

Le séminaire court en tant que modèle d'apprentissage groupal

KEYWORDS

Individu
Désinstitutionalisation
Ethique
Illusion groupale
Gestion et gestation
Féconder

*Alfredo Bambarén,
Béatrice Depeursinge-Burri, Pere Novella,
Viviana Valente, Leonardo Veneziani*

ABSTRACT

Cet article est issu de la réflexion d'un groupe de travail de consultants sur le phénomène nouveau et de plus en plus répandu, qui est celui des séminaires courts. Ce phénomène s'est développé à l'intérieur du cadre théorique des relations de groupe et de la transformation des organisations, qui repose sur le prisme personne-rôle-système.

La réflexion est le fruit du travail et des interrogations nées sur le terrain, lors de nombreux séminaires courts auxquels les auteurs ont participé.

Face à un métier et une tradition qui pendant de très longues années se sont identifiés avec des séminaires de longue durée (d'une semaine entière à deux semaines dans le cas du séminaire de Leicester) partageant le même format et les mêmes modalités, la question posée est comment ces séminaires, d'une durée maximum de trois jours, peuvent offrir une qualité d'apprentissage, un respect des méthodes de travail et un sérieux, dans un cadre profondément différent.

Pour répondre à cette question une première partie du travail affrontera les éléments théoriques en identifiant les causes du développement de ce modèle, les différences entre les deux et des pistes de travail pour ces différences, ainsi qu'une réflexion liée à la méthodologie et à l'éthique du travail.

Une deuxième partie présentera des cas différents de séminaires courts et leurs particularités.

Une courte conclusion offrira quelques réponses de synthèse.

Ce travail n'apportera pas de conclusions définitives, son intention est de commencer précisément une réflexion sur le sujet.

Viviana Valente

Coprésidente MaTRIS asbl,
Matrice pour la Transformation
des Rôles et l'Innovation
Sociale, Belgique

Conseillère de synthèse
et Consultante

Membre de l'Association Laziali
nel Mondo Benelux
valente@skynet.be

Leonardo Veneziani

Consultant et coach certificateur
Directeur Associé d'Avutann

Président de Motus

Président du Comité Scientifique
de Stratelio

leonardo.veneziani@avutann.com

I- Une réflexion sur les séminaires courts

A - LE DÉCLIN DES INSTITUTIONS : LA PRI- MAUTÉ DE L'INDIVIDU SUR LE RÔLE

Depuis environ une quinzaine d'années, plusieurs collègues, dans différents pays, essentiellement en Europe et Amérique du Nord, nous ont fait part d'une difficulté constante à avoir d'importants **memberships** pour des séminaires de **group relations**. Certains événements ont même dû être annulés. Il semble que les séminaires longs, avec une grande participation de membres, ont de plus en plus de mal à se réaliser.

Seuls les programmes adossés à des cursus universitaires paraissent moins touchés.

La réponse de beaucoup d'organisations de **group relations** a été de réduire la fréquence des séminaires, d'autres ont commencé à imaginer des événements plus courts, sur un nombre de jours réduits (2 à 3 jours), afin de répondre à ce changement de tendance. Nous souhaitons souligner que, selon notre perception et notre pratique de séminaires dans des pays avec des structures sociologiques différentes, ce phénomène, qui est défini de désinstitutionnalisation, ne se produit pas de la même manière.

Nous l'avons remarqué très fortement en Amérique Latine, mais aussi en Afrique, avec des causes et des raisons différentes dans les deux cas

Dans beaucoup de pays dits occidentaux, le rapport aux institutions et aux organisations a changé, c'est le fruit de changements sociétaux profonds. Sans vouloir en expliquer les causes d'une manière exhaustive, nous nous inspirerons de certains éclairages reconnus sur ce sujet et renvoyons à eux pour plus d'approfondissements.

Aucun d'entre nous n'a de mal à percevoir cette transformation, la composition sociologique de notre société a changé et donc notre relation au groupe a changé. C'est ce que François Dubet (2002) appelle le déclin des institutions : « Il ne s'agit plus de construire des ordres totaux dans lesquels chaque individu est relié au grand tout, ou des ordres héroïques dans lesquels la liberté des uns se paie par la soumission du plus grand nombre, mais des ordres plus limités, plus autonomes, plus ajustés à la nature des problèmes traités. C'est à ce niveau intermédiaire que doivent se construire les institutions, quand elles ne peuvent plus être de grands orchestres, aucun dieu n'écrivant la partition, aucun chef n'en étant l'interprète » [11, p. 402].

Jean-Claude Casalegno (2020) en affrontant le thème de la désinstitutionnalisation identifie deux éléments parallèles : la dimension personnelle et celle institutionnelle.



Dans la famille hyper moderne le rôle du père change en rendant le processus de différenciation entre l'enfant et la mère plus difficile.

Au niveau personnel ce sont les conséquences longues de l'abandon de la famille patriarcale et l'avènement de la famille nucléaire, qui comportent la redéfinition des rôles hommes-femmes (le mariage d'amour qui prend la place du mariage de raison) et un changement de comportement face aux demandes de l'enfant. Dans la famille hyper moderne le rôle du père change en rendant le processus de différenciation entre l'enfant et la mère plus difficile. L'enfant vient à combler un manque et il est plus difficile pour la mère de refuser de répondre à ses demandes, de crainte de perdre son amour (et, nous osons dire, l'amour de la société, qui s'obstine à ne voir en elle qu'amour et dévouement). Ainsi, développe Casalegno, « dans cette relation, l'enfant peut en arriver à penser que tous ses désirs (ou presque) lui sont permis. La conscience des limites dans une telle dynamique devient plus floue. C'est ce qu'explique Ehrenberg (2010) en parlant à ce sujet de "déclin des structurations œdipiennes". Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac (1991) semblent également confirmer cette hypothèse en démontrant que de tels apprentissages vont contribuer à produire des individus en quête narcissique indéfiniment à recommencer. Dans ce modèle,



L'organisation se soucie de former son salarié, mais elle désapprend à se soucier de son apprentissage du rôle, en se préoccupant davantage du développement personnel.

Parallèlement, selon Casalegno, à l'évolution individuelle, les organisations n'exercent plus leur capacité de *containement*. Prises comme elles sont par une préoccupation de plus en plus grande pour la rentabilité, elles consacrent de moins en moins de ressources à la dimension institutionnelle. De surcroît : « l'institution est désignée comme ce qui fait obstacle à la liberté des individus. La désinstitutionnalisation aurait pour vertu d'augmenter la responsabilisation et de renforcer la capacité d'agir de la personne » (Casalegno op. cit.).

Et en Europe, pendant que les entreprises privées regardent ailleurs, les entreprises publiques ont l'interdit d'amplifier la dette publique et ne peuvent donc plus être un contrepoids à cette tendance.

L'organisation se soucie de former son salarié, mais elle désapprend à se soucier de son apprentissage du rôle, en se préoccupant davantage du développement personnel.

Il se construit une forme de collusion entre l'organisation et le salarié : le développement personnel devient le besoin nécessaire et narcissique du salarié qui **a le droit d'aller mieux**, en répondant à la **pulsion immédiate** de se connaître, au même titre que la poterie ou le yoga. De son côté l'entreprise s'engage à financer pour fidéliser le salarié, dans une logique de séduction ; elle le fait en se basant sur des évaluations individuelles, sur des plans de carrière, ou en cas de dysfonctionnement, sans une réflexion consacrée au système et au rôle. En fait elle les *anabolise*, ou elle les soigne, mais point de logique systémique.

les individus aspirent au bonheur». En s'appuyant sur les recherches de Barbara Lefebvre (2018 "Génération : **J'ai le droit !**") et Philippe Meirieu (2002) il conclut qu'à côté des évolutions de la famille se conjuguent les sollicitations de la société de consommation qui propose des modèles essentiellement narcissiques, dans une logique de satisfaction des **pulsions immédiates**. Les mentalités ont changé, parce que les personnes pensent moins à leur devenir en tant que membres d'un collectif et bien plus à leur devenir personnel, à leur développement personnel.

Le consultant n'est plus un révélateur, un miroir, mais un enseignant ou un infirmier, destiné à initier le salarié aux codes qu'autrefois l'entreprise elle-même et la société se chargeaient de lui faire apprendre (Sainsaulieu 1977). On pourrait dire que l'entreprise absente ou distraite finance les soins causés par son propre désengagement.

Il y a collusion entre le salarié et l'entreprise au sens où les deux s'accordent à considérer utile le recours à une solution individuelle et individualiste, plutôt que centrer l'intervention sur le système et la prise de rôle de la personne dans le système.

Ainsi les membres qui rejoignent nos séminaires sont aussi *résistants* que toujours, cependant ils viennent avec ces caractéristiques nouvelles : leur démarche est très souvent individuelle et non soutenue par leur organisation, ils ne sont pas intéressés par le rôle, ils veulent se développer et combler leurs pulsions immédiates et ont du mal à accepter que le séminaire qu'on leur propose ne se tienne qu'une fois par an. Il nous est arrivé qu'un possible participant, après avoir refusé de s'inscrire à un séminaire nous recontacte peu de temps après et nous demande naïvement : « alors, qu'as-tu à me proposer... ». C'est une démarche de consommateur, souhaitant connaître l'arrivage du jour, comme chez le poissonnier.

En même temps nous devons faire face à cette déclaration : « je n'ai pas le temps/je n'ai pas l'argent ». En effet, ils ne se donnent pas le temps parce qu'ils sont à la recherche d'un produit instantané, et ils n'ont pas le temps parce que l'organisation ne leur autorise pas ce temps : si elle les sponsorise elle rechigne à ce que ce soit pour une longue durée et si elle n'est pas impliquée il faut le faire pendant le temps disponible (week-end, petits congés, journées de récupération). Quant à l'argent c'est évident : quand l'entreprise ne finance pas, ils n'ont pas l'argent car ils doivent se le financer individuellement.

Il ne s'agit pas dans ce cas de la résistance classique du membre que nous décrivons là, mais bien d'une particularité. Le temps plus court de notre société empêche de pouvoir se donner un temps suffisant pour un séminaire et d'autre part les budgets sont de plus en plus réduits, avec un nombre de plus en plus

important de membres qui se financent le séminaire individuellement et qui donc ont des difficultés à lever des sommes significatives.

Nous ne venons pas de décrire l'apocalypse, nous venons d'évoquer tous les éléments que Bauman nous décrit dans la *société liquide*. Selon lui la société liquide implique le renversement du primat du groupe sur l'individu ainsi que son cortège de conséquences, à savoir le refus des identités fixes et définitives et un idéal de développement de soi basé sur l'exploration et la réinvention permanentes. Si notre société est devenue ainsi, basée sur l'individualité et développant le conformisme de l'individualité (Bauman 1997 ; 1998 ; 2000), il est inévitable que le produit « séminaire » finisse par répondre à ce type de demande. La globalisation nous a mis face à une société liquide et c'est à cela qu'il s'agit d'offrir une réponse. Ainsi face à autant de différences un produit de plus en plus fréquent s'est développé, celui du séminaire court.

Est-ce donc le cas de juger, comparer, séparer, différencier, ou bien de voir de quelle manière avec une nouvelle donne nous pouvons continuer à faire notre travail et prendre notre rôle de consultants de séminaire ?



En effet, ils ne se donnent pas le temps parce qu'ils sont à la recherche d'un produit instantané, et ils n'ont pas le temps parce que l'organisation ne leur autorise pas ce temps ;

B - LE FORMAT EN TANT QUE MIROIR INSTITUTIONNEL

Les deux typologies de séminaires se ressemblent et ont en partie les mêmes finalités, mais ce n'est pas la même chose. On pourrait croire, nous l'avons cru au départ, qu'un séminaire court est comme un séminaire long avec cependant moins de séances, moins de variété d'évènements et moins d'occasions d'apprentissage. En réalité cette différence est plus subtile.

En utilisant une similitude, on pourrait dire que c'est comme en rhétorique, où la métaphore peut être définie comme une allégorie raccourcie et l'allégorie comme une métaphore allongée, cependant la manière d'interpréter le contenu et sa signification est différente: la différence entre les séminaires courts et les séminaires longs semble être du même type. Le séminaire long peut être vu comme une allégorie de la vie, avec un sens premier, immédiat (répétition-inconfort-transformation par exemple) et puis un sens second, qui possède une valeur *méta-textuelle* (dimensions politique, psychique et spirituelle, par exemple) et une possibilité infinie d'interprétations et de sens cachés ; le séminaire court s'apparenterait, dans ce cas, à la métaphore : immédiate, parfois imperceptible, souvent énigmatique.



Le séminaire court, donc, est plus immédiat, avec une instantanéité dans le temps et peut se dire moins construit, plus elliptique dans ses découvertes, ouvrant des pistes immédiates qui restent parfois encore enveloppées de leur énigme.

Comme l'allégorie perdit du sens à l'issue du moyen-âge car un monde totalisant érigé en système laissait la place à la modernité, ainsi un séminaire long paraît parfois incompréhensible aux individus de l'ère post-moderne (Veneziani 1992, Digirolamo 1992).

Le séminaire court, donc, est plus immédiat, avec une instantanéité dans le temps et peut se dire moins construit, plus elliptique dans ses découvertes, ouvrant des pistes immédiates qui restent parfois encore enveloppées de leur énigme.

En parallèle une plus grande proximité au staff, fruit d'un membership plus réduit, répond à l'évolution des temps ; nous pouvons dire que le modèle du séminaire long répond à des modèles d'organisation davantage traditionnels, *top down*, hiérarchisés, structurés, emprisonnants, voire aliénants. Nous proposons l'hypothèse que les séminaires courts ressemblent davantage à des organisations plus cellulaires, déstructurées, atomisées, plus courtes et immédiate (les start-up par exemple), davantage *bottom up*.

Ceci est le reflet d'organisations et de familles, cellulaires, atomisées, recomposées.

Le format, en d'autres termes, devient le miroir d'une nouvelle modalité de vie institutionnelle des membres dans leur vie quotidienne. Deux formats (long et court) face à des modèles différents

Il nous reste à voir quelles ultérieures évolutions nous amènera la crise du Covid-19, avec les effets du confinement et du télétravail.



Ceci a un impact sur nous en tant que consultants, avant même d'impacter les membres, car le rituel en est bouleversé.

C - LES RITES ET LA RELATION AU TEMPS

Les rites

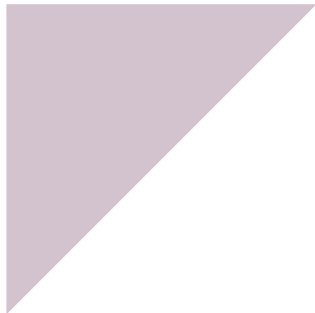
Il y a des rituels dans un séminaire. Durkheim (1912) nous dit que dans une vie sociale les rites, pour exister, ont besoin d'une tribu qui les exerce (le groupe) et d'un mythe qui puisse lui donner un sens (la tâche fondamentale).

Avec un membership plus réduit, une durée moindre et moins d'événements, en miroir le staff est moins nombreux. Ceci a un impact sur nous en tant que consultants, avant même d'impacter les membres, car le rituel en est bouleversé. Quand on vient d'une pratique du rôle qui privilégie les séminaires longs, quand le modèle historique est pour la plupart le séminaire de Leicester du Tavistock Institute, que le moment central de la conférence est le *Whole System Event*, alors le séminaire court remet quelque chose en cause dans notre perception. Ce qui se passe n'est pas neutre pour notre système de représentation mentale.

Imaginons : le WSE commence. D'une part, une **portion suffisamment congrue** du staff devient le management, il est composé des directeurs, des administrateurs et des convenors, eux-mêmes appelés à leader dans les autres événements des **portions suffisamment congrues** de collègues consultants ; d'autre part une autre **portion suffisamment congrue** du staff prend le rôle de consultants. La tâche de l'ensemble est de comprendre comment fonctionne un système vaste, complexe et souvent inconnaissable.

Souvent ces **portions congrues** de staff sont plus nombreuses que la totalité d'un staff de séminaire court.

Comment se définir quand la norme *in the mind* est que le déploiement du staff occupe une bonne demi-journée du General Staff Meeting, car ce dernier est si imposant et fruit de savants dosages? Alors, face à des séminaires plus courts, avec des déploiements faits bien plus rapidement, où rien n'est imposant il y a quelque chose en nous qui vacille...



En un mot le monde change et les rituels s'en trouvent perturbés.

Non seulement la relation au nombre modifie les rites, mais les changements technologiques en amenant moins de distanciation et plus de proximité y ont contribué aussi (téléphones portables, wi-fi, accès libre et individuel à la famille et au travail...).

Pourtant ces rituels permettaient la mise en place d'une distanciation entre les membres et le staff.

Dans les séminaires longs ces rituels nécessaires sont encore présents, ils marquent le début du travail, et créent cette distanciation ; le nombre des participants rend cela possible, voir nécessaire. En même temps, le nombre de jours, la dimension du territoire et celle des événements, creusent cette distanciation entre les deux catégories de participants. D'ailleurs, souvent les néophytes sont tellement occupés à mémoriser les territoires, comprendre les tâches des événements, à assimiler cet *infini* qu'ils ont peu de temps pour se rendre compte que le staff agit autour d'eux.

Et cette distance amplifie la *distance*.

Le staff acquiert une nature divine, devient étranger, différent, alors que *indifférence*, *méfiance*, peur poussent le membre à bien garder ses distances. Le staff est suffisamment étoffé pour que les membres n'aient pas le temps de faire le tour complet de leurs projections sur l'ensemble du staff.

Cela évoque ce que disait une collègue, après avoir dirigé un certain temps un long séminaire : « ce

sont des séminaires où l'on dirait que le staff se pose en *majesté* ».

En revanche dans les séminaires courts où la distanciation est réduite (le staff est moins nombreux), non seulement les membres ont le temps de projeter sur chacun d'eux individuellement, mais le nombre réduit le rend presque nécessaire. Ici tout est réduit, les événements, les participants, le territoire, ce qui permet aux membres de se rapprocher très vite du staff, en demandant à ce dernier un effort supplémentaire pour contenir le processus et éviter des phénomènes de séduction ou collusion.

En réalité la *majesté* ne fait pas seulement du bien au narcissisme du staff, elle sert en même temps à offrir aux membres la possibilité d'explorer leurs projections, et au staff de se protéger.

Dans un séminaire court le membre de staff a l'impression d'être tout autant objet de projection, mais sans avoir pour autant le bouclier magique de la *majesté*. Le phénomène est étrange et mérite d'être vécu, c'est comme si le roi était *nu*, ou, pour le moins, en *jogging*...

En termes projectifs on pourrait dire que tous les participants sont un peu comme les serviteurs d'Harpaçon dans l'Avare, contraints de prendre plusieurs rôles (projectifs) en même temps.

La relation au temps

Peu importe si les membres ont déjà vécu une expérience de ce genre, il semble qu'ils savent parfaitement que le temps est compté, qu'ils ne peuvent pas, s'ils souhaitent explorer et apprendre, s'adonner aux rituels longs et qu'il faut accélérer. Par exemple l'illusion groupale d'Anzieu (1984) n'arrive plus au milieu du deuxième jour, elle est souvent déjà présente à la fin du premier. La particularité de ces séminaires est qu'ils vont beaucoup plus vite, l'inconscient groupal veille à ne pas gâcher le temps.

La durée limitée supprime beaucoup de rituels, ces derniers dans un séminaire long préservent des erreurs et des *acting out* : chaque matin est égal à lui-

même, les horaires se répètent, les *staff-meetings* aussi et tout au long de la semaine, ou des semaines, les membres du staff trouvent leurs repères.

Un premier temps pour rentrer dans le séminaire, puis une phase où l'on rentre dans le vif du sujet et enfin commence la phase de clôture ; ce temps si bien cadencé n'existe pas dans les séminaires courts.

Dans le format court, ce qui vient de commencer va déjà bientôt se terminer, l'absence de repères devient difficile à vivre pour tout consultant, il faut se contenir énormément pour éviter des erreurs. Le début et le vif du sujet se trouvent imbriqués et la clôture arrive très vite.

Alors face à une épreuve de ce type que doit faire le membre du staff ?

C'est à ce moment que la similitude évoquée plus haut nous devient utile : exactement comme l'allégorie, un séminaire long peut offrir plusieurs significations, c'est-à-dire plusieurs éclairages et approfondissements, la possibilité de regarder pleinement la vie d'un individu et d'explorer le plus possible ce qui est enfoui, en ouvrant le chemin à une multitude d'interprétations, de rôles et de nombreux chemins de transformation. En revanche dans un séminaire court on travaille plus sur le terrain de la métaphore, dans la rapidité de l'image et cette dernière est suffisamment insaisissable pour que cela devienne important de s'y consacrer pleinement, de s'y concentrer complètement et donc de limiter les champs d'investigation pour offrir au membre la possibilité de comprendre et commencer à transformer un aspect fondamental de son système de représentation mentale.

Puisque le temps manque le staff est dans la nécessité absolue de ne pas tomber dans l'illusion de l'omnipotence, on ne pourra pas tout faire, il est important d'arriver à limiter le travail à un focus plus réduit pour chaque membre. D'ailleurs, et c'est l'avantage, si l'évènement est court rien n'oblige à ce qu'il soit unique, tout au contraire ce type d'évènements offre l'avantage qu'il peut se représenter plus souvent et offrir aux membres de travailler par couches successives, dans un travail de va et vient entre l'apprentissage par l'expérience et leur vie institutionnelle.

La dimension de l'étendue est la dernière que nous souhaitons affronter. Car un séminaire long porte en lui ce temps presque infini (étendu justement), le territoire inconnaissable et le groupe immense. Or ces éléments définissants sont ceux des grandes institutions. La particularité due à la taille de ces institutions c'est le fait de voir monter en elles le phénomène bureaucratique, et par ce chemin de provoquer de l'aliénation (Crozier 1964 et 1977). Le séminaire long, miroir de l'organisation traditionnelle, amplement bureaucratique comme l'a définie Crozier, porte en lui une *conséquence-miroir*: le fait qu'une des souffrances récurrentes dans les séminaires traditionnels puisse être une sorte d'aliénation ; cette dernière semble disparaître dans les séminaires courts, à cause de la rapidité et de la proximité. Ceci nous paraît suffisamment important à souligner, car en revanche tous les autres éléments sont présents. Dans les deux typologies de séminaires tous les éléments qu'Anzieu (op. cit.) décrit comme porteurs de l'illusion groupale se retrouvent : le désinvestissement par rapport à la réalité extérieure et le surinvestissement dans le groupe, les régressions chronologiques, topiques et formelles, la blessure narcissique classique qu'active la situation groupale en causant la menace angoissante de l'identité du moi, la dimension uchronique et utopique des groupe et enfin le groupe utilisé comme mécanisme de défense.



Puisque le temps manque le staff est dans la nécessité absolue de ne pas tomber dans l'illusion de l'omnipotence

D - L'IMPORTANCE DE LA MÉTHODOLOGIE ET LA DIMENSION ÉTHIQUE DU TRAVAIL

Dans cette situation le staff n'est pas aidé; à l'image des organisations dont une majorité des membres sont issus, le séminaire est lui aussi une institution (temporaire) fragile, peu structurée, qui présente des risques considérables aux frontières et où souvent les rôles se superposent créant une inévitable anxiété. Cette anxiété est alimentée par l'absence des rituels bien rodés, l'absence de ces rapports sociaux connus et depuis longtemps définis, l'absence des savoir-faire qui se transmettent depuis des décennies avec leurs interdits.

Il ne s'agit plus, devant le *déclin des institutions*, de produire la meilleure hypothèse de travail, de vérifier l'adaptation de nos hypothèses à ce qui s'est produit dans le système. Dans ce cadre le consultant est là pour faire vivre

et explorer les premiers rudiments de relations groupales. Tel Dante dont l'allégorie commençait à devenir incompréhensible aux florentins du XVI^e siècle (Digirolamo op. cit.), les notions de système, de rôle et de frontières paraissent abscons aux individus post-modernes et un travail de découverte et de compréhension par l'expérience devient au préalable indispensable.

Comment faire donc, avec autant de fragilité, de rapidité et de manque de vérification de ses hypothèses pour faire un travail qui soit respectueux, déontologique, sans inductions, sans brutalité ?

Nous croyons que la pratique du métier et l'expérience amènent cette capacité de *containement* si essentielle pour ce type de travail. Pourtant méthodologie et expertise peuvent devenir des dogmes et des sources de sclérose, alors comment se réguler ?

Bauman nous offre une réponse : face à une société liquide la réponse doit être éthique. Selon lui le fondement de l'éthique et de la responsabilité morale a une matrice présociale (Bauman 1993). En d'autres termes et contrairement à nos habitudes sociales, ce n'est pas le plus grand nombre et la conformité aux instances sociales qui nous permettent de vérifier si nous sommes éthiques, mais c'est notre sens moral présocial.

Si la question pour définir notre travail est éthique, alors mieux vaut s'entendre sur ce que cela signifie. Dans ce cadre Laurent Bibard et sa vision de ce qu'est une éthique de la transformation (Bibard 2020) peut nous aider grandement : « Le terme d'« éthique » renvoie avant tout autre chose, à l'origine, à la notion de « comportement » tout court – qu'un comportement soit réputé « bon » ou « mauvais » [...] en observant que le terme de « morale » a le même sens étymologique que celui que je viens de mentionner pour l'éthique ». En partant de l'étymologie il démontre que « on n'est capable de faire véritablement bien son

» Bauman nous offre une réponse : face à une société liquide la réponse doit être éthique. Selon lui le fondement de l'éthique et de la responsabilité morale a une matrice présociale.



Cependant à son avis il y a ce qu'il appelle « un angle mort qui fait que, du fait même que nous assurons excellemment telle ou telle opération, nous nous en cachons inévitablement la dynamique ».

travail qu'à partir du moment où l'on n'a pas ou plus besoin d'y penser pour le faire. » et « nous parvenons à ne plus penser à ce que nous avons à faire, à partir du moment où on a suffisamment répété une opération, une transaction, pour en *intérieuriser* la dynamique sous forme de *réflexe*. ». Cependant à son avis il y a ce qu'il appelle « un angle mort qui fait que, du fait même que nous assurons excellemment telle ou telle opération, nous nous en cachons inévitablement la dynamique ». Ainsi, le risque est que si l'on ne conteste jamais le bien-fondé d'une pratique on finisse par interioriser que cela doit être fait ainsi et pas autrement et en étant absolument convaincus d'être dans le vrai.

Or, il devient selon lui primordial que, pour éviter toute dérive (immobilisme, dysfonctionnements, corruptions inaperçues des systèmes), l'on soit capables de prise de distance, de doute et de questionnement sur nos propres pratiques, nos orientations ou nos priorités. Ainsi, si l'on souhaite être éthique il devient nécessaire de maîtriser son travail automatiquement tout en sachant innover et continuellement s'interroger. Donc : « Ce qui se joue en les deux constats faits ci-dessus est une irréductible tension entre le vivre et le penser, entre faire et réfléchir, entre le réflexe et le doute ». Ce n'est pas si facile que ça, car il démontre aussi combien dans « la théorie des organisations, la présupposition du savoir sur les plans individuel et collectif favorise la répétition d'opérations et de comportements déjà connus, inhibant de manière parfois profondément délétère la capacité d'innovation, de créativité, d'invention et de changement des acteurs, particulièrement en situation de crise ». (Weick 1988 ; 1990 et Weick-Sutcliffe 2007). Il est intéressant de noter que ce qui caractérise une situation de crise est que toute notion de routine disparaît. A cause de sa durée dans un séminaire court la routine ne peut pas s'installer, ce type d'évènement finit donc par s'apparenter à une situation de crise.

En d'autres termes si nous voulons rester éthiques nous devons récupérer

tout notre savoir-faire et innover, sans pour autant tomber dans l'hystérie d'innovation, qui elle nous ferait retomber dans le non savoir-faire et donc dans la non éthique.

Ainsi nous avons évoqué les phénomènes de routine et de répétition, de ritualité et de sacralité (Durkheim, op. cit.) comme des éléments fondamentaux de l'étude comparative des ces types de séminaires. Si la conformité donne valeur éthique et assurance de savoir-faire comme dans les séminaires longs, ces derniers nous mettent à risque de devenir immobiles et dysfonctionnants (puisqu'immobiles). Les séminaires courts, si innovants, en revanche, nous laissent dans le risque de l'improvisation absolue, comportement lui-même non éthique.



C'est dans la mesure
entre les deux que nous
pouvons trouver l'assurance
d'un travail qui correspond
à ce que devrait attendre
de nous un membre.

C'est dans la mesure entre les deux que nous pouvons trouver l'assurance d'un travail qui correspond à ce que devrait attendre de nous un membre.

Avant d'affronter la réalité du terrain, à travers les expériences de différents séminaires courts, on peut proposer une synthèse de nos réflexions.

Les changements sociologiques et institutionnels nous permettent de voir le phénomène des séminaires courts comme un reflet de notre temps, un lieu où peut débuter l'apprentissage groupal et institutionnel qu'auparavant la société faisait aux membres par elle-même. Cependant ces derniers, par leur absence de rituels, de temps, de distance, nous exposent à des dangers en termes de contenance et de frontières et c'est à ça que les consultants doivent veiller particulièrement à travers un usage attentif de la méthodologie et des compositions de staff suffisamment mesurés entre l'expérience et l'innovation.

II- Les séminaires courts

Les considérations générales que nous avons présentées dans la première partie s'appuient sur nos expériences communes lors de différents séminaires courts; parmi ceux-là nous avons choisi de parler de celui de l'Association Actis à Barcelone, celui de Motus à Turin, et InnovAcción à Lima. Il nous semble que l'exemple péruvien soit très riche et stimulant, surtout compte tenu de la différence des sociétés latino-américaines par rapport à l'Europe et l'Amérique du Nord, comme nous l'avons évoqué dans la première partie.

Les trois événements que nous avons choisis pour donner un témoignage de l'expérience de ces séminaires permettront de préciser certains points de notre analyse.

Il ne s'agit pas de présenter un parcours historique précis, ni de donner une suite logique des événements, mais plutôt de restituer une atmosphère, elle même empreinte d'imprécision et riche en interprétations .

Nous souhaitons évoquer le séminaire pilote international *Body Soul & Role* qui a sans aucun doute inspiré d'autres séminaires "courts" survenus par la suite. Conçu par Shelley Ostroff et David Gutmann, il a eu lieu à Neve Shalom (Israël) en 1999, cosponsorisé par IFSI (France) et Tmurot (Israël).

D'une durée de trois jours ce séminaire international sur la Santé et la Vitalité dans les Organisations a la particularité de mettre en valeur les liens entre le corps, l'esprit ou l'âme et les rôles pris par les membres au sein d'une organisation. Il vise à explorer la transformation des rôles au sein de l'organisation. Il a ensuite été organisé à six reprises jusqu'en 2005, soit quatre éditions en Belgique et deux en Italie. Les institutions organisatrices ont été les suivantes : pour la Belgique : *Le Corps, l'Esprit et le Rôle* par FIIS B Fondation Internationale de l'Innovation Sociale - Belgique et IFSI FIIS (France) International Forum for Social Innovation - Forum International de l'Innovation Sociale ; pour l'Italie : *Corpo, Spirito e Ruolo*, Associazione THALOS - Centro di Cultura Psicoanalitica, onlus - Bari, IFSI FIIS, FIIS-B , et ISMO Interventi e Studi Multidisciplinari nelle Organizzazioni, Milano. Nous pensons que ce séminaire pourrait faire l'objet d'un article qui lui serait entièrement dédié, reprenant la réflexion et le témoignage de membres l'ayant vécu par expérience, c'est pourquoi il n'est pas inclus dans le présent article.

¹ FIIS-B asbl est devenue MaTRIS asbl en 2006 Matrice pour la Transformation des Rôles et l'Innovation Sociale asbl.

A - LES SÉMINAIRES COURTS ACT 2009 : AUTORITÉ, CO-OPÉRATION, TRANSFORMATION

Pere Novella

ACT est le plus ancien parmi les séminaires que nous présentons ici et, comme souvent, sa naissance vient d'une vaste réflexion qui avait déjà mobilisé diverses organisations, collègues et associations en Europe et ailleurs.

Les séminaires courts ACT 2009 furent organisés par la «Associació per a la Cooperació i la Transformació Institucional i Social» de Barcelone (ACTIS) et le «Forum International de l'Innovation Sociale» de Paris.

Ils se sont déroulés à Barcelone en 2009, dans le cadre de trois séminaires courts non résidentiels. Ils ont été conçus avec le parti pris que les membres pouvaient participer à un seul séminaire, ou bien à deux, ou à trois.

Chaque séminaire se développait autour d'un concept fondamental:

Autorité (ACT 1)

Coopération (ACT 2).

TransformAction (ACT 3).

La composition du staff, en revanche, a toujours été la même et son intervention s'est effectuée de janvier à juillet 2009.

Les deux premiers séminaires courts (ACT 1 Autorité - du 31 janvier au 1er février - et ACT 2 Coopération - les 6 et 7 juin) avaient la même structure, avec treize sessions de travail chacun. Dans les deux cas sur les treize sessions il y en avait deux de GAT. Dans le cadre de la conception générale des trois séminaires, les membres de ACT 1 ont eu la faculté de continuer le travail commencé dans les deux premiers GAT du séminaire (les séances de revue et d'application) à travers trois sessions dénommées GATS (Groupes d'analyse de la transformation Suivi). La composition des GATS était inchangée par rapport aux GAT et le consultant était également le même. La tâche fondamentale des GATS était d'analyser les expériences, les rôles pris et les transformations effectuées par les membres, entre les deux séminaires ACT 1 et ACT 2, au sein de leurs institutions d'appartenance. Les trois sessions ont eu lieu en mars, avril et mai.

Pere Novella

Thérapeute individuel et familial
Consultant

Ex-Président de la Associació
per a la Cooperació i
la Transformació Institucional
i Social (ACTIS)

perenovella@gmail.com



En conséquence le nombre de GAT également avait été augmenté, jusqu'au nombre de quatre. Ce qui veut dire que 25% des sessions était représenté par les GAT. La dernière session du séminaire était un GAT, qui débutait juste après la session plénière de clôture.

Pour le troisième séminaire ACT – TransformAcción – des 3, 4 et 5 juillet la durée du séminaire avait été augmenté d'une journée, ainsi que le nombre de sessions (qui étaient passées à seize). En conséquence le nombre de GAT également avait été augmenté, jusqu'au nombre de quatre. Ce qui veut dire que 25% des sessions était représenté par les GAT. La dernière session du séminaire était un GAT, qui débutait juste après la session plénière de clôture. Les éléments que nous avons mentionnés nous permettent de mettre en évidence l'importance qui a été donnée aux sessions de GAT et GATS dans les séminaires ACT 2009.

A partir de cela nous pouvons tirer trois considérations principales de notre expérience des séminaires ACT 2009 :

1. L'importance, dans des séminaires courts, de prévoir un nombre suffisant de sessions du type GAT. Dans les événements ACT 2009 le nombre total des sessions a été de 45, dont 11 de GAT (8) ou GATS (3). Ce qui correspond à un pourcentage de 24%.
2. Les trois sessions de GATS ont été suffisantes et ont permis aux participants d'analyser les expériences, les rôles et les transformations dans leurs institutions d'appartenance. Ces séances ont été très positivement appréciées tant par les membres du séminaire que par les membres de staff.
3. En ce qui concerne le staff nous pouvons dire que l'expérience de cet événement nous a permis de prendre conscience de l'importance des aspects évoqués dans la première partie de l'article, c'est à dire l'importance que le staff soit composé en partie suffisante de membres expérimentés et d'avoir une approche responsable et éthique.

Nous souhaitons souligner l'importance de l'aspect des séances de revue et application (appelées GAT) dans ce processus. En effet, alors que dans un séminaire long ce type de sessions de réflexion qui permettent aux membres de discerner sur les rôles qu'ils prennent arrivent très vite et permettent

d'accompagner le membre à un moment où il est encore en phase de découverte et d'interrogation, dans le séminaire court, bien que cette session arrive tout aussi vite, le membre est déjà en pleine action et se rapproche du dénouement du séminaire. L'impact est donc très différent, l'effet ressemble un peu à celui d'une esoreuse, et il devient indispensable de lui offrir, proportionnellement, un nombre plus important de sessions de revue.

Par ailleurs l'innovation avait consisté dans les GATS, à créer un dispositif qui suivait le membre entre les expériences. Ceci offrait deux avantages: un espace de réflexion permettant de contenir ultérieurement le membre, afin qu'il puisse continuer à être accompagné dans son processus de transformation et en même temps renouveler les éléments de l'illusion groupale en maintenant un processus collectif qui donnait vie à l'enchaînement des séminaires. En une image, une sorte de pas japonais, entre une île et l'autre.

B - LE SÉMINAIRE DE PASSO ET DE MOTUS, DÉSIR RÔLE ET INSTITUTION

Béatrice Depeursinge-Burri, Leonardo Veneziani

Ce séminaire a été créé en 2015 par l'association Passo, et s'est déroulé pour sa première édition début janvier 2016 ; depuis la création de Motus (Passo étant devenu partie intégrante de Motus) il est conçu comme un séminaire annuel qui, en décembre 2020 arrivera à sa VIème édition. Il a été dirigé par Leonardo Veneziani lors des trois premières éditions et, depuis l'édition de 2018, est dirigé par Antoine Legrand. Il se déroule sur un week-end et ses deux premières éditions furent non-résidentielles. Depuis il se déroule sur le Lac Majeur, à Arona, près de Belgirate, là où Motus possède partie de ses racines.

Il a été conçu comme un séminaire offrant aux membres la possibilité de découvrir et comprendre le travail des *group relations* et de transformation des organisation ; pour cette raison les membres ont l'expérience d'un grand système, des petits systèmes, d'un événement qui permet d'explorer les dynamiques entre les différents sous-systèmes et des séances de revue et d'application (GAT), ainsi que, bien entendu, les plénières d'ouverture et de clôture.

Béatrice Depeursinge-Burri

Membre du board de Motus

Consultante (staffs de séminaires
en Italie, France, Cuba, Pérou)

Sophrologue

Ex-dirigeante d'institution
médico-sociale en Suisse

beatrice.depeursinge@gmail.com



L'expérience d'ACT avait été intégrée au moment de la création, avec la présence d'un nombre significatif de GAT.

L'expérience d'ACT avait été intégrée au moment de la création, avec la présence d'un nombre significatif de GAT ; les évidences apparues pendant ACT avaient poussé à rechercher des staffs suffisamment équilibrés. Nous souhaitons offrir à de jeunes consultants de prendre pour les premières fois un rôle dans un staff, mais en maintenant un dispositif suffisamment équilibré. Cette prudence avait été renforcée par des expériences analogues, vécues par certains d'entre nous, en Europe, quelques temps auparavant, où la présence d'un nombre trop important de consultants moins expérimentés avait causé des problèmes significatifs de tenue des frontières.

En effet il ne faut pas se rendre prisonniers de sa propre générosité ou de son esprit d'innovation. Souvent on croit qu'un séminaire court pourrait être une excellente première expérience pour des consultants moins expérimentés. Ce n'est pas le cas. Durée et facilité n'ont pas de lien. Il est important, encore une fois, de travailler notre *hiérarchie in the mind*: on attribue à un séminaire long une plus grande importance parce qu'il possède une dimension théorique interprétative importante, à travers le WSE, et les hypothèses de travail qui en découlent, et parce qu'il est bien plus élaboré en termes de complexité. Pourtant, la répétition des tâches déjà évoquée, le processus rituel, ainsi que le grand nombre de collègues pouvant assurer un soutien aux moins expérimentés, assurent au débutant un cadre nécessaire afin qu'il trouve ses marques et qu'il puisse prendre son autorité. Le séminaire court, par sa rapidité, ne permet pas cette création de repères et donc il se révèle être très difficile à vivre pour un consultant qui débute.

Après les deux premières expériences nous avons fait le constat que les membres étaient désireux d'approfondir le travail.

D'autre part nous avons pu vérifier qu'au sein de Motus l'expérience de l'événement était suffisamment forte et assimilée pour évoluer dans ce

sens. La décision fut d'en augmenter la durée et l'intensité en le rendant résidentiel, tout en restant dans une notion de temps court. Notre constat dans le passage du premier format au deuxième fut que tous les éléments relatifs à l'illusion groupale étaient très grandement renforcés, ainsi que la possibilité de travailler sur les trois dimensions politique, psychique et spirituelle.



La décision fut d'en augmenter la durée et l'intensité en le rendant résidentiel, tout en restant dans une notion de temps court.

Toujours dans le sillon d'ACT, bien qu'annuel, et dans ce sens unique, DRI a toujours été conçu par l'organisation et les membres qui y participaient, comme un parcours à répéter, pas obligatoirement d'une année sur l'autre, même avec des pauses d'un an ou plus entre deux séminaires. Dans les cinq premières éditions le taux de ceux qui ont refait une expérience s'élève à environ 20%.

En même temps, le séminaire a grandement profité de son format pour constituer un parcours d'approche aux séminaires longs, à ce jour environ 30% des membres a eu au moins une expérience de séminaire long.

En d'autres termes, pour la moitié des membres cette expérience a été un tremplin vers une exploration ultérieure.

L'aspect à notre avis significatif est que ce séminaire, tout en constituant une typologie de travail fortement ancrée dans la dimension sociologique décrite en première partie, n'est pas une fin en soi et permet à une partie importante des membres de se rapprocher d'autres expériences plus facilement.

Il est à noter que les membres de DRI ont tous eu l'opportunité d'un accompagnement de type GAT à l'issue de leur séminaire. Cet accompagnement est proposé systématiquement et s'effectue individuellement et sur demande pour trois heures de consultation, qui permettent de fournir à l'ex-membre un travail de discernement post-séminaire.

L'expérience des GATS avait nourri consciemment, et encore plus inconsciemment, la réflexion de l'organisation. Ce dispositif, prévu dans les

règlements de l'association pour tout membre de séminaire (en observance d'une disposition légale italienne sur les obligations des associations envers leurs membres actifs ou de séminaires) offre ainsi un espace de containment post-séminaire et une possibilité de faire le lien entre un séminaire achevé et un autre à venir.



L'expérience des GATS avait nourri consciemment, et encore plus inconsciemment, la réflexion de l'organisation.

La formation des consultants à travers un dispositif d'application

A partir de 2017, Motus se trouva dans la difficulté de former ses propres adhérents au rôle de consultant de staff. D'une part certains accords de collaboration avec d'autres organisations qui offraient un sous-séminaire de formation étaient en train d'arriver à leur dénouement naturel, d'autre part les difficultés de financement de séminaires longs à l'étranger étaient un réel obstacle pour certains collègues.

Motus organisait déjà d'autres séminaires de plus longue durée, ainsi qu'un séminaire long au Congo (à partir de 2019), destiné à proposer l'application aux collègues africains. Cependant les premiers étaient thématiques et n'avaient pas la vocation d'accueillir un sous-séminaire d'application, et l'autre posait d'évidents problèmes de budget. Ainsi naquit l'idée d'un dispositif permettant l'application qui se mit en place dès 2017. Tout en en reprenant le schéma habituel de l'application, l'idée principale fut de s'inspirer des séminaires ACT et de leur processus itératif, en proposant à ceux qui se formaient un programme sur deux ans.

Deux ans permettaient d'avoir un nombre suffisamment long de séances de revue sur lesquelles exercer le rôle (GAT), ainsi qu'un nombre suffisant de séances pour s'y préparer. Pour préparer les membres au rôle qu'ils vont assumer et l'éthique de cette démarche, deux ateliers entourent l'évènement d'application (un avant et un après chaque séminaire).

A partir du moment où les membres de l'application ont fini leur training et qu'ils expriment le désir de rentrer dans un staff le système leur offre deux opportunités pour continuer à approfondir et à explorer le nouveau rôle.

La première opportunité est celle d'être co-animateur avec un consultant expérimenté d'un des deux workshops annuels de l'association. La deuxième est celle de prendre part au travail de consultation de l'association. Cette dernière opportunité permet de participer au travail d'Intervision collectif, les consultants qui débutent ayant ainsi l'occasion dans un premier temps d'observer, écouter, intervenir en complétant la formation, puis au moment où ils se sentiront prêts, de passer au rôle de consultant dans le cadre du suivi collectif qui les aide à progresser, comme dans un staff.

Le rythme, l'efficacité et le piège conséquent

A partir de la troisième édition, c'est-à-dire lorsque le séminaire est devenu résidentiel, nous avons remarqué que la dimension du rythme prenait une forte importance.

Bien entendu la tâche de la coordination prenant de l'ampleur, le staff se retrouve à devoir gérer beaucoup plus de problématiques dans un temps donné qui, lui, n'a pas changé. La conséquence étant plus de fatigue et plus d'anxiété pour le staff. Pourtant cela n'est pas l'élément essentiel. Cette importance du rythme vient surtout des membres. Comme cela arrive souvent, leur désir d'explorer et de comprendre les pousse à aller plus vite. Ils s'impliquent avec force et, afin d'utiliser au mieux le peu de temps qu'ils ont, ils travaillent plus âprement au dépassement des résistances du système. Ceci crée une accélération du rythme de travail qui sollicite davantage le staff.

Notre impression est que le système est mis sous pression car ses membres (et les membres de staff à leur manière) partagent un désir d'efficacité

➤➤ Ce désir d'efficacité peut représenter un piège dans le sens où les membres du staff peuvent avoir du mal à contenir leur désir de pédagogie.



Même si le séminaire est court, il importe de permettre aux membres d'explorer et d'apprendre, quitte à se perdre un peu en chemin et à prendre du temps pour se retrouver, y compris si c'est après le séminaire.

pour explorer la tâche et parvenir à transformer leur rôle dans un laps de temps très court.

Ce désir d'efficacité peut représenter un piège dans le sens où les membres du staff peuvent avoir du mal à contenir leur désir de pédagogie. Le risque serait de perdre le rôle de miroir et de réduire la distance en fournissant des explications. Dans un temps contracté, avec un système plus petit (c'est l'expérience de DRI), de fortes sollicitations des membres, la conscience que le temps va être consommé rapidement et un membership en grande partie novice,

la tentation d'aider peut mettre le consultant dans un rôle de professeur, en induction et attente et donc en inversant la célèbre formule « no memory, no desire » (Bion, 1967) en *with memory and desire*.

Même si le séminaire est court, il importe de permettre aux membres d'explorer et d'apprendre, quitte à se perdre un peu en chemin et à prendre du temps pour se retrouver, y compris si c'est après le séminaire.

Le danger pour le staff est réel, l'absence de ritualité, la masse de tâches qui le prennent en peu de temps, la pression qui peut venir de la volonté que les occasions d'apprentissage ne soient pas perdues peuvent le mettre dans cette situation.

Dans plusieurs cas il nous est arrivé d'observer que la rapidité du séminaire, liée à la peur des membres de perdre une occasion importante d'apprentissage, mettait certains collègues dans l'inconfort. En comparant les réactions des différents staffs, l'hypothèse serait que le temps long rassure (malgré le grand engagement psychique et physique qu'il requiert), alors que le temps court met en situation d'anxiété (bien que paradoxalement on l'imagine plus aisé à vivre). Ce sont ces expériences qui nous ont amenés à voir dans cette typologie de séminaire des risques quant à la prise de rôle des consultant et qui nous poussent à recommander (d'abord à nous-mêmes) la vigilance dans leur composition.

C - RENCONTRE – CIGAL SÉMINAIRE DE RELATIONS DE GROUPE

Alfredo Bambarén

Le séminaire CIGAL « **Communauté, Identité, Gestion, Autorité et Leadership** » a été organisé par la Faculté de Gestion et Haute Direction (FGAD) de l'Université Pontificale Catholique du Pérou (PUCP) et par InnovAcción – Grupo para el Diseño y la Transformación Institucional (Lima, Pérou). Il s'est tenu entre le 11 et le 13 juillet 2019 sur le campus de la PUCP. Sa préparation a pris 15 mois et a comporté 5 tâches principales :

1) Constitution d'un **Comité interinstitutionnel** composé de sept membres : trois de chaque institution et un appartenant à chacune des deux, siégeant toutes les trois semaines, avec des réunions périodiques intermédiaires entre le directeur de la FGAD et le président d'InnovAcción.

2) Souscription d'un accord cadre de collaboration institutionnelle ayant pour finalité de « *contribuer à générer une plus grande conscience, plus de transparence et plus de viabilité dans le pays, comme alternative à la fragmentation et à la polarisation qui s'observent dans la société, la culture et la politique* » ; les rôles de **directeur** et **directeur associé** du Séminaire ont été attribués respectivement au président d'InnovAcción et au directeur de la Faculté.

3) Exploration de la notion de **gestion** et de communauté universitaire dans le contexte national. Comment contribuer à la formation de nouveaux gestionnaires dans un contexte de pays en crise de gestion généralisée dans lequel notre manière de faire les choses est remise en question? Par exemple, les cinq présidents de la République qui nous ont représenté comme pays depuis 1985 se sont retrouvés en prison, détenus ou persécutés par la justice, ce qui au-delà de nous affecter est également un miroir de notre société.

4) CIGAL émerge, par conséquent, comme un **concept conteneur** du Séminaire, comportant une question éthique : « *Tu fais partie de la communauté quand tu y prends un rôle, même petit* ». Une de nos premières hypothèses de travail fut que rôle et **Communauté** évoquent le sens de l'appartenance, ce qui à son tour nous a conduits à l'association entre **Gestion** et **Gestation**, qui forment une paire complémentaire dans laquelle l'un désigne l'externe opérationnel et l'autre l'interne créatif. Les deux termes partagent une même étymologie (gérer = porter). Gestion comme réaliser, et Gestation comme porter en soi. C'est ainsi que le gestionnaire administre, gère, conçoit, forme et trouve son rôle en communauté. C'est en elle qu'il construit son Identité à travers l'échange entre ce que le gestionnaire/gestant amène avec soi et ce qui est dans la communauté dont il fait partie. De cette manière, trois composantes ont surgi : **Gestion, Identité et Communauté**.

Alfredo Bambarén

Economiste, Master en Coaching
Ontologique

Gérant Corporatif de Relations
Communautaires à IRSA –
Groupe Glencore (Pérou)

Doyen Université Ricardo Palma

Président d'InnovAcción- Grupo para
el Diseño y la Transformación
Institucional

abambaren@innovacion-grupo.com



Le terme CIGAL a engendré diverses associations dans le Comité et entre d'autres collègues. L'une d'elles se référait au mot français *cigale* et à la fable d'Esopé sur «**La Cigale et la Fourmi**».

Autorité et **Leadership** émergent de l'analyse du contexte de crise sociopolitique et institutionnelle aiguë dans le Pérou des années 2017-2018: révocation du Président, questionnement au Congrès de la République, rejet sans précédents des pouvoirs de l'Etat et Référendum national pour éliminer l'immunité parlementaire.

Le terme CIGAL a engendré diverses associations dans le Comité et entre d'autres collègues. L'une d'elles se référait au mot français **cigale** et à la fable d'Esopé sur «**La Cigale et la Fourmi**». L'une chante en été et se moque de l'autre pendant qu'elle travaille, puis lui demande de la nourriture en hiver et cette dernière la lui refuse. Encore une fois l'éthique et la justice. Dans cet exemple, la fable, en tant que récit court est comparable à ce séminaire et renforce l'analogie que nous

présentons dans la première partie de cet article en comparant métaphore et allégorie aux séminaires courts et aux séminaires longs.

5) Nous avons intégré la **Rencontre** dans CIGAL comme expérience du Gestionnaire/Manager. Bien au-delà de «rencontrer», trouver ou découvrir son rôle, se trouve la rencontre à «l'autre» et avec soi-même. L'hébreu illustre magnifiquement le sens caché de Rencontre. Le mot **LIMSÓ**, qui signifie «rencontrer», partage les mêmes racines que **MESIUT**, qui signifie «réalité», comme les choses que nous rencontrons sur notre chemin et qui nous offrent de la résistance. Comme l'eau dans une piscine qui se transforme en un corps qui résiste à notre avancée. C'est la vie du gestionnaire/gestant assumant son rôle et le transformant en sa rencontre à «l'autre».

Le Séminaire

Vingt-cinq membres péruviens venant de Lima et des régions de Moquegua, Iquitos et La Libertad y ont participé, ainsi qu'une femme salvadorienne. Seize femmes et neuf hommes entre 20 et 65 ans (âge moyen de 39 ans), provenant des secteurs entrepreneurial et éducatif, d'organisations gouvernementales et ONG. Pour la PUCP, six étudiants et quatre fonctionnaires (cadres et administratifs). Deux membres dont l'attente était de développer des compétences de gestion administrative se sont retirés le premier jour. Le staff était formé de 10 membres: directeur et directeur associé, deux coordinateurs et 6 consultants. Il y avait treize territoires, incluant les salles de staff et de coordination.

Les séances d'«Ici et maintenant» et de «Réflexion» ont été réparties en dix-huit sessions et six types d'évènements: Plénière d'Ouverture (1) et de Clôture (1); Grande Communauté (3); Communautés (4); **EIG – Evènement Intergroupes de Gestion** (5); Matrice Sociale des Rêves (2) et GET – Groupes d'Etudes pour la Transformation (2). Les GET avaient une durée de 1h30, à la différence des autres sessions qui duraient 1h.



L'impact de cette dénomination dans les séances de Grande Communauté [Macrosystème] et de Communautés [Microsystèmes] s'est fait sentir quand les membres ont commencé à appeler les «communautés» «ma petite communauté». Le sens d'appartenance [«ma»] aux «petites communautés» respectives contenait une forte charge affective.

Un des premiers défis fut de permettre à la dimension humaine de prendre sa place dans la transformation institutionnelle et les relations de groupe, puisqu'il s'agissait d'un événement de seulement trois jours avec la structure d'un séminaire de six jours. L'exigence était déterminée aussi par la tâche fondamentale qui était d'«*apprendre à partir de l'expérience à nous découvrir comme gestionnaires de notre propre vie ainsi que des communautés auxquelles nous appartenons, en transformant nos rôles à travers l'exercice de notre autorité et de notre leadership*».

Nous avons vu assez vite que la notion de «communauté» pouvait se relier facilement – au niveau conscient et inconscient – au thème du Séminaire. Au Pérou, le terme quechua ayllu (communauté, tribu, lignée, famille élargie) connecte directement avec les racines, l'identité et les cultures autochtones. L'impact de cette dénomination dans les séances de Grande Communauté (Macrosystème) et de Communautés (Microsystèmes) s'est fait sentir quand les membres ont commencé à appeler les «communautés» «**ma petite communauté**». Le sens d'appartenance («**ma**») aux «**petites communautés**» respectives contenait une forte charge affective. Au Pérou on utilise beaucoup le diminutif pour exprimer de l'affection; cependant, le substantif «communauté» ne possède pas de diminutif; ainsi, l'adjectif «petite» vient exprimer davantage l'affection que la taille de cette communauté. Ces expressions m'ont fait sentir la tendresse comme nécessaire à la transformation institutionnelle. Où nous conduit cette rencontre, cette **MESIUT** ?

Èvènement Inter groupes de Gestion – EIG

La tâche fondamentale était: *Etudier les rapports et les relations réciproques à l'intérieur des groupes et entre eux, tout en explorant la vie organisationnelle de CIGAL dans «l'ici et maintenant».*

Nous disposions de huit territoires: un pour les RELATIONS INTERGROUPEs, un pour le MANAGEMENT, cinq pour chacun des groupes CIGAL: COMMUNAUTE, IDENTITE, GESTION, AUTORITE et LEADERSHIP; et un pour les CONSULTANTS. Les membres du système devaient s'organiser en cinq sous-systèmes, choisis librement, dans les cinq territoires qui étaient à leur disposition. Quatre des cinq territoires s'étaient vu assigner un consultant spécifique, excepté GESTION, qui n'en avait pas; toutefois ce sous-système pouvait accéder aux consultants extérieurs à leur territoire, sur simple demande.

LE MANAGEMENT était composé de cinq membres: directeur, directeur associé, une coordinatrice, le *convenior* de la Grande Communauté et un membre qui occupait – de sa propre autorité – un siège disponible au début des sessions.

L'EIG a vu se dérouler les mêmes phases auxquelles on assiste habituellement lors des événements institutionnels des séminaires longs: 1) l'attente, durant laquelle les membres prennent leur temps pour assumer leurs rôles de plénipotentiaires, délégués et observateurs; 2) l'entrée dans la tâche fondamentale caractérisée par une grande présence dans le MANAGEMENT; 3) la course contre le temps afin d'arriver à une conclusion.

La dépendance et l'indépendance ont été explorées. Le sous-système GESTION a interprété l'absence de consultant dans son territoire comme l'expression d'une «divinité invisible», tandis que la présence constante d'Observateurs



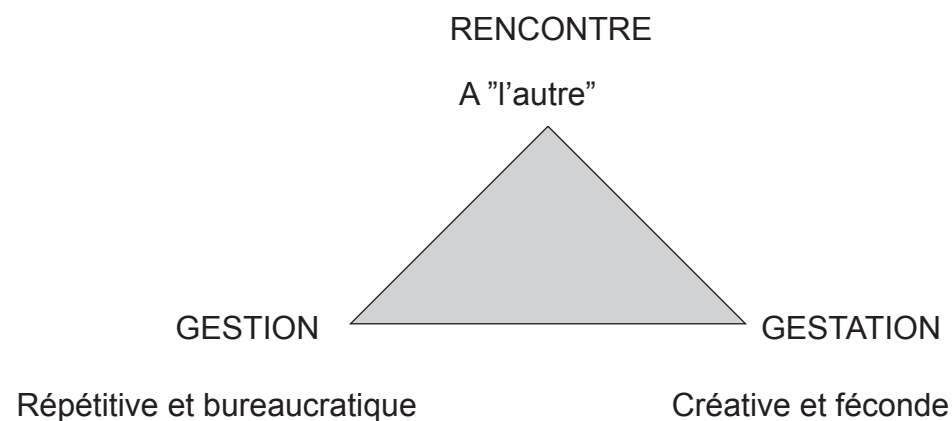
Ce n'est sans doute pas par hasard que dans cette dynamique du EIG, le sous-système COMMUNAUTE ne se soit pas senti à sa place, et ait exprimé un sentiment entremêlé de culpabilité et de désorientation, en prenant en considération le sacrifice nécessaire à apaiser cette culpabilité.

dans la salle du MANAGEMENT a fait naître des hypothèses répétées de la part du sous-système AUTORITE à propos de «vidéos» et de «jeux vidéo» vécus comme des formes d'agression, tout en fantasmant sur la possibilité de «contrôler» ce que font «ces managers».

« Ne pas me dire quoi faire fait naître en moi une anxiété intolérable, je tais ma colère, en préférant la dépendance et en prenant la place de l'observateur. Je préfère ne pas m'autoriser à «être», donner la responsabilité à ce qui m'est étranger et ne pas reconnaître ce qui m'est propre... cependant, un mouvement se produit, qui semble vaincre la résistance et qui provient de la participation élevée des sous-systèmes dans le MANAGEMENT».

La perception de sous-utilisation de rôles a réveillé l'envie, puis la compétition et la rivalité. La réflexion publique dans le MANAGEMENT a permis de féconder les travaux du Séminaire dans la **Grande Communauté** et dans les **Petites Communautés**. Différents affrontements concomitants se développaient dans le séminaire : dans la **Grande Communauté** le centre et la périphérie luttait pour le pouvoir ; il y avait une lutte entre matriarcat et membres jeunes ; on vivait l'expérience que «*ma petite communauté*» était peu importante pour le système. Les CONSULTANTS relataient des discussions «difficiles» entre les jeunes femmes au sujet de la fertilité et de la gestation.

Ce n'est sans doute pas par hasard que dans cette dynamique du EIG, le sous-système COMMUNAUTE ne se soit pas senti à sa place, et ait exprimé un sentiment entremêlé de culpabilité et de désorientation, en prenant en considération le sacrifice nécessaire à apaiser cette culpabilité. Qu'est-ce qui est sacrifié et à qui? A la GESTION ? Dans ce cadre l'identification du masculin avec la tâche fondamentale et du féminin avec la connexion humaine et la vulnérabilité, ont pris place. Ainsi a surgi la question au sujet de la fécondité :



La rencontre à «l'autre» rend possible la conception et la gestation créative; sans rencontre, la gestion se limite à la répétition, à l'opérationnel et à l'administratif. Féconder implique la rencontre entre deux cellules qui donnent lieu à un nouvel être, distinct et original.

LE LEADERSHIP a «oublié le sens de la communauté». Le leader pourrait être puni pour être inefficace. Apparaît alors la peur de l'exclusion et la peur de «Mes Petites Communautés» de se perdre dans l'océan de la Grande Communauté, en se débattant entre la fusion qui mène à l'oubli de soi-même et la punition qui mène à l'exclusion. L'IDENTITE explore son «importance» en la confrontant à la «taille»: «je suis petite, c'est pourquoi je m'érige».

Cette affirmation dit beaucoup de la problématique avec les Communautés Paysannes et avec les Peuples Originaires de la jungle et de la chaîne montagneuse du Pérou. Elles craignent d'être absorbées par les dynamiques multinationales d'activités extractives ou de production d'énergie électrique, qui requièrent des Etudes d'Impact Environnemental et de grands investissements. Peur de disparaître, nécessité de «se mettre debout» pour être vues, parce qu'elles se sentent petites. «Se lever» face à l'oubli. Comment induire la rencontre quand le centre est en compétition avec sa périphérie?



La gestion sans autorité et sans leadership se révèle éphémère. Le leadership qui recherche seulement l'efficacité est en compétition et rivalise avec la gestion. Il n'y a pas de rencontre féconde sans reconnaître que dans le système il y a quelque chose de délicat, quelque chose d'humain.

La gestion sans autorité et sans leadership se révèle éphémère. Le leadership qui recherche seulement l'efficacité est en compétition et rivalise avec la gestion. Il n'y a pas de rencontre féconde sans reconnaître que dans le système il y a quelque chose de délicat, quelque chose d'humain. C'est la rencontre entre la «grande communauté» et «ma petite communauté». Ils disent que le Quechua est doux. C'est certain, il exprime tendresse et douceur. Cette douceur est une force dans un pays comme le nôtre.

Le temps a été une limitation dans CIGAL et en même temps un grand allié du staff. Les staffs sont censés travailler jusqu'à des heures avancées de la nuit. Dans CIGAL il n'en fut pas ainsi. Nous avons tenu nos horaires. Cette attention

a été perçue comme du respect par les membres du staff; cependant, certains commencèrent à arriver en retard à nos réunions. Au début, «seulement» de quelques secondes, puis un peu plus; à la fin, une minute, comme s'ils étaient, en conversant à peu de mètres. Je me suis vu, reflété en eux, j'ai senti l'anxiété et le désir d'entrer en collusion avec eux. J'ai eu la sensation de désirer têter avec eux. Je criais comme un maître d'école pour que les enfants reviennent en classe: « C'est l'heure »! Puis je vociférais: « C'EST L'HEURE »! C'est alors que je me suis rendu compte du sevrage, de mon propre sevrage pour entrer dans la tâche. Les membres du staff ont tiré le meilleur d'eux-mêmes, ils ont pris sécurité, compétences et autorité à travers leurs propres processus. Sans sevrage il n'y a pas de transformation.

Il me reste l'interrogation quant aux «petites communautés» dans notre pays. Sur la tendresse et la douceur et à la fois sur la nécessité de laisser en arrière le « lait du temps ».

Les séminaires courts et longs ne se différencient pas significativement les uns des autres. Les deux accomplissent un cycle de vie; pour être accomplis ils requièrent des soins, du soutien et de l'orientation. Finalement, la rencontre entre la gestation et la gestion se fait au moment de l'accouchement ; elle requiert lait maternel, sevrage et transformation. Dans ce processus de développement communautaire, la douceur est une force.

Conclusion générale

Cet article voulait ouvrir un espace de débat sur les particularités des séminaires courts et sur les différences marquantes par rapport aux séminaires longs. L'espoir est aussi que d'autres réflexions et témoignages puissent venir en réponse à ce travail.

Cette démarche est justifiée par le modèle in the mind dont nous avons tous hérité. Pendant l'écriture de l'article, une collègue plus âgée qui a formé certains d'entre nous, nous a rappelé ce que disait Gordon Lawrence à propos des séminaires : « Il faut huit jours au minimum pour traverser l'anxiété et parvenir à des apprentissages forts ». Les huit jours de cette traversée représentent le temps qu'il faut pour passer du choc à la colère, à la négociation, puis à la dépression et enfin à la transformation. La durée d'un séminaire long permet d'y parvenir, que dire d'un séminaire court ?

En tant que co-auteurs, nous avons tous été participants (dans plusieurs rôles différents) de séminaires longs et courts, nous avons souhaité exercer notre discernement sur les deux modalités et sur la méthodologie appliquée dans les deux cas. Nous savons aussi que l'expérience institutionnelle vécue lors d'un séminaire long est difficilement répétable dans les séminaires courts. D'autre part dans une société où les grandes organisations ne sont plus le modèle unique, cette expérience si riche et unique peut ne pas être accessible à tout le monde.

Dans notre expérience les deux types de séminaires, long ou court, sont une symbolisation de notre vie, avec l'inexorable frontière de temps qui nous exhorte à ne pas gâcher ce qu'il nous reste.

Dans le premier, c'est une allégorie nous rappelant que le séminaire long procède avec lenteur, d'étape en étape, avec des rituels bien établis, explorant l'immensité, donnant aux membres l'illusion de l'infini, puis, malgré tout, cela va bientôt se terminer. La fin oubliée, refoulée, peut-être non vue, non prévue, non attendue, arrivera à la vitesse d'une marée montante. Ces séminaires nous ramènent à l'Odyssee, au Don Quichotte, à l'Orlando Furioso.

Le second peut faire penser à une métaphore, qui passe aussi vite que l'éclair, et dont le risque est de tomber dans la frénésie. L'apprentissage est plutôt d'accepter de circonscrire ses apprentissages et de les rendre pérennes.

A nos yeux il s'incarne parfaitement dans ces trois vers de Quasimodo :

Ognuno sta solo sul cuor della terra
Chacun se tient seul sur le cœur de la terre

Trafitto da un raggio di sole
Transpercé d'un rayon de soleil

Ed è subito sera
Et bientôt c'est le soir

(traduction, Anthologie bilingue de la poésie italienne, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade)

Dans tous les cas, notre tâche de consultant au sein du staff, est toujours la même : sans juger, sans projeter, dans une attitude d'accueil et d'ouverture à la surprise, offrir l'opportunité aux membres, comme dans un miroir, de découvrir que dans chaque apprentissage il y a de la vie et que c'est à eux d'explorer pour ensuite transformer leur(s) rôle(s).

Bibliographie

- Anzieu, D. (1999). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*. Paris: Dunod.
- Bauman, Z. (1993). *Postmodern Ethics*. Cambridge, MA: Basil Blackwell.
- Bauman, Z. (1997). *Postmodernity and its Discontents*. New York : New York University Press.
- Bauman, Z. (1998). *Work, consumerism and the new poor*. Philadelphia: Open University Press.
- Bauman, Z. (1998). *Globalization. The Human Consequences*. New York: Columbia University Press.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. (2001). *Community. Seeking Safety in an Insecure World*. Cambridge: Polity.
- Bauman, Z. (2001). *The Individualized Society*. In *Contemporary Political Theory*. (2003) Cambridge: Polity.
- Bibard, L. (2019). *Transformation et éthique*, in Riti, n°1 (in press), Torino: Motus.
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups and other papers*. Londres: Tavistock Publications.
- Bion, W. R. (1962). *Aux sources de l'expérience*. Paris : Puf,
- Bion, W. R. (1963). *Eléments de psychanalyse*, Paris : Puf.
- Bion, W. R. (1965). *Transformation*. Paris: Puf.
- Bion, W. (1988). *Notes on memory and desire*. In: Spillius, E. B. (Ed.), *New library of psychoanalysis, 8. Melanie Klein today: Developments in theory and practice, Vol. 2. Mainly practice* (pp. 17–21). Taylor & Francis/Routledge. (These notes were first published in 1967 in "The Psychoanalytic Forum," 2: 272–3, 279–80).
- Bleger, J. (1988). *Le groupe comme institution et le groupe dans les institutions*. In : Kaës R. et al. *L'institution et les institutions*. Paris : Dunod. (2019).
- Casalegno, J.C. (2020). *Le sujet à l'épreuve de la désinstitutionalisation*. in Riti, n°1 (in press), Torino: Motus.
- Corominas, J. (1980). *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*. Madrid: Editorial Gredos.
- Crozier, M. (1964). *Le Phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le système*. Paris : Seuil.
- Digirolamo, A. (1992). *Il poema allegorico*. In *Cantami o Diva: la tradizione del poema*. Torino: Tirrenia Stampatori.
- Dubet, F. (2002). *Le Déclin de l'institution*. In Dubet, F. & Lapeyronnie, D. *L'Épreuve des faits*. Paris : Le Seuil.
- Decherf, G. (2006). *Défaillances de la contenance familiale*. Dans *Le Journal des Psychologues*, 2006/2 (n°235), (pp.58-61) Paris : Cairn.
- Ehrenberg, A. (2010). *La société du malaise*. Paris : Odile Jacob.
- Jaques, E. (1976). *The general theory of bureaucracy*. London: Heinemann,
- Kaës, R. (2007). *Un singulier pluriel. La psychanalyse à l'épreuve du groupe*. Paris : Dunod
- Kaës, R. (2012). *Le mal être*. Paris : Dunod
- Lapassade, G. & Lourau, R. (1971). *Clefs pour la sociologie*. Paris : Seghers.
- Laplantine, F. (1975). *La culture du psy, ou l'effondrement des mythes*. Toulouse : Apsos Privat.
- Lefebvre, B. (2018). *Génération : j'ai le droit !*. Paris : Albin Michel.
- Meirieu, P. (2002). *Repères pour un monde sans repère*. Paris : Desclée de Brouwer.

- Riveline, C. (1993). *La gestion et les rites*. Dans : *Gérer et Comprendre* n°33, Paris : Les annales des mines.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : Presses de Sciences-Po.
- Sainsaulieu, R. (1995). *Sociologie de l'entreprise*. Paris : Dalloz.
- Schächter-Haham, M. (1989). *Compound of Hebrew*. In: Thousand stem words. Jerusalem : Kiryat Sefer Ltd.
- Veneziani, L. & Legrand, A. (2019). *Les 4 dimensions du management*. Les séminaires de dynamique de groupe comme lieu d'apprentissage et d'exploration de la vie des organisations. Dans : *Revue les 4 Temps du Management* online. Clermont-Ferrand : ESC Business School.
- Veneziani, L. (1992). *Il poema eroico*. In: *Cantami o Diva: la tradizione del poema*. Torino; Tirrenia Stampatori.
- Veneziani, L. (1992). *La conquistata ovvero il gioco della retorica*. In: *Critica letteraria*, Anno XX Fasc III N.76/1992, Napoli: Loffredo.
- Weick, K. (1988). *Enacted sensemaking in crises situations: the bhopal disaster*. *Journal of Management Studies* Vol 25, n°4. UK: Wiley a Sons.
- Weick, K. (1990). *The vulnerable system*. In *Analysis of the Tenerife air disaster*, *Journal of Management*, Vol 16, n° 3, p. 571-593. UK: Wiley a Sons.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of Uncertainty*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.