

Le nécessaire apprentissage du leadership pour la transformation et la cohésion sociale

Jorge Parodi

ABSTRACT

Au Pérou, depuis vingt ans, nous explorons dans nos activités de nouvelles façons d'exercer un leadership capable de favoriser la cohésion sociale ; nous le faisons grâce à une conception d'apprentissage expérientiel qui s'appuie sur la tradition du Tavistock Institute et de son séminaire de Leicester. Plus d'un millier de personnes et plus d'une centaine de consultants ont participé à ces séminaires. Sur la base de ce travail, nous présentons les conclusions et les thèmes les plus importants qui ont émergé.

Nous allons analyser et décrire différents types de résistances (sociales, individuelles, inconscientes) qui, articulées entre elles, bloquent et ralentissent la capacité du système à opérer des transformations dans le sens de la cohésion sociale.

Les systèmes fermés, l'institutionnalité anomique, les relations de pouvoir et le déni de l'autre constituent un système social hautement structuré qui produit de fortes résistances à la transformation et à la cohésion sociale. Cependant l'expérience de ces séminaires révèle aussi que ces représentations de la société et du politique peuvent être transformées.

Les séminaires ont permis aux membres de découvrir la nature de leurs résistances, de se rapprocher d'une vision plus réaliste de l'autre, de construire des systèmes intégrés, de découvrir la

KEYWORDS

Cohésion sociale
Leadership
Transformation
Démocratie
Colonialisme
Autorité
Institutionnalité
anomique

Jorge Parodi

Psychanalyste de la Société Péruvienne de Psychanalyse et de la International Psychoanalytic Association

Sociologue de l'Université Catholique Pontificale du Pérou

Membre fondateur d' InnovAcción

Membre du Comité Scientifique de Riti

vigueur d'une institution, de connecter des sous-systèmes ouverts et de vivre une expérience d'autorité, coopérative et non antagoniste ou de persécution. L'expérience révèle aussi à quel point le travail permet de découvrir le rôle particulier que joue chaque membre dans le système. Et comment travailler à sa transformation. En résumé, l'expérience nous permet de conclure que les processus de transformation vers une plus grande cohésion et intégration sociale peuvent être favorisés en facilitant l'apprentissage expérientiel des processus de transformation institutionnelle et sociale des dirigeants, dans le contexte d'une institution d'apprentissage solide.



Ce qui pourrait nous amener à dire que notre pays traverse une crise de gestion généralisée, qui se manifeste dans différentes sphères et de différentes manières.

LE MANQUE D'UN LEADERSHIP VIGOUREUX EN FAVEUR DE LA COHÉSION SOCIALE

Le manque d'un leadership vigoureux en faveur de la cohésion sociale est l'un des aspects qui, à mon avis, empêchent une véritable réduction des fortes inégalités existantes au Pérou – et peut-être aussi dans le reste de l'Amérique latine.

Quelques faits peuvent mieux éclairer cette opinion.

En premier lieu nous pouvons citer la très grande crise institutionnelle que notre pays est en train de vivre depuis quelques années, avec une succession de leaders éphémères, les uns opposés aux autres, dans un bras de fer continu qui affaiblit l'essence même de nos institutions (Bambarén et al., 2021).

Ce qui pourrait nous amener à dire que notre pays traverse une crise de gestion généralisée, qui se manifeste dans différentes sphères et de différentes manières. Même si l'on peut percevoir quelques progressions de surface, il n'en reste pas moins que c'est à l'intérieur de la structure que l'on peut trouver les principales opportunités de transformation.

>>> Au Pérou, depuis vingt ans, nous explorons dans nos activités de nouvelles façons d'exercer un leadership capable de favoriser la cohésion sociale [...]



Il n'y a pas de transformation sans *transformateurs*.
Nous le savons bien et nous avons pu le vérifier à chaque fois
dans nos expériences de séminaire : pour se transformer,
tout système a besoin de l'impulsion d'un leader.

Notre manière de faire les choses est remise en question. Les leaders qui nous ont représentés ces 30 dernières années sont le reflet de notre société et de la manière dont nous exerçons notre autorité.

En deuxième lieu nous avons des obstacles énormes, diagnostiqués par le document de la FIIAPP (Fundación Internacional Y Para Iberoamérica De Administración Y Políticas Públicas), comme la *persistance de structures sociales rigides héritées du colonialisme* et nous avons des défis immenses, comme générer l'*inclusion économique*, ou comment passer d'*une démocratie d'électeurs à une démocratie de citoyens, etc.*

Cependant, le premier défi à relever pour réaliser un programme de cohésion sociale et un contrat de citoyenneté est, à mon avis, de générer un leadership capable de conduire la transformation de notre héritage d'inégalités vers un état de plus grande équité et cohésion.

Le leader d'aujourd'hui ne peut plus se permettre de répéter le passé. Il est nécessaire que nous explorions de nouveaux chemins en ouvrant des pistes, c'est pourquoi l'éthique et la transformation (Bibard, 2021) nous sont présentées comme des impératifs de survie sociale et existentielle.

Il n'y a pas de transformation sans *transformateurs*. Nous le savons bien et nous avons pu le vérifier à chaque fois dans nos expériences de séminaire : pour se transformer, tout système a besoin de l'impulsion d'un leader.

Les notions de cohésion sociale et de leadership sont intimement et puissamment connectées. Le terme *leadership* (d'où vient le mot espagnol *liderazgo*) combine, à partir de son étymologie en anglais ancien, les images de *suivre quelqu'un* (*laedan*) et *voyager* (*lidan*) ainsi que *bateau*, *ship*, (dont la lointaine racine étymologique indo-européenne, *skei*, signifie couper). C'est-à-dire que la notion de leadership nous incite étymologiquement à prendre l'initiative de - : *couper les amarres et commencer le voyage d'un groupe humain qui (comme sur un navire) doit agir de manière cohérente pour atteindre sa nouvelle destination* :- (Parodi et Gutmann, 2009 ; Etymonline - On line, Etymology Dictionary).

Cette tâche se heurte à un obstacle considérable et peu reconnu : les dirigeants résistent à transformer les conditions actuelles du système économique, social et politique.

Bien entendu ces résistances se retrouvent chez les leaders qui, faisant déjà partie d'un système institutionnel, sont soucieux de maintenir les orientations venues du passé. Mais les dirigeants qui souhaitent explicitement la transformation de la société ont, souvent sans s'en rendre compte, des visions, des attitudes et des intérêts particuliers qui renforcent et maintiennent les inégalités présentes en favorisant les résistances à une plus grande équité sociale, économique et politique.

Au Pérou, depuis environ vingt ans, nous avons commencé à faire ce travail d'exploration de nouvelles façons de prendre son leadership à travers un concept d'apprentissage expérientiel.

Pour être plus précis, ce travail s'est articulé essentiellement, même si pas uniquement, à travers l'association InnovAcción, de Lima, et avec la collaboration du réseau de l'école de la Transformation des Institutions et des Organisations. Cet article se propose de présenter les découvertes essentielles et les thèmes les plus importants qui émergent de ce travail pour mieux comprendre comment il est possible de réfléchir et d'explorer le changement de nos représentations mentales en ce qui concerne les leaders et le leadership. En d'autres termes, je vais présenter ci-dessous une réflexion liée à cette méthodologie qui valorise, à mon avis, les processus de transformation institutionnelle et sociale.



La particularité du travail expérientiel est, bien entendu, qu'il n'y a pas d'exposés théoriques, les membres sont invités à participer à différents types d'événements dans lesquels ils recréent spontanément les schémas et les dynamiques du système social, de l'institution et des rôles. C'est un apprentissage sur la nature des processus qui se produisent dans l'*ici et maintenant*.

I- LES SÉMINAIRES EXPÉRIENTIELS : L'APPRENTISSAGE POUR LA TRANSFORMATION INSTITUTIONNELLE ET SOCIALE

Au Pérou, InnovAcción a conduit deux types de Séminaires Internationaux Expérientiels depuis le milieu des années 2000, ainsi que plusieurs ateliers de travail. Les séminaires sont résidentiels et leur durée varie entre cinq et six jours. Ces séminaires étaient de deux différents sortes, selon leurs objectifs.

Le premier type de séminaire : *Liderazgo para la TransformAcción en la Vida y la Institución* (Leadership pour la transformation dans la vie et dans les Institutions) avait, comme objectif principal : d'apprendre, à travers l'expérience, à explorer et transformer les rôles que nous prenons dans les institutions et les groupes, le type de leadership que nous exerçons dans la vie institutionnelle et dans les organisations.

Le deuxième type de séminaire : *Féminité, Leadership, Autorité et Masculinité* (FLAM), avait pour objectif d'explorer et de transformer les modèles traditionnels de représentation et d'exercice du leadership et de l'autorité, en explorant et en développant de nouvelles relations entre le masculin et le féminin. Ce n'était pas un séminaire de genre, nous y travaillions l'autorité et le leadership à travers notre identité première (le sexe de naissance) et la découverte de l'autre (homme, femme ou autres diversités de genre) et des parts féminines et masculines qui sont en nous (Veneziani, 2012).

La particularité du travail expérientiel est, bien entendu, qu'il n'y a pas d'exposés théoriques, les membres sont invités à participer à différents types d'événements dans lesquels ils recréent spontanément les schémas et les dynamiques du système social, de l'institution et des rôles. C'est un apprentissage sur la nature des processus qui se produisent dans *l'ici et maintenant*. Avec l'accompagnement de consultants, les membres apprennent à découvrir quelle est leur représentation de la société, du rapport autorité/pouvoir, de l'institution et du rôle (ou des rôles) spécifique qu'ils prennent au cours de cette expérience.

➤➤ Le fait de recréer un système social, au sein d'un séminaire expérientiel, avec ses différentes dimensions et ses nombreux rôles, donne à réfléchir quant à la nature des processus sociaux : désirs, conflits, résistances et possibilités de transformation.

Ces représentations ne sont jamais pleinement conscientes, le séminaire s'efforce donc de révéler, autant que possible, la part inconsciente des systèmes et des rôles sociaux, dans leurs dimensions psychiques, politiques et spirituelles. Dans cet apprentissage, et dans le contexte de chaque séminaire, les membres sont invités à explorer les transformations possibles de leurs rôles individuels et collectifs et des dynamiques des groupes sociaux auxquels ils prennent part >> voir note 1 <<.

Parallèlement, les séminaires nécessitent un solide containment institutionnel et professionnel. Pour ce faire, nous avons limité le nombre des membres à 48 personnes, avec un staff de 11 consultants-managers de l'évènement >> voir note 2 <<.

Quelques centaines de membres, provenant de divers secteurs sociaux et ayant diverses nationalités, ont participé à ces séminaires.

Au fil des années, nous avons assisté à une mixité sociale croissante dans les séminaires. Cela a permis un apprentissage plus profond et plus complexe des processus institutionnels et macrosociaux.

Le fait de recréer un système social, au sein d'un séminaire expérientiel, avec ses différentes dimensions et ses nombreux rôles, donne à réfléchir quant à la nature des processus sociaux : désirs, conflits, résistances et possibilités de transformation.

Dans les séminaires, un état social de désintégration et de manque de cohésion se recrée très rapidement. On a beau le savoir, on est continuellement impressionné par la force avec laquelle émergent, au début des séminaires, des comportements à l'opposé de la cohésion sociale : individualisme extrême, ségrégation silencieuse mais violente, tendance à s'imposer, et en même temps la passivité envers la dimension politique, les attaques contre l'institution, la tendance à considérer l'autorité comme uniquement *autoritaire*, etc.

Comme nous le décrirons plus tard, différents types de résistances apparaissent (sociales, individuelles, inconscientes) mais articulées

les unes avec les autres, au point de bloquer et ralentir l'impulsion du système à opérer des transformations dans le sens de la cohésion sociale. Par exemple, après l'apparition d'efforts des membres pour créer des liens qui prévalent sur l'individualisme et les intérêts fragmentés, apparaissent rapidement de fortes résistances de la part des autres membres et qui peuvent même devenir violentes (par exemple, en mobilisant une grande agressivité envers le staff ou en mettant en place des comportements de ségrégation ou de racisme entre les membres).

➤➤ Le containment du séminaire a facilité la mise en place d'un système de représentation mentale très traditionnel, qui s'est révélé comme un passé agissant dans le présent.

1- Le système de représentation mentale (et sociale) traditionnel

Au fur et à mesure que nous avons réussi à impliquer des secteurs plus divers de la société dans nos séminaires >> voir note 3 <<, nous avons pu explorer et découvrir des aspects de plus en plus complexes et profonds du *système de représentation mentale (et sociale)* qui sous-tend la manière dont s'affirment les comportements et les processus sociaux de notre société.

Depuis 2009, nous encourageons la participation de membres issus d'horizons sociaux très divers dans nos séminaires.

Au cours des séminaires, nous avons vu avec étonnement se recréer les dynamiques sociales, en termes d'identités, de pratiques et de conflits typiques de l'expérience coloniale de l'histoire péruvienne, avec des membres qui ont créé inconsciemment les rôles de *conquistadores européens*, de *blancs créoles*, de *métis dominés*, *indiens sans légitimité*, *noirs asservis*, etc... interagissant les uns avec les autres >> voir note 4 <<.

Le travail du staff amène du discernement et une réflexion sur les différents comportements des membres. Au profit du lecteur nous avons inclus quelques témoignages que nous considérons intéressants dans la note ci-dessous >> voir note 5 <<.

Le containment du séminaire a facilité la mise en place d'un système de représentation mentale très traditionnel, qui s'est révélé comme un passé agissant dans le présent.

Cela a permis d'identifier la nature du système social implicite ; en même temps, il était possible d'assister à une résistance très forte des membres, pour éviter

la transformation du système en place. Autrement dit, une tension s'est établie entre le système de représentation implicite, d'une part, et l'apprentissage et la transformation, d'autre part. Cette lutte, entre une volonté de transformation et une tentative de bloquer toute transformation, apparaissant sous nos yeux, a ainsi pu être dévoilée. Et bien entendu cette révélation a été positive, parce qu'elle a rendu possible l'apprentissage du système, à partir de là la possibilité de générer des actions transformatives. Un apprentissage de cette expérience réside dans le fait que, dès qu'une impulsion à la transformation est donnée, immédiatement et inévitablement, des résistances apparaissent. Cette expérience de nos séminaires renvoie directement aux théories et aux observations de David Gutmann : à chaque fois que les résistances se renforcent, cela veut dire que le système est en condition de franchir un palier décisif dans son processus de transformation (Gutmann, 1999, Fassino et al., 2021). Cela signifie que, dans certains contextes, les résistances sont la preuve qu'un processus de transformation est en cours. On peut donc s'attendre à ce que la promotion d'un leadership pour la cohésion sociale et d'un Contrat de Citoyenneté soit confrontée à un processus similaire.

➤➤ [...] à chaque fois que les résistances se renforcent, cela veut dire que le système est en condition de franchir un palier décisif dans son processus de transformation

2- La Résistance à transformer la représentation de l'Autre.

Ce que les différents exemples des notes 5 et 6 nous disent, c'est que la principale tendance qui ralentit la cohésion sociale est la *résistance tenace à la transformation des représentations mentales et des émotions faisant référence à l'autre ou aux autres quand ils sont situés dans des positions sociales opposées (en polarité)*. Dans ce sens, l'autre, en tant qu'objet inconnu, devient un mur de projection facile.

En clé sociologique, à partir d'une position *dominant/excluant*, l'autre (*dominé/exclu*) est pensé et ressenti comme *humainement inférieur*. Parce qu'il est noir, indigène, pauvre, ou, bien entendu, femme. On sait qu'on recherche une *marque* qui stigmatise les *inférieurs* et que la couleur de la peau est une caractéristique généralement utilisée comme *preuve* qui facilite cette stigmatisation. La *sous-humanisation* ou la *déshumanisation* raciste de l'autre remplit la fonction de rendre acceptable sa domination, son exploitation ou sa ségrégation.

A partir de la position *dominé/exclu*, l'autre (le *dominant/excluant*) est ressenti et

pensé comme un être humainement supérieur. Il ne s'agit pas nécessairement de divinisation, mais d'un état d'humanisation plus complet, d'un autre plus pleinement humain (intelligent, beau). Divinisation qui, toutefois, apparaît, d'une certaine manière, parfois de manière très emphatique. Cette *pleine humanisation* de l'autre remplit la fonction de rendre acceptable ce même dominant, qui pratique l'exclusion et la ségrégation.

Il s'agit de l'une des résistances les plus puissantes visant à empêcher toute transformation qui amènerait vers une plus grande cohésion sociale qui dépasserait les états de ségrégation sociale, de fragmentation et de domination. Dans l'expérience des séminaires, nous avons constaté que la première manière

dont cette résistance opère est de nier, de cacher et de faire taire les émotions provenant de l'autre (comme le disent également nos exemples et témoignages) : plutôt que s'opposer, on fait un bruit de chaise ; au lieu de s'exprimer, on feint l'indifférence ou la distraction *je ne m'étais pas aperçu que la chaise était vide...*

Émotion étymologiquement vient du latin et signifie, *se mettre en mouvement – faire sortir au-delà de soi-même*. L'émotion nous relie les uns aux autres. Elle crée de la cohésion. Le sanscrit va plus loin et a créé une expression qui relie le mouvement à l'amour : *kama muta*, touché par l'amour. Sur le plan social, c'est peut-être l'expression la plus sublime de la cohésion, exprimée par exemple dans l'héroïsme. Mais, en tout cas, la circulation des émotions les plus diverses est l'une des expressions distinctives de notre espèce pour exprimer son *humanité*. Et cela crée un mélange et un lien entre les personnes qui contribuent à produire de la cohésion sociale.

➤➤ [...] c'est que la principale tendance qui ralentit la cohésion sociale est la *résistance tenace à la transformation des représentations mentales et des émotions faisant référence à l'autre ou aux autres quand ils sont situés dans des positions sociales opposées (en polarité)*. Dans ce sens, l'autre, en tant qu'objet inconnu, devient un mur de projection facile.

➤➤ [...] la circulation des émotions les plus diverses est l'une des expressions distinctives de notre espèce pour exprimer son *humanité*. Et cela crée un mélange et un lien entre les personnes qui contribuent à produire de la cohésion sociale.

Exprimer verbalement ses émotions d'hostilité fait partie d'un processus au cours duquel une connexion s'établit entre les individus et les groupes qui s'excluent ou se séparent. La parole chargée d'émotion, même si elle est hostile, est un *mouvement vers l'autre* qui ouvre la possibilité d'une interaction transformatrice. En clair, le silence de l'émotion empêche toute transformation possible vers la cohésion.

L'une des expériences les plus surprenantes des séminaires est l'entêtement prolongé avec lequel la haine, le mépris, la colère et le ressentiment sont réduits au silence. Des émotions cachées qui, cependant, s'expriment finalement dans des actes plus violents et disqualifiants que n'importe quelle expression verbale. Le travail des consultants devient très difficile face à cette résistance mais notre expérience jusqu'à présent a montré qu'il est possible de la surmonter de manière suffisante.

A partir d'une position dominante, l'hostilité cachée apparaît dans des actions violentes, froides et indifférentes qui déshumanisent et rejettent l'*autre*, celui qui est différent, parfois même avec un air d'élégance. Par exemple, un membre qui occupe un rôle social dominant part sans dire un mot quand un autre membre, issu d'un rôle social exclu, ose montrer son humanité et la revendiquer émotionnellement, le cœur sur la main. Dans le même ordre d'idées, le consultant africain et noir est systématiquement ignoré lorsqu'il intervient.

A partir d'une position de ségrégation, d'exclusion ou de *dominé*, les membres cachent et font taire la colère et la haine de manière persistante, bien qu'ils soient régulièrement ignorés. Les *métis* sont interrompus par les *blancs* et ne protestent pas, les *noirs* agissent selon le désir imaginé des *blancs* (imaginé par eux-mêmes), les *indiens* entourent les *créoles blancs* et regardent dans un silence absolu – comme du haut d'une colline – le duel ou la guerre des *créoles blancs* contre les *conquistadores* européens. Le rôle des consultants est très difficile dans ces circonstances car ils sont porteurs d'une grande partie de l'hostilité tacite des membres. Les consultants sont alors appelés à un travail laborieux sur eux-mêmes, de transformation et de discernement de leurs émotions, afin

d'éviter un double risque : entrer en collusion avec les résistances qui nient les émotions ; ou exprimer ces émotions qui permettront de révéler plus facilement la résistance, mais avec le risque que les consultants en disent trop et inhibent les membres, ou finissent par s'offrir eux-mêmes comme défouloir en renforçant la tendance à ne pas partager les émotions entre les membres eux-mêmes. C'est une tâche dans laquelle l'erreur vous guette. C'est pourquoi l'équipe de consultants effectue un travail collectif permanent pour suivre chacun des membres et des processus du séminaire. Peut-être, grâce à cela – et à la formation et à l'expérience des consultants – le staff a-t-il pu suffisamment mettre en valeur les principaux processus et faciliter la communication émotionnelle. Dans l'un des séminaires est apparue une gestion – disons *astucieuse* – pour masquer la résistance systémique des membres à exprimer leurs émotions. D'abord, les membres ont mobilisé prématurément des sentiments d'attraction les uns envers les autres pour cacher leurs sentiments agressifs et, après que cette résistance a été interprétée par les consultants – et que les sentiments négatifs ont été exprimés et discernés par les membres – les sentiments agressifs ont été à nouveau mobilisés par eux, mais cette fois pour éviter de ressentir et de parler des multiples attractions qu'il y avait dans le système. Lorsque les consultants ont mis en évidence cette dynamique de résistance – et les membres ont accepté cette interprétation – les énergies libidinales sont apparues et un puissant courant vital – dirions-nous de *cohésion* – d'attractions a circulé dans le système et a transformé le climat antérieur de fragmentation rigide et de ségrégation sociale.



La cohésion sociale à laquelle nous aspirons repose - en partie - sur le principe démocratique de représentation des intérêts, à travers un système de partis politiques qui prennent en charge cette représentation et sont en compétition pour obtenir la majorité au Parlement et composer le gouvernement.

3- Le Système des Relations de Pouvoir

Dans ces séminaires, les éléments représentatifs des *systèmes de relations de pouvoir* se recréent. Les membres projettent du *pouvoir* sur le staff et créent de puissantes images d'autoritarisme du staff, par exemple en ce qui concerne le respect des frontières du séminaire >> voir note 7 <<. Il arrive que les membres éprouvent des sentiments de *peur* ou de *colère* par rapport au staff vu comme *autoritaire* et qui ne sont pas verbalisés mais qui sont *actés* (comme, par exemple, faire du bruit avec les chaises pendant que le Directeur du séminaire parle). De la même manière (et parfois au cours de la même séance) on assiste à l'idéalisation de la figure du Directeur, jusqu'au point, parfois si extrême, qu'une atmosphère momentanée de divinisation se crée. Dans les séminaires, est également apparue la logique de s'imposer par la force, brisant volontairement les frontières institutionnelles >> voir note 8 <<. Dans ces séminaires se met en place un *système de relations de pouvoir* alternatif à la démocratie, qui résiste à la cohésion sociale.

Nous faisons la distinction entre l'*autorité* démocratique (qui représente le contrat social et les principes de la démocratie) et le *pouvoir* – dont la racine étymologique est très claire à propos de ce qu'elle représente (*patris*, en sanskrit signifie *maître et mari*).

La cohésion sociale à laquelle nous aspirons repose – en partie – sur le principe démocratique de *représentation des intérêts*, à travers un système de partis politiques qui prennent en charge cette représentation et sont en compétition pour obtenir la majorité au Parlement et composer le gouvernement. Ces instances, à leur tour, doivent entretenir un flux de relations de représentation avec le peuple. D'un autre côté, des intérêts divers et contradictoires sont négociés dans le cadre du contrat social de la démocratie.

Le modèle alternatif de *relations de pouvoir* consiste en un système de groupes luttant pour imposer leurs intérêts (en utilisant la force pour les faire respecter). L'activité du système dépasse et brise le cadre du contrat social, et instrumentalise à son profit divers espaces et ressources, y compris ceux appartenant théoriquement au modèle de démocratie (partis politiques, presse libre, État). La corruption est une modalité aberrante de ce système.

Les acteurs qui participent à ce système depuis les hauteurs du pouvoir économique ou politique ont tendance à imposer leurs intérêts en créant des alliances entre systèmes fermés et cachés. Ceux qui participent à partir de la base sociale ont tendance à agir ouvertement. La furtivité de ceux d'en haut les rend invisibles à ceux d'en bas. Ceux d'en bas deviennent visibles pour menacer

»» Le système de relations de pouvoir essaie de contrôler, autant que possible, que les ressources restent au sein des acteurs qui participent à son système, tout en restreignant l'accès au système.

ceux d'en haut. Dans cette intrigue, les exclus du système des relations de pouvoir sont, pour ses acteurs, des aveugles ou des sourds qui ne voient pas le jeu ni n'entendent le bruit. Mais qui sait après tout ? Peut-être que la réalité est que ceux-là voient et entendent, mais que le bruit résonne sur fond de silence. C'est-à-dire que ce *système de relations de pouvoir*, alternatif à la démocratie et qui lui résiste, consiste en un pacte de domination qui inclut les acteurs qui ont la capacité de générer et de gérer des ressources (matérielles, organisationnelles, réseaux sociaux, etc.) pour imposer les conditions de leur participation aux bénéfices limités de la société... Et pour le faire ils excluent de la compétition pour les ressources une grande partie de la population, qui ne peut ou ne veut pas s'organiser comme un *centre de pouvoir* pour entrer dans la lutte pour les bénéfices. Le système de relations de pouvoir essaie de contrôler, autant que possible, que les ressources restent au sein des acteurs qui participent à son système, tout en restreignant l'accès au système.

Dans les séminaires, certaines ressources sont soumises à cette logique : certains membres *s'approprient* le temps de parole, ou assument – ou s'arrogent – les rôles de représentants d'autres membres, pour imposer leurs visions ou leurs intérêts.

Le système des relations de pouvoir prend le pas sur le régime de la démocratie. Au lieu d'une démocratie représentative se construit le modèle d'une *démocratie plébiscitaire*, qui consiste en une relation entre un dirigeant au pouvoir, élu par le peuple, et les membres du peuple qui remettent le pouvoir au dirigeant afin que celui-ci puisse protéger leurs besoins en leur évitant d'avoir à prendre leur propre autorité dans leur condition de citoyens.

Cette *passation de pouvoir* à un individu est source d'idéalisation populaire du leader élu et alimente une vision populaire et une pratique politique de l'*autoritarisme* des dirigeants, qui donnent vie à un type de système de relations politiques qui résiste à la cohésion sociale.

Au fur et à mesure que ces comportements sont analysés, dans le séminaire, il devient possible de voir les membres passer de leur première représentation mentale, qui était celle des relations de pouvoir, à celle d'une dynamique de relations d'autorité, dans lesquelles chacun prend son autorité par rapport au rôle qu'il prend durant le séminaire.

Cela nous amène à faire la distinction entre *pouvoir et autorité*, entre une logique de *maître à esclave* (dominant/dominé, etc.) et la logique de l'appartenance à un système d'autorité, dans lequel chacun est *auteur* du rôle qu'il prend, rôle qui grandit et prend de nouvelles formes, dans les institutions et les systèmes sociaux auxquels les personnes participent. Ce n'est pas par hasard que le mot *autorité* vient du latin *auctoritatem*, qui vient lui-même de *auctorem*, qui signifie littéralement *celui qui fait croître*.

Dans le séminaire, on peut observer la transformation des rôles d'un système de pouvoir à un autre d'autorité. Par exemple, lors d'un séminaire, un membre a eu le courage d'exprimer sa colère – vécue dans le rôle de l'*opprimé silencieux* – envers le Directeur – qu'il considérait comme un *puissant indifférent*. Cet acte – avec la compréhension du Directeur et une analyse ultérieure avec un consultant – lui a permis d'explorer les racines biographiques du rôle qu'il tendait à assumer et de commencer à entreprendre des actions dans une autre direction que celle de l'*opprimé silencieux*. D'un autre côté, les membres qui ont assumé les rôles de *puissants* ont réussi à reconnaître leur tendance à s'imposer et à manipuler les autres membres et le staff, et à entrer davantage en contact avec leur humanité cachée.

4- Les Systèmes Fermés

La cohésion sociale implique des sous-systèmes ouverts qui échangent entre eux. Ces échanges expriment, renforcent et étendent sans limite la cohésion sociale, générant une multiplicité croissante d'interconnexions entre des sous-systèmes, de plus en plus nombreux et complexes.

A l'opposé de cette fluidité et de cette ouverture des sous-systèmes sociaux qui génèrent la cohésion sociale, nous avons régulièrement constaté, dans les séminaires, un schéma notoire de résistance – également observable dans la société – qui consiste à former des sous-systèmes assez structurés qui évitent systématiquement (et limitent au maximum) les échanges avec d'autres sous-systèmes. Ils résistent à la création de toute forme de complémentarité entre sous-systèmes.

Par exemple, dans les séminaires, ils excluent la possibilité de former des alliances entre sous-systèmes. Les systèmes fermés créent un climat de protection entre gens qui se connaissent/reconnaissent (un entre soi), cultivent l'idée d'un extérieur social hostile et tendent à entretenir une relation fondamentalement utilitaire et instrumentale avec l'environnement social.



Les systèmes fermés créent un climat de protection entre gens qui se connaissent/reconnaissent (un entre soi), cultivent l'idée d'un extérieur social hostile et tendent à entretenir une relation fondamentalement utilitaire et instrumentale avec l'environnement social.

Ces systèmes tendent vers un équilibre statique et espèrent tout au plus que, si une plus grande cohésion sociale peut exister, elle ne pourrait advenir que par l'action d'un processus externe à leur initiative et effort propres (par exemple, dans un séminaire InnovAcción, un sous-système cultivait le fantasme inconscient – révélé par les consultants – que la transformation ne se ferait qu'automatiquement, suivant le schéma biologique de la métamorphose).

5- L'Institution Anomique

Le concept d'*institution anomique* est un déni du véritable sens d'*institution*, mais nous le proposons pour évoquer l'existence d'un certain type d'organisation qui, derrière son apparence d'institution, résiste à la cohésion sociale.

C'est une condition nécessaire à la cohésion sociale, que les échanges sociaux soient régis selon une notion de *loi* (en termes symboliques et juridiques au sens

le plus large) et des valeurs sociales partagées (Honeth, 2013 et 2015 ; Karsenti, 2018). Si cette condition n'est pas remplie, la cohésion sociale n'est pas possible et l'état de la société est majoritairement *anomique* (manquant de lois et de valeurs).

L'institution, quant à elle, est le lieu qui permet aux individus et aux groupes d'agir selon les lois et les valeurs sociales, mais aussi selon leurs rêves, leurs objectifs sociaux, leurs modes de coopération efficaces et un état d'observation réaliste de la réalité extérieure et de l'institution elle-même. Tout cela est possible et nécessaire, car l'institution (dont le nom même *institution* vient du latin *instituere* : s'ériger, se tenir debout) est précisément l'espace social qui fait que les groupes et les individus se dressent et restent debout, droits et fermes dans l'agitation créatrice et transformationnelle de leur vie sociale.

Pour ce faire, l'institution doit être véritablement une *institution*, c'est-à-dire une organisation qui respecte la loi, cultive et respecte les principes et les valeurs, définit et soutient une tâche fondamentale pour laquelle elle travaille, respecte les limites de ses sous-systèmes et de ses rôles, et donne de l'espace aux souhaits et aux projets de ses membres. C'est de cette manière que l'institution nourrit la capacité créative de transformation de ses membres et soutient la cohésion sociale.

Il existe de nombreuses organisations et associations qui ne deviennent pas des *institutions*. Elles privent la société de leur contribution à une plus grande cohésion sociale, ou la corrodent, et privent leurs membres de la possibilité de soutenir et de renforcer leur croissance et de développer leurs capacités individuelles. Au Pérou, diverses organisations résistent largement à s'adapter aux normes, aux systèmes de rôles et à la reconnaissance des limites. Une de leurs caractéristiques essentielles est le poids beaucoup plus important de la *personne* sur le rôle institutionnel.

Les séminaires sont l'occasion de faire émerger – et de travailler – l'image que les membres ont d'une institution. Au Pérou, InnovAcción s'est efforcé de s'affirmer en tant qu'institution et, ce faisant, soutient ses membres dans l'exercice créatif de leurs rôles, générant des énergies collectives qui à leur tour alimentent les projets institutionnels. Cet esprit nourrit les séminaires, qui sont également définis, créés et développés comme une véritable *institution*, une *institution temporaire d'apprentissage*, d'une durée de cinq ou six jours, avec tout l'esprit et la rigueur d'une institution. Sans cela, il serait non seulement impossible, mais sérieusement irresponsable, d'organiser des séminaires comme ceux que nous organisons, dans lesquels les membres ont besoin d'un solide soutien institutionnel pour déployer des processus très intenses et profonds. Les séminaires ont défini leur tâche fondamentale, des sous-systèmes avec des tâches principales fondamentales spécifiques, des rôles et des limites claires de tâche, de temps et de territoire

>> voir note 2 <<.

Dans les séminaires, surgissent les difficultés des membres à accepter et à vivre une *institution*. Le simple début du séminaire, avec son cadre clair et cohérent, brise rapidement le modèle personnaliste du pacte social de l'*institution anomique*. A partir de l'expérience vécue dans l'*institution anomique*, l'institution blesse les personnes et cela a un impact traumatisant sur les membres. Leurs attaques aux frontières de l'institution ne sont donc pas inhabituelles. Par exemple, des négociations personnelles entre les membres et l'hôtel apparaissent, faisant varier les conditions convenues par le staff selon une conception globale et institutionnelle du séminaire. Parfois, les membres réaménagent les conceptions des espaces, définies par les consultants en harmonie avec la mission spécifique de chaque événement. Parfois les consultants sont invités à sortir de leur rôle et à ne pas se soucier de ce qui se passe, certains membres menacent de partir, etc.



Dans les séminaires, surgissent les difficultés des membres à accepter et à vivre une *institution*. Le simple début du séminaire, avec son cadre clair et cohérent, brise rapidement le modèle personnaliste du pacte social de l'*institution anomique*.

Au cours d'un de nos séminaires, des indices sont apparus qui ont montré à quel point il était *étrange* (rare et *étranger*) pour les membres que le staff travaille avec le modèle social de l'institution. Diverses interactions et communications ont permis de révéler comment, à un niveau inconscient, les membres considéraient le staff – représentatif de ce modèle – comme les *prophètes d'une religion étrangère*.

Il est cependant très rare qu'un membre quitte le séminaire. Au contraire, face à un staff qui prend au sérieux sa tâche institutionnelle et maintient les frontières, les membres renforcent leur confiance dans le staff et dans l'institution, en tant qu'espace où l'on travaille au profit de l'apprentissage des membres. Ensuite, les membres s'installent dans l'espace de l'institution, s'expriment plus ouvertement, partagent leurs expériences et agissent avec plus de détermination. Ce processus croissant de *se lever*, de *s'ériger* et enfin de *rester debout* est perceptible. Cela se produit à un niveau d'énergie vitale très intense, ce qui est surprenant si l'on compare, par exemple, l'expérience du Pérou avec des séminaires similaires dans d'autres pays.

II- POSSIBILITÉ DE LA TRANSFORMATION

Les systèmes fermés, l'institution anomique, les relations de pouvoir et le déni de l'autre constituent un système social hautement structuré de résistance à la transformation et à la cohésion sociale.

Mais l'expérience de ces séminaires révèle aussi que ces représentations de la société et de la politique peuvent être transformées. Le travail du staff consistant à contenir, interpréter et impulser les dynamiques des séminaires a permis aux membres de découvrir la nature de leurs résistances, de se rapprocher d'une vision plus réaliste de l'autre, de construire des systèmes intégrés, de découvrir la vigueur d'une institution, de connecter des sous-systèmes ouverts et de vivre une expérience d'autorité coopérative et non antagoniste ou persécutrice.



Notes

L'expérience révèle aussi à quel point le travail permet de découvrir le rôle particulier que prend chaque membre dans le système. Et comment travailler à sa transformation. De nombreux témoignages de membres – et rapports de membres du staff – confirment ces évaluations, y compris leur expérience quant à la manière dont les enseignements du séminaire les ont aidés à transformer la façon dont ils assument leurs rôles au sein de leurs institutions.

En résumé, l'expérience nous permet de conclure que les processus de transformation vers une plus grande cohésion et intégration sociales peuvent être promus en facilitant l'apprentissage expérientiel des processus de transformation institutionnelle et sociale des dirigeants, dans le contexte d'une institution d'apprentissage solide.

Qu'est-ce qui rend possible la réalisation de ces expériences ? Le plus important est de reconnaître que la possibilité d'évoluer vers une plus grande cohésion sociale répond à des aspirations et à des tendances sociales réellement existantes, qui cherchent à briser les tendances *rigidifiantes* et régressives. Il existe une tendance sociale claire – vérifiable et reconnue par la recherche sociale – en faveur d'une intégration économique efficace, de l'égalité sociale et de la participation politique.



Qu'est-ce qui rend possible la réalisation de ces expériences ?

Le plus important est de reconnaître que la possibilité d'évoluer vers une plus grande cohésion sociale répond à des aspirations et à des tendances sociales réellement existantes, qui cherchent à briser les tendances *rigidifiantes* et régressives.

>> **Note 1** << L'objet de cet article et la place nous empêchent de présenter d'une manière plus étendue la signification et la méthodologie de travail par rapport à la notion d'*hypothèse de travail* (et qui prend en compte les trois dimensions citées). Pour apporter quelques éléments d'information à tous ceux qui ne sont pas familiers du travail qui est fait dans les séminaires de *relations de groupe* et/ou de *transformation des institutions*, nous nous contenterons d'une courte explication.

La notion d'hypothèse de travail nous vient de la longue tradition du Tavistock Institute et de son séminaire de Leicester. Elle sert à comprendre et définir l'état d'un système humain – d'un groupe – construit et cohérent (c'est-à-dire possédant une tâche fondamentale et des frontières de *containment*). Pour construire une hypothèse de travail on part d'éléments de preuve (les évidences, c'est-à-dire les constats factuels des comportements du système) pour interpréter l'état du système au travers de trois dimensions : politique, psychique et spirituelle. La dimension politique représente tout ce qui tourne autour des rapports de force et des luttes pour le pouvoir, de la recherche du contrôle de l'information et des jeux d'alliances ; la dimension psychique s'intéresse aux représentations mentales que nous possédons vis-à-vis des organisations, comme par exemple, la dépendance, la contre-dépendance, l'interdépendance et elle est reliée à la vie psychique des individus ; la troisième, la spirituelle, a trait à la valeur sacrée d'un groupe, il s'agit de ce qui tient lieu de *sacré* dans le système, elle met en jeu ce qui est de l'ordre de la foi, pour chacun de nous : il ne s'agit bien sûr pas ici de la dimension religieuse ; c'est ce par quoi chacun de nous cherchera à donner un sens à son existence (la littérature sur le sujet est vaste, pour se familiariser à ces concepts par un article de divulgation simple et accessible nous renvoyons à Veneziani et Legrand, 2019).

>> **Note 2** << Parallèlement le staff du séminaire met en place un système de *containment* qui permet aux membres de travailler sereinement et d'explorer en toute sécurité. Cela consiste dans la création de frontières solides : de territoire (on travaille dans un périmètre défini à l'intérieur duquel on utilise des territoires de travail fermés et confidentiels) ; de temps (chaque session de travail commence à l'heure et se termine à l'heure et chaque moment est dédié, les propos ne sont ni repris ni divulgués) ; de tâche fondamentale (chaque

session à une tâche de travail définie, on ne mélange pas les instants et on explore les rôles de chacun ; tout est travaillé en termes de rôles et jamais en termes d'interpersonnel). Le staff est engagé dans le respect des frontières, pour cette raison au Pérou la participation est limitée à 48 personnes pour 11 membres de staff. Parmi eux certains ont pour rôle de faciliter et de protéger les membres dans leurs interactions avec le monde extérieur, ceci permet de donner un *containment* définitif au travail.

>> Note 3 << Au fur et à mesure que nos séminaires progressaient nous avons pu élargir la base de notre réseau associatif, ceci nous a permis d'être en contact avec différents secteurs sociaux de la société péruvienne (et également d'Amérique latine). Nous avons pu également mettre en place un système de bourses et d'aides économiques qui nous a permis de faire participer à nos séminaires des personnes venant de milieux défavorisés et de toucher différentes régions du pays. Ceci a également ajouté de la diversité culturelle et ethnique, en incluant beaucoup de participants venant des régions les plus isolées de notre pays.

Un aspect très important de notre ciblage de participants reposait également sur le fait de pouvoir assez facilement, grâce à l'implication de milieux universitaires et d'entrepreneurs, faire participer à nos séminaires des personnes provenant des classes dirigeantes du pays (des Ministres ou anciens Ministres y ont également participé).

>> Note 4 << Dans les quelques cas que nous allons citer on peut parfois reconnaître des comportements à peine visibles mais répétés avec une telle fréquence et insistance qu'ils deviennent de vrais points de cristallisation, qu'on pourrait appeler *récurrents* et d'autres plus particuliers liés à *l'ici et maintenant* d'un séminaire (ils sont cités ci-dessous dans la note 5).

Dans la première typologie on retrouve les discriminantes classiques d'un système de représentation mentale traditionnel : l'opposition homme dominateur/femme soumise à l'homme ; le clivage des classes sociales, entre les classes dominantes et les autres (y compris par alliances traditionnelles entre classes) ; des questions liées à l'appartenance ethnique ou à l'appartenance à certaines communautés spécifiques ; la considération-admiration presque dépendante vis-à-vis d'étrangers européens ou la détestation absolue vis-à-vis de ces derniers... et ainsi de suite.

Ainsi ils se manifesteront, par exemple, par des hommes qui coupent systématiquement la parole aux femmes dans l'indifférence générale du système (indifférence, distraction, complicité) ; par le cas assez habituel de femmes qui prennent la parole pour dire des choses marquantes pour le système et dont l'intervention est immédiatement couverte par l'intervention d'un homme qui n'a manifestement pas grand-chose à dire, mais dont le but de l'intervention est clairement interprété par le staff ou certains autres membres comme la volonté délibérée d'enlever tout crédit et toute force à l'intervention qui l'a précédé. Il arrive fréquemment de voir, par exemple, un homme qui prend la parole et, puisqu'il est identifié comme un homme représentant le pouvoir (par sa position ou son appartenance sociale), le système tout entier se tait immédiatement pour l'écouter *religieusement*. On peut assister à l'exacte opposé : quand un homme d'un niveau social moins élevé (ou ethniquement identifiable) ou une femme prend la parole, mystérieusement, dès les premiers mots, un bruissement de chaises qui se déplacent empêche d'entendre clairement leurs propos. A d'autres moments, dans des sessions où les membres ont la possibilité de choisir spontanément la composition de leurs groupes de travail, se manifeste une volonté très forte de se retrouver entre soi, les mêmes avec les mêmes, selon leurs races, ethnies, classes sociales...

Le plaisir de se retrouver entre soi a très récemment été documenté dans un travail à propos d'un séminaire péruvien (Bambarén et al., 2021).

>> Note 5 << **1^{er} témoignage : un membre de staff travaillant dans les petits systèmes.** -: *La majorité des membres de mon petit système avait rapidement identifié un jeune membre en tant que titulaire d'une bourse. Certains parmi eux, d'ailleurs, avaient probablement participé à l'effort financier qui offrait ces mêmes bourses. Le travail avait commencé, lors de la première séance, par une chaise vide, celle du jeune en question. Les membres s'en étaient inquiétés suffisamment au début, puis avaient commencé à travailler sans plus y penser. A son arrivée certains avaient rapidement compris, à travers les aspects extérieurs, que l'homme jeune venait de milieux défavorisés et que sa participation avait été rendue possible par une bourse. Commença alors un ballet paradoxal. Son arrivée se fit dans l'indifférence générale, le simple fait de l'avoir dévisagé avait permis de décider qu'il n'avait rien d'intéressant à dire. En même temps on considérait qu'il était important qu'il puisse entendre*

et comprendre les propos tenus. La relation financeurs généreux/boursier chanceux plaçait automatiquement ce jeune dans une zone de redevabilité qui ne l'autorisait pas à avoir un point de vue autonome, ni – encore moins – un point de vue divergent. Quand il divergeait, sa présence était tolérée mais on évitait d'interagir avec lui. Ainsi on le laissait parler sans l'écouter, ou on ne tenait pas compte de ses propos, on lui coupait la parole, on banalisait ses propos. Les considérations générales portaient sur le fait qu'il devait écouter, comprendre, s'inscrire dans un processus gentiment tracé par ses gentils financeurs. La manifestation d'une pensée autonome était perçue comme une faute de goût, un manque de bienséance. Face à ce que j'avais interprété comme un rejet imprégné de condescendance bienveillante ce même jeune assumait assez vite une attitude corporelle considérée comme violente. Les femmes laissaient transparaître un sentiment de peur, certains hommes s'étaient élus en tant que protecteurs de ces dames (en répétant le schéma social dominant, bien sûr) et ainsi de suite. Ce même jeune commencera à arriver en retard aux séances du groupe de travail, s'assoira en marge, poussera sa chaise à la périphérie du groupe, puis arrivera même à déplacer sa chaise en dehors de l'espace de travail commun. Dans des cas semblables, j'avais déjà vu des jeunes s'autoexclure complètement. Il fallut un travail d'attention de tous les instants pour rompre ce cercle, pour faire sortir le jeune d'une répétition du rejet qu'il connaissait déjà et qu'il savait très bien alimenter et ses financeurs de cette attente particulière qui voulait qu'il soit un bon élève appliqué, un apprenti des dynamiques psychosociales. Par magie, à la dernière séance, les choses s'emboîtèrent, les expériences d'autres moments du séminaire rajoutant du discernement et de l'intensité à leur apprentissage collectif, ce jeune parla avec une voix qui ne réclamait pas le rejet et les autres commencèrent à comprendre qu'il avait des choses à leur apprendre, à eux... :-

2^{ème} témoignage : trois membres de staff travaillant dans un grand système.

Il s'agit des trois consultants et des difficultés mêmes du staff à dépasser ses propres barrières. En 2012 la séance dénommée MASS (dans d'autres traditions on l'appelle également Grand Système d'Etude), était conduite par un trio de consultants composé par un homme européen blanc, un consultant homme péruvien indien et une consultante femme péruvienne indienne également. C'est le consultant européen qui s'exprime. -: *Le travail s'articulait sur 6 séances. Inexplicablement pendant les deux premières et la moitié de la troisième, j'avais été le seul à parler. Entretemps mes interventions*

devant les membres étaient toujours très écoutées et les membres donnaient des signes manifestes d'appréciation de mes interventions. Comme si je pouvais suffire à tout le système. J'étais clairement perplexe.

*Bien entendu en tant que membres de staff nous avons beaucoup travaillé le silence de mes deux autres collègues. J'étais le plus âgé, le plus expérimenté, mes deux collègues n'avaient jamais consulté dans un grand groupe, je pris l'option de les faire travailler sur leur prise d'autorité et leur confiance en soi. Par ailleurs ils me donnaient exactement ce retour : leur insécurité, leur peur, leur crainte de ne pas être à la hauteur. Pourtant au bout de deux sessions, déjà, mes collègues n'avaient toujours pas pris la parole. Les deux racontaient se sentir bloqués, non autorisés à prendre pleinement la parole, à pouvoir intervenir dans ce système de pouvoir, l'homme se sentait également paralysé par sa jeunesse (il était cependant assez expérimenté) et la femme se sentait également bloquée par l'âge (bien qu'elle-même expérimentée) et par le fait d'être une femme. Soudain je me rendis compte, pour la première fois, qu'en dessous de l'écorce superficielle de la bonne humeur et de la facilité de travail, notre trio était traversé par des tensions inexprimées. Après quelques hypothèses et explorations je me rendis compte de la réalité, que je n'avais pas clairement vue auparavant, parce qu'objet de beaucoup de projections positives. Mes deux collègues péruviens avaient une excellente relation de travail avec moi mais ne l'avaient pas entre eux. C'est comme si chacun ne travaillait, dans la réalité, qu'avec moi tout seul. Nous n'étions pas un trio, mais deux binômes. La piste de leur **non-collaboration** me fit ainsi prendre conscience, et à eux en même temps, de leur vraie peur : être le consultant homme jeune et indien, face à une membership de blancs, dominants et plus âgés ; être la consultante encore jeune, indienne et femme face à cette membership à ses yeux dominante et masculine. Pour elle, femme et indienne, cela paraissait constituer deux murs infranchissables.*

Le travail du trio de consultants en intervision fut très dense pour dépasser leur blocage et les amener à transformer leur système de représentation mentale paralysant. La succession d'événements dans les sessions suivantes est aussi très intéressante.

Quand, au milieu de la troisième séance (donc presque à 50% du parcours), le consultant indien prit la parole il fut à peine écouté, beaucoup dirent qu'ils ne l'avaient pas entendu et d'autres firent comme s'il s'agissait d'un membre et pas d'un consultant. On parla de lui comme de l'homme jeune mais sans lui reconnaître son rôle de staff.

C'est seulement à la quatrième séance qu'il commença à être entendu ; non par hasard, il voulut faire une intervention juste au moment où sa collègue prenait enfin le courage d'intervenir, en l'empêchant de parler. Elle dut s'y prendre à trois reprises (deux autres fois des membres parlèrent au moment où elle se préparait à intervenir). Enfin elle parla, elle aussi dans un parcours d'abord de déni, puis d'indifférence, puis enfin d'écoute. Petit à petit ma place de consultant blanc, étranger, fut moins forte aux yeux du système et un processus de transformation put commencer.

Nous voyons bien par cet exemple que non seulement il s'agit de projections, mais que, comme toujours, à côté des projections se retrouvent les introjections. Il était pour eux très difficile de dépasser la prison mentale dans laquelle ils se trouvaient mais, en plus, il était également difficile de faire autrement entre eux. Ils reproduisaient le schéma sexiste et n'étaient pas en condition, en tant que minorité, de créer une alliance : la seule alliance possible était avec le blanc européen dominant, entre eux ne pouvait qu'exister l'absence de support ou, pire, la rivalité (en reproduisant la rivalité conquistadores/créoles). Leur propre transformation (et la mienne bien entendu, d'accepter de me voir comme dominant, nocif, prenant une part de responsabilité dans leurs difficultés) permit au système de commencer un chemin de découverte et de transformation. :-

3^{ème} témoignage : un membre de staff africain travaillant dans un grand système. - : *J'avais, à chaque fois que je prenais la parole dans le système, une immense impression d'inutilité. Je n'étais pas écouté ou très peu, la plus grande frustration venait du fait que je n'avais pas de nom ou de rôle, j'étais le consultant noir, qu'on n'écoutait pas ou peu, qui parlait pendant que des bruits de fonds se faisaient entendre et dont les interventions n'étaient jamais reprises par les membres. J'hésitais entre m'attribuer la prérogative de la transparence ou celle de l'incompétence. Au fur et à mesure que le travail avançait, je découvris une autre projection, celle du phallus, bien sûr. Le seul antidote contre l'inexistence était d'être pris pour un symbole (statique) de fertilité ou un antidote contre l'impuissance. Ma parole n'avait pas de poids ou alors, par moments, comme un possible Spartacus, leader d'une minorité à la recherche d'un chef rebelle et encore, je ne suis pas sûr que c'était ma parole qui les intéressait, plutôt que la projection de l'homme africain fort, lutteur, combattant... :-*

4^{ème} témoignage : un membre européen d'un pays colonial, rare européen dans ce séminaire, le seul à ne pas parler espagnol. - : *Ce dont je me souviens c'est d'une immense dureté et un fort sentiment d'exclusion. D'une part il y avait les Sud-Américains blancs qui me traitaient avec dévotion et sympathie mais sans me permettre d'entrer pleinement en relation avec eux ; de l'autre il y avait les indiens pour lesquels j'étais la liste complète de tous leurs adversaires : blanc, espagnol (bien entendu je ne le suis pas), colonisateur, dominant. Leurs interactions avec moi étaient le plus souvent à la limite de la violence. Lors d'un groupe de travail de la Séance Institutionnelle, je me souviens d'un membre qui m'expliquait tout ce que j'incarnais de mal en gesticulant de ses mains, les poings fermés, tout en mimant inconsciemment des coups de boxe... :-*

>> **Note 6** << Comme nous le disions quelques lignes plus haut, cette prise de conscience se fait au travers des retours des consultants du staff dans une ou plusieurs sessions du séminaire ou dans une hypothèse de travail et se diffuse ensuite dans le système tout entier.

>> **Note 7** << Pour ne prendre qu'un exemple bien connu et commun à presque tous les séminaires : quand à la fin de la plénière d'ouverture, à l'heure, dans le respect de la frontière de temps, le staff se lève et part, la réaction est toujours extrêmement violente, on projette sur le staff une forme d'autoritarisme irrespectueux qui ne se soucie pas des sentiments et des pensées des membres, des dieux de l'Olympe injustes et insensibles, des *aristocrates en majesté* (Bambarén et al., 2021) alors qu'ils ne font que respecter une frontière à chaque fois rappelée, communiquée, connue et faisant partie du contrat moral entre le staff et les membres.

>> **Note 8** << Il suffit de peu, comme arriver massivement au-delà de la frontière de temps de la session ou modifier profondément l'organisation des chaises de la session construite par les consultants (sous prétexte de sortir de l'imposition du staff et de retrouver sa propre liberté d'agir mais en ne mettant dans le système que chaos et confusion) ; parfois ce sont des contestations ouvertes faites dans le bruit et la force physique, ou encore la contestation des membres du staff considérés comme les plus fragiles (femmes jeunes, consultants d'une autre race, jeunes, etc.)

Bibliographie

AA. VV. Etymonline - On line Etymology Dictionary

Disponibile en: <https://www.etymonline.com/>

Bambarén, A. and Depeursinge, B. and Novella, P. and Valente, V. and Veneziani, L. (2021) 'El seminario corto como modelo de aprendizaje grupal' in *Riti*, n°1. pp. 184-218. Torino: Motus.

Bibard, L. (2021) 'Transformation et Ethique' in *Riti*, n°1. pp. 144-161. Torino: Motus.

Bourdieu, P. (2012) *Sur l'État : cours au Collège de France (1989-1992)* Paris : Éditions du Seuil et Raisons d'agir.

Durkheim, E. (1987, ed. or. 1895) *Les règles de la méthode sociologique*, Paris : Presses universitaires de France, 1987.

Durkheim, E. (2012, ed. or. 1950) *Leçons de sociologie*, Paris : Presses universitaires de France.

Fassino, P. and Veneziani, L. with Legrand, A. and Sturiale, A. (2021) 'Oltre il muro, storia della trasformazione del Partito Comunista Italiano' in *Riti*, n°1. pp. 20-115. Torino: Motus.

FIIAPP (2010) *La Cohesión Social en Europa y América Latina: Invitación al Debate y Propuestas*. Edición a cargo de Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.

Gutmann, D. and Iarussi, O. (1999) *La Trasformazione. Psicoanalisi, desiderio e management nelle organizzazioni*. Salerno: Edizioni Sottotraccia.

Gutmann, D. and Ternier-David, J. and Verrier, Ch. & coll. (2008) *From Transformation to TransformAction*. London: Karnac ed.

Honneth, A. (2013, ed. or. 2007), *Ce que social veut dire. I. Le déchirement du social*, traduit par Rusch, P. Paris : Gallimard.

Honneth, A. (2015, ed. or. 2011), *Le droit de la liberté. Esquisse d'une éthicité démocratique*, traduit par Joly, F. et Rusch, P. Paris : Gallimard.

Karsenti, B. (2018) Éthicité et anomie, De la philosophie sociale à la sociologie de l'État in *Etat et société Politique*, pp. 133-157, Paris : Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales.

Parodi, J. (2000) *To be a worker, Identity and Politics in Peru*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.

Parodi, J. (2003) *Los Pobres, la Ciudad y la Política*. Lima: Cedys.

Parodi, J. and Gutmann, D. (2009) *Functions of Institutional and Social Transformation: Lead, Manage, Consult*. (Leading Consultation Programme IFSI). Paris, 14 de Septiembre, 2009.

Veneziani, L. (2012) 'Le aziende temono il rosa' in *Digitalic* n°10. Pp. 98-99. Milano: Digitalic.

Veneziani, L. and 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', in *Les 4 Temps du Management* (online). Clermont-Ferrand : ESC Business School.