

Ian Segers, animateur en éthique organisationnelle

Marc Jean and France Desjardins

Volume 27, Number 3, 2018

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1090258ar>

DOI: <https://doi.org/10.1522/revueot.v27n3.945>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Université du Québec à Chicoutimi

ISSN

1493-8871 (print)

2564-2189 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Jean, M. & Desjardins, F. (2018). Ian Segers, animateur en éthique organisationnelle. *Revue Organisations & territoires*, 27(3), 107–113. <https://doi.org/10.1522/revueot.v27n3.945>

© Marc Jean and France Desjardins, 2018



This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

L'ENTRETIEN

De Marc Jean et France Desjardins avec

Ian Segers Animateur en éthique organisationnelle



Photo : Sophie Gagnon-Bergeron

Les enjeux éthiques surgissent dans nos pratiques sans s'annoncer et soulèvent bien des questions! En PME par exemple, quels sont les critères d'achat pour un produit? Le moins cher ou le plus écologique? Bien souvent, on ne se doute pas qu'une partie de la décision est de nature éthique. Pourtant les valeurs, même si elles sont souvent silencieuses, donnent un sens à nos décisions, à notre travail, à nos vies. Un praticien de l'accompagnement en éthique peut intervenir en appui à des équipes dans l'expérimentation d'une démarche éthique. D'où l'idée retenue par Ian Segers : pour lui, co-construire du sens pour en donner à nos actions devient un exercice capital. Le voici dans un entretien qu'il a bien voulu accorder à O&T, sur et à partir de sa pratique.

•• Bonjour Ian Segers. Nous sommes très heureux de vous accueillir. Mon lien (celui de Marc Jean) avec vous est certes intellectuel, mais j'ai aussi de la reconnaissance pour le mémoire que vous avez réussi ici à l'UQAC dans une perspective éthique alors que j'avais le bonheur de vous accompagner. En guise d'introduction, pourriez-vous nous dire qui vous êtes?

Ian Segers. Tout d'abord, merci pour cette invitation. C'est fantastique que ce numéro de la revue *Organisations & Territoires* soit entièrement dédié à l'éthique parce que ce discours est plutôt discret et pas toujours très populaire dans nos pratiques organisationnelles.

Qui suis-je? Je peux découper mon travail en trois grandes sphères d'intervention.

Tout d'abord, je suis chargé de cours en éco-conseil à l'UQAC dans plusieurs départements, mais tout particulièrement dans le diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en éco-conseil. Ce programme vise à former « des agents de changement dans un monde changeant, mais qui ne veut pas trop changer »! Globalement, avec notre cercle de formation, nous formons des étudiantes et des étudiants à intervenir dans les problématiques socio-écologiques (enjeux énergétiques et agricoles, de mobilité, gestion de conflits, changement dans les organisations) dans une perspective de « transition socio-écologique ». On

essaye d'observer et de comprendre les enjeux de manière transdisciplinaire, c'est-à-dire à travers une diversité de savoirs théoriques, pratiques, et traditionnels dans une intention de transformation, d'action. À titre d'exemples, nous allons analyser les enjeux énergétiques dans un contexte de changement climatique à partir du point de vue d'une personne travaillant chez Hydro-Québec, d'une autre dans l'industrie des hydrocarbures, d'un citoyen d'un pays en voie de développement, d'un groupe écologiste, d'un membre des Premières Nations, etc. Ensuite, nous tentons d'examiner cette problématique à partir de différents angles théoriques (économique, anthropologique, bio-physique et évidemment, éthique!), puis nous articulons ces éléments dans une activité d'intégration des acquis où nous tentons d'imaginer des solutions complexes.

En éco-conseil, je me charge plus particulièrement des contenus relatifs aux sciences humaines et sociales. Mon rôle est de guider les étudiants dans leur compréhension éthique et anthropologique des enjeux socio-écologiques, dans l'apprentissage du dialogue et de l'éthique du dialogue, ainsi que l'accompagnement de groupes et de leurs inévitables conflits. L'objectif est d'aider les éco-conseillers dans leur future fonction d'interface et de communicateur-communicatrice où ils seront souvent pris entre l'arbre et l'écorce, entre les différentes parties prenantes d'une organisation, entre différentes valeurs contradictoires ou en pleine controverse socio-écologique!

Ensuite, j'ai une pratique professionnelle d'accompagnement de groupes à partir de *processus participatifs par le dialogue*, une posture que j'ai développée lors de l'élaboration de mon mémoire en éthique. J'accompagne les groupes à identifier, à comprendre et à régler différents types de tensions relatives aux enjeux socio-écologiques qui touchent essentiellement des enjeux éthiques, des valeurs et les finalités organisationnelles. Ce lien important avec la pratique me permet de donner de nombreux exemples dans mes cours afin que les grandes théories ne soient pas désincarnées; comment, à titre d'exemple, le « je-tu-il » de Ricœur peut-il se matérialiser dans la vie concrète.

Enfin, le troisième volet de mon travail, que j'affectionne tout particulièrement, est la recherche. Dans l'approche praxéologique que j'utilise, on dit souvent qu'il y a dans la pratique des savoirs qui sont cachés. C'est une possibilité incroyable de pouvoir

utiliser ce que je fais sur le terrain et d'y porter un regard scientifique, détaché un peu de la pratique, mais éclairé par des connaissances théoriques. Et évidemment, tout cela s'intègre dans les contenus enseignés au DESS en éco-conseil. Mais il faut aussi comprendre que si je parle au « je », tout ce travail, enseignement-pratique-recherche, ça se fait tout le temps en relation avec d'autres personnes, avec d'autres groupes.

Votre travail est donc subtil. Vous êtes souvent obligé de décoder les discours, les difficultés de la pratique organisationnelle pour mieux intervenir?

I. S. Effectivement, il faut souvent les décoder. Il est très rare qu'on m'appelle pour me dire clairement « nous avons un conflit de valeurs, on aimerait que tu viennes travailler avec nous pour résoudre ce dilemme! ». C'est pour cela que la recherche est intéressante : elle permet de se poser des questions sur la pratique, que dans la pratique, on n'a pas toujours le temps de se poser.

Sur le plan pratique, comment débutent vos interventions dans les organisations?

I. S. Ça commence souvent par : « on a un problème, on ne sait pas comment le régler », ou « il y a un malaise difficilement identifiable dans l'organisation », mais le plus souvent c'est « Ian, pourrais-tu venir animer notre rencontre? ».

La plupart du temps, on m'appelle pour des questions portant sur la transition socio-écologique ou le développement durable. Une organisation se pose des questions, se rend compte que la finalité, le sens de son action, ne correspond pas avec ce qui se passe dans la pratique. Il a un écart entre ce qui se passe maintenant et une vision du futur; c'est souvent dû à un écart entre des valeurs qui ne peuvent pas être actualisées dans la pratique.

Par exemple, j'ai accompagné pendant un peu plus de deux ans une organisation publique dans le secteur de l'éducation dans l'élaboration et la mise sur pied d'une politique de développement durable. Concrètement, les organisations veulent qu'un dossier de ce genre se règle rapidement. On engage quelqu'un pour écrire une politique; on espère qu'en deux semaines tout sera réglé et qu'on pourra la faire adopter sans encombre. Mais le collègue avec qui je travaillais sur ce dossier m'a dit « ce n'est peut-être pas une bonne idée d'écrire cette politique aussi rapidement. Cela

serait plus constructif si nous allions consulter les membres de l'organisation et que nous réfléchissions en groupe sur ce qu'est le développement durable ». Pour entreprendre une démarche de la sorte, il faut prendre du temps collectivement, car on ouvre des discussions délicates à propos de la surconsommation des ressources naturelles, sur les iniquités dans la répartition des richesses, sur le saccage de l'environnement, sur le fait que les générations futures ne pourront peut-être pas jouir d'un monde « biodiversifié » comme le nôtre et pour permettre de questionner les valeurs d'aujourd'hui et de se demander si elles sont encore adaptées à ce qu'on a envie de voir dans un futur pas si lointain. Ça, eh bien, ça peut te « shaker » de l'intérieur!

Donc, mon ancrage éthique est vite mobilisé; je fais émerger des valeurs qui, au fond sont souvent présentes, mais qui ne sont pas nécessairement perçues ou dites, elles sont clandestines...

Quels sont les outils que vous utilisez pour intervenir dans une organisation?

I. S. De manière générale, je regroupe mes outils dans ce que j'appelle les processus participatifs par le dialogue. Dans l'organisation publique dont je parlais plus tôt, on a tout d'abord organisé de courtes formations participatives sur le développement durable, on a expliqué pourquoi leur politique de développement durable devrait être écrite en collégialité. On a donc décidé de créer un groupe de travail avec la plus grande diversité de personnes, soit des administrateurs, des professionnels, des employés de soutien, des usagers, afin d'avoir une espèce d'écologie organisationnelle la plus transversale possible parce qu'une politique de développement durable, dans le meilleur des cas, c'est transversal.

Puis, on a organisé ce qu'on a appelé « les matinées du développement durable » afin de provoquer des rencontres et des discussions autour des projets de développement durable. Au début de chaque rencontre, on invitait les membres d'une école à témoigner de leur projet, ou de la mise en œuvre de leur politique de développement durable. Mais, c'est vite tombé sur le travers suivant: « voici notre projet, il est extraordinaire, nous sommes les meilleurs, nous avons réussi à faire ça et on s'en fait une joie collective! » (Il s'agit d'une caricature, hein!).

On s'est rendu compte que racontés de cette manière, ces projets-là, si beaux soient-ils, pouvaient difficilement être transférables. Par exemple, si une organisation, grâce à ces objectifs de développement durable, décide de réaménager et de redonner vie à un marais qui se trouve sur son terrain, cette réussite est importante à célébrer et intéressante d'un point de vue expérimental, mais inutile pour une organisation qui n'a pas de marais.

Là où l'éthique devient intéressante, c'est lorsqu'elle met la lumière non plus sur la « réussite » du projet, mais plutôt sur ses finalités, sur les apprentissages de coopération, de co-construction qu'a apporté la réalisation du projet. Bref, de se dire : qu'est-ce qui a permis que votre projet fonctionne? Comment vous êtes-vous entendus avec la direction? Comment avez-vous trouvé le financement? Comment avez-vous mobilisé les usagers, les enseignants, les élèves les professionnels? C'est cette expertise qui est transférable! En se concentrant sur les mécanismes des projets, on est passé d'une certaine culture où les organisations étaient plus ou moins en compétition à une culture de la collaboration. Donc, le passage de la compétition vers la collaboration, à mon avis, c'est vraiment un changement de posture éthique, c'est-à-dire une reconfiguration du système de valeurs qui est en place. Il faut souvent transformer cette habitude à la compétition en quelque chose d'autre, basée sur la bienveillance, l'écoute, la collaboration. Une telle posture a souvent permis de faire débloquer beaucoup de choses.

Grâce à votre accompagnement et au dialogue inscrit dans une perspective éthique, les gens ont pu réaliser qu'il y avait une forme de transférabilité des connaissances organisationnelles qui devenait possible?

I. S. Oui, et c'est pour cette raison que je parle d'éthique appliquée. Mais il faut faire attention! Dans ces matinées du développement durable, si la posture éthique s'est transformée au fil des rencontres, ce changement particulier n'est pas transférable. C'est comme le marais. Ce qui est transférable, ce sont les méthodes d'accompagnement centrées sur le dialogue qui elles, permettent d'essayer d'autres stratégies que la compétition et l'argumentation. C'est la capacité à favoriser l'intersubjectivité qui rend possible la co-construction des projets vraiment innovants, c'est ça qui est transférable, et ça s'apprend.

Lors de vos interventions, est-ce que vous avez vécu des embûches, des difficultés ou même des résistances?

I. S. Je vais dire quelque chose d'un peu bizarre. Quand on m'appelle, c'est souvent à cause de résistances! Bien souvent, les résistances existent bien avant que j'intervienne. Parce qu'il y a un constat d'échec, « on est devant un mur, on tourne en rond », ce genre de mots. J'arrive souvent dans l'organisation à un bon moment pour fluidifier les relations entre les gens. Avec la pratique du dialogue éthique et par l'effort d'inclusion qu'elle demande, le groupe se met dans une dynamique particulière, se place dans une perspective autre et la résistance, c'est souvent le fait qu'on a de la difficulté à concevoir un problème comme étant aussi un problème éthique. Les problèmes éthiques sont souvent camouflés sous un problème économique, un conflit de groupe, un problème politique. En fait, c'est ça que je remarque le plus souvent comme résistance. Mais il y a aussi des résistances à propos de la démarche participative en tant que telle et de la prise de décision en commun. Comme cette façon de faire aplatit les pouvoirs, ou du moins les réorganise le temps du processus, parfois, pour certaines personnes, c'est perçu comme une perte de pouvoir. Il y a aussi des personnes qui considèrent que parler d'éthique, d'émotions, de gestion de groupe, c'est une perte de temps, du blabla. Et aussi, il y a des gens qui ne sont pas habitués à discuter dans un cadre éthique et qui hésitent à prendre la parole de peur de se faire juger. Et il y a bien sûr les résistances « organisationnelles » et administratives qui parfois viennent limiter le pouvoir d'agir, vous savez, ces fameuses « résistances aux changements »!

Est-ce que les résistances peuvent aussi être de nature psychologique?

I. S. Oui, et psychosociologique aussi! Il peut y avoir des conflits entre les personnes, avec la direction. Ce sont souvent des conflits de pouvoir dans les groupes. Lorsque l'on regarde derrière ces conflits, on voit souvent des valeurs en contradiction, ce qui peut donner place à des dilemmes importants. On croit que les valeurs, c'est quelque chose d'individuel, qui ne se négocie pas. On est vraiment dans le « je » ou le « soi ». Dans mes interventions, j'essaye impérativement de déconstruire cette préconception et je surprends lorsque j'affirme que « les valeurs sont tout à fait négociables ». Il est légitime de porter en soi des

valeurs qui ne sont pas celles portées par l'organisation pour laquelle tu travailles et que ces mêmes valeurs ne soient pas les mêmes que celles véhiculées par la société. Mais comme collectif, comme groupe, on doit être capable de se définir un cadre éthique, un horizon moral, un réservoir de sens. C'est lorsque cette prise de conscience collective est faite qu'une discussion peut vraiment s'ouvrir sur la construction d'un réservoir de sens et sur une hiérarchisation des valeurs au sein de l'organisation. D'où l'importance d'un dialogue différent de l'argumentation ou du débat. Le dialogue ouvre un espace de sécurité dans la conversation; il y a comme une éthique de la bienveillance, du *care*, qui fait que les gens se sentent à l'aise de discuter, et d'aboutir à quelque chose de concret.

Pourriez-vous nous donner un cas concret de réconciliation entre des valeurs?

I. S. Il y a quelques années, j'ai accompagné un comité stratégique dans une université. Ce comité avait un mandat complexe qui visait, entre autres, à questionner l'identité de l'université, le tout dans un climat général assez tendu. Un conflit important portait sur la valeur de responsabilité comprise différemment par deux groupes. En d'autres termes, l'idée de responsabilité était portée par deux camps distincts. Pour les uns, la responsabilité, c'était de respecter les directives du gouvernement, d'en respecter les lignes directrices en période d'austérité. Tandis que pour les autres, plus liés à la mission de l'université, la responsabilité, c'était d'assurer dans les meilleures conditions l'éducation, la recherche et la création. Pour être responsables, les uns devaient pouvoir remplir ces tâches. Mais, les décisions budgétaires et des coupures limitaient l'atteinte de la mission et donc ils ne se sentaient plus en mesure d'actualiser leur valeur de responsabilité. Une des tensions provenait donc d'une confusion dans cette valeur qui traduisait deux idéaux différents. Dans ce cas, la réconciliation s'est produite par une hiérarchisation des contenus de cette valeur, en commençant par la mission...

Comment vous y prenez-vous pour intervenir auprès d'un groupe qui présente un point de rupture ou un conflit, et en amener les membres à un dialogue, un compromis? Quelles sont, selon vous, les conditions favorables qui doivent être mises en place?

I. S. Je vous dirais qu'il y a des conditions défavorables, comme des rapports de force trop inégaux ou l'utilisation du pouvoir comme moyen de domination : la domination de l'argent, la domination des hommes sur les femmes, la domination des humains

sur la nature, la domination par la hiérarchie, par le statut social, etc. Toutes ces structures de domination sont présentes dans une organisation. Ces liens autoritaires tuent le dialogue, briment la créativité et créent des distorsions dans les rapports tant sociaux qu'écologiques. J'ai la ferme conviction que la domination n'est pas une attitude convenable pour favoriser les discussions bienveillantes et faire progresser la condition humaine. Il faut alors essayer de rebâtir des rapports sociaux autrement et c'est ça le plus difficile. Cela prend beaucoup de temps.

Dans mes interventions j'essaie d'ouvrir des passages vers des espaces de rencontres horizontales de manière à défaire les zones de tension, de domination. Je ne modifie pas directement la gouvernance des organisations; j'essaie plutôt d'aplanir pour un temps les rapports de force, les rapports de domination pour permettre aux gens de se placer dans une posture d'écoute, de délibération éthique et d'essayer autre chose. Il faut construire une espèce de membrane de sécurité, un *safe space* et accepter le fait qu'on rééquilibre les pouvoirs. Et ce qui se passe dans les groupes après ça, c'est parfois déconcertant : tout d'un coup, les gens qui n'étaient pas habitués à parler libèrent leur parole, les décisions se prennent autrement. Il y a plus de rires et de convivialité et les conversations sont autrement plus créatives. Puis ça, j'aime ça! C'est une des raisons qui me font aimer les processus éthiques. Ça donne un sens à mon travail.

Est-ce possible que les voies que vous empruntez pour faire votre travail en éthique consistent à donner à un groupe l'indication qu'il est capable de construire une relation de confiance?

I. S. Oui. Mais il y a des fois où ça fonctionne, d'autres pas. La confiance, ce n'est pas quelque chose qui est préalable, de déjà donné, là. La confiance se construit dans le temps. Je travaille parfois avec des groupes qui sont en conflits ouverts où les positions sont très campées, où les rapports de pouvoir sont très présents depuis de nombreuses années. Il devient donc difficile d'en arriver à un équilibre, voire impossible. Il faut donc procéder autrement. Si on a assez de temps, j'essaie de travailler sur l'égo. Quand on enlève un peu notre carapace, on est moins dans l'égo et on est plus dans l'écoute. Et si on sort de nos préjugés, on peut accepter que certaines idées, parfois contradictoires, puissent bien aller ensemble. Souvent, au fil des rencontres, il y a moyen de les conjuguer et là, les gens retrouvent du plaisir à être ensemble, ils rigolent... Je fais souvent des blagues lorsque j'anime, je me mets

en danger. Je ne me prends pas trop au sérieux. Si j'ai un travail sérieux à faire, il faut quand même avoir une certaine forme de...

D'autodérision?

I. S. D'autodérision, vous avez raison. On est là pour discuter, on est vivant et l'idée, c'est qu'on est aussi là pour célébrer notre capacité à vivre ensemble!

Lorsque vous animez une intervention de groupe, qu'en est-il de l'orientation que vous préconisez, des règles que vous donnez pour travailler?

I. S. Oui et non. L'accompagnement de groupe avec des processus participatifs par le dialogue est très rigoureux, mais comme je travaille directement avec des humains, je n'ai pas le choix d'adapter mon intervention à tout moment dans l'action. Lorsque j'anime des processus éthiques, le canevas de mon processus est très clair dans ma tête, je sais par quelles phases le groupe va passer, je sais vers où on se dirige, mais je demeure un accompagnateur. Je m'occupe du contenant, du respect et de l'application des règles du dialogue, du cadre normatif, ce que j'appelle l'éthique du dialogue. Si le groupe peut coconstruire ses propres règles, il doit quand même impérativement accepter des règles de discussion dans lesquelles il va fonctionner. La souplesse est plutôt au niveau du fond, car on ne connaît pas d'avance la destination d'un tel cheminement en éthique. Il faut de la souplesse pour que le groupe puisse réfléchir et coconstruire un cadre de valeurs cohérent. La rigueur s'installe dans la fluidité du groupe.

Dans l'alternative où l'incertitude règne selon la destination à atteindre, comment vous positionnez-vous?

I. S. Je vous dirais que la fluidité vient avec l'incertitude, c'est-à-dire qu'on sait d'où l'on part avec le groupe, mais pas où cela va se terminer. Mais je suis très à l'aise avec cette incertitude, elle est stimulante. Par contre, certains groupes à l'occasion se posent des questions : « OK, là ça fait trois heures qu'on parle, on a plein de points de vue différents souvent irréconciliables, notre conception du monde est également différente ainsi que nos valeurs. On va faire quoi avec ça? On s'en va où? ». C'est à ce moment précis dans l'accompagnement de groupe, où on entre dans une zone de turbulence, une zone où tout peut s'effriter.

Comme animateur, vous arrive-t-il d'avoir l'impression de vous trouver dans des zones de turbulence?

I. S. Oui! Et c'est dans de telles situations que les qualités de facilitateur deviennent très importantes. C'est à ce moment que les gens me disent [souvent avec une angoisse dans la voix] « Ian, tu ne guides plus rien, tout se défait! ». Je leur réponds alors « non, on est en train de toucher au plus important! » C'est lorsqu'on se trouve dans cette zone de turbulence qu'on remarque la diversité des idées et des points de vue et que parfois on est submergé! Comme facilitateur on ne peut pas laisser en plan un groupe ouvert devant trop d'interrogations et de possibilités. On risque de démobiliser les membres. Rendu là, notre travail est de faire converger les idées, d'en faire la synthèse, puis de s'assurer que tous les points de vue, toutes les valeurs, toutes les finalités ont bien été abordés. On doit avoir l'habileté de prendre des idées qui, à première vue, sont comme divergentes et essayer de les faire converger vers des points de rencontre. C'est un travail d'agencement d'idées collectives, on travaille dans la dentelle!

S'il a des zones de résistance par rapport à l'incertitude c'est parce que ce n'est pas 1 plus 1 fait 2 en éthique. Il faut coconstruire donc, construire avec les autres une solution qui, dans les circonstances, va être la meilleure. Ce n'est pas un processus linéaire.

Vous arrive-t-il d'amener les membres du groupe sur des chemins qui leur sont souvent inconnus?

I. S. Ces interventions font vivre aux membres du groupe une expérience qui est assez inhabituelle. Parce que lorsqu'on subit des rapports de force, on est toujours dans notre petite case ou dans un rôle prédéterminé, mais tandis que lorsqu'on participe à ce type d'accompagnement, les rôles deviennent beaucoup plus poreux. Tout d'un coup, il y a une expérience humaine qui se vit. On se sent écouté, il y a comme un inconnu... j'ai de la difficulté à nommer ce qui se passe vraiment, mais le groupe ne sort pas indemne d'un tel processus. Il y a des gens qui ont participé à certains de ces processus et qui m'en reparlent des années plus tard. Ce fut pour certains un point tournant dans leur manière d'aborder leurs rapports aux autres, dans leur manière de comprendre les groupes, d'animer des rencontres. Je pense qu'ils ont fait l'expérience de l'écoute, du dialogue, de la décision partagée, de rapports sociaux plus pacifiés, le temps du processus.

Vous avez mentionné que parfois, certains groupes ne vont pas au bout du processus ou se retirent tout simplement. Selon votre expérience, quelles ont été les raisons pour lesquelles les groupes se retirent?

I. S. Il y en a plusieurs. J'ai une expérience en tête où le conflit touchait la question de l'exploitation des hydrocarbures en Gaspésie. On a donc organisé un grand dialogue public sur la question des hydrocarbures, dans sept endroits différents en Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine. On était liés avec la compagnie pétrolière, avec des élus locaux, avec les MRC, mais aussi avec d'autres groupes. Nous, on proposait un dialogue public sur la question des hydrocarbures en Gaspésie dans l'idée d'avoir une discussion de fond sur le sujet et d'influencer la future loi sur les hydrocarbures, qui est plus ou moins arrivée à terme aujourd'hui. Et l'organisation avec qui je travaillais à l'époque était en partie financée par la compagnie pétrolière... Donc, très vite, notre processus a été perçu comme étant suspect, non neutre, partial.

Que s'est-il passé plus précisément?

I. S. La tension sociale était déjà assez élevée et, pour certains, on était à la solde de la compagnie, ce qui a mis encore plus de tension dans les groupes. Et en plus, on avait une logistique technologique qui n'était pas à notre avantage parce qu'on ne la maîtrisait pas bien et puis, comme on était dans différents lieux en même temps, ce n'était pas facile de bien encadrer l'éthique du dialogue, les *worlds* café. Tout ça a vraiment engendré un climat conflictuel pendant les animations et à plusieurs endroits. Nous, on savait qu'il allait y avoir des tensions. On avait préparé les gens, mais ça a pris tellement d'ampleur ce conflit-là que les gens ont eu peur de ce qui se passait. Ils ont eu peur de la prise de décision qui allait s'ensuivre et nous, on a été mis dans une situation où on n'était plus crédibles.

Comment vous êtes-vous sortis de cette expérience de travail?

I. S. On a juste fait une rencontre, on avait une série de rencontres prévues, on a fait la première série et après ça, on a été obligés d'arrêter. Ça a été une expérience très douloureuse aussi parce que je me suis fait rejeter par ma propre base, quelque part, c'était drôle, mais... pénible. Ça a été vraiment un moment charnière et à la suite de cette expérience, nous avons fait un apprentissage important : il faut aussi prendre soin de l'intervenant qui absorbe beaucoup de choses. Il faut avoir des espaces pour décompresser...

Qu'en est-il des mandats que vous acceptez?

I. S. Maintenant, je me garde le droit de ne pas accompagner n'importe quel groupe, c'est très important pour mon intégrité et ma santé! Je veux mettre mon temps et mes compétences au service d'une réflexion collective et constructive dans une perspective de transition socio-écologique. J'assume ce choix. Je n'accompagnerai pas des groupes pour les rendre plus productifs dans leur entreprise, pour que l'organisation soit plus rentable. Un tel défi ne m'intéresse pas et irait à l'encontre de ce que je suis fondamentalement, de mes valeurs.

Comme intervenant, vous ne faites donc pas de compromis avec vos valeurs, vos combats pour protéger l'environnement?

I. S. Non. On ne peut plus se le cacher, nous sommes dans un monde en crise, où les enjeux socio-écologiques sont énormes et auxquels l'humanité n'a encore jamais fait face. Il y a comme une urgence... Je positionne ma réflexion dans ce que les géologues nomment l'Anthropocène, cette nouvelle époque qui témoigne des transformations du Système Terre sous le coup de l'action de certaines civilisations humaines. Nous avons une énorme responsabilité éthique vis-à-vis la nature. Sur les plans individuel et collectif, comment penser notre relation à la nature? Comment réconcilier notre rapport à la nature? Est-ce que nous l'abordons dans une perspective strictement utilitariste ou est-ce que nous sommes plus dans une relation de *care*? Comme nous ne pouvons plus faire l'économie de refonder notre lien à la nature, mon approche éthique est profondément influencée par ces réflexions. Dans ce contexte, j'ai développé un genre de cadre d'analyse que j'appelle « tête-main-cœur ».

Il faut être capable de réfléchir avec la tête donc avec le côté plus rationnel, théorique, avec l'éthique au plan philosophique. Il faut être capable de réfléchir, de manipuler des concepts, de se faire une tête, de comprendre dans la complexité les enjeux socio-écologiques. Essayer de décoloniser notre imaginaire, penser un post-capitalisme, la décroissance, le développement durable, la transition. Les mains, c'est

l'action, les expérimentations, le faire. Si on a juste une bonne réflexion, ce n'est pas suffisant, il faut se situer aussi dans l'action et faire des choses. Il faut travailler en groupe et apprendre à travailler en groupe, trouver comment on peut se mobiliser pour être efficace dans l'action. Et pour finir, le cœur. Il faut apprendre à se relier à soi, aux autres et à la nature, par le cœur, par des liens authentiques qui nous permettent de prendre soin de l'autre, de la nature, de suspendre notre jugement, de témoigner de la différence, de la diversité, et célébrer l'altérité. Le cœur, c'est aussi accroître notre capacité à entrer à l'intérieur de soi. Pour être capable de parler d'éthique et de valeurs, il ne faut pas seulement le faire avec sa tête, de façon analytique et rationnelle. Les émotions, les sentiments doivent aussi être présents. Ce ressenti est important dans les rapports sociaux, il y a peut-être de la colère, de la tristesse, de la peur, de la peine, de la joie. Il y a peut-être toutes sortes d'autres émotions aussi qui composent en fait la manière dont on va prendre des décisions, qui vont teinter nos rapports à l'autre. Il faut aussi être capable de rentrer dans ces zones-là.

Cette métaphore « tête-main-cœur » est maintenant à la base de mon approche d'intervention en éthique et de mon doctorat aussi! L'idée, c'est d'essayer de lier ces trois aspects-là dans une perspective de transition socio-écologique. Mais bon, ça devient assez pointu mon affaire, je n'ai pas une foule de clients avec ça! (Rires).•••

Ian Segers, ce qui nous reste de cette riche expérience que vous consentez à nous partager, c'est que l'expérience professionnelle d'accompagnateur dans une perspective éthique, c'est quelque chose qui se prépare, qui se construit tête-main-cœur. Autrement dit, on ne s'improvise pas accompagnateur sans préparation préalable. Cela dit, vous l'êtes devenu, vous le devenez chaque jour un peu plus, un peu mieux. N'y a-t-il pas dès lors une place pour qui est motivé de tenter l'expérience en acceptant la pédagogie des petits pas en acceptant que ce ne soit que le temps qui fera de nous un meilleur intervenant? Une chose est sûre, l'orientation professionnelle que vous en êtes à spécialiser constitue pour nos milieux organisationnels, nos sociétés, un pesant d'or. Merci infiniment pour ce que vous êtes. Merci pour ce riche témoignage de votre engagement. Bonne route! En retour, nous vous offrons notre solidarité par la pratique.

La Revue Organisations et Territoires remercie Ian Segers de nous avoir accordé cette entrevue.