>10</sup> Eugène Enriquez, *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, p. 43, Desclée de Brouwer, 1997, p. 43.

<sup>11</sup> D.W. Winnicott, *Jeux et réalités*, L'espace potentiel, Gallimard, 1975.

Dominique Jaillon, L'Analyse des Pratiques, *Education Permanente* n° 161, février 2005.

fonction paternelle qui permet à l'enfant de construire son identité. Pour se construire, il faut se séparer et le rôle du père (ou de son substitut) est de rendre possible cette séparation. Dans cette première triangulation, celui qui occupe la fonction paternelle, assure la fonction du Tiers.

### ***En incarnant la loi, pour questionner les lois***

L'intervenant incarne la loi : il permet que s'institue un "champ de la parole", pour reprendre les termes de Georges Lapassade pour qui le psycho-sociologue est celui qui, par sa pratique, institue dans la société un certain "champ de la parole".

Pourquoi cette référence à la loi ? Parce que, comme l'a montré Freud dans "Totem et Tabou"<sup>12</sup>, à travers le mythe de la horde primitive, la fonction de la loi est de réguler la pulsion sexuelle aussi bien que la pulsion de mort c'est-à-dire de réguler la jouissance. L'existence de la loi nous inscrit dans la culture. Elle nous sert à nous identifier réciproquement comme êtres humains et à vivre ensemble. Elle est le tiers régulateur et pacificateur qui sert à éviter la guerre de tous contre tous. Elle nous oblige à détourner nos pulsions (sublimation) et nous incite à transformer cette énergie en action.

Dans l'organisation, la loi se concrétise à travers le droit du travail, un règlement intérieur, des contrats de travail, les règles d'hygiène et de sécurité, les procédures et les notes d'organisation. En un mot, tout ce qui régit les relations entre les individus à l'intérieur d'une entreprise. Mais au-delà de ses aspects techniques, la loi est un ensemble de règles impératives exprimant un idéal, une norme, une éthique. Elle n'a pas tant une fonction technique que symbolique. Sa fonction est donc de donner une cohérence imaginaire à une société ou à une organisation. Elle ne peut être remise en cause dans son principe. En revanche, les lois, elles, peuvent être discutées, remises en question, modifiées, amendées, voire transgressées.

Au sein du groupe d'analyse, le socialanalyste institue et garantit l'existence de ce champ de la parole, où sera mise en mots et discutée avec les acteurs la pertinence des lois.

### ***En mettant en œuvre le principe de non savoir***

Pour questionner les lois qui fonctionnent, à l'intérieur de l'organisation comme des évidences, l'intervenant met en œuvre le principe de non-savoir. Dans ce but, il prend le risque de questionner les allant de soi, les prénotions, les préjugés. Il introduit du désordre au sein de l'ordre des certitudes. Il n'est l'allié de personne et peut être requis par tout le monde pour soutenir l'énonciation d'un point de vue. Il se situe au cœur de la confrontation, s'y engage totalement en confrontant sa compréhension de la situation à celle des autres. L'"objectivité" de la situation est construite par la confrontation des subjectivités et le dépassement des représentations contradictoires : la "réalité" de la situation est ce sur quoi, à la fin, on se met d'accord. La "vérité" de la situation apparaît elle aussi comme le résultat d'une construction, d'un travail auquel tous les acteurs ont participé, qu'ils reconnaissent comme étant le leur et qu'ils valident.

La fonction du tiers, présentée ici, met en mouvement une pensée désaliénée qui explore, construit et découvre ses droits dans le cadre socialanalytique. La forme coopérative instituée par ce cadre pendant le temps et sur les lieux du travail sert alors de référence à une conception des relations au travail, où puisse être articulée la question du pouvoir avec celle du désir, dans l'entreprise.

### ***En dégageant les savoirs de l'action***

A l'intérieur de ce cadre coopératif, les participants construisent le savoir à partir de l'action. Ils expérimentent un dispositif qu'ils pourront institutionnaliser dans le fonctionnement quotidien de leurs divisions, départements et services en créant et animant des réunions d'analyse collective au fur et à mesure des nécessités de clarification de leurs stratégies d'action. Manager devient capacité à créer un cadre dans lequel un groupe transforme des pensées, incorpore ou rejette les concepts ou les théories des autres, "sans en être empêché par le pressentiment d'un deuil à faire, celui d'une appartenance dogmatique à une école de pensée"<sup>13</sup>. Les concepts, méthodes et outils proposés pour améliorer les situations de travail résultent d'une théorisation

<sup>12</sup> Freud, *Totem et tabou*, Paris, Payot, 1990

<sup>13</sup> Serge Blondeau, "Dispositifs d'analyse clinique de la conduite professionnelle", in *L'analyse des pratiques professionnelles*, ouvrage coordonné par Claudine Blanchard-Laville et Dominique Fablet, l'Harmattan, 1996.

des situations (et non d'une idéologie managériale ou d'un dogme), et peuvent s'organiser dans une architecture qui garantit l'équilibre des forces en présence et respecte la place de chacun.

### ***En créant de la confiance***

L'effet de ce dispositif d'analyse de pratiques de management a été de réintroduire la part de désir et de langage qui permet de contourner l'obstacle interdisant l'accès au projet et à l'utopie de " manager ensemble ". Au dire des managers eux-mêmes, ce dispositif constitue une première étape dans un processus de connaissance mutuelle, d'inter-compréhension et de création de relations, (inter-services et inter-métiers), en favorisant la confiance nécessaire au travail en transverse. Des liens professionnels se sont tissés entre membres du groupe qui " n'hésitent plus à s'appeler pour avoir une information ou des avis sur un dossier ".

La confrontation des références et des appartenances a favorisé l'émergence d'une culture commune. C'est par la découverte de l'altérité que chacun a pris conscience du fait qu'il n'y a de désir que de l'autre, à condition d'accepter que cet autre trouve lui aussi sa place de sujet au travail.

### **Conclusion**

J'ai développé la socianalyse des pratiques professionnelles dans un contexte de délitement du lien social et de démantèlement des appareils intégrateurs assurant les fonctions symboliques de cohésion sociale au niveau national (distribution d'énergie, transports etc...). La pratique socianalytique s'inscrit contre la psychologisation des situations de travail et la centration sur l'individu et son employabilité, présentée comme seule possibilité de penser le " sujet au travail " <sup>14</sup> Une pensée unique qui résulte des deux idéologies qui, depuis le début de la production de masse au XIX<sup>e</sup> siècle, véhiculent l'idée d'une opposition irréductible entre l'individu et le collectif. D'un côté, l'idéologie néo-libérale promeut le modèle d'un individu libre de vendre sa force de travail sur un marché libre et selon des modalités qui lui conviennent. Cette liberté se concrétise dans le contrat individuel de travail passé entre un employeur et un salarié en occultant totalement la dimension collective de toutes les pratiques sociales (production matérielle ou de service). Il a fallu des années pour que l'on s'aperçoive que, face à l'organisation individualisée de l'entreprise capitaliste (embauche individualisée, contrat individuel de travail, relations hiérarchiques d'individu à individu, etc...), l'agent vivait une réalité *collective* de la production. A l'intérieur du cadre pensé par l'entrepreneur et imposé par la division du travail, se constituaient ce que Castoriadis a nommé les " unités collectives élémentaires " <sup>15</sup> qui formaient les unités fondamentales de l'entreprise.

A l'opposé, l'idéologie communiste développait la conception d'un individu libre mais qui devait de lui-même renoncer à cette liberté pour s'effacer en tant que sujet, au nom de l'intérêt général. Il s'agissait de renoncer à l'individualisme pour se confondre dans l'armée du prolétariat et obéir à son avant-garde éclairée.

Ces deux idéologies, antagonistes sur de nombreux points, convergeaient néanmoins par des chemins opposés vers l'instauration durable d'une coupure irréductible entre l'individu et le collectif.

La socianalyse des pratiques professionnelles s'inscrit en opposition à cette idée : car contrairement à une " fable " dominante, l'individu n'est pas ce qui s'oppose au groupe. L'individu ne s'individue psychiquement que collectivement car : " ce qui rend possible cette individuation *intrinsèquement* collective, c'est que l'individuation des uns et des autres résulte de l'appropriation par chaque singularité (...) d'un *fonds pré-individuel* commun à toutes ces singularités " <sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Tendance que l'on peut observer à travers l'évolution de la demande de coaching individuel lorsque celle-ci est formulée comme demande de réponse à un problème qui concerne le collectif de travail dont le symptôme est porté par un individu, bouc émissaire désigné par la hiérarchie ou le DRH.

<sup>15</sup> C. Castoriadis, *L'expérience du mouvement ouvrier*, 10 X 18, 1974.

<sup>16</sup> Bernard Stiegler, *Contribution à une théorie de la consommation de masse*, le Monde diplomatique, juin 2004.

La visée présentée ici est de resituer la problématique de l'individu au cœur du collectif de travail : de travailler cette relation dans une perspective dialectique de dépassement de la contradiction apparente entre la *singularité* de la situation (qui nécessite du faire ensemble), et la *particularité* de l'individu tenté de faire tout seul, à sa manière. Ce dépassement permet au sujet d'atteindre ce bref moment de l'universalité où, pour un temps donné, il peut se sentir en accord avec lui-même et avec les autres. Il est alors en mesure de mieux lutter contre les dégâts d'un certain type de management, (caractérisé par l'individualisation des objectifs, l'évaluation individuelle, la mise en concurrence, le déni de la reconnaissance, le mépris des individus etc...) et de créer de la reliance dans un système de production capitaliste qui, après avoir érigé l'autonomie individuelle en valeur suprême, voudrait nous faire oublier les richesses de la notion d'inter-dépendance.

### **Bibliographie**

- Blondeau, S., (1996 ), " Dispositifs d'analyse clinique de la conduite professionnelle ", in *L'analyse des pratiques professionnelles*, dir. par C. Blanchard-Laville, D. Fablet, Paris, l'Harmattan.
- Castoriadis, C. (1974), *L'expérience du mouvement ouvrier*, Paris 10 X 18.
- Enriquez, E., (1997), *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, p. 43, Paris, Desclée de Brouwer.
- Freud, S., (1<sup>ère</sup> édition 1913), (1990), *Totem et tabou*, Paris, Payot.
- Jaillon, J. (2005 ), " Réflexions sur les fondements d'un coaching de qualité ", Actes des XIV<sup>o</sup> Journées d'étude de l'Institut Psychanalyse et Management, Montpellier.
- Lafon, R., (1979), *Vocabulaire de psychopédagogie*, Paris, PUF
- STIEGLER, B, (2004), *Contribution à une théorie de la consommation de masse*, le Monde diplomatique.
- Winnicott, D.W., (1975), *Jeux et réalités*, L'espace potentiel, Paris, Gallimard.
- Le livre des scénarios*, (2004), EDF/GDF, Document interne, CAPP, Paris.