

Actes du colloque

**Conflits sociaux et
conflits intra-psychiques**

organisé par
L'Institut Psychanalyse et Management et la revue Réalités du Dialogue Social
HEC Paris, juin 2000

**A l'articulation des tensions identitaires et des mutations
organisationnelles : une intervention socianalytique**

Dominique JAILLON,
Sociologue-socianalyste,
Maître de conférences, Université de Clermont II
CAPP (Centre d'Analyse des Pratiques Professionnelles)
Membre de l'IPM (Institut Psychanalyse et Management)
dominique.jaillon@wanadoo.fr

L'intérêt de la communauté de travail n'assurerait pas sa cohésion, les passions pulsionnelles sont plus fortes que les intérêts rationnels (...). De là donc la mise en œuvre de méthodes qui doivent inciter les hommes à des identifications et à des relations d'amour inhibées quant au but.

Freud, *Le malaise dans la culture*.

C'est l'admission de la castration symbolique et du manque, toujours douloureux, rarement dépassable, qui introduit l'homme dans la réciprocité.

Eugène Enriquez, *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*.

La relation entre conflits sociaux et conflits intra-psychiques traverse toute pratique d'intervention socianalytique. C'est pourquoi la question de l'articulation entre l'individu et les organisations collectives auxquelles il appartient se trouve au cœur de notre pratique d'intervenant sur des situations de crise ou de conflit au sein des organisations.

L'analyse d'une intervention menée pendant un an dans une grande entreprise de production et de distribution du gaz¹, permet d'identifier les différents paramètres

¹ Intervention 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 (ATG).

de la crise identitaire vécue par un ensemble d'experts en formation au métier de managers. En effet, une crise en tant que situation de désordre psychique et de dérangement de l'institué peut, si elle est analysée, constituer un moment d'élaboration du changement de la relation de l'individu à son travail et à son organisation.

Nous nous proposons de montrer comment des managers, participants à un dispositif d'analyse de leurs situations de travail ont pu penser la crise dans laquelle ils se sentaient sans possibilité d'action. Ce faisant, ils ont découvert que l'accès à une parole socialisée ainsi que l'expérience de l'altérité et du conflit leur permettaient d'accéder à une position de sujet.

Situant notre intervention à l'articulation entre des tensions identitaires et des mutations socio-économiques et organisationnelles, nous avons construit avec eux un cadre pour penser collectivement le changement des pratiques de travail et dégager de nouvelles possibilités d'action.

1) La demande et la commande

A l'origine de la demande : le constat d'une " peur d'être manager chez un certain nombre d'experts "

L'entreprise dont il est question vit une profonde mutation liée à la déréglementation européenne et à son introduction dans un marché concurrentiel alors qu'elle était jusqu'ici 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 principalement dans le domaine des ressources humaines et plus précisément du management des équipes de travail. De son côté, 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 ". Cette demande nous intéresse dans la mesure où elle est compatible avec notre définition de la compétence qui repose sur la capacité du sujet à mobiliser des connaissances et des savoir-faire dans un contexte

organisationnel donné pour préparer et/ou entreprendre une action en vue d'atteindre un ou des résultats spécifiques.

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

Contrairement à d'autres demandes de formation qui mettent l'accent sur l'acquisition de recettes, cette demande introduit l'idée de la construction d'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. Notre intervention prendra la forme d'une formation/action adressée à l'ensemble des managers². Elle reposera sur l'analyse de leurs actions quotidiennes et aura comme objectif la construction d'une théorie du management qui soit la résultante de l'élaboration collective des acteurs.

L'intervention proposée sous le titre "opération : manager ensemble"³ est donc centrée sur l'analyse des pratiques professionnelles des managers concernés. Il s'agit en effet d'explorer un territoire doublement inconnu : celui du travail de manager (qu'ils exercent pourtant depuis un an), et celui de la construction de savoirs sur leur pratique professionnelle. La métaphore de l'exploration traduit cet exercice de découverte d'un espace à la fois physique et intellectuel. D'une part, le territoire physique du travail dont on peut tracer les frontières, relever les limites, dénombrer les éléments matériels, organisationnels et humains. D'autre part, l'espace intellectuel, celui des savoirs mobilisés en situation de travail et des pouvoirs mis en œuvre. Il s'agit en effet de dresser une véritable cartographie de ces différents territoires afin de situer la place occupée par chacun des acteurs.

Les réactions des participants lors des premières journées d'analyse de leurs situations de travail 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.

² Il s'agissait des " managers clés " et de l'équipe de direction.

³ 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 (GAPM), qui se sont réunies cinq fois deux journées pendant 9 mois, d'un groupe d'évolution du management (GEM) constitué par l'équipe de direction et d'un groupe de régulation du processus (GRP). Des rencontres ont eu lieu entre les GAPM et le GEM.

2) Un dispositif d'analyse collective : un travail sur le travail

S'inspirant des principes et des méthodes de l'analyse institutionnelle, ce dispositif d'analyse des pratiques professionnelles 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 mise en œuvre 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, 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 donc 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 conception 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 : règle de confidentialité, règle de non-jugement vis-à-vis d'autrui, règle de libre association, règle de présence à toutes les séances. L'établissement de ces règles donnera lieu à de longues discussions sur leur utilité et sur le sens du travail entrepris. Ce premier travail qui réinterroge en permanence la commande et les diverses demandes (de la direction et des manager du groupe), constitue le moment de fondation du groupe d'analyse.

C'est dans ce cadre que l'activité de parole va devenir un objet de travail. En analysant la manière dont chaque participant investit cet objet, 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 donc le travail qui s'y réalise se situent 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 notre intervention.

Un cadre pour penser le travail

Ce travail sur la place de la parole au travail va pourtant conduire 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 outre, que la pensée peut être constitutive de l'action à condition de l'élaborer à l'intérieur d'un cadre approprié⁴. Toute la difficulté consiste à créer ce cadre. Ainsi, la première situation de travail analysée dans le groupe 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 de ce cadre pour penser l'action révélera les confusions entretenues par les managers eux-mêmes 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 ".

Mettant en œuvre un principe de non-savoir, dans le dispositif d'analyse des pratiques de management, l'intervenant incarne la place de l'acteur dans l'unité sociale cliente, une place qui, par hypothèse, est une place de non-savoir⁵ : " *Les individus ont en commun un non-savoir fondamental sur leur intervention. Ils sont tous égaux face à ce non-savoir. L'intervenant figure cet état des choses dans la situation d'intervention, et par là même, la révèle* ".

⁴ 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.

⁵ Patrice Ville et Christiane Gillon ont théorisé ce principe dans " *Socianalyse à EDF* ", Groupe de recherche Energie, Technologie et Société, EDF, DER. 1989,p. 165-171.

En proposant aux managers de travailler sur leur pratique de management, notre intervention fait rupture avec une conception de la formation basée sur l'apport de connaissances pré-construites, face auxquelles le "stagiaire" se met en position d'écoute. Une position qui lui est familière de 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 vont exprimer 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 première difficulté réside dans le fait que le dispositif les confronte à l'analyse de leur situation de management. Chaque participant est en effet 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"⁶. Analyser une situation de travail 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.

La deuxième 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 au métier 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.

⁶ Robert Lafon, *Vocabulaire de psychopédagogie*, PUF, 1979.

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 et palpable et se concrétise dans un rapport, une préconisation, une décision. L'expert peut lui-même quantifier son savoir en nombre de pages figurant dans un rapport d'expertise. Son savoir se transforme quasi-quotidiennement en un travail évaluable. De plus, la parole de l'expert est reconnue en interne et à l'externe. Il est invité à prononcer des conférences dans des colloques. Son nom est alors cité, imprimé sur un programme de travail et dans des actes.

En revanche, l'expert ne voit pas le savoir du manager se convertir en travail.

A ses yeux, le savoir du manager est du domaine de l'impalpable et de l'immatériel. Evoquant l'activité menée par des managers en réunion d'équipe de direction, il constate : *" on ne sait pas ce qu'ils peuvent se raconter, s'ils travaillent et comment ils travaillent, ce qu'on voit ce sont des décisions, parfois contradictoires et qui ne sont pas toujours appliquées "*. 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 ?

3) La fonction du tiers : construire la confrontation entre soi et l'autre

En instaurant un cadre coopératif

En maintenant le cadre (lieu, horaire, présence), 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 l'hypothèse 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"⁷, Cette nouvelle inscription sociale (en l'occurrence 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"⁸. 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. C'est dans cet espace que peuvent être ré-élaborés les liens entre la parole et l'action, entre 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 favorisant la confrontation des subjectivités

Le questionnement des savoirs ainsi mis en œuvre conduit chaque participant à explorer sa vérité subjective comme résultant elle aussi d'une construction. La position de l'intervenant permet la mise en jeu et organise la confrontation et le débat entre les différentes subjectivités. Il se situe au cœur de cette confrontation. Il s'y engage totalement en confrontant sa compréhension de chaque situation de travail analysée à celle des autres. Ce qui le distingue, c'est qu'il n'a pas d'autre projet que celui de l'élucidation et du dévoilement nécessaires pour penser le travail et l'action. Ainsi, l'"objectivité" de chaque situation est le résultat de la confrontation des subjectivités et du dépassement des visions contradictoires. La "vérité" de la situation apparaît alors à chacun comme le résultat d'une dialectique, le fruit d'un travail auquel tous les acteurs ont participé, qu'ils reconnaissent donc comme étant le leur et qu'ils valident.

En dégageant les savoirs de l'action

⁷ Eugène Enriquez, *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, p. 43, Desclée de Brouwer, 1997, p. 43.

⁸ D.W.Winnicott, *Jeux et réalités*, L'espace potentiel, Gallimard, 1975.

A l'intérieur de ce cadre coopératif d'analyse collective, 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 alors capacité à créer un cadre dans lequel un groupe peut transformer des pensées, incorporer ou au contraire rejeter 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 "*⁹. Les concepts, méthodes et outils proposés pour améliorer les situations de travail résultent d'une théorisation des situations (et non d'une idéologie ou de l'obéissance à un dogme), et peuvent s'organiser dans une architecture qui garantit l'équilibre des forces en présence et respecte la place de chacun.

L'effet de notre intervention est 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, elle 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 le 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.

⁹ 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.

Bibliographie :

ENRIQUEZ, E. *Jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 1997.

WINNICOTT, D.W., *Jeux et réalités, L'espace potentiel*, Gallimard, 1975.

BLONDEAU, S. *L'analyse des pratiques professionnelles*, ouvrage coordonné par Claudine Blanchard-Laville et Dominique Fablet, l'Harmattan, 1996.

VILLE, P., GILLON, C., *Socialyste à EDF*, Groupe de recherche Energie, Technologie et Société, EDF, DER. 1989.