Les défis pour la transformation des institutions dans les sociétés émergentes

Leonardo Veneziani et Antoine Legrand

ABSTRACT [1]

L'article ci-dessous a pour but de présenter, en premier lieu, les différentes contributions recueillies dans ce dossier, en retraçant le point de départ de cette recherche, les raisons qui l'ont motivée et les bases théoriques qui lui ont servi de support.

Depuis son origine et avec les premiers articles qui apparaissent à la fin des années '80, la *transformation des institutions*, appelée également à ses débuts *transformation institutionnelle* par David Gutmann (cf. note 1), a évolué et s'est enrichie de nouveaux concepts. L'intention est de permettre au lecteur de se repérer et d'avoir une vue d'ensemble de cette approche.

Ceci lui permettra en même temps de pouvoir retrouver dans l'article un certain nombre d'informations, idées et outils théoriques qui sont évoqués dans les articles du dossier mais que les auteurs n'ont pas approfondis pour des raisons de place, en les renvoyant à ce travail.

En deuxième lieu, les différents pays qui font l'objet de cette enquête ont été, et le sont encore, confrontés à une situation contextuelle particulière, qui est celle des Etats anomiques. Les auteurs ont cherché à identifier un lien entre la transformation des institutions et la définition d'Etat anomique (ou institution anomique) qui puisse permettre de mieux éclairer quelles sont les caractéristiques et les blocages d'une transformation dans ce type de contexte.

KEYWORDS

Traumatisme fondateur
Mythe constitutif
Système de représentation mentale
Transformation endogène
Dimension longue du temps
Rites
Anomie
Éthicité

1 Pour permettre au lecteur de se repérer, nous utiliserons le nom de transformation institutionnelle quand nous parlerons de cette approche depuis ses origines (y compris pour faire référence aux activités d'IFSI – International Forum for Social Innovation) et celui de transformation des institutions et des organisations (parfois abrégé en transformation des institutions) pour parler des évolutions apportées depuis 2016 par Motus, Riti et les autres réalités qui s'en inspirent.
Les références bibliographiques essentielles pour cet article sont : le texte de David Gutmann (1999) sur la transformation institutionnelle ; le long article de Fassino et al. (2021) qui raconte et analyse l'histoire du Parti communiste italien en tant qu'étude d'un cas de transformation des institutions ; un article de Veneziani, Legrand en cours de parution pour Riti (2025 [A]) sur les différences entre la transformation institutionnelle et la transformation des institutions, ainsi qu'un récent livre des mêmes auteurs sur les outils et concepts de la transformation des institutions (2025 [B]), tous présents en bibliographie. A chaque fois que nous ferons référence à ces textes nous renverrons le lecteur à cette note.

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

Leonardo Veneziani

Consultant et coach
Directeur Associé d'Avutann
Président de Motus
Président du Comité Scientifique de Stratelio
leonardo.veneziani@avutann.com

Antoine Legrand

Consultant et coach
Directeur associé d'Avutann : conseil en stratégie et en transformation des organisations
Membre du board de MOTUS
Ancien DRH
antoine.legrand@avutann.com

I- L'ORIGINE DE CE TRAVAIL

1- Des énergies transformatrices différentes

Depuis au moins une décennie nous sommes plusieurs à constater que, quand un séminaire de *Group relations* ou de *transformation des institutions* se termine, le ressenti des participants est différent selon la nature du pays où celui-ci se déroule.

Dans un grand nombre de pays, la charge émotionnelle, la sensation d'appartenir à un projet porteur de transformation pour leur société, motive fortement les membres (ou plutôt anciens membres) ; de la même manière, la conscience que chacun peut prendre sa part personnelle dans ce projet est très intense. Cependant, au-delà de

Dans un grand nombre de pays, la charge émotionnelle, la sensation d'appartenir à un projet porteur de transformation pour leur société, motive fortement les membres (ou plutôt anciens membres) ; de la même manière, la conscience que chacun peut prendre sa part personnelle dans ce projet est très intense.

l'énergie, de la passion et de la prise de conscience de l'importance du travail, les difficultés, les contradictions et les blocages à surmonter, présents dans les sociétés qui les entourent, peuvent inhiber cette prise d'autorité et en décourager plusieurs[2].

De l'autre côté, en Europe Occidentale et en Amérique du Nord, quand un membre revient d'un séminaire de relations groupales, il s'emploie à l'amélioration de ce qui le touche dans son travail, dans sa famille, dans les associations ou les différents milieux qu'il fréquente. Néanmoins, ce processus

2 La liste des pays est longue et elle comprend : les pays émergents ou Nouveaux Pays Industrialisés (NPI) ; les pays en développement (PED) et les pays en voie de développement (PVD) qui composent les pays en transition ; les pays les moins avancés (PMA) ou émergés. Nous l'avons constaté au Pérou, en Colombie, à Cuba, en République du Congo, en République Démocratique du Congo, en Afrique du Sud et également, lors de courts ateliers au Togo et au Sénégal.

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

reste souvent assez intimiste, efficace, mais très contenu dans le quotidien.
L'hypothèse de travail est que dans le premier – vaste – groupe de pays, la composition sociologique de ces-derniers, les modes de vie et les ruptures sociales et économiques propres aux tissus sociaux existants favorisent, de retour du séminaire, un impact bien plus fort, de la part des membres, sur la sphère sociale du pays. **L'engagement** ne s'exprimera pas uniquement dans la vie quotidienne et dans ses propres routines, mais **arrivera directement au cœur de la société, dans les rues, dans la *calle*** (il est important de rappeler que le travail dans la *calle* est une des expériences les plus significatives et génératives de l'école de psychologie cubaine – voir Actes de la VIème Convention Intercontinentale de Psychologie Hominis, 2013). En miroir, les modifications sociologiques de nos environnements et les processus de désinstitutionalisation en cours dans nos sociétés occidentales (Casalegno, 2021 ; Bambarén et al., 2021) favoriseraient un processus plus retenu et plus intimiste.
D'un côté il y aurait une grande énergie, porteuse d'une force transformatrice extrêmement puissante mais avec le risque de ne pas savoir comment opérer, de l'autre serait présente une plus grande efficacité, déterminée par un cadre plus protecteur (frontières, rôles plus définis, *containment*) mais avec un rayon d'action plus réduit.
Cette observation générale nous paraissait importante et donc à investiguer. Ce qui nous a amenés à nous questionner sur la différence des processus de transformation qui se déroulent dans les pays selon leur différent niveau de développement.
Le fait qu'à expérience égale des niveaux de développement différents donneront des résultats différents est connu. Nous nous contenterons de rappeler que le débat (en sociologie comme en sciences politiques ou en

» L'hypothèse de travail est que dans le premier – vaste – groupe de pays, la composition sociologique de ces-derniers, les modes de vie et les ruptures sociales et économiques propres aux tissus sociaux existants favorisent, de retour du séminaire, un impact bien plus fort, de la part des membres, sur la sphère sociale du pays.

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

» **L'engagement** ne s'exprimera pas uniquement dans la vie quotidienne et dans ses propres routines, mais **arrivera directement au cœur de la société, dans les rues, dans la *calle*** [...]

philosophie) a été amplement visité par la doctrine d'inspiration marxiste à propos des *conditions possibles de réalisation du socialisme selon les stades d'évolution industrielle d'un pays* (Carr, 1950-1978).

2- Le choix d'un échantillon disparate

Il nous a semblé important de nous arrêter sur ce constat et entreprendre un travail de réflexion qui aille plus loin que les émotions, sensations et discernements des participants à un séminaire.
Nous avons donc demandé à différents collègues de nous parler de la transformation de leur pays, ou de certaines aires géographiques qui leur sont proches, pour chercher à comprendre.
Les pays dont on parle dans ce dossier sont très différents les uns des autres, pourquoi ?
Parce qu'entre *pays sous-développés, pays en voie de développement, pays émergents, pays moins avancés,* depuis 60 ans, une ribambelle de définitions macro-économiques et d'acronymes, qui nous viennent des ONG, de la géopolitique, des observatoires économiques, des Banques de développement et du *politiquement correct*, nous parle de tous ces pays dans un tourbillon sémantique qui n'a de sens que la fidélité à la maxime de Tomasi di Lampedusa (*tout changer pour que rien ne change*). Alors plutôt que parler de ces pays, nous avons choisi de faire en sorte que tous ces pays parlent d'eux-mêmes, avec des auteurs différents, des points de vue disciplinaires différents, des focus différents (Pérou, Colombie, Afrique francophone – particulièrement le bassin du Congo, Afrique du Sud – anglophone).
Chemin faisant nous avons compris que le travail ne serait pas complet si nous ne donnions pas également la voix à une des régions de l'Union Européenne parmi les moins développées. Au vu de l'importance que prenait dans tous les retours la dimension de la colonisation, de la conquête, de l'*institutionnalité anomique* (Parodi, 2024), il nous est apparu que l'Italie du Sud, l'*Italia Meridionale* et son long cortège funèbre de violences et de collusion entre la

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

politique et le crime organisé s'imposait comme objet d'étude. La raison de cette prise en compte vient de notre volonté de ne pas construire un travail qui repose sur un clivage : les uns d'une part (les développés, intimistes sans énergies, éventuellement *décadents* mais éthiques), et les autres d'autre part (pleins d'énergie, en pleine croissance démographique, généreux et pourtant non développés). C'était la volonté de ne pas nous laisser emprisonner par une vision *hiérarchique* et une confrontation de mondes opposés. La volonté était de sortir du risque d'un entre soi, comme le définit Parodi (cit.).
Le lecteur constatera que les échanges et les fertilisations entre les auteurs ont été nombreux.

II- HYPOTHÈSE DE TRAVAIL ORIGINAIRE ET ÉLÉMENTS THÉORIQUES DE DÉPART

1- Le mandat donné aux auteurs et les questionnements de départ

En nous appuyant sur un certain nombre de points de départ théoriques propres à la transformation des institutions (ci-après une mise en perspective des éléments marquants), nous avons cherché à comprendre avec les auteurs le processus psychique qui pouvait s'être créé dans chaque pays. En suivant une empreinte méthodologique propre à Riti, nous avons voulu partir de la réalité historique, en l'utilisant comme un support d'évidences, qui nous permettrait de construire une hypothèse de travail. Tous les systèmes analysés étaient porteurs d'une réalité bien précise : un passé colonial.
Ensuite nous avons souhaité construire un lien entre les éléments les plus apparents du système de représentation mentale de chaque pays et le traumatisme vécu par ce dernier. Nous en avons fait de même pour le mythe qui l'accompagne. En dernier nous avons cherché à identifier l'existence ou l'absence de rites internes à chaque réalité, capables de construire et cimenter un inconscient collectif, ce qui nous a également confrontés à la question du droit ; où étaient les normes juridiques et morales partagées par les différentes sociétés ? De toute évidence il n'y en avait pas. La présence de la société anomique en toile de fond s'est ainsi dessinée.
La dimension pluridisciplinaire et le choix de focus différents ont fait que chaque auteur a été très libre de traiter la matière à sa convenance. Les points de départ ont amené à certaines convergences et à des différences. Ce prisme

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

En suivant une empreinte méthodologique
propre à Riti, nous avons voulu partir de la réalité historique,
en l'utilisant comme un support d'évidences,
qui nous permettrait de construire une hypothèse de travail.
Tous les systèmes analysés étaient porteurs
d'une réalité bien précise : un passé colonial.

de départ intéressera le lecteur pour voir le cheminement de ce dossier dans sa globalité.
Si trouver des points communs n'était pas le but de ces interrogations, nous avons été surpris par un certain nombre de convergences qui ont émergé. Il ne s'agit pas de les proposer au lecteur comme des résultats, mais simplement comme des similitudes qui pourraient, sous certains aspects, contribuer simplement à mieux expliquer les évolutions de la vie psychique des groupes (dans ce cas des entités nationales), lorsqu'ils sont confrontés à une possible transformation.

2- Les points d'appui théoriques de départ

Nous reprenons ici quelques points de réflexion conceptuelle qui pourront aider le lecteur et qui ont servi à nourrir notre recherche. Ils font tous, depuis plusieurs années, partie du bagage de la théorie de la transformation des institutions telle qu'elle s'est poursuivie ensuite (cf. note 1).

a) Le Traumatisme fondateur[3]

Ce concept nous vient de David Gutmann. Il repose sur la notion que, comme tout être humain possède un traumatisme, chaque institution (organisation) également en possède un à son tour.
On peut déjà identifier un premier embryon de ce concept en 1999 dans son travail écrit avec Iarussi, puisque le lien entre transformation et traumatisme était déjà présent et exprimé. Toutefois son idée se reprécise plus tard, en repartant de Girard (1972). Pour Girard, s'il y a un **mythe fondateur**, c'est parce qu'il représente la sortie d'une crise précédente de nature traumatique.

3 L'auteur, écrivant en anglais, n'a pas tranché entre le terme trauma ou traumatisme. Dans le français et les langues latines, ce double axe sémantique existe. Nous choisissons le terme de traumatisme, au lieu de trauma, afin de souligner l'aspect relatif aux conséquences du trauma, plutôt que le trauma lui-même, chaque trauma pouvant être métabolisé de manière différente par les personnes et les groupes (Fassino et al., 2021, p.23)

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

La nouveauté amenée par cet axe de recherche réside dans le fait de destiner ses investigations au trauma préexistant et à son traumatisme, plutôt qu'à la construction du mythe.
Enfermé dans ce **traumatisme fondateur**, tout système risque de devenir prisonnier de ses propres répétitions.
L'enjeu pour celui-ci sera donc de savoir comment en sortir pour se transformer à partir du traumatisme initial. Le moment traumatique, en tant que moment originaire de toute construction psychique collective, aide à fixer la genèse du système de représentation mentale de toute organisation et l'origine de ses compulsions de répétition.
Selon lui, le ressort qui va permettre de sortir de cette entropie repose sur la prise de conscience individuelle et collective que l'individu et le système feront par rapport à leur origine en tant que groupe : selon lui il est indispensable d'accepter de s'être construits à partir d'un traumatisme fondateur. L'étape suivante, après cette prise de conscience, devient le rapport à l'autre : la prise de conscience permet de commencer à sortir de l'emprisonnement de notre système de représentation mentale et de regarder les choses autrement ; la présence de l'*autre* (le consultant ou toute personne ou groupe capable de poser un regard riche en altérité), dans un processus de discernement, permet de parcourir le chemin de la transformation.
Les publications de référence sur le sujet sont assez récentes (le travail expérientiel et de réflexion ayant été mené pendant plusieurs années au sein du groupe de consultants et chercheurs du Forum International de l'Innovation Sociale). Une première publication, en commun avec Jean-François Millat, date de 2013, une deuxième, présentant de manière plus complète et élaborée cette théorie, date de 2018.
Ainsi, quand un système humain aura rencontré un leadership transformateur (un leader ou un groupe de leaders réunis par la même tâche fondamentale), il pourra, armé de sa volonté de discerner sur son traumatisme fondateur, commencer son parcours de transformation.
L'image souvent évoquée, déjà présente dans le livre co-écrit avec Iarussi (cit.), pour parler de ce chemin est celle de Moïse qui met en mouvement le peuple d'Israël, de l'Egypte à la terre promise.
Ce concept est central si l'on veut travailler durablement la transformation d'une institution.

» Pour Girard, s'il y a un **mythe fondateur**, c'est parce qu'il représente la sortie d'une crise précédente de nature traumatique. La nouveauté amenée par ce nouvel axe de recherche réside dans le fait de destiner ses investigations au trauma préexistant et à son traumatisme, plutôt qu'à la construction du mythe. Enfermé dans ce **traumatisme fondateur**, tout système risque de devenir prisonnier de ses propres répétitions.

b) Le mythe constitutif

Cependant si son analyse est juste, la pratique du métier et les retours de bon nombre d'institutions nous ont fait constater qu'il y a des aspects non élucidés.

i En mettant l'accent uniquement sur la rencontre du leader avec le système, il pose la mise en route d'une transformation presque comme inéluctable ou mécanique. Ce qui en effet n'est pas exact car il devient impossible d'expliquer une *non-transformation* sinon à travers l'échec du leader ou du consultant. Il faut bien que des causes contextuelles puissent expliquer ce *non-enclenchement* de la transformation ou son échec, sans jugement culpabilisateur ni messianique : *si le leader ou le consultant échoue, c'est qu'il a douté de sa capacité transformatrice* ressemble trop à Moïse qui, ayant douté de Dieu, sera empêché d'atteindre la terre promise ;

ii En séparant les vraies transformations des fausses transformations (qu'elle appelle très justement *changements*), la transformation institutionnelle ne prend pas en compte tous ces processus transformateurs qui se manifestent dans la vie des institutions et qui sont nécessaires, sans pour autant être de vraies transformations. Comment donc définir et analyser ces mouvements (et/ou évolutions) transformateurs qui ne parviennent pas à enclencher une véritable transformation ? Et comment en analyser leurs bienfaits car, si ce sont des *changements* comme les autres, ils ne devraient pas avoir de portée positive ?[4]

iii Il y a ce qu'on pourrait définir comme *un angle mort* dans cette vision. En mettant en avant la notion de changement (sans pour autant la définir avec précision), toute transformation non enclenchée ou non aboutie ne

4 Il nous apparait clair depuis longtemps que la distinction entre *changement et transformation* repose sur une intuition très juste et une formule [*Que tout change pour que rien ne change*], très heureuse, cependant la nature des deux phénomènes et leurs différences n'a été analysée, plus en profondeur, que très récemment [cf. Note 1[B]], c'est à ce texte que nous renvoyons le lecteur.

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

» Autrement dit : si Moïse rencontre le peuple d'Israël, encore faut-il que ce dernier veuille le suivre en quittant l'Egypte.

serait rien d'autre qu'un changement. A l'opposé, dans sa logique, toute transformation couronnée de succès peut péricliter, si elle n'est pas suffisamment entretenue par un leadership valable. Cette vision, outre réduire la transformation à un *supplice de Sisyphe*, condamné à recommencer sans cesse son travail, contredit le concept même de ses paliers successifs (Id.). Selon ce concept, toute transformation vit des moments de progression-régression, où les forces régressives se font plus fortes au fur et à mesure qu'elles sentent que la transformation peut atteindre un palier décisif, palier d'où il sera impossible, une fois atteint, de revenir en arrière (cf. note 1; Parodi, 2024). Donc il existe des paliers et des acquis dans une transformation, elle ne ressemble pas au mythe de Sisyphe.
Au cheminement *Institution, rencontre du leader, prise de conscience du traumatisme, transformation* il semblait manquer **deux chainons**.

En premier lieu toutes les observations menées lors de nos interventions dans différentes typologies d'institutions et notamment dans un certain nombre d'entreprises familiales, dès l'époque où nous menions encore nos recherches au sein du Forum International de l'Innovation Sociale, nous avaient permis de constater que les membres de l'institution sont très fortement porteurs, dans leur narratif, d'une réalité mythique mais beaucoup moins (voire pas du tout) d'une réalité traumatique. Il semblait clair que les deux devaient être liés (comme l'avaient compris les auteurs cités) et qu'il fallait donc les analyser ensemble.
Ainsi, lors de ses premiers pas en 2015, le courant de la transformation des institutions et des organisations identifie un passage supplémentaire.
Autrement dit : si Moïse rencontre le peuple d'Israël, encore faut-il que ce dernier veuille le suivre en quittant l'Egypte. Cette condition de prérequis est, dans l'exemple biblique, d'origine divine mais comment cela se passe-t-il pour les êtres humains ?

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

Ce qui émerge est le rôle que prend le mythe par rapport au processus de transformation. En repartant de Durkheim (1905), Girard (cit.), Morin (1973), Durand (1979), Enriquez (1992), Kaës (2016), il est apparu que le processus de refoulement qui suit le traumatisme est celui de l'écriture d'une histoire mythique capable d'oublier le traumatisme et de permettre au système de perdurer et de continuer à renforcer son sens d'appartenance (Fassino et al., 2021). Le mythe fonctionne donc en miroir du traumatisme et a tendance, au fur et à mesure de l'évolution du temps, à occulter le premier. Nous avons pu le voir dans l'histoire de la transformation du PCI (cf. note 1) ou dans l'histoire de nombreuses entreprises familiales et dans d'autres institutions également (cf. note 1).

» Le traumatisme, comme nous dit Enriquez, est terrifiant, l'être humain n'a pas envie de s'y confronter, individuellement et collectivement. Le mythe avec sa fonction de refoulement, permet de l'éviter (tout en le gardant à proximité, puisque c'est son miroir) et de le rendre *digeste*.

Le traumatisme, comme nous dit Enriquez, est terrifiant, l'être humain n'a pas envie de s'y confronter, individuellement et collectivement. Le mythe avec sa fonction de refoulement, permet de l'éviter (tout en le gardant à proximité, puisque c'est son miroir) et de le rendre *digeste*. En conséquence il permet de se confronter d'une manière plus positive aux instances originelles (celles qu'Enriquez appelle justement mythiques, cit.) chose que le traumatisme ne permettrait pas.
Ce **premier chainon**, nous l'avons dénommé **mythe constitutif**, pour le différencier du mythe fondateur de Girard et pour souligner son aspect subordonné, dans le temps, au traumatisme fondateur précédemment cité.
Pour plus d'éléments et de retours d'expérience, nous vous renvoyons à nos travaux cités ci-dessus.
Nous souhaitons apporter ici une précision, que l'étude sur le PCI offre avec grande clarté.
On peut parfois facilement voir où se cache le trauma (pas tout le temps). Pour le PCI ce fut l'arrivée au pouvoir du fascisme juste l'année suivant sa naissance. Cependant identifier un trauma se révèle trop générique. Ce sont les éléments émotionnels (peur, honte, besoin de se justifier, mal-être, isolement etc.) qui définissent les aspects traumatiques de ce trauma et ce sont bien ceux-là et pas l'événement (le trauma) qu'il faut investiguer.

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

c) Les jeux de miroir du mythe constitutif et du traumatisme fondateur

D'après nos observations les deux fonctionnent ensemble, l'un apparent et en perpétuel devenir, accompagnant les évolutions de l'institution, et en redéfinissant continuellement son *devenir identitaire*, l'autre couvert, refoulé (en partie plus primitif). Ils animent ensemble le système de représentation mentale du système. Le traumatisme se révèle à travers le mythe.

Dans tout type d'organisation où il nous est arrivé d'effectuer un travail de recherche sur le mythe et le traumatisme, nous avons constaté que le travail impose en premier lieu d'écouter, connaître et investiguer l'histoire de l'institution, la célébration de ses fondateurs, de sa culture interne, de ses traits marquants et des valeurs fondamentales. Bref, il est nécessaire de passer par la phase du narratif mythique, plus ou moins largement immergé dans l'autocélébration, pour commencer à aller au fond des choses.

Au fond, il y a le traumatisme fondateur. Une entreprise familiale vantant son unité (depuis 6 générations) se cachait à elle-même la puissance du traumatisme subi par le fondateur, obligé de se séparer d'une sœur qui réclamait sa part d'héritage, par voie contentieuse, pour ensuite aller fonder, avec, une entreprise concurrente. Une autre vivait du mythe d'un magnifique jardin qui en réalité symbolisait un moment de rupture particulier dans l'ordre des successions patrimoniales. Le PCI vantait sa grande unité et sa dialectique interne alors qu'il n'avait pas dépassé le traumatisme de la clandestinité pendant le fascisme – vécue comme une diaspora – et la difficile relation avec un pouvoir moscovite officiellement accueillant et en réalité persécuteur. Ce ne sont que de rapides exemples de différents traits communs du travail entre le mythe et le traumatisme. L'un permet de connaître l'autre (cf. note 1[B]). Il n'est pas toujours possible de les atteindre directement, parfois on se rapproche d'eux au plus près, mais sans les toucher et il faut s'en accommoder.

» Dans tout type d'organisation où il nous est arrivé d'effectuer un travail de recherche sur le mythe et le traumatisme, nous avons constaté que le travail impose en premier lieu d'écouter, connaître et investiguer l'histoire de l'institution, la célébration de ses fondateurs, de sa culture interne, de ses traits marquants et des valeurs fondamentales.

d) L'utilité du mythe constitutif

En quoi le passage à travers le mythe constitutif est-il nécessaire à la transformation ? En premier lieu parce que la confrontation au traumatisme est en elle-même terrifiante, il faut que ces forces originaires soient rendues domestiques pour pouvoir s'en approcher.

Alors que le traumatisme reste caché, refoulé, ignoré par le système. Il en est tellement ignoré que parfois il s'agite devant nous telle la *glass box* (c'est-à-dire une chose que nous avons sous les yeux mais que nous n'arrivons pas à reconnaître (cf. note 1) : les gens le banalisent, en font une anecdote innocente, souvent drôle, difficile à identifier sous sa réelle enveloppe traumatique, on en parle tout le temps, sans jamais s'attarder sur sa signification et son importance (cf. note 1[B]) alors que le mythe constitue, au fur et à mesure que le temps passe, la verbalisation de la raison d'être du système. Il prend ainsi une dimension sacrée, comme tous ceux déjà cités l'ont dit avant nous.

En d'autres termes, étant donné qu'il devient sacré, il est identitaire.

En cela, concept commun à l'anthropologie, la sociologie ou la psychosociologie, la notion d'identité n'est pas immuable, donnée une fois pour toutes mais au contraire, elle est en perpétuel devenir (Aime, 2004).

C'est la deuxième raison de l'utilité du mythe. Alors que le traumatisme, en étant occulté, évolue peu ou pas à l'intérieur de l'institution (en cela nous l'évoquions en tant que primitif), le mythe a la possibilité d'évoluer en même temps que l'identité de l'institution évolue (bien entendu, si elle évolue).

Ainsi le système va pouvoir faire évoluer cette identité au fur et à mesure des épreuves qu'il va devoir surmonter, endogènes ou exogènes. Le devenir de l'identité va être constamment entretenu par les membres du système (anciens et nouveaux) qui, par leur propre besoin de s'identifier et se réaliser dans le système, voudront y apporter leur contribution (Sainsaulieu, 1977; 1983; 1990; 1995). C'est dans cette évolution identitaire que nous trouvons les réponses à la transformation du système. Dans une optique d'adaptation aux contraintes (propre aux concepts de Schein, 1985), le système sera amené à évoluer et cette évolution l'amènera à modifier son système

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

de représentation mentale. C'est ce que nous avons pu décrire dans nos textes cités en référence.
Ces passages évolutifs ne possèdent pas par eux-mêmes une valeur positive ou négative (c'est-à-dire qu'ils ne sont ni des changements, ni des transformations). Dans certains cas ils amèneront le système à se préparer à une transformation (c'est le cas du PCI), dans d'autres ils l'amèneront à se conforter dans son histoire mythique et le pousseront à rentrer dans une spirale entropique (Gutmann, Toral, 2018 ; cf. note 1). Dans ce cas nous pourrions parler d'un *paradigme* qui *proscrit* (Morin, cit.) ou d'un *code encodeur* (Kaës, cit.) qui prend le dessus.
Comment donc définir ces évolutions progressives qui ne sont pas prises en compte par la transformation institutionnelle et que pourtant nous avons si souvent devant nos yeux quand nous voyons agir les systèmes dans leurs processus internes ? Si ces évolutions ne déterminent pas une spirale entropique mais ouvrent à une possibilité de transformation, est-ce que cela est suffisant pour parler de transformation ?
Selon nos observations (cf. note 1[B]), la transformation pourra commencer quand la rencontre entre le leadership transformateur et le système s'opère mais uniquement à condition que le système soit prêt à entreprendre ce chemin. La responsabilité de l'échec n'incombe pas (seulement) au leader, mais plutôt à l'état d'évolution du système. Au leader de comprendre et s'adapter pour enclencher la transformation.
Seulement à partir de ce moment-là, les observations de la transformation institutionnelle se révèlent *exactes*.

Comment donc définir ces évolutions progressives qui ne sont pas prises en compte par la transformation institutionnelle et que pourtant nous avons si souvent devant nos yeux quand nous voyons agir les systèmes dans leurs processus internes ? Si ces évolutions ne déterminent pas une spirale entropique mais ouvrent à une possibilité de transformation, est-ce que cela est suffisant pour parler de transformation ?

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

e) Le deuxième chainon manquant : la différence entre le changement et les processus d'évolution endogène

Se posait ensuite la deuxième question : comment prendre en compte toutes ces évolutions institutionnelles, qui pourraient apporter des bénéfices transformateurs et qui, dans le cadre présenté jusque-là, sont toutes englobées dans la grande famille des changements ou dans celle des transformations ?
Repartons du *changement* comme définit ci-dessus (cit.). Le *changement* s'oppose à la *transformation* parce qu'il se définit comme une action de façade qui en réalité fait perdurer un système dans sa boucle de répétitions. Comme par exemple la révolution terrestre : une boucle et un retour à l'état initial.
Du point de vue psychique le changement est compulsif, alors que la transformation est un acte de discernement.
Cependant l'analyse bien qu'exacte, ne donne pas assez de place à la dimension temporelle – c'est-à-dire l'histoire et le devenir de chaque organisation (cf. note 1[B]), car elle place la rencontre *système/leader* dans une logique non contextuelle, presque inéluctable (comme nous le disions). Tout au contraire, nos différents cas d'étude nous ont amenés à voir l'importance du temps long, presque immuable, dans la vie institutionnelle surtout dans la partie organisationnelle de celle-ci. Il s'agit d'un temps que l'on peut définir de braudélien (cf. note 1[B]).
Sans la prise en compte temporelle et contextuelle, le leader prend un rôle absolument central, voire hypertrophique, avec le risque qu'il ressemble trop à un démiurge.
Bien sûr, la transformation institutionnelle prend en compte les évolutions des systèmes, à travers sa description des schémas de *progression/régression* ; cependant elle se focalise presqu'exclusivement sur le processus de transformation lui-même. La temporalité et l'évolution d'une institution avant l'enclenchement d'un processus de transformation ne sont pas étudiées dans sa théorie.
Alors que, selon nos observations, la dimension temporelle est un élément essentiel d'interprétation. En effet cette dernière aidera le système à vivre dans la boucle de répétition à travers une dyade (*traumatisme fondateur caché – mythe constitutif apparent*) jusqu'au moment où un état de nécessité l'amènera à s'interroger sur sa pérennité (cf. note 1[B]). S'enclenchera alors un processus

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

de modifications, évolutions, adaptations (déjà décrites par Schein, cit.) qui amèneront l'institution à évoluer tout en se fortifiant (ce fut le cas du PCI). C'est la relation entre la transformation et les processus endogènes (endogènes car ils sont poussés par l'organisation elle-même, dans sa volonté de s'adapter). Nous l'avons appelée, par simplicité, la ***transformation endogène***.

On peut donc synthétiser cette distinction entre changement, transformation endogène, transformation par les éléments suivants :

i Les changements sont des modifications de façade, qui se déroulent avec ou sans l'intervention d'un leader et qui conduisent tout système à parcourir une boucle pour revenir à l'état initial. Il n'y a pas de transformation du système de représentation mentale. Ils sont d'ordre compulsif.

ii Les passages de transformation endogène sont des adaptations du système, d'origine compulsive ou discernée, avec la présence d'un leader ou pas, menées dans le but de permettre au système de survivre aux contraintes (externes ou internes) qui le submergent et qui permettent d'ouvrir la voie à un leadership transformateur. Elles ne transforment pas le système de représentation mentale mais elles le font évoluer.

iii La transformation est la rencontre entre un système et un leadership transformateur permettant de transformer définitivement le système de représentation mentale. Elles imposent le discernement et sont généralement précédées par des phénomènes d'adaptation que nous appelons transformations endogènes.

f) L'importance de l'état de nécessité

Les différentes observations menées nous disent que les systèmes évoluent selon des contraintes externes ou internes (Schein, cit.). C'est donc un état de nécessité, dû à une volonté de survie propre à toute institution, qui met en mouvement le système.

D'une manière ou d'une autre, de façon inconsciente, cet état de nécessité amènera l'institution à se re-confronter à son traumatisme initial. Quand l'état de nécessité sera si fort que la résurgence du traumatisme sera impossible à occulter, le système se confrontera au refus de revivre cet élément de

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

Le *changement* s'oppose à la *transformation* parce qu'il se définit comme une action de façade qui en réalité fait perdurer un système dans sa boucle de répétitions. Comme par exemple la révolution terrestre : une boucle et un retour à l'état initial. Du point de vue psychique le changement est compulsif, alors que la transformation est un acte de discernement.

souffrance. Le refus entrainant une volonté de changement (compulsif) ou une transformation endogène. Quand la transformation endogène est déjà présente, alors l'institution se confrontera à une deuxième difficulté : le devenir identitaire du système l'a faite évoluer par rapport à sa condition originaire (celle de son *system-in-the-mind* traumatique). Elle peut donc avoir du mal à se reconnaître dans la réponse qu'on attendrait d'elle.

En d'autres termes lorsqu'un processus de (petites ou grandes) transformations endogènes successives a produit une évolution culturelle (que l'on peut considérer comme le début d'une modification du système de représentation mentale), les bénéfices de cette évolution font prendre conscience au système que revenir en arrière est inacceptable pour lui (cf. note 1 ; Guerra Vélez, Veneziani, 2024). C'est à ce moment-là que commence la dernière phase du processus endogène : tout retour en arrière devient insupportable. C'est le cas du PCI et du dépassement de la crise hongroise de 1956, à travers l'attitude de 1968 lors de la crise tchécoslovaque (Fassino et al. cit., pp 96-103). Cela ouvre alors la voie à un véritable processus de transformation. La question des paliers est alors bien visible.

Dans ce cas se réalisera la fameuse rencontre : un leadership transformateur et son système.

Dans le cas opposé, l'institution qui n'a pas accompli son parcours endogène restera encore embourbée dans ses répétitions en risquant l'entropie : ce qui veut dire que le devenir identitaire ne l'aura pas suffisamment éloigné de son traumatisme pour qu'elle sache éviter la boucle des répétitions. Peu importe qu'un leadership transformateur soit présent ou non.

Cependant ce phénomène est complexe, il n'est pas mécanique, nous renvoyons le lecteur, pour le détail des différents passages, à nos travaux précédemment cités.

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

Dans le cas opposé, l'institution qui n'a pas accompli son parcours endogène restera encore embourbée dans ses répétitions en risquant l'entropie : ce qui veut dire que le devenir identitaire ne l'aura pas suffisamment éloigné de son traumatisme pour qu'elle sache éviter la boucle des répétitions. Peu importe qu'un leadership transformateur soit présent ou non.

III- LES CONTRIBUTIONS ET LEURS TRAITS COMMUNS

1- Des transformations endogènes plus que des transformations

En analysant les différentes contributions du dossier, à travers notre spectre théorique (traumatisme fondateur, mythe constitutif, système de représentation mentale, transformation endogène, dimension longue du temps - cf. note 1[A]), nous avons rencontré des éléments communs. Il s'agit surtout de faisceaux d'indices, qui peuvent donner un premier éclairage intéressant.

En premier lieu on pourrait dire que par rapport à nos observations, à propos des pays développés, la dimension traumatique est beaucoup moins enfouie, plus apparente, et le mythe a encore du mal à se mettre en place. Il manque de cohérence, il est exaspéré et, à beaucoup d'égards, il semble s'appuyer plus sur des *rituels* que sur des *rites* (pour cette distinction voir Veneziani, 2024). Dans certains cas il est même négatif comme en Colombie (Guerra Vélez, 2024).

En conséquence, les termes habituels de l'enquête (le mythe visible permet de découvrir le traumatisme enfoui) s'inversent et le traumatisme (ou du moins le trauma) est absolument visible.

Le mythe n'est pas encore venu refouler le traumatisme pour permettre au système de *survivre*, c'est comme si on était face à un stade précédent celui décrit par Girard (la création du mythe en tant que refoulement, cit.).

En même temps la relation à l'Etat est aux institutions est empreinte d'anomie, où une violence latente ou exacerbée est omniprésente (dans le cas de la Colombie elle devient même mythique, justement).

Les états de transformation semblent générer uniquement des processus de transformations endogènes, plutôt que de véritables transformations.

Le cas de l'Afrique du sud et de Mandela mérite une précision. Il est indéniable

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

Mais, tout comme Prométhée, la société industrielle commence à payer un lourd tribut sous forme de pollution, de dégradation environnementale et de divers maux sociaux engendrés par l'industrialisation intensive et sans limites.

que le système a rencontré un très grand leader (et en aucun cas un démiurge), comme il est évident qu'une transformation a eu lieu, avec le dépassement de l'apartheid et la création d'une nation s'appuyant sur les différentes communautés raciales préexistantes. Cependant il est également évident (et l'article ici publié le reprend, Mnguni, 2024) que ce pays n'a pas dépassé les différents blocages qui le conditionnent. Il a avancé, certainement, il a dépassé des situations, il a pu modifier partiellement son système de représentation mentale mais la transformation profonde n'a pas encore eu lieu. Les états de déni et une très grande puissance des processus régressifs semblent être là pour le prouver (Mnguni, cit.). Il semblerait que nous soynons face à un processus de très grande valeur et pourtant on ne peut pas encore parler de transformation. Les blocages du passé sont encore présents, seulement sous d'autres formes. Dans nos recherches, ceci trouve une résonance dans l'étude du PCI : entre 1945 et 1956, puis entre 1956 et 1964, sous Togliatti, deux grandes étapes de transformation s'étaient mises en mouvement, ainsi que de 1964 à 1968 avec Longo. Mais, malgré les évolutions (de la réalité du parti et du *system-in-the-mind*), malgré la qualité des leaders, il s'agissait de transformations endogènes. La vraie transformation (et elle durera entre 20 et 40 ans) se fera avec Berlinguer (cf. note 1). Nous croyons être face à un aspect significatif par rapport à l'*angle mort* de la transformation institutionnelle que nous avions signalé plus haut. Parfois les transformations qui se mettent en place, malgré leur qualité et malgré la qualité des leaders, n'arrivent pas à atteindre ce fameux effet de palier, permettant à une transformation d'être *durable*. Cela rentre dans la famille des transformations endogènes, des moments où le *devenir identitaire* du système est au travail mais où la véritable transformation ne s'est pas encore accomplie. Parfois ce n'est pas la qualité du leader qui est en discussion mais tout simplement l'état du système auquel il a à faire.

Par exemple, lorsque le PCI se transformait avec Togliatti, puis Longo, le parti communiste italien s'éloignait de Moscou (VII Congrès, formulation de la théorie de la voie italienne au socialisme, c'est-à-dire une voie autonome), s'adaptait profondément à la démocratie, renonçait sincèrement à toute velléité de prise du

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

pouvoir par la violence. Cependant en prenant la grille de lecture de Riveline (1997) héritée de Durkheim (1912), ses **rites** identitaires restaient encore révolutionnaires, ils constituaient le *mythe* dans lequel la **tribu** conservait son unité ; avec Berlinguer le parti était devenu définitivement démocratique, avait rompu avec Moscou (discours de Moscou, **sur place**, du 11 juin 1969, Fassino et al., cit. p.112), le ***mythe*** était devenu la prise du pouvoir par voie démocratique (écrits de 1973 sur la crise chilienne, Id.), les rites étaient ceux de la social-démocratie et il gardait juste, pour la cohésion interne de sa ***tribu***, quelques résidus de des ***rituels*** révolutionnaires (sur cet aspect psychologique particulier voir Id. pp. 93-106). Les stades de régressions et progressions après sa mort ne purent (et personne ni songea jamais) remettre en cause cet état de fait, même les fortes régressions.
Il semblerait que c'est ce parcours qu'il reste à accomplir pour les successeurs de Mandela : passer du stade d'une transformation endogène à celui d'une véritable transformation.

2- Un équilibre différent entre le mythe constitutif et le traumatisme fondateur

Hyper présence du traumatisme

Comme nous l'avons dit le traumatisme apparait facilement : le colonialisme, le post-colonialisme, les relations de pouvoir basées sur la force, l'anomie, la part excessive de la violence, l'Etat qui ne se constitue pas comme protecteur des individus.
Au lieu de se manifester par le processus que nous avions maintes fois identifié (le mythe donne la voix au traumatisme), les éléments recueillis, les interprétations des auteurs, leur reconstitution historique, nous présentent un traumatisme fondateur bien présent, clair, identifiable, dont les origines et les conséquences ne comportent pas de difficultés d'interprétation *apparentes*.

Mythe constitutif inconsistant, peu présent, ou négatif

Pendant tout le travail, le mythe a semblé en revanche être absent, ou discret, ou à peine audible.
Pour le dire à la manière de Durkheim, il semblait que la tribu n'avait pas encore trouvé ses propres rites pour donner vie à son mythe et se renforcer. Pour l'Afrique francophone cela a été analysé exactement dans ce sens. Pour la Colombie et l'Italie méridionale, c'est un mythe négatif (la violence ou l'africanité des méridionaux).
La mise en route du narratif mythique ne semble intéresser personne ou ne pas pouvoir représenter, à ce stade, un élément de ciment groupal.
Ainsi les termes de l'enquête s'inversent.
Pourquoi dans tous ces pays, la transformation endogène ne laisse pas encore la place à la transformation véritable ?

3- Un éclairage qui peut servir de clé de lecture : l'anomie

Une possible raison de ce renversement a semblé venir de la dimension anomique.
Comme nous l'avons souligné plus haut, l'existence d'une transformation endogène qui précède la transformation véritable est donnée par le temps. Pour l'institution nationale on peut supposer que ce temps sera encore plus long, plus braudélien. Ainsi l'anomie, loin de servir de clé d'interprétation à toute situation, peut servir d'éclairage dans ce cas précis.
Certains auteurs, dont Parodi, nous l'avaient présentée comme un aspect important de leurs constatations. Le terme est présent dans la pensée de Durkheim.
Le concept d'anomie, tel qu'il est présenté originairement est relativement clair. Étymologiquement il nous parle de l'absence de loi et, dans son sens moderne, nous vient, justement, de Durkheim (etymonline.com). Il nous parle de l'absence de lois, de la désorganisation d'un état, de la disparition de normes communes dans une société.
Pour plusieurs de nos contributeurs la dimension anomique les ramenait à une absence de protection de l'Etat, en investissant l'état d'une responsabilité aussi bien psychique, comme constructeur du *system-in-the-mind*, que contextuelle. Ce lien entre les deux (contextuel et psychique), est très présent dans les travaux de philosophie politique de l'école de Francfort, en particulier chez Axel Honneth (qui a intégré dans son raisonnement l'enseignement de Donald Winnicott et Erik Erikson).
Pour faire le lien avec Honneth nous nous sommes appuyés sur les œuvres de l'auteur (2007, 2011) et également sur le travail d'analyse effectué par Bruno Karsenti (2018). Pour tout approfondissement nous

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy
© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

renvoyons directement le lecteur aux œuvres des auteurs.
On pourrait dire, en premier lieu, qu'il y a un noyau d'éléments que possède une société non-anomique et qui sont absents dans la société anomique.
Pour rendre claire au lecteur notre pensée, nous allons présenter le raisonnement de Honneth (avec l'aide de Karsenti) et le rapprocher de nos domaines d'expertise. Nous allons, ici, restreindre volontairement l'axe du raisonnement à notre besoin premier : définir et expliquer le sens des mots et des concepts afin de pouvoir les comprendre de la même façon et les interpréter dans une logique de transformation des institutions.
Avec Honneth nous pouvons repartir d'Hegel et de sa vision du rôle de l'Etat.
Nous pouvons considérer ce premier pas comme pertinent pour la transformation des institutions, l'Etat étant l'Institution par excellence. A ce point Honneth se concentre sur la notion hégélienne d'éthicité, qu'il met au centre.
Par éthicité nous pouvons comprendre -: *L'éthicité, configuration de l'Esprit objectif, est la sphère de l'exacte réciprocité des droits et des devoirs, ce qui signifie non seulement le rejet de l'esclavage mais de tout rapport de domination, de toute autorité tyrannique.* :- (Lécrivain, 2001, pp. 41-42).
Honneth, en repartant des trois niveaux de formulation de la liberté d'Hegel (droit, morale et éthicité) nous dit que -: *Par ce dernier terme, il faut entendre les formes de relation où la liberté s'appréhende objectivement et se pratique relationnellement – autrement dit, la liberté prise au niveau des institutions sociales que sont les relations intimes, la famille, le marché, et finalement l'État* :- (Karsenti, cit. pp. 133-157 par. 11).
A ce niveau il est clair que nous continuons à nous positionner dans un contexte groupal et de transformation des institutions (famille – marché – Etat peuvent nous rappeler petits systèmes d'études – grand système d'étude – séminaire dans nos séminaires de *Group Relations*) et qu'en même temps les éléments relatifs au droit, à la morale et à l'éthicité contiennent – sans pour autant coller mécaniquement – les dimensions d'une hypothèse de travail (politique, psychique et spirituelle).
En se mouvant à partir du concept central d'éthicité nous voyons que -: *Toute la lecture de Honneth tourne autour de ce point […] c'est-à-dire quand on admet que les modes de relations participent effectivement de la construction de l'individualité. C'est le cas pour le sujet de l'amitié, de l'amour, de la famille, du marché, et, finalement, pour le citoyen de l'État.* :- (Karsenti, cit. pp. 133-157 par. 12). Ceci nous ramène bien entendu à nos principes de base bien connus et à la notion de prisme Personne-Rôle-Système.

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

» Pour plusieurs de nos contributeurs la dimension anomique les ramenait à une absence de protection de l'Etat, en investissant l'état d'une responsabilité aussi bien psychique, comme constructeur du *system-in-the-mind*, que contextuelle.

Pour compléter ce rapprochement entre la philosophie politique et la transformation des institutions, il nous faut ensuite aller sur les concepts de fonds de Honneth.
Nous les trouvons dans les trois éléments de sa théorie de la reconnaissance : **la reconnaissance affective** (les rapports interpersonnels de proximité, familiaux, amoureux, amitié) qui est le vecteur principal de la *confiance en soi* ; **la reconnaissance juridique** (réciprocité entre les droits et les devoirs) ; l**a reconnaissance culturelle** (cette dernière passe par la prestation ou la contribution qu'apportent les différents sujets à la communauté éthique des valeurs, où l'estime de soi viendra de la reconnaissance accordée à ceux qui y contribuent).
Les éléments ici dénombrés participent dans notre spectre disciplinaire à la construction psychique des sujets et à leur construction du système de représentation mentale (individuel et collectif).
En suivant ce raisonnement, puisque tous ces éléments sont absents d'une société anomique, ceci nous permet de dire que : si la construction de l'individualité est menacée par l'absence d'éthicité et par l'absence des trois dimensions de la reconnaissance, y compris au niveau de la *confiance en soi*, **une société anomique est un lieu où il est très difficile pour le sujet de se construire psychiquement et de construire des relations sociales**.

Les différentes contributions présentes dans ce dossier nous confrontent toutes, de manières différentes et parfois à des degrés différents de complexité, à l'existence d'une société anomique. Ces contributions, ainsi que le recours au concept de société anomique nous ont permis de comprendre la difficulté de se construire psychiquement (individuellement et collectivement) et en tant que sujet de cette même société.
Or, puisque la transformation, telle que notre approche la définit, se caractérise par le fait que les individus sont des sujet à l'intérieur de leur institution et possèdent la possibilité de devenir auteurs de leur parcours (c'est-à-dire pourvus d'autorité) et non pas acteurs (c'est-à-dire des gens qui jouent un

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

rôle mais ne l'assument pas) nous ne pouvons en conclure qu'une seule chose : la transformation ne peut pas se réaliser dans ces conditions. Non seulement le sujet a du mal à se construire, mais en plus les frontières permettant de sortir de la compulsion pour entrer dans le discernement ne semblent pas être présentes. Alors, seule la transformation endogène semble possible, puisqu'elle favorise la création du **cadre de *containment* qui favorise le discernement, autrement absent de ces sociétés.**

Pour cette raison tous les cas étudiés mettent en évidence la possibilité d'un processus de transformation endogène plutôt qu'une véritable transformation.

Il se peut alors, que toute l'énergie transformatrice que nous avons constatée lors de nos séminaires soit davantage l'expression d'un besoin que d'une capacité de transformation. Ce qui confirmerait la nécessité de passer, d'abord, par des évolutions aptes à mettre en place un cadre de *containment* adéquat.

Ceci nous amènerait à l'hypothèse suivante : il se peut que, dans de nombreux cas, la transformation endogène permette à un système de s'ouvrir progressivement à un niveau de conscience collective. Celle-ci créera ensuite un véritable processus de transformation et, là où cette transformation endogène ne s'est pas manifestée, il est probable que la transformation plus profonde ne pourra pas se réaliser directement.

Il est clair que cette possibilité évolutive de la transformation ne se définit pas dans une vision positiviste de l'histoire (en tant que passages évolutifs dont la direction est connue et sera immanquablement atteinte) mais en tant que possibilité.

>> Or, puisque la transformation, telle que notre approche la définit, se caractérise par le fait que les individus sont des sujet à l'intérieur de leur institution et possèdent la possibilité de devenir auteurs de leur parcours (c'est-à-dire pourvus d'autorité) et non pas acteurs (c'est-à-dire des gens qui jouent un rôle mais ne l'assument pas) il nous est possible de dire **qu'un parcours de transformation ne peut se construire que lorsqu'il est possible de créer un cadre de *containment* apte au discernement.**

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

4- Une conclusion expérientielle

L'état anomique semble être une situation où la société arrive à s'exprimer plus facilement à travers le traumatisme que le mythe.

Cette dernière hypothèse se trouverait documentée par les faits qui se sont produits pendant un atelier de travail auquel participaient différents membres, certains issus des pays qui font partie de cette étude et d'autres, de pays européens ou nord-américains.

Pendant une séance où les membres étaient appelés à associer sur leur rapport à leur pays d'origine (et de vie) une membre commença à utiliser l'expression ***enfer***. Elle définissait son pays comme étant un enfer. D'autres, venant de pays qu'on pourrait définir comme anomiques, considéraient aussi qu'ils vivaient (**quelles que soient leurs conditions sociales**) dans un ***enfer***. L'expression fut rapidement reprise et partagée par beaucoup de membres, jusqu'au moment où l'un des membres européens réagit avec surprise. Il partagea le fait que dans son pays (et dans beaucoup de pays limitrophes où il avait vécu) à aucun moment quelqu'un penserait à dire que son pays est un enfer. Il pourrait se plaindre énormément de son pays, en dire du mal, mais conclurait toujours par l'affirmation que son pays est celui où il voudrait vivre.

Cette considération trouva l'accord des autres membres européens et de pays occidentaux.

Le système se rendit compte, à ce moment précis, qu'il était pris entre deux groupes : ceux qui pensaient vivre dans un ***enfer*** et souhaitaient le quitter et ceux qui se plaignaient de leur pays mais qui ne souhaitaient pour aucune raison le quitter. Assez vite, par associations, la notion de ***paradis*** opposé à celle d'*enfer* émergea.

Des participants (membres de staff et membres) amenèrent l'association que les pays de l'enfer étaient également des pays d'émigration (qu'on veut réellement quitter, dans les mots comme dans les faits) et que les pays constituant le paradis étaient des pays d'immigration (que *tout le monde* souhaite rejoindre). Cette découverte de *systems-in-the-mind* opposés laissa le système dans une relative torpeur, à la recherche d'une issue possible.

Mais il n'y en avait pas, naturellement : l'amour du pays n'y était pour rien, chacun déclarait aimer son pays, mais l'***enfer*** de certains s'opposait au ***paradis*** des autres. Tous les pays étudiés dans ce dossier sont, en effet, des pays d'émigration.

Cette confrontation entre l'enfer et le paradis nous invite à la lecture du psychanalyste jungien Claudio Widmann et de comment, dans son œuvre *La Divina Commedia come percorso di vita* (*La Divine Comédie en tant que parcours de vie*, 2020), celui-ci trace un chemin. Le voyage erratique de Dante, véritable parcours

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

de transformation, nous fait passer de l'enfer que Widmann définit comme l'abime de l'inconscient, le monde de la compulsion, qui nous réduit à des niveaux sub-humains et nous rend monstrueux, au paradis, la sphère du Soi où la conscience ordinaire est exaltée et non pas affaiblie par l'inconscient.
Cette dernière image, comme l'anomie et la sur-présence du traumatisme dans certaines institutions, nous rappelle des choses que nous savons déjà mais que nous avons parfois tendance à oublier en travaillant dans les organisations.
On ne peut pas transformer sans containment, cependant le simple cadre (frontières, rôle) ne suffit pas, car les individus n'ont pas pu se définir en tant que sujets et construire leur autorité. La dimension éthique est nécessaire : sans la contribution de l'éthicité et de ce que Honneth appelle la reconnaissance, une institution ne se transforme pas. Le risque est qu'elle perdure dans des stades de transformation endogène successifs sans jamais pouvoir réellement se transformer. Tout ceci est encore plus difficile et complexe dans une société interculturelle et mondialisée où les trois niveaux de la reconnaissance peuvent être différents en fonction de nos histoires et cultures de départ.

Bibliographie

AA.VV. (2013) *Actes de la VIème Convention Intercontinentale de Psychologie Hominis 2013* La Havane : Hominis.

AA. VV. Etymonline - On line Etimology Dictionary, Disponible : https://www.etymonline.com/

Aime, M. (2004), *Eccessi di cultura*, Torino: Einaudi.

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

Casalegno, J.C. (2021) 'Le sujet à l'épreuve de la désinstitutionalisation', *in Riti, n°1* pp. 162-183. Torino : Motus.

Carr, E.H. (1950-1978) *A History of Soviet Russia Union*. London: Macmillan.

Durand, G. (1964) *L'Imagination symbolique*. Paris : PUF.

Durand, G. (1979) *Figures mythiques et visages de l'œuvre. De la mythocritique à la mythanalyse*. Paris : Berg International.

Durand, G. (2015 ed. or. 1964) *L'imagination symbolique*. Paris : Presses universitaires de France.

Durand, G. (2016) *Les structures anthropologiques de l'imaginaire : Introduction à l'archétypologie générale*. Paris : Dunod.

Durkheim, E. (1985, ed. or. 1912), L*es formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris : Presses universitaires de France.

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

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

Enriquez, E. (1992) *L'organisation en analyse*. Paris : PUF.

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.

 © All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy

Girard, R. (1972) *La Violence et le Sacré*. Paris : Grasset.

Guerra Vélez, J.E. (2024) Colombia ¿reconciliación posible? *in Riti,* n°2, pp.126-169. Torino: Motus.

Guerra Vélez, J.E., Veneziani, L. (2024) Colombie, la transformation possible? *in Riti,* n°2, pp. 170-193. Torino: Motus.

Gutmann D. (1983) Pouvoir et Autorité, *Lettre de la Société Internationale des Conseillers de Synthèse*. Paris.

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

Gutmann D., Ternier-David J., Verrier Ch. & coll. (2008) *From Transformation to TransformaCtion*. Londres : Karnac.

Gutmann D., Millat J-F. (2013) 'The nuclear accident of Fukushima: a revealed work area for group psychotherapy and group processes' in J*ournal of the International Association for group psychotherapy and group processes n°6*.

Gutmann D., Toral S. (2018) Psychoanalytic Inquiry, Vol 38, N°. 4, pp. 312-327 https://doi.org/10.1080/07351690.2018.1444867

Hegel, G.W.F. (1998) *Principes de la philosophie du droit,* traduit de l'allemand et commenté par Kervégan, J.-F. édition revue et augmentée. Paris : Presses universitaires de France.

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.

Kaës, R. (2016) *L'idéologie, l'idéal, l'idée, l'idole*. Paris : Dunod.

Keita, C.K., Veneziani, L. (2024) 'En attendant l'Afrique', *in Riti*, n°2, pp. 194-241. Torino: Motus.

Lécrivain, A. (2001) Hegel et l'éthicité : Commentaire de la troisième partie des Principes de la philosophie du droit. Paris : Vrin.

Mnguni, P. (2024) 'South African Democracy and Its Psychosocial Fallouts' in Riti, n°2, pp. I-XXX. Torino: Motus.

Morin, E. (1973) *Le Paradigme perdu : la nature humaine*. Paris : Seuil.

Parodi, J. (2024) 'El Necesario Aprendizaje de un Liderazgo' *in Riti*, n°2, pp.98-121. Torino: Motus.

Riveline, C. (1997) Le retour des tribus in *Sociétal n°9*.

Sainsaulieu, R. (1977) L*'identité au travail.* Paris : Presses de Sciences-Po.

Sainsaulieu, R., en collaboration, (1983) *La Démocratie en Organisation.* Paris : Méridiens.

Sainsaulieu, R. (1990) *L'entreprise une affaire de société*. Paris : Presses de Sciences-Po.

Sainsaulieu, R. (1995) *Sociologie de l'Entreprise*. Paris : Dalloz.

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Veneziani, L. (2024) Editoriale *in Riti,* n°2, pp. 6-13. Torino: Motus.

Veneziani, L., Legrand, A. (2025) 'À propos de la transformation des institutions et des organisations : du traumatisme à la transformation à travers le mythe constitutif' *in Riti*, n°3, pp. I-XLV. Torino: Motus.

Veneziani, L., Legrand, A. (2025) *La transformation des institutions et des organisations : fondements, concepts et retours d'expérience*. Torino: Motus.

Veneziani, L., Mastroianni, M. (2024) 'La questione meridionale: una litanie infinita. Indagine sul mito del terrone africano' *in Riti*, n°2, pp. 242-281. Torino: Motus.

Widmann, C. (2020) *La Divina Commedia come percorso di vita*. Roma: Edizioni Magi.

© All rights reserved - **Riti** The international journal for the transformation of institutions 2024, ed. Motus, Italy