

## Leonardo Veneziani

Une nouvelle revue est née aujourd'hui et nous avons décidé de l'appeler **riti**, avec le sous-titre de revue internationale pour la transformation des institutions.

Dans un contexte où revues, sites web, blogs et autres formes de manifestation de la pensée abondent déjà, nous souhaitons nous présenter de façon *rituelle*, en donnant une perspective à nos lecteurs : pourquoi une nouvelle revue ? Pourquoi ce nom ? D'où venons-nous et quel est notre horizon ? Et où voulons-nous aller ? Que trouverez-vous dans ce numéro et les suivants ?

### Pourquoi cette revue et pourquoi en faire une nouvelle ?

À une époque en constante recherche de nouveautés, où la vie des entreprises et des organisations se nourrit de nouveautés absolues qui deviennent textes de loi, ou par défaut textes de *jurisprudence*, publiés à la vitesse de l'éclair et qui, avec la même célérité, finissent par être "oubliées par le plus grand nombre, lues par très peu de gens", pour reprendre une formule que le Tasse écrivait à propos du Trissino (T. Tasso, *Discorsi dell'arte poetica*, 1587), on peut s'interroger sur le sens de fonder une nouvelle revue.

"Bien sûr le Trissino, qui était-ce donc ?"...

Il est certain que pour ceux qui lisent encore l'Apologie de Socrate et y trouvent des réponses pouvant être mises en pratique, le moteur n'est pas le besoin de nouveauté à tout prix.

J'ai pris conscience de la pertinence de Socrate très jeune, lorsque le philosophe des sciences Ludovico Geymonat m'a appris, de manière très socratique, que définir quelque chose de manière affirmée et une fois pour toutes est déjà une manière de se perdre. Pour celui qui écrit en ce moment et qui a commencé sa carrière comme chercheur et critique littéraire, l'image qui s'impose, lorsqu'on parle d'une revue, c'est celle de la création littéraire :

en littérature on a souvent fait du neuf en réadaptant du vieux, on est rarement partis de zéro, à tel point que la technique de la *contaminatio* (prendre une intrigue principale et la confondre avec une intrigue secondaire, les deux ayant déjà été utilisées) a été non seulement théorisée mais largement utilisée dans la littérature latine. Et plus tard combien Shakespeare a-t-il pris au Boccace ou combien de fois le thème de Don Juan a-t-il été modifié et reproposé ?

Tout ceci pour vous dire qu'il existe, dans cette revue, une distance par rapport à la nouveauté, aux nouveautés absolues et aux inventeurs de théories nouvellement débarquées et à peine sorties du four, qui offre la possibilité de s'appuyer sur un champ de connaissances plus large, plus ancien, qui trace une continuité. Après tout, qu'est-ce que Descartes et Spinoza ont à voir avec la neurophysiologie moderne ? Et pourtant, Damasio, qui incarne plus que quiconque cette neurophysiologie moderne, a choisi ces auteurs pour dialoguer avec eux dans ses œuvres et s'en est inspiré. Et après tout, dans une grande entreprise confrontée à un problème de campagne marketing, serait-il plus approprié de faire appel à trois références très récentes à la profondeur intellectuelle douteuse, ou au débat entre Descartes et Leibniz *sur le comment et le pourquoi* ?

Une revue donc qui n'est pas aveuglée par sa discipline et la découverte à tout prix mais qui souhaite devenir un lieu de rencontre et de dialogue des différents savoirs.

Il s'agit donc, avant tout, d'une revue interdisciplinaire et transversale. L'idée de cette revue est née un jour où certains d'entre nous se demandaient où et comment soumettre leurs articles pour publication. D'une manière ou d'une autre, nous n'arrivions pas à trouver un lieu qui nous ferait sentir chez nous et nous donnerait l'assurance de nous adresser à notre public. Nous nous sommes retrouvés dans une situation qui pourrait ressembler à ce que Lapassade écrivait à propos de l'analyse institutionnelle

(G. Lapassade, *L'analyse institutionnelle*, 1971). « On lui consacre, dans plusieurs Universités, cette année, des cours, des séminaires des travaux pratiques. Elle est même à la mode. Mais où la loger ? Partout, et nulle part [...] Cet enseignement on ne peut l'inscrire - pas plus que la psychanalyse d'ailleurs - dans le vieux découpage universitaire du savoir (histoire, économie, psychologie, sociologie), puisque l'analyse institutionnelle est en relation avec tous ces savoirs séparés ». Le domaine de la psychodynamique non plus, en particulier lorsqu'il étudie les organisations, ne peut entrer dans une quelconque subdivision traditionnelle.

Face à ceux qui, par la terminologie, le domaine d'étude et le comportement face à la société nous ont inspirés dans nos parcours, il nous a semblé important de suivre cette direction dans notre propre réflexion. Le résultat est cette nouvelle revue. Une revue interdisciplinaire, car transversale, comme l'a toujours exigé notre champ d'intervention : celui des organisations. Parler d'entreprises, de management, de leadership, de psyché, d'émotions, de rapports de pouvoir, c'est être partout et nulle part à la fois.

### Et le nom ?

Durkheim parle de rites (E. Durkheim, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, 1912) : pour exister, un rite a besoin d'une tribu pour l'accomplir et d'un mythe pour lui donner un sens. Ce thème a été largement exploré par Claude Riveline (C. Riveline, *La gestion et les rites*, 1993). Cette triade s'explique largement par elle-même. Les raisons pour l'adopter en tant que nom de la revue sont nombreuses. Tout d'abord, chaque élément peut être rattaché aux trois dimensions (psychique, politique et spirituelle) héritées de la tradition de l'Institut Tavistock. Deuxièmement, le mythe est ce qui permet à l'individu et à la tribu d'évacuer le traumatisme afin de continuer à vivre et, si possible, de le transformer, et ce à travers le rite (E. Enriquez *L'Organisation en analyse*, 1992). Enfin, les recherches de Riveline mettent ce triangle (irrationnel) en étroite interdépendance avec un second (rationnel) : méthodes, raison et équipes.

Le rationnel et le non-rationnel se rencontrent. Quand le premier

perd de sens, le second prend le relais au galop. La relation entre les deux triangles est donc la même que celle entre les émotions et la tâche fondamentale chez Bion : celle qui permet de sortir de la dimension émotionnelle et de faire travailler le groupe. Le travail de ceux qui œuvrent en psychodynamique est précisément cela : ramener l'indicible dans le groupe pour permettre au groupe de travailler sur sa tâche fondamentale et rien d'autre.

Les rites sont un moyen et nous aimerions que cette revue en soit un.

### Et le sous-titre ?

Le sous-titre raconte notre histoire, d'où nous venons.

D'abord par Wilfred R. Bion et la tradition des *dynamiques* de groupe. Dans cette tradition on retrouve Kurt Lewin, Elliott Jaques, Pierre Turquet, Isabel Menzies ou encore A. Kenneth Rice, Eric Miller et bien d'autres. Parallèlement, d'autres écoles ont contribué à façonner notre horizon. J'ai eu Renaud Sainsaulieu comme professeur à Sciences-Po et avec lui notre approche s'est enrichie de la méthodologie de la sociologie française des organisations, avec Crozier et bien d'autres. De là, l'approche, le regard qui embrasse l'institution, le questionnement de ses dysfonctionnements et de ses modalités, la découverte des rites, justement, qui viennent masquer l'efficacité de l'organisation. Ces deux mondes ont apporté une analyse, une compréhension et des hypothèses de travail. Ce n'était toujours pas suffisant. Pour des Turinois qui ont lu Gramsci, il restait la question de savoir comment transformer ces organisations ou institutions, afin de corriger leurs dysfonctionnements et donc leurs souffrances.

Un an après la rencontre avec Sainsaulieu se passe la rencontre avec David Gutmann, porteur également du même questionnement à propos de la transformation ; questionnement qu'à cette époque, 1990, il était en train de résoudre.

Nous voulons écrire, comme le lecteur l'aura compris, une histoire d'influences et d'ultérieures contaminations.

Mais procédons dans l'ordre : ce n'est certainement pas Bion qui part de zéro, au contraire, il définit avec certitude son point de départ : ce que Freud a identifié, et qu'il n'a pas exploité, devient

son point initial (S. Freud *Psychologie des masses et Analyse du Moi*, 1921 ; Bion, *Experiences in Groups*, 1961) ; Bion d'ailleurs, dont les influences kleinienne sont évidentes pour tous. De même, le travail d'Isabel Menzies n'aurait pas été possible sans la rencontre avec le bagage théorique d'Elliott Jaques.

C'est en premier lieu Gordon Lawrence qui a apporté en France les travaux du Tavistock et des *Group Relations*, travaux auxquels il avait déjà donné son empreinte personnelle. C'est à partir de cette rencontre que David Gutmann a donné naissance à l'école française appelée, depuis les années 1990, l'école de la transformation institutionnelle. Plus encore que les faits mentionnés ci-dessus, nous sommes confrontés à une grande et très heureuse *contamination*. Avec une grande perspicacité, il a su unir une trame principale (la tradition du Tavistock Institute et le travail sur la vie inconsciente des systèmes plus généralement) à une trame secondaire (l'approche prospective, apport philosophique de Gaston Berger, la science de l'*homme du futur*, dont le champ d'investigation est celui qui s'interroge sur *les futurs possibles*, approche avec laquelle il avait débuté en tant que consultant).

En d'autres termes, à la compréhension de la dynamique des groupes et des organisations, il ajoute la question du changement et de l'adaptation à ce dernier, à travers un mot désormais très commun à tous et alors moins utilisé, celui de transformation. C'est ensuite à travers Ifsi que se développe l'école de la transformation institutionnelle à laquelle, au fil des ans, autour de David Gutmann et Jacqueline Ternier-McConnico, de nombreux collègues ont participé et contribué, dont Jean van der Rest, Ghislaine Lambert-Foccroulle, Jean-François Millat, Christophe Verrier, Brenda Dean, Erica Stern, Louise Edberg, l'auteur du présent éditorial et d'autres encore.

Ainsi, Sainsaulieu, par ses écrits, car il nous a quittés trop tôt, et Gutmann, par sa pratique, font partie du bagage de Motus.

Il y a d'autres contaminations, au-delà de ces deux scénarios principaux, qui sont l'école d'analyse institutionnelle de Lapassade et Lourau déjà citée, la socio-psychanalyse de Gérard Mendel, les travaux d'Eugène Enriquez, ou l'approche très similaire

de la socio-analyse d'Elliott Jaques, ou encore l'approche de la psychologie sociale de René Kaës.

Nous pourrions les appeler des scénarios secondaires.

Pour une revue italienne et turinoise, rappelons-le, le domaine de la transformation ne peut être complet sans citer les réflexions et la pensée de Gramsci et la question toujours présente de la transformation de la société. En somme, nous aussi, inspirés par les confluences et les contaminations, nous produisons les nôtres à notre tour, avec simplicité et ouverts à de futures fertilisations extérieures.

Le groupe franco-italien qui a créé Motus a participé pendant des années à la transformation institutionnelle et à Ifsi. Le projet de **riti** a cependant nécessité une distanciation entre les deux institutions.

Lorsqu'on largue les amarres, ceux qui partent emmènent avec eux des réflexions, des pensées et des souvenirs. Ceux qui restent sur le quai ont nourri ceux qui prennent la mer et ceux qui prennent la mer ont en retour nourri ceux qui restent.

Il est juste que la définition de la transformation institutionnelle reste à celui qui l'a pensée, aussi préférons-nous parler de la transformation des organisations et des institutions, en choisissant un champ d'observation plus général que l'efficace intuition de David Gutmann, dans l'espoir de continuer à élargir le champ et de le garder transversal.

Comme je le disais, chacun emmène quelque chose avec lui ; de trente années de collaboration avec David Gutmann, dont les (presque) vingt dernières de travail en commun, j'emmène avec moi mes propres apprentissages et quelques leçons dont, en pensant à lui, l'humilité.

### Où voulons-nous aller ?

Arriver à ce jour n'a pas été facile ; sans doute en raison de nos limites, certainement parce que créer un prototype est mille fois plus difficile que de poursuivre sur un produit existant, mais pas seulement pour cela, sans doute. La naissance du premier numéro a été accompagné de difficultés liées à des articles censurés par

des académies ou discrètement retenus, des articles non reçus ou jamais terminés en raison d'inquiétudes subtiles, quelques problèmes de santé, des désaccords et des séparations et, comme il se doit (restons modestes), beaucoup d'indifférence.

La naissance d'une revue crée toujours des remous avant d'être une heureuse nouvelle parce que cela arrive dans un domaine peuplé de nombreux professionnels et consultants qui, pour la plupart, exercent leur métier séparément, parfois en interface avec l'académie, et dans un monde où l'académie, en raison de la transversalité dont parlait Lapassade, peine à suivre et à codifier. Nous pensons que c'est parce que le passage d'une tradition orale à une tradition écrite est traumatisant et remet en question de nombreuses choses dites, faites ou supposées. Comme le dirait Le Goff : "les sociétés dans lesquelles la mémoire sociale est essentiellement orale, ou celles qui sont en train d'établir une mémoire collective écrite, manifestent le mieux la lutte pour la domination de la mémoire et de la tradition". (J. Le Goff, *Memoria*, 1978).

Notre ambition est de donner plus de place à la connaissance et moins à la domination.

Avant tout, nous voulons une revue qui offre la possibilité d'une véritable rencontre entre le monde universitaire et celui de la recherche professionnelle sur le terrain. Dans la tradition des *Group Relations*, il y a toujours eu une forte pratique du rôle de consultant. Cette tradition a pour vocation de comprendre les problèmes organisationnels et sociaux au sein des organisations, de les expliquer et (pour beaucoup d'entre nous) de les transformer. La recherche académique dispose souvent des critères et de la réflexion théorique pour agir sur les systèmes mais elle n'a pas les clés d'accès pratique. En même temps, la pratique du conseil, qui vit sur le terrain, apporte directement la réalité, les faits, la connaissance des systèmes mais ne possède pas la légitimité théorique pour entreprendre des actions de grande envergure ou ayant un impact au-delà de la seule entité sur laquelle elle déroule sa mission.

Le souhait est que l'union de ces deux mondes conduise à la

possibilité d'agir à une échelle plus impactante.

Le choix de la langue est une conséquence directe de la volonté d'ouverture. Une publication en 4 langues offre une forte possibilité d'écoute et d'attention internationale. Cela permet de faire dialoguer différentes écoles de pratique et de pensée et d'obtenir des contributions et des retours plus variés. Comme d'habitude, la variété permet d'innover et d'importer des pratiques et des découvertes appliquées ou pensées ailleurs et adaptables dans de nouveaux contextes. Cette recherche de la différence est à la base d'une revue hétérodoxe, non standardisée, qui favorise la réflexion et la mise en œuvre de différentes découvertes sur le terrain. Le multilinguisme devient une base pour promouvoir une mondialisation fondée sur l'interculturalité et la différence de pensée, par opposition à un processus monolingue *international* qui soutient une mondialisation indifférenciée.

Pour le premier numéro, l'intention était de laisser les contributeurs libres de choisir le thème de l'article. De cette manière, nous avons pu avoir une représentation d'auteurs et de problématiques qui proviennent des trois mondes que nous souhaitons réunir : la recherche, le conseil et la société, et chacun à partir de perspectives méthodologiques ou d'écoles différentes.

Cela nous a également permis d'avoir déjà présentes, dès le premier numéro, les quatre langues dans lesquelles nous souhaitons publier notre revue.

Lorsque le projet de revue est né, Piero Fassino était alors maire de Turin et il nous a semblé important d'emmener symboliquement, à travers lui, la ville avec nous ; pour ce qui est du thème, il nous a semblé évident que, pour parler des institutions et de leur transformation, il fallait partir d'un exemple dont l'importance numérique était grande et qui nous amènerait à réfléchir à un niveau auquel nous sommes moins habitués dans le monde du conseil ou de l'université, celui de la macro, où des millions de personnes sont impliquées dans un processus de transformation. C'est ainsi qu'est né le projet de questionner le long processus de transformation du P.C.I.

Cette enquête, composée d'un entretien et d'une analyse, a pris une place considérable. C'était un choix nécessaire : la macro a besoin de temps, d'espace et d'explications. C'était aussi un choix de fidélité à nos racines. Le P.C.I n'est pas né à Turin mais Turin devait en être un élément constitutif fondamental. C'est à Turin que la pensée de Gramsci se développe et c'est là qu'il fonde la revue *Ordine Nuovo* en 1919. Une grande partie de l'histoire du P.C.I s'est développée dans la Turin ouvrière et dans le Piémont ouvrier et une grande partie du processus de transformation, à travers le rapport à F.I.A.T, a également eu lieu à Turin.

Le P.C.I et F.I.A.T s'entremêlent et racontent ensemble une partie importante de l'histoire italienne des cent dernières années.

Dans l'histoire de ce parti, telle que nous la présenterons dans la revue, il y a eu dix secrétaires ou leaders, dont sept provenaient des frontières de l'ancien royaume de Sardaigne, tel que le Congrès de Vienne l'avait redessiné, avec Turin comme capitale : Gramsci, Togliatti, Longo, Berlinguer, Natta, Occhetto et Fassino (seuls Bordiga, D'Alema et Veltroni ont, ou avaient, des origines régionales différentes). Il y a donc beaucoup de nos racines et de notre histoire dans cet article.

Enfin, bien entendu, il était important de souligner le lien avec Gramsci et le concept même de transformation, celui de la transformation de la société. Ce travail intense s'est révélé fertile, donnant à Piero le désir d'écrire également l'histoire du chemin du P.C.I entre 1921 et 1991, dans une version historique et politique. Les articles de Kiran Trehan et Jean-Claude Casalegno relèvent d'une vision psychodynamique du monde de la recherche, l'un et l'autre apportant une réflexion sur les organisations économiques : la microentreprise de l'entrepreneuriat des minorités ethniques pour Trehan, la question de la désinstitutionalisation des grandes organisations pour Casalegno. Leurs champs d'investigation sont très différents, opposés même, d'une part, la capacité de la microentreprise et, d'autre part, l'investigation de la rupture du lien institutionnel entre l'individu et les grandes institutions, et les deux parlent d'un être atomisé, seul, obligé de trouver ses propres solutions.

Laurent Bibard vient également du monde universitaire, d'un champ d'investigation où se rencontrent philosophie et gestion. Il nous a semblé fondamental de pouvoir compter sur une réflexion sur l'éthique dans l'exercice de notre métier. Plus encore lorsque l'on crée une revue interdisciplinaire, transversale, où les repères et la capacité de contenir sont moins clairs et fixes, car ils ne sont plus liés à une discipline ou à une pratique. Cette réflexion s'accorde bien avec le fait que l'individu lui-même peut assumer son rôle de manière éthique et, par conséquent, poursuivre ses propres intérêts avec sérieux et capacité de *containment*.

Enfin, un article rédigé par différents consultants sur les séminaires courts et la particularité du rôle des consultants dans ce type d'événement. Cette initiative provient d'un groupe de travail de Motus, où la tâche fondamentale était précisément de partager des expériences, des méthodologies et des questions concernant la méthode et l'éthique. Parallèlement au travail du groupe d'auteurs, le premier numéro était en train de naître, ce qui a donné lieu à une expérience singulière d'échanges et de contaminations réciproques entre les auteurs. Une fois encore, une réflexion sur la méthode et l'éthique du consultant nous a semblé essentielle pour notre premier numéro. L'article a été rédigé dans la langue de travail des consultants, l'espagnol, et il réunissait des réalités professionnelles nord-européennes, méditerranéennes, alpines et latino-américaines dans un groupe de collègues femmes et hommes.

Le très petit, le très grand, la société et le poids de l'histoire, l'éthique et le travail d'équipe. Une réflexion large, et riche en diversité, pour commencer notre chemin.

### **Et pour les prochains numéros ?**

Je répondrai à cette question par une invitation, celle de fournir des contributions qui nous apportent de nouvelles réflexions pour les numéros à venir. En attendant, maintenant que les turbulences dont parle Le Goff s'apaisent, je vous invite à visiter notre site, où, très rapidement, les articles seront disponibles en langue originale et, prochainement, traduits.