

**L'ANIMATION DES
RENCONTRES INTERCULTURELLES**

Le "Manifeste de l'animation existentielle"

*Texte et commentaires
de Max Pagès et de Burkhard Müller*

Sommaire

Introduction (<i>Burkhard Müller</i>)	5
Le "Manifeste de l'animation existentielle" (<i>Max Pagès, Burkhard Müller</i>)	15
Préambule	16
Introduction au "Manifeste"	19
I. Le projet existentiel, fondement, moteur et but de l'animation	21
II. Implication existentielle de l'animateur	22
III. Déprofessionnalisation du travail d'animation	23
IV. Modification des formes et des sources de sécurité	27
V. Désécialisation	33
VI. Méthodes et techniques de l'animation	37
VII. Les conditions structurales de l'animation existentielle : une conception de l'autogestion	40
VIII. Genèse et inachèvement du projet de formation	43
IX. Les situations courantes et le processus de changement	45
X. Le travail sur les conflits	50
XI. Utopie et renoncement	63
XI. Les méthodes, leur contexte d'application et la "rencontre internationale" ou qu'apporte spécifiquement cette conception pour les rencontres internationales ?	70 70

Vingt ans après...

Le Manifeste revisité	81
1. L'approche existentielle (<i>Max Pagès</i>) Commentaire (<i>Burkhard Müller</i>)	83
2. La déspecialisation de l'animation - Les techniques de l'animation (<i>Burkhard Müller</i>)	94
3. Conflits et pouvoir (<i>Max Pagès</i>) - Animation en période de crise Commentaire (<i>Burkhard Müller</i>)	97

1. Introduction

Burkhard Müller

Le document présenté dans ce cahier occupe une place particulière dans l'histoire de l'Office franco-allemand pour la Jeunesse. Il s'agit du rapport final de l'un des premiers projets de rencontres à caractère de "formation-recherche" mis en oeuvre par l'ancien Bureau IV de l'OFAJ en accord avec le Conseil d'Administration au milieu des années 70. Il s'intitulait provisoirement "méthodes d'animation". En même temps que les deux auteurs, étaient associés à ce projet plus d'une vingtaine de permanents pédagogiques de l'OFAJ lui-même et surtout de ses organisations partenaires, dont un grand nombre restent encore aujourd'hui étroitement liés à l'Office. Ils constituaient ainsi le groupe dit d'Innovation. Nombreuses sont les expériences et les approches méthodologiques décrites dans le document d'ensemble issu des travaux de ce groupe qui font partie intégrante de la culture d'organisation et des pédagogies pratiquées dans les rencontres franco-allemandes plus approfondies.¹ Plus tard, des expériences similaires ont pu être étayées par beaucoup d'autres documents portant sur d'autres réflexions et projets.² A l'époque, certains représentants de l'OFAJ ont pris connaissance du rapport final officiel de façon plutôt critique, et l'Office ne l'a pas publié. Mais le rapport a trouvé un écho favorable auprès des milieux spécialisés des pédagogues grâce aux publications parues dans des revues allemandes aussi

¹ Office franco-allemand pour la Jeunesse, Bureau IV : "pour une animation existentielle" (Pädagogik contra Begegnung ?) Septembre 1979.

² voir par exemple nombre des "Textes de travail" de l'O.F.A.J. ainsi que J. Demorgon : L'exploration interculturelle, Armand Colin, Paris 1989, l'ouvrage collectif L. Colin, B. Müller (sous la direction): Pédagogie des rencontres interculturelles, Anthropos 1996.

bien que dans un livre collectif américain traitant du développement des organisations.³

Cependant un tel "crédit" historique ne suffit pas à lui seul pour justifier la publication d'un texte datant d'il y a presque 20 ans sous forme d'un "texte de travail" utile actuellement pour l'animation des rencontres. Il est exact que certaines de nos formulations de ce qui, à l'époque, était nouveau et passionnant, ont été faites "sans filet", et pour certains lecteurs parfois sur le mode de la provocation. Cela nous aide à comprendre l'accueil plus que "réservé" du "manifeste" par l'institution. Basé, dès le départ, sur un malentendu profond : l'idée qu'il s'agissait, en quelque sorte, d'un manuel de recettes pour une pratique antipédagogique dans les rencontres internationales. Or, notre souci était tout autre. Nous voulions prendre au sérieux les expériences de crise que nous avons vécues ensemble au sein du "groupe d'innovation", les faire ressortir et les cerner. Nous étions arrivés à la conviction - qui s'est renforcée au fur et à mesure - que cette crise n'était pas imputable au pur hasard ou à notre incapacité "d'enseigner des méthodes convenables", mais qu'il s'agissait d'une crise *nécessaire* que sont obligés de vivre, d'une manière ou d'une autre, tous ceux qui s'engagent véritablement dans des expériences d'apprentissages interculturels. Ils doivent de ce fait renoncer à utiliser leur "répertoire de méthodes" (quel qu'il soit) comme un écran de protection contre l'insécurité qui en découle. Or, notre approche existentielle visait cette "prise en compte de l'étrangeté" (dont il est question plus tard dans d'autres programmes). En fait, cette approche n'a rien à voir avec une quelconque méthode qui laisserait

³ publication par la Hessische Stiftung für Friedens- und Konfliktforschung (Hrsg) : Friedensanalysen für Theorie und Praxis 10. Schwerpunkt: Bildungsarbeit, Suhrkamp, Frankfurt 1979 p. 136-160 (extraits) ; Deutsche Jugend 1979 p. 301-310 (extraits); Alderfer C., Cooper, C.L. : Advances in Experiential Social Processes Vol. 2. John Wiley & Sons Chichester, New York, Brisbane, London 1980 p. 297-326

chacun faire ce dont il a envie, dans l'instant même, "du moment qu'il y ait plein de conflits."

Mais comme nous l'avons dit : notre manière de présenter la question n'était pas sans responsabilité à l'égard des malentendus qui se sont fait jour. Après avoir pesé les aspects positifs et négatifs⁴ de notre rapport, la Commission "recherches" du Conseil d'Administration de l'OFAJ était arrivée, en son temps, aux conclusions suivantes :

"En conclusion, tout en reconnaissant que ce document reflète un certain courant auquel une partie de la jeunesse des deux pays n'est pas insensible, la Commission estime qu'elle ne peut pas cautionner l'ensemble des thèses avancées, no-

⁴ La Commission a dégagé, comme *aspects positifs* :

- le fait qu'il ne peut y avoir d'animation sans projet et sans engagement personnel des animateurs et des participants ;
- la prise de conscience des contradictions qui existent en chacun et qui influent sur le projet d'animation, et la nécessité de ne pas les occulter (en acceptant la confrontation et l'affrontement) ;
- la nécessité d'une dé-professionnalisation du travail d'animation : dissoudre la profession d'animateur au bénéfice d'une fonction d'animation à laquelle tous participent ;
- la "responsabilisation" des participants ;
- la dé-spécialisation de l'animation, qui ne peut, en effet, être laissée aux mains de spécialistes ;
- la conception de l'animation définie comme un processus de changement ;
- les méthodes et les techniques pédagogiques en animation qui doivent être des moyens d'expression individuels et collectifs.

Et comme *aspects négatifs* :

- "l'implication, poussée à outrance, de l'animateur" lui paraît dangereux ;
- l'animation considérée très souvent comme l'expression d'un pouvoir ;
- la valorisation du conflit, dont la pratique conduit souvent à une pédagogie de l'échec et à une situation d'insécurisation ;
- priorité absolue donnée à l'aspect psycho-sociologique de l'animation ;
- recherche qui n'est pas appliquée spécifiquement aux échanges franco-allemands.

tamment en raison des risques certains qu'elles présentent. Elle estime que le modèle présenté n'est pas susceptible de généralisation et ne constitue pas une orientation pour l'action."

Si l'on considère le "manifeste" du point de vue d'un manuel de recettes, d'un "comment faire ?" dans les rencontres franco-allemandes, ce jugement semble correct. En effet, dans ce même rapport on peut lire qu'un tel document était attendu et qu'il "fallait diminuer l'insécurité ressentie fréquemment par les responsables des échanges franco-allemands au niveau des méthodes."

"C'est pourquoi il était envisagé, à l'origine, de répertorier les méthodes "françaises" et les méthodes "allemandes" utilisées dans l'animation de ces échanges en vue de choisir et de recommander celles qui, de l'avis des personnes associées au projet, seraient les plus favorables à la réalisation des objectifs des échanges franco-allemands de jeunes".

Ce malentendu -mais c'est plus qu'un simple malentendu- découle directement des présupposés suivants :

- "l'insécurité au niveau des méthodes" serait le résultat d'un manque de connaissances (objectivement présentes) des animateurs en matière de méthodes d'animation "françaises" et "allemandes".
- il est possible de remédier à ce manque par un répertoire et un choix judicieux de recommandations.

Cependant, au fur et à mesure que nous nous initions à la pratique des rencontres franco-allemandes -contrairement à la plupart des membres du groupe d'innovation, nous étions, au départ, des non-initiés malgré nos registres de méthodes en tant que conseillers

d'organisation et de "formateurs à la dynamique de groupe"- nos doutes par rapport à ces pré-supposés se multiplièrent. Nous observions en effet cette "insécurité au niveau des méthodes", non pas chez des débutants dépourvus de moyens, mais auprès d'une élite de praticien(ne)s des rencontres internationales, d'autant plus insécurisés qu'ils étaient davantage expérimentés. Et nous sentions croître cette insécurité en nous-mêmes, non pas parce que nous aurions eu des doutes concernant la maîtrise de notre répertoire, mais du fait que personne (ni le Conseil d'Administration, ni nous-mêmes) n'était en mesure de nous répondre valablement à la question de savoir à quelles finalités ces méthodes de la pédagogie des groupes devaient servir en fin de compte. Sous nos yeux commencèrent à se brouiller non pas les méthodes elles-mêmes, les moyens d'animation, mais les objectifs de cette animation : quel sens donner à "la rencontre", à "la compréhension", au "démontage des préjugés", au "travail sur les conflits", etc. ?

Cette interrogation n'a rien à voir avec des doutes au sujet des expériences que nous pouvions faire, savoir si elles étaient importantes ou banales, ou si elles méritaient en fin de compte les subventions investies. Au contraire, nous pouvions observer auprès de ceux qui étaient le plus engagés dans ce travail, leur incapacité totale de s'exprimer sur le sens des rencontres quant aux finalités générales des apprentissages, telles que "se connaître", "se comprendre", "démonter les préjugés", etc.⁵

⁵ Un "vieux renard" par exemple a décrit son expérience de la manière suivante: "Pendant des années, j'ai travaillé avec enthousiasme pour une coopération européenne dans le cadre d'organisations de jeunesse à caractère politique et suis encore persuadé de leur nécessité politique ; en tant que tel, je me suis très vite vu acculé, dans le groupe d'innovation, à mes limites dans la vie commune avec des Français, j'ai eu des difficultés à les rencontrer et à les identifier ; je dois cependant ajouter que dans les deux cas, il s'agissait et il s'agit encore d'un processus qui m'a également donné à réfléchir, m'a obligé à m'occuper de moi-même et à partir dans un certain sens à la recherche de ma propre identité... Je tombe sur une forme de refus comme j'en rencontre sou-

En lieu et place, dans "l'expérience de la rencontre", ce qui gagnait en importance ce fut justement l'individuel, le sens à partir d'un contexte biographique particulier, le non-renouvelable, et même souvent l'échec de compréhension. C'est l'expérience paradoxale que la connaissance réelle de l'autre implique l'expérience d'être renvoyé à soi-même, d'être affecté par "l'étrangeté".⁶

Cela aide peut-être à comprendre un peu mieux les critiques faites concernant "l'implication, poussée à outrance, de l'animateur" comme c'est formulé dans le rapport de la Commission. En tout cas, nous n'avons jamais voulu inciter un animateur à se considérer lui-même et ses besoins comme le seul élément important de la pratique des rencontres. Nous voulions inviter les animateurs à s'exposer eux-mêmes, à sortir de leur retranchement, à articuler leurs propres intérêts afin d'en découvrir d'autres. Nous nous posions la question de savoir quels devraient être les contenus -si ce ne sont pas ceux-là même- des apprentissages interculturels ? C'est pourquoi nous avons établi la règle de "chercher son propre projet" non seulement pour les membres du "groupe d'innovation", mais aussi pour nous-mêmes.

De tout ce qui précède, il découle aussi que nous ne nous laissons toujours pas convaincre que notre démarche de recherche "n'ait pas été appliquée spécifiquement aux échanges franco-allemands". Certes les thèses du "manifeste" sont formulées de façon très générale et les questions soulevées par leur application à la didactique des rencontres de "base" ne sont abordées qu'à la

vent ; j'en conclus, -à ma propre satisfaction- que l'autre fait partie de ceux avec lesquels je ne peux ni ne veux travailler. Le projet d'origine n'est plus qu'une affaire classée.

Dès que ce phénomène a eu lieu des deux côtés, il se produit la scission "bienfaisante", le blocage entre Allemands et Français, le "travail" pourrait commencer." (Pour une animation existentielle, p. 222)

⁶ C'est justement ce qu'exprime la formulation paradoxale de scission "bienfaisante" voir note 5.

fin, mais il ne faut pas non plus occulter le fait que "le manifeste", au sens très strict, est *le produit d'une rencontre d'expérimentation franco-allemande*. Il s'agit justement d'une tentative de ne pas greffer sur ce secteur des "méthodes d'animation" pratiquées dans d'autres domaines (par exemple à l'école, dans la formation des cadres d'entreprises, dans le secteur des loisirs avec les répertoires nationaux respectifs ou même des pratiques thérapeutiques), mais de suivre la logique propre d'une rencontre et ses expériences afin de les reconstruire à un niveau plus général. L'objection souvent avancée du transfert impossible de cette expérimentation à d'autres programmes franco-allemands enfonce chez nous des portes ouvertes. Car c'est exactement notre hypothèse centrale selon laquelle dans la pédagogie des échanges internationaux, il n'y a rien de transférable dans le sens de conduites pédagogiques standardisées, en dehors, bien sûr, de quelques règles pratiques concernant par exemple les conditions d'organisation, de financement ou encore la transmission de certaines informations, de certaines règles, de connaissances spécialisées, de techniques professionnelles, sportives etc. dont nous ne voulons absolument pas nier l'importance mais qui justement ne sont pas spécifiques à la pédagogie des rencontres internationales. A ce niveau, de par son essence même, rien ne peut être standardisé car *chaque* programme est différent, ou au moins devrait l'être ! Ce qui nous semble cependant transférable, c'est une certaine *démarche* ou une certaine *manière de penser*. Ce qui est transférable c'est la disposition à accepter le risque que le "sens" d'une rencontre ne puisse se dégager qu'à travers la rencontre elle-même sans pouvoir être défini au préalable.

De nos jours, il est peut-être plus facile de se mettre d'accord sur ce point qu'il y a vingt ans. L'une des raisons semble être en effet que l'OFAJ, -peut-être sans que les parties prenantes aient pu en prendre toute la mesure-, de par ses missions fut forcé à jouer un certain rôle d'anticipation dans une évolution qui dans d'autres

domaines pédagogiques et organisationnels, ne devient visible qu'aujourd'hui. Les ouvrages actuels et abondants sur le management soulignent qu'il n'est plus possible de considérer les organisations uniquement comme des constructions rationnelles et descriptibles selon des logiques formelles, mais qu'elles doivent être décrites comme des organismes "s'auto-organisant", sous forme de "cultures d'organisation" se développant de manière organique, sous forme de systèmes intégrant des "sous-cultures" différentes.⁷ Ceci signifie qu'il n'est plus possible de définir les fins des organisations et des institutions indépendamment du "sens"⁸ qui est attribué par les individus et les sous-cultures à leurs actions. Le modèle formaliste d'organisation procédurière et rationnelle à des fins interchangeable ne fonctionne plus. Le sociologue allemand Ulrich Beck parle ici d'un processus historique "d'individualisation des institutions" : "car les institutions ne peuvent plus être pensées indépendamment des individus. Des conflits émergent dans des institutions autour des politiques institutionnelles."⁹ A l'évidence, Beck pense que de tels conflits ne peuvent plus être considérés comme des dysfonctionnements d'une rationalité propre aux organisations, mais comme l'expression même de cette "individualisation".

Ce n'est pas par miracle que des organisations telles que l'OFAJ ont nécessairement un rôle d'avant-garde. De par ses missions, il a toujours été confronté à la nécessité permanente :

⁷ Par exemple Fatzer, G. (Hrsg.) : Organisationsentwicklung für die Zukunft, Edition Humanistische Psychologie Köln 1993, vgl. Baitsch, Ch.: Was bewegt Organisationen, Campus, Frankfurt/M. 1993

⁸ Par exemple Pauchat, Th.C. u.a.: In Search of Meaning. Managing for the Health of Our Organisations, Our Communities and the Natural World. Jossey Bass San Francisco 1995

⁹ Beck, U.: Der Konflikt der zwei Modernen. Vom ökologischen und sozialen Umbau der Risikogesellschaft. In: Rauschenbach, Th., Gängler H. (Hrsg.) : Soziale Arbeit und Erziehung in der Risikogesellschaft. Luchterhand, Neuwied 1992 p.185-202

- de faire un travail de médiation non seulement auprès des jeunes mais aussi en organisant la coopération entre les "partenaires" eux-mêmes ;
- de prendre en compte des facteurs "personnels", non généralisables, et de construire des activités à partir de ceux-ci ;
- d'accepter que des objectifs concrets puissent se dégager à partir de processus de coopérations concrètes sans être posés comme préalables ;
- d'assumer continuellement le fait que les utopies liées aux frontières dépassées et à l'intense compréhension réciproque qui surviennent à des moments heureux, ne se laissent réaliser, à la rigueur, que de manière imparfaite, et que ces utopies finissent toujours par se heurter à des frontières et aboutir à des déceptions.

Tant que ces préalables représentaient une offense à la conception traditionnelle des organisations et des moyens organisationnels, avec des contenants et des contenus interchangeableables, ils engendraient des contraintes de légitimation.¹⁰

Les pressions exercées nous semblent s'amoinrir aujourd'hui, car il est devenu plus évident qu'il s'agit de conditions plus générales de fonctionnement à surmonter dans une multitude d'autres lieux. En tout cas, nous pensons qu'il est plus facile aujourd'hui de faire admettre notre affirmation insolite et un peu insolente de l'époque que c'est cette individualisation, cette dimension "existentielle" qui constitue le fondement de "*l'animation*" qu'il s'agisse de groupes ou d'organisations. Nous n'oublions pas que cette "individualisation des institutions" a ses limites. Une organisation qui ne repose plus que sur les seules communications et rencontres individuelles est appelée à se dissoudre. Et même sur un plan indivi-

¹⁰ Burkhard Müller : "L'évaluation des rencontres internationales", "Textes de travail" de l'OFAJ N°12, pages 14 et suivantes.

duel, nous aurions de la peine à supporter de voir remises en question toutes nos dépendances et ce qui nous fonde au-delà de l'individuel. Toutefois, développer "la hardiesse de l'individualité questionnante" à laquelle invite notre "manifeste" n'est toujours pas un allant-de-soi. En tout cas, nous pensons que cette hardiesse constitue l'élixir vital indispensable aux rencontres interculturelles.

Le "Manifeste de l'animation existentielle"

Max Pagès, Burkhard Müller

Préambule :¹¹

Le "manifeste de l'animation existentielle" présenté ci-après est un élément important du rapport final du "groupe d'innovation" ; les deux responsables du projet de recherche -Max Pagès et Burkhard Müller- en sont les auteurs. Ils ont tenté de formuler les idées qui pour eux et les autres membres du groupe ont résulté de leur participation au processus de vie et de réflexion en commun.

Le groupe d'innovation a réuni, à intervalles réguliers, pendant une période de deux ans et demi à partir de 1974, des chercheurs et des praticiens des échanges franco-allemands, pour s'occuper des problèmes de l'animation de groupes. Le point de départ était l'étude et l'analyse de la pratique française et allemande en vue de déterminer les méthodes les plus appropriées aux échanges. Il apparut au cours de ce travail que cette manière d'aborder le problème était trop limitée, car elle ne tenait pas suffisamment compte des particularités de la situation de rencontre internationale. Le manifeste comporte donc essentiellement les réflexions sur le contexte pédagogique nécessaire à l'émergence de différences culturelles.

Ecartons en premier lieu un éventuel malentendu, qui pourrait surgir d'une lecture rapide : "l'animation existentielle" ébauchée par les deux auteurs ne représente nullement un nouveau concept "éclairé" de l'animation de groupe. Il s'agit au contraire d'une tentative de mettre en lumière les obstacles (plus spécialement dans la formation aux relations internationales) provenant du recours à des attitudes pré-établies qui empêchent l'engagement de proces-

¹¹ Ce préambule ne fait pas partie des textes du groupe d'innovation. Il a été rédigé à l'OFAJ et adressé aux membres du Conseil d'Administration en introduction au "Manifeste de l'Animation Existentielle" qui suit. Ce manifeste constitue le "rapport" remis au Conseil d'Administration comme document de fin de recherche.

sus d'apprentissage (inter)culturel. En effet, au lieu de créer les conditions favorisant l'ouverture vers l'étranger, l'inconnu et le nouveau -ce qui est nécessaire lorsque par exemple des Allemands et des Français veulent expérimenter de nouvelles formes de vie commune- l'utilisation de méthodes d'animation françaises et allemandes, nées dans leur contexte national, signifie le plus souvent une réduction des comportements à un cadre déterminé par des habitudes nationales. L'approche de "l'animation existentielle" tient compte du fait qu'il n'existe pas de culture franco-allemande liée à la vie quotidienne des jeunes et des adultes des deux pays. Nous n'arriverons peut-être que dans un avenir lointain à pouvoir parler d'une communauté culturelle franco-allemande ou européenne. C'est la raison pour laquelle il ne saurait être question actuellement de méthodes d'animation "franco-allemandes", mais seulement de conditions favorables à l'expression des courants français et allemands. Le cadre des rencontres doit être conçu de sorte que les héritages nationaux, c'est-à-dire les traditions culturelles nationales, puissent s'épanouir, en évitant les essais de domination sur les conceptions de l'autre pays (comme cela est habituellement de règle).

A partir de ce travail de recherche sur l'animation, il ne peut donc y avoir de "transferts" dans ce sens que des animateurs y trouveraient des "recettes" qu'il suffirait de s'approprier pour les appliquer. Le manifeste déclare : "Ce concept d'animation ressemble à un processus de recherche. Ni les buts, ni les méthodes, ni le rapport entre les deux ne sont définitivement fixés à l'avance. Comme dans un processus de recherche il y a un rapport dynamique entre les buts et les méthodes, une redéfinition permanente des buts et une invention et adaptation permanente des méthodes. C'est la même tâche de recherche, aussi bien pour les animateurs que pour les participants". L'ouverture d'esprit et la sincérité sont donc les principes de base de cette conception de l'animation.

Le manifeste, expression d'une expérience vécue qui avait pour objet la confrontation des pratiques de l'animation française et allemande est de ce fait, comme nous avons pu le constater, beaucoup plus facile à accueillir et à comprendre pour les praticiens des échanges franco-allemands (c'est-à-dire pour ceux qui connaissent de l'intérieur la vie quotidienne en situation de rencontre) que pour des responsables dont l'essentiel du travail international ne repose pas directement sur l'animation des groupes.

Le concept de "l'animation existentielle" constitue une véritable approche franco-allemande, c'est-à-dire biculturelle, car il ne se contente pas de comparer les conceptions d'animation nationales en y apportant des retouches successives ; il représente au contraire une recherche des conditions ne favorisant la dominance ni de la tradition pédagogique française, ni de l'allemande ; il veut donner aux deux approches la possibilité de s'exprimer tout en laissant l'espace nécessaire au développement du "neuf" dans le domaine de l'animation.

Introduction au "Manifeste" :

Le chapitre qui suit est le compte-rendu des deux (ex)-animateurs du groupe d'innovation, Burkhard Müller et Max Pagès. Ils tentent de présenter dans ce texte la conception qui a été à la base de leur travail avec le groupe ; cette conception n'existe d'ailleurs dans sa formulation actuelle que grâce à ce travail.

Ce Manifeste n'est pas *le* produit conceptuel du groupe d'innovation, mais un travail de réflexion effectué à partir de leur expérience par deux personnes, qui furent d'abord animateurs, puis membres du groupe.

Le principal "résultat" de ce travail de recherche n'est pas tant l'élaboration de nouvelles méthodes d'animation qu'une mise en question fondamentale du rôle traditionnel de l'animateur. Le Manifeste pose la nécessité de cette mise en question, sans dissimuler par ailleurs les difficultés qu'elle entraîne.

Manifeste de l'animation existentielle **(Pour une animation existentielle)**

I. Le projet existentiel, fondement, moteur et but de l'animation

1. Nous croyons que dans toute activité d'animation, chaque participant poursuit un projet pour son existence.
2. Ce projet est spécifique à chacun et au moment particulier où il se situe dans son histoire.
3. C'est un projet en partie inconscient, que l'on peut concevoir comme le désir de travailler sur des contradictions que l'individu rencontre dans sa vie personnelle et sociale. Il conduit à des actions déterminées, qui effectuent une synthèse provisoire de ces contradictions, à ce moment particulier de son histoire.
4. Le projet conscient que chacun poursuit dans l'activité d'animation, en partie exprime le projet inconscient¹², en partie sert à l'occulter.
5. Le but de l'animation existentielle est de permettre à chacun de prendre conscience des contradictions qu'il met en jeu dans

¹² Commentaire :

Le mot inconscient ne doit pas être pris dans son acception psychoanalytique traditionnelle. Nous désirons utiliser les concepts psychoanalytiques dans un contexte plus large orienté vers l'action et en rapport avec les institutions sociales. Le concept traditionnel d'inconscient renvoie habituellement seulement aux liens interpersonnels inconscients : il ne renvoie pas aux liens inconscients avec les institutions : identifications, projections, peurs, conflits, par rapport à des objets collectifs (voir 53).

l'animation et, en travaillant sur elles, de développer son projet et de le mettre en œuvre.

II. Implication existentielle de l'animateur

6. A cet égard les animateurs (lorsqu'il existe un tel rôle différencié dans un groupe d'animation) sont dans la même situation que les participants. Ils poursuivent eux aussi un projet inconscient, recouvert et masqué en partie par leur rôle officiel, spécifique à chacun d'eux et lié à son histoire personnelle.
7. La tâche de l'animateur est la même que celle des participants : prendre conscience de son projet inconscient, par-dessous les masques de son projet officiel, mettre en jeu réellement dans le groupe les contradictions qui sont les siennes, échanger avec les membres du groupe sur les enjeux, les contradictions, les synthèses partielles qu'il effectue.
8. De ce point de vue, il n'est pas illégitime, comme cela l'est dans d'autres conceptions de l'animation, que l'animateur se concentre sur ses problèmes et ses projets propres, utilise le groupe pour les développer et chercher une réponse. Cela est au contraire nécessaire, de même qu'il est nécessaire que l'animateur soit prêt à échanger avec les participants à toutes les phases de son et de leur travail personnel. Le refus par l'animateur de cette forme d'implication personnelle est un obstacle à l'animation.
9. Dans la mesure où l'animateur a un rôle et un statut particulier dans le groupe (mandat conféré par une institution externe et/ou par les participants, rémunération, responsabilités au niveau des méthodes ou de l'organisation, etc.) il est nécessaire que ceci aussi soit considéré par lui comme une part de son

histoire personnelle, où sont mises en jeu ses contradictions propres, et non comme une nécessité impersonnelle, d'ordre professionnel, déontologique, social, ou autre, qui s'impose à lui et aux participants comme un fait.

III. Déprofessionnalisation du travail d'animation

10. Cette conception entraîne des changements de structure radicaux dans les rapports entre animateurs et participants, et aussi, pour les uns et les autres, une rupture de la séparation entre la sphère du "travail" et la sphère de la vie dite "privée". Ces deux aspects sont conjoints : la séparation entre animateurs et participants permet d'exploiter la demande "privée" des participants, qui s'aliènent dans des formes de "travail" proposées par les animateurs.
11. L'animation traditionnelle est basée sur un *contrat de dépendance* entre animateurs et participants, plus ou moins implicite. Schématiquement, le contrat est le suivant : Les participants reconnaissent aux animateurs un *pouvoir* contre la garantie que les animateurs sont à leur service, sont là pour s'occuper d'eux, participants, et non d'eux-mêmes. Ils attendent leur salut du savoir, des méthodes des animateurs, des rapports personnels qu'ils peuvent entretenir avec eux, et ceci, quelle que soit la méthodologie d'animation, et dut-elle comporter une bonne dose de frustration (comme dans la psychanalyse et méthodes dérivées, thérapies nouvelles comme la bio-énergie par exemple...). Les animateurs, pour leur part, en échange du pouvoir qui leur est donné, renoncent à la mise en jeu effective de leurs propres problèmes dans le groupe.

12. Le pouvoir des animateurs réside avant tout dans leur statut professionnel, leur rôle social qui les marque et les sépare comme "ceux qui sont-là-pour-s'occuper des autres-et-non-d'eux-mêmes". Cette séparation s'inscrit au niveau économique (les animateurs sont payés et non les participants), au niveau politique (les animateurs décident du programme ou des modalités d'établissement de celui-ci, des arrangements matériels et de l'organisation, structurent le temps, négocient avec les pouvoirs externes...) et plus important encore au niveau idéologique (les théories et les méthodes des animateurs fonctionnent comme l'idéologie dominante du groupe). C'est le pouvoir de donner un sens aux expériences des participants. Le travail essentiel des animateurs dans la perspective traditionnelle, est un travail de *codification*, d'inscription de la demande des participants dans un langage socialement accepté qui leur donne un sens.
13. Cette relation de dépendance est, en partie consciente, en partie inconsciente. Les services effectifs que les animateurs peuvent rendre aux participants, en raison de leur compétence, servent à justifier la dépendance inconsciente, irrationnelle, que les participants éprouvent envers eux. Pour les animateurs, la conscience des services qu'ils peuvent rendre, leur permet d'occulter la transaction obscure qui s'opère en eux lorsqu'ils acceptent ou revendiquent un pouvoir. Leur pouvoir est *l'équivalent*, le substitut de tout un non-dit, de contradictions affectives et sociales non résolues (sentiments d'infériorité et de manque, quête d'affection, humiliations sociales, etc.).
14. La dépendance des participants envers les animateurs se double d'une dépendance de tout le groupe de formation, animateurs compris, envers les institutions qui cautionnent la formation, organismes commanditaires ou d'appartenance des

participants, groupes professionnels d'appartenance ou de référence des animateurs, etc. Le pouvoir des institutions se marque, suivant des modalités variées, par le choix, la délimitation et la définition des problèmes traités, le choix des animateurs, la composition du groupe de formation, le financement, les critères d'évaluation du travail. Les animateurs sont les intermédiaires entre les institutions et les participants. Leur travail de codification s'inscrit dans la codification sociale plus large des institutions, dont elle assure le relais. Le contrat de dépendance avec les institutions assure, en échange du pouvoir qui leur est reconnu, la protection matérielle et morale du groupe et des individus qui le composent, au premier chef des animateurs.

15. Les conséquences de cette situation de double dépendance sont :

- la codification forcée de la demande des participants dans les codes sociaux dominants ;
- l'aliénation des participants qui s'identifient consciemment et inconsciemment à des objets collectifs, personnels et impersonnels : animateurs, institutions, règles, idéologies et méthodologies dominantes ;
- la déresponsabilisation des participants, non pas seulement au niveau de la gestion des activités du groupe, mais aussi au niveau plus important de leur projet inconscient. Les participants *se dessaisissent de leur projet, de leur pouvoir de chercher et de donner du sens à leur expérience*, qu'ils remettent à d'autres ;
- la stérilisation des animateurs qui, en renonçant à leur projet personnel pour "se mettre au service des participants", se privent et privent les participants de la partie vivante qu'ils ont mise en jeu dans l'activité formatrice.

16. On voit donc qu'il existe un lien nécessaire entre l'implication existentielle des animateurs et celle des participants, car les animateurs, dans leur rôle et leur statut professionnel, servent d'écrans et d'obstacles à l'implication existentielle des participants, ceci quelles que soient l'idéologie et la méthodologie dont ils se réclament.
17. Cette conception conduit, au moins à titre d'utopie directrice, à une déprofessionnalisation radicale du travail d'animation. Elle conduit à dissoudre la *profession* d'animateur au profit d'une *fonction d'animation*, qui peut être remplie par chacun. Le but est de créer une collectivité d'animation, fondée sur l'aide réciproque, et non pas unilatérale, en vue de développer la responsabilité de chacun dans la clarification et la mise en œuvre de ses projets. L'animation devient alors un travail collectif dans lequel des personnes s'adressent à d'autres en vue de développer un projet personnel qui leur est propre, enraciné dans l'existence de chacun.
18. Nous ne prétendons nullement nier la dépendance sociale de fait, ni la dépendance affective, aux autorités et aux pouvoirs, et nous ne prétendons pas, non plus, qu'elles puissent être éliminées d'emblée ; mais simplement qu'il convient de rechercher les conditions structurales de tous les ordres, économiques, politiques, idéologiques, psychologiques, qui évitent de les renforcer, et permettent de travailler effectivement sur elles.
19. Nous voulons aussi nous interroger sur des pratiques apparemment très éloignées de notre utopie, et sur la portée de nos concepts en relation avec des situations plus traditionnelles d'animation.

IV. Modification des formes et des sources de sécurité

20. Nous supposons que c'est avant tout le désir de sécurité, plutôt que le désir de pouvoir en tant que fin en soi, qui fait fonctionner dans de multiples variations la double relation de dépendance que nous avons décrite.

Le contrat de dépendance n'est, dans sa part consciente comme dans sa part inconsciente, rien d'autre qu'un système de sécurité fonctionnant pour tous les "partis" concernés, à savoir :

- les animateurs
- les participants
- les institutions (OFAJ, partenaires).

21. Si les relations de dépendance dans l'animation sont si difficiles à surmonter, c'est à cause de ces fonctions de sécurisation, qu'il nous faudra décrire plus précisément encore.

Le simple fait de nier la dépendance crée uniquement une insécurité qui n'aide en rien. Par ailleurs, ce contrat de dépendance est un obstacle décisif à la découverte d'autres sources de sécurité. Mais éclaircissons d'abord cette relation dialectique (entre dépendance et sécurité) à l'aide d'un exemple à première vue déconcertant, mais qui n'est en fait pas si éloigné de notre propos, à savoir l'animation touristique.

22. Les formules modernes du tourisme organisé (comme par exemple les vacances en club) reposent à l'évidence sur des contrats de dépendance. Elles ont pour but d'offrir aux touristes un maximum d'expérience nouvelle, attrayante, exotique et étrangère à la vie quotidienne, tout en leur apportant un maximum de détente grâce à une sécurité matérielle et psychologique.

Mais ces deux objectifs ne sont compatibles que si les touristes sont, dès leur arrivée dans les pays qu'ils "visitent", intérieurement et extérieurement enfermés dans de véritables ghettos c'est-à-dire s'ils n'ont aucune possibilité de rencontrer vraiment la vie et la civilisation étrangères, et si on ne leur en donne que des succédanés.

Par le fait même qu'il élimine systématiquement les possibilités de faire l'expérience "négative et inquiétante" du contact avec une vie et une culture étrangères, le dispositif touristique parfait anéantit du même coup toute possibilité de faire des expériences réelles et positives. Par exemple : seul celui qui osera, intérieurement et extérieurement, s'évader du ghetto touristique pourra faire l'expérience de l'hospitalité -expérience qui est elle-même une source de sécurité, mais d'une qualité fondamentalement différente de celle offerte par le dispositif touristique. Seul celui qui aura auparavant fait l'expérience de l'insécurité -par ex. une expérience où il aura été en situation d'avoir besoin de l'hospitalité des autres mais que, ne pouvant l'acheter, il aura dû assumer le risque de ne pas être invité- pourra faire l'expérience de cette nouvelle forme de sécurité qu'est l'hospitalité.

23. Le contrat de dépendance a pour les *participants* à des rencontres internationales de jeunes un effet semblable de "mise en ghetto", avec son double aspect de protection et d'entrave à toute expérience nouvelle. Tant qu'ils partent de l'idée, formulée ou pas, selon laquelle le succès ou l'échec d'une rencontre dépend des structures mises en place par les organisateurs et les animateurs (et dont ceux-ci sont responsables), les participants sont à l'abri :
- de la nécessité de découvrir le sens qu'a pour chacun d'eux personnellement la participation à la rencontre ;
 - des conflits qui en résultent avec d'autres participants ;
 - de la peur de ne pouvoir s'imposer, de ne pas être acceptés ;

- du risque de devoir s'imputer à eux-mêmes la pauvreté de l'expérience et l'ennui qu'ils ressentent et de ne pas trouver de boucs émissaires (jusqu'au temps qu'il fait) qui pourraient être rendus responsables de cet état de choses...

24. Plus il y a d'éléments étrangers dans une rencontre (langues, habitudes, convictions politiques différentes, cadre inhabituel, etc.), plus le besoin de protection est grand.

Tant que la peur de ces éléments domine une rencontre, le manque de sûreté dans le comportement personnel s'accroît et, avec lui, le besoin de se refermer, de se rabattre sur des sous-groupes familiers, d'être dépendant d'un programme, d'un arrangement communs, etc., ce qui neutralise les conflits.

25. Il serait fatal d'ignorer de telles peurs ou même de les dénoncer comme étant une faiblesse. Elles peuvent au contraire devenir un élément important de la rencontre si elles sont acceptées et communicables.

Le danger de la sécurité garantie à l'avance par des contrats de dépendance réside dans le fait qu'elle empêche d'une part de tels besoins de devenir conscients et d'être exprimés et qu'elle ferme d'autre part l'accès à d'autres sources souvent meilleures de sécurité :

- la sécurité qui naît de l'expérience de pouvoir défendre une position et un mode de vie personnels sans devoir masquer leur failles et leurs contradictions ;
- la sécurité d'être accepté par d'autres personnes qui sont différentes et pensent différemment ;
- la sécurité de pouvoir se mouvoir par ses propres moyens sur un territoire étranger et dans une langue étrangère ;
- la sécurité de pouvoir supporter des conflits avec des institutions, etc.

26. Nous sommes d'avis que les animateurs ne peuvent aider les participants à parvenir à cette nouvelle forme de sécurité en cherchant à leur donner un sentiment de sécurité (ou au contraire, le sentiment d'une insécurité soi-disant féconde sur le plan pédagogique), mais uniquement en faisant *pour eux-mêmes* l'épreuve du risque qu'ils exigent des participants. Le risque consiste à sortir du rôle professionnel, dans lequel ils s'enferment eux-mêmes avec le concours des participants ainsi que des institutions organisatrices.
27. Le contrat de dépendance, qui attribue aux *animateurs* un tel rôle, leur apporte différentes garanties :
- il leur permet de régler leur action sur les normes et les valeurs de leur *domaine spécifique de communication* : normes de la culture universitaire, idées directrices pédagogiques et politiques, règles professionnelles, modèles de recherche ;
 - il apporte une garantie vis-à-vis des autorités responsables en légitimant l'activité des animateurs comme un travail "sérieux" ou une recherche "sérieuse". On peut dire d'une façon plus générale qu'il est beaucoup plus facile de faire comprendre à des personnes non averties ce que font ou devraient faire les animateurs, si on met en évidence ce que leurs activités ont de spécifique par rapport à celles des participants, autrement dit, si on décrit les contenus des contrats de dépendance ;
 - il légitime la rémunération des animateurs, qui est en soi une importante source de sécurité ;
 - il permet aux animateurs de se retrancher, en face de provocations désagréables de la part des participants, derrière des rôles formels et, en même temps, il permet de faire croire qu'un tel retranchement ne se produit que dans l'intérêt bien compris des participants ;

- il protège les animateurs de conflits intérieurs et de doutes quant à leur propre spontanéité, leur capacité de communiquer, leur stabilité idéologique, etc.

28. Mais cette sécurité fondée sur la dépendance bloque en même temps pour les animateurs eux-mêmes toutes les sources alternatives de sécurité qui ont été énumérées plus haut (voir 23) pour les participants. Cela signifie d'autre part que les animateurs ne sont pas en mesure (par peur d'entrer en conflit avec leur rôle, quelle qu'en soit la définition) de vivre eux-mêmes ce qu'ils attendent des participants. Leurs objectifs, qui sont par exemple de

- s'ouvrir à des normes, à des modes de vie étrangers ;
- d'apprendre à régler des conflits ;
- de faire la lumière sur leurs positions, leurs intérêts, leurs désirs propres, etc.

entrent en contradiction avec leur comportement. L'insuccès qui en résulte pour le travail (par ex. par la résistance passive des participants) fait perdre, à son tour, leur assurance aux animateurs et les entraîne à chercher leur salut dans des arrangements pédagogiques encore meilleurs : c'est un cercle vicieux.

29. Les institutions responsables, elles aussi, ont des besoins de sécurité dont la pression s'exerce par un renforcement et un prolongement des contrats de dépendance. Ces besoins s'expriment dans l'introduction de possibilités de contrôle à différents niveaux :

- au niveau de l'utilisation adéquate des fonds et de la possibilité de calculer le risque en matière financière et en matière d'assurance ;
- au niveau de normes et de valeurs (règles morales, normes politiques) dont la transgression pourrait menacer une institution dans sa légitimité face à d'autres institutions ;

- au niveau du contrôle des résultats en fonction d'objectifs que les institutions se sont fixés (par ex. entente franco-allemande, intégration européenne, etc.).

Un tel contrôle est exercé avant tout en tant que contrôle de *personnes individuellement responsables* (organiseurs, animateurs). Pour que ces responsables puissent être contrôlables, il faut qu'ils contrôlent de leur côté les effets de leur travail, c'est-à-dire qu'ils exercent un contrôle sur les participants en utilisant des contrats de dépendance.

30. Plus de tels besoins de protection et de légitimation se manifestent, plus il devient difficile aussi pour les institutions d'accéder à de nouvelles sources de sécurité et de légitimation. Cela vaut par exemple pour le champ d'activité de l'OFAJ.

La plus importante de ces sources serait que les jeunes allemands et français considèrent l'OFAJ et ses partenaires comme "leurs" institutions et soient prêts, le cas échéant, à les défendre. L'absence d'une telle attitude (de la part des jeunes) constitue la faiblesse déterminante pour la légitimation de la plupart des institutions qui travaillent en faveur des jeunes, et en particulier de l'OFAJ. La bureaucratisation du travail avec la jeunesse (ainsi que ce qui y correspond quant au contenu, à savoir le fait que ce travail prend des formes scolaires, d'une part et touristiques, d'autre part) est certainement une *conséquence*, mais tout autant une *cause* de cette carence. Voilà encore un cercle vicieux : parce que la responsabilité du succès du travail reste soumise à un contrôle individuel ou bureaucratique, "la préparation, l'exécution et l'exploitation" par les jeunes eux-mêmes (Directives de l'OFAJ 2.1.) n'existent le plus souvent que sur le papier.

31. Si l'on veut échapper à ce cercle vicieux, il est fondamental que la responsabilité collective soit reconnue par les institutions, tant sur le plan financier de la "politique des subven-

tions" que sur le plan de l'organisation et des contenus. Cela conduit sans aucun doute à des conflits, oblige les appareils bureaucratiques à sortir de leurs retranchements. Mais comment surmonter autrement le fossé qui existe dans la revendication démocratique et la réalité administrée, le travail international avec la jeunesse ?

V. Déspécialisation

32. L'une des difficultés pour faire comprendre cette conception de l'animation réside certainement dans le fait qu'elle essaie systématiquement de saper un principe qui est profondément enraciné dans les structures de notre vie quotidienne et, de ce fait, en nous-mêmes : il s'agit du principe de la spécialisation et de la séparation nette des différents domaines de la vie. Le travail est une chose -comme cela a déjà été dit-, les loisirs en sont une autre (ils sont surtout le fait de ne pas travailler). Apprendre à l'école est une chose, se consacrer à ce qui vous intéresse personnellement en est une autre. Le travail que j'accomplis à l'école, dans ma profession est une chose, ce qu'il m'apporte personnellement, ce qu'il me coûte est inscrit à un tout autre compte. D'autres séparations constituent la texture de ce système : la séparation de la vie politique, de la vie publique et du domaine privé, la séparation de la réflexion cognitive et de l'expression affective de soi, la séparation de la réflexion et de l'action.
33. Conformément à cette structure, toutes les méthodes professionnelles de l'animation reposent sur une spécialisation, même si les lignes de séparation sont en partie tracées différemment. Elles pointent un domaine de l'expérience humaine en négligeant consciemment d'autres domaines. Ainsi y a-t-il des méthodes d'expression corporelle et des méthodes didac-

tiques destinées à transmettre des connaissances, des méthodes visant à stimuler le jeu et l'activité créatrice, et des méthodes de développement de l'organisation, des méthodes d'analyse des processus de groupe, et des méthodes d'analyse institutionnelle et politique, sans liens entre elles. La conséquence de cette spécialisation est que, dans la vie de chaque groupe, certaines dimensions de l'expérience et de l'expression de soi sont étouffées, ce que l'on justifie en disant qu'ainsi seulement un travail effectif est possible dans telle ou telle dimension choisie.

34. La forme la plus connue de cet étouffement est celle qui est exercée pour favoriser un travail intellectuel et cérébral. Pour accomplir un tel travail, il est soi-disant recommandé de rester assis sur une chaise, de réduire au minimum les possibilités de s'exprimer avec son corps et par le jeu, de se garder des émotions. Nous avons fait l'expérience contraire : c'est justement cette discipline prétendument nécessaire qui rend stériles les discussions intellectuelles et en fait le théâtre de luttes d'influence cachées alors qu'inversement ce que l'on considère comme des perturbations donne des impulsions fécondes et montre vraiment ce qui, pour les participants, est réellement en jeu dans le débat et ce qui ne l'est pas.
35. Mais la spécialisation dans d'autres domaines peut tout autant mener à la stérilité :
- Dans l'expérience de soi que permet la dynamique de groupe, il arrive souvent que "l'éclaircissement des relations" se détache en tant que fin en soi du contexte de la vie sur lequel il faudrait faire plus de lumière.
 - La spécialisation dans l'expression corporelle mène fréquemment à des rites d'exhibition, à la reproduction de poses théâtrales en tant que fin en soi alors que les dimen-

sions politiques ou l'étude de problèmes d'autorité restent exclus.

- La spécialisation dans le domaine de l'autogestion de la vie collective conduit souvent à fétichiser les problèmes d'organisation, et ce fétichisme ne laisse plus de place à la question de savoir quels besoins doit respectivement servir chaque forme d'organisation.

36. Les arguments que nous exposons ici ne visent pas les expériences que l'on peut faire dans toutes ces directions ni non plus le fait qu'à différents moments de la vie de groupe on met particulièrement l'accent sur l'un de ces domaines, quoique ce qui est "opportun et nécessaire" pour un groupe puisse très bien et ait même à notre avis le droit d'être différent de ce qui l'est pour des individus particuliers au sein du groupe. Nous croyons qu'un groupe devient d'autant plus vivant que ces domaines s'interpénètrent davantage et que cela n'est pas gêné par une discipline extérieure.
37. Aux spécialisations que nous avons nommées jusqu'ici vient s'en ajouter une autre "transversale", qui est très importante, dans les programmes expérimentaux de l'OFAJ entre autres, et qui mène souvent à des luttes, sources de frustration, entre des camps séparés. Nous pensons à la spécialisation ou à la division qui opposent ceux qui considèrent le travail sur des thèmes, des problèmes, des questions pédagogiques, comme le "travail proprement dit" et ceux qui considèrent *la vie en commun de ce groupe et ses conditions mêmes* (organisation de l'hébergement, repas, gestion des fonds, utilisation du temps, "temps intermédiaires", cadre, relations personnelles) comme le champ d'expérience et d'apprentissage déterminant du groupe. Les uns ne voient dans ceci que des conditions marginales agréables ou ennuyeuses, souvent des obstacles qui empêchent de passer au "travail proprement dit", alors que

les autres semblent croire que ce qui est vécu est aussitôt compris et assimilé comme une expérience. Sont selon nous féconds et facteurs de progrès tous les mouvements de la vie de groupe qui réunissent et éclairent réciproquement *ces deux aspects* : l'observation avec recul d'objets se trouvant "à l'extérieur" et l'implication directe dans le processus de la vie commune dans toutes ses dimensions.

38. Le fait de surmonter la séparation qui existe entre le travail sur des structures institutionnelles et politiques d'une part et l'étude de relations psychoaffectives entre les individus et les groupes d'autre part est un autre aspect de cette déspecialisation. En effet, nous pensons que structures institutionnelles et structures affectives sont intimement liées et constituent ce que nous appelons un système socio-mental. Ces deux domaines se recoupent dans les individus eux-mêmes qui, comme cela a été dit dans le groupe d'innovation, sont impliqués aussi bien en tant que "représentants" qu'en tant que "personnes". En tant que représentants, ce sont des Français, des Allemands, des délégués d'organisations de jeunes, des étudiants, des élèves, des apprentis, des chômeurs, des syndicalistes, des chrétiens, etc., qui veulent vivre, connaître, apprendre, apprécier tout ce qui est en rapport avec cette existence représentative, institutionnelle, politique (même si ce qu'ils veulent, c'est fuir tout ce qui la leur rappelle).

Mais ils sont en même temps mêlés directement, "ici et maintenant", en tant que personnes à un processus qu'ils peuvent nier pour eux-mêmes, qu'ils peuvent déclarer insignifiant, mais auquel ils ne peuvent se soustraire. Nous pensons que l'on apprend à penser en même temps l'individuel et le politique *là* où l'expérience consciente du "que m'arrive-t-il ici et maintenant" se heurte à ce "quelque chose" que j'ai attendu et que j'attends, en tant que "représentant", d'une rencontre avec d'autres représentants. Ce sont de tels points qui font com-

prendre ce qui est en jeu pour des individus qui veulent changer les structures institutionnelles et politiques dans lesquelles ils vivent et ce qui n'est pas en jeu.

39. Pour conclure ce chapitre, nous remarquerons ici : la déspecialisation de l'animation est, entre autres, difficile parce qu'elle rend difficiles la définition et la classification de ce qui se passe. Il n'est pas facile de comprendre, à l'aide de schémas de pensée pédagogiques, *ce* qu'apprend quelqu'un qui apprend à vivre dans des situations ouvertes.

VI. Méthodes et techniques de l'animation

40. Ce qui a été dit jusqu'ici ne doit pas être mal compris : Nous ne voulons pas nous prononcer contre l'emploi de méthodes et de techniques pédagogiques dans l'animation, mais nous dénonçons :
- l'emploi rituel et répété de méthodes ;
 - des méthodes qui ne sont plus des moyens d'expression d'intérêts et de besoins individuels et collectifs, mais qui deviennent une fin en soi ;
 - des méthodes qui exigent un haut niveau de spécialisation et la mise en œuvre de moyens techniques poussés ;
 - des méthodes que l'on ne peut modifier en faisant preuve d'esprit créateur selon les situations et les besoins particuliers ;
 - des méthodes qui ne fonctionnent que lorsqu'on s'y tient.
41. Les méthodes de l'animation sont à notre avis mal définies lorsqu'elles se contentent de désigner les capacités et les connaissances particulières des animateurs. Il convient plutôt de dire que chaque participant possède un répertoire de capacités et de connaissances particulières et que ce répertoire est à la

fois l'expression de sa personne, de ses intérêts particuliers, de sa culture, de sa situation sociale, etc.

Toutes les capacités de ce genre contribuent à l'épanouissement de la vie d'un groupe, de même qu'elles constituent le point de départ de la confrontation et des conflits. Qu'il s'agisse de capacités d'argumenter, d'exprimer des sentiments, de manier des moyens artistiques et/ou techniques, de capacités d'organisation ou de connaissances culinaires ne constitue pas une différence fondamentale.

42. Il est un fait que dans ce cas des hiérarchies et des rapports d'autorité se reforment, que certaines compétences sont reconnues et d'autres moins, qu'il y a des gens qui se mettent en vedette et d'autres qui s'isolent, des gens qui parlent et d'autres qui se taisent. Mais ce problème ne peut pas être résolu par des animateurs adoptant des rôles d'arbitres ou des personnes chargées de veiller à l'égalité des chances.

Nous pensons que, si cela se produit, les dommages causés sont la plupart du temps plus grands que les avantages parce qu'ainsi on construit une fois de plus la contradiction : vouloir surmonter des rapports de dépendance en recréant un *rôle-charnière*, c'est-à-dire un nouveau rapport de dépendance. Au lieu de cela, les animateurs devraient vérifier sur eux-mêmes jusqu'où porte leur intérêt lorsqu'ils se trouvent confrontés à des capacités et des savoir-vivre moins reconnus que d'autres et essayer d'analyser leurs réactions. Il n'est pas non plus indifférent de savoir si les animateurs interviennent comme des modèles de comportement qui mettent en jeu avant tout des capacités habilement maîtrisées ou s'ils ont également un rapport expérimental avec leur propre vie au sein du groupe, c'est-à-dire s'ils osent se mouvoir sur un terrain qui n'est pour eux ni connu, ni familier, tenter des choses qu'ils n'ont encore jamais essayé de faire, etc.

43. Nous mettons en question dans ce travail toutes les méthodes qui, de quelque façon que ce soit, conduisent à faire des participants des clients ou des objets de traitement. La meilleure manière de se préserver de cette tendance à laquelle il cède souvent sans s'en rendre compte et involontairement consiste pour l'animateur à n'utiliser son répertoire de méthodes que pour pouvoir communiquer à d'autres ses propres intérêts et ses propres besoins. C'est la meilleure manière de se préserver de l'utilisation stérile et rituelle de méthodes et cela donne en même temps l'élan qui permet de transformer les méthodes et de les réinventer en faisant preuve d'esprit créateur.
44. Nous avons fait dans le groupe d'innovation l'expérience que c'est une réduction fautive de se limiter à des méthodes qui nécessitent un arrangement scénique particulier. (Presque tous les recueils et les manuels consacrés aux méthodes et aux jeux de groupe se limitent à cela). Beaucoup plus de vie jaillit souvent de méthodes qui ne supposent pas que l'on déclare à l'avance être disposé à "participer au jeu", mais qui sont plutôt des impulsions données *dans* la vie, le jeu, la discussion en commun :
- une idée ou une activité corporelle qui interrompt un rituel de discussion devenu stérile (par ex. la méthode inventée par les femmes du groupe d'innovation et qui consistait simplement à s'asseoir au milieu du cercle, tête contre tête, lorsqu'elles avaient le sentiment que les hommes recommençaient à monologuer entre eux) ;
 - des tentatives pour se faire écouter en utilisant d'autres moyens que ceux de l'expression verbale ;
 - des changements de lieu et d'arrangement pour les repas pris en commun ;
 - des journaux muraux qui suscitent un processus permanent de discussion, même en dehors des séances communes et "officielles" de discussion.

Comme pour toutes les méthodes de groupe, il est important que de telles impulsions soient des moyens d'exprimer des désirs et des intérêts propres et ne soient pas utilisées comme méthodes de manipulation ("Je voulais les stimuler", "Je voulais voir quel effet ça fait", "Je voulais leur montrer comment ils réagissent", etc.).

45. Ce concept d'animation ressemble à un processus de recherche. Ni les buts, ni les méthodes, ni le rapport entre les deux ne sont définitivement fixés à l'avance. Comme dans un processus de recherche il y a un rapport dynamique entre les buts et les méthodes, une redéfinition permanente des buts et une invention et adaptation permanente des méthodes. C'est la même tâche de recherche, aussi bien pour les animateurs que pour les participants.

VII. Les conditions structurales de l'animation existentielle : une conception de l'autogestion

46. La condition de base est que l'initiateur d'un projet d'animation renonce à penser, vouloir et décider pour les autres, mais se centre au contraire sur ce qu'il veut pour lui-même, qu'il assume pleinement dès le départ le caractère personnel et situé de sa demande, son statut de participant.
47. Les clivages structureaux habituels entre "animateurs" et "participants" disparaissent dès le départ, aux niveaux économique, politique, idéologique et psychologique.
48. Au plan *économique*, il n'y a plus d'animateur professionnel statutaire, payé en tant que tel pour "animer" le groupe, préalablement à sa constitution et à la définition par le groupe de

son projet. Les tâches d'animation effectuées par quiconque sont payées ou non, compte tenu des ressources disponibles ou mobilisables, en fonction des besoins d'animation ressentis, des compétences reconnues, sous la responsabilité du groupe et dans une situation de négociation collective.

49. De même, au plan *politique*, personne ne contrôle de façon statutaire les décisions importantes de la vie du groupe, notamment sa composition, les formes et le rythme de son travail, les rapports éventuels avec les pouvoirs externes.
50. Au plan *idéologique*, il n'y a pas de théorie, d'idéologie ou de méthodologie statutairement dominante, c'est-à-dire auxquelles l'existence du groupe est liée par définition et constitution (un groupe de psychanalyse, de dynamique de groupe, d'analyse institutionnelle, de bio-énergie, de tennis, d'apprentissage de l'anglais...). Les initiateurs d'un projet renoncent à leur rôle de donneur et de capteur de sens pour des "participants". Ils acceptent de coexister à égalité avec des théories, idéologies, méthodologies différentes des leurs, que d'autres qu'eux mettent en œuvre dans le groupe, ce qui ne veut nullement dire qu'ils sont neutres, et n'ont ni désir pour le groupe, ni propositions à lui faire, bien au contraire, mais il ne s'agit pas d'un désir "pour le bien des autres" en se mettant à leur place, mais d'un désir *pour eux-mêmes en relation avec les autres*. Ils entrent en conflit à ce sujet avec d'autres membres du groupe, et se retirent éventuellement si le conflit n'est pas productif, c'est-à-dire n'aboutit pas à une synthèse acceptable pour eux. Ils ne chercheront pas à enserrer le groupe dans une conception et un style d'animation uniques, ni à les faire triompher à tout prix.
51. *Psychologiquement*, la condition favorable est un renoncement à penser et vouloir pour les autres, à s'identifier à eux et

à attendre d'eux son salut ou sa perte, une certaine acceptation de la séparation, de la solitude et de l'échec. Cela suppose, au plan interne, la reconnaissance du caractère problématique et conflictuel de ses pulsions et désirs, le désir réel de se confronter à ces contradictions, de s'ouvrir à elles et non de les enfermer dans une formule. Cela suppose une relative dissolution des structures inconscientes d'identification à autrui, qui aboutit, dans les rapports à autrui, à dissoudre partiellement les rapports collants fondés sur les identifications et les projections mutuelles, à être plus disponible à l'imprévu.

52. Les conditions 50 et 51 distinguent notre projet des pratiques habituelles de l'autogestion. Souvent l'autogestion dans un groupe se borne à la gestion collective des programmes et du temps. Même lorsqu'on dépasse "l'autogestion pédagogique"¹³ et que l'on gère collectivement l'argent, les rapports avec les pouvoirs externes, *la domination idéologique des initiateurs du projet reste en général inentamée*. D'autre part, l'autogestion ne peut se fonder sur des rapports psychologiques de domination. Or la domination idéologique et psychologique des "animateurs" est le noyau le plus profond de la domination dans les groupes de formation, la source essentielle de l'aliénation qui empêche l'appropriation des finalités et des sens par les participants. L'autogestion économique et politique est une condition nécessaire mais non suffisante de la désaliénation. C'est pourquoi l'implication personnelle des initiateurs du projet pédagogique est nécessaire, parce qu'elle crée des conditions de désaliénation idéologique et psychologique, en les faisant renoncer à leur rôle institutionnel de donneur de sens, et aux rapports collants d'identification avec les autres. L'autogestion économique et politique ne va pas assez loin car elle s'adresse à des individus qui ne sont pas

¹³ Georges Lapassade distingue l'autogestion de l'institution interne (autogestion pédagogique), de l'autogestion de l'institution externe.

placés dans les conditions structurelles d'avoir un projet et de travailler sur lui. Ils sont réunis *autour et pour* le projet des animateurs. Ils existent pour et par les animateurs de l'auto-gestion. Le collectif qu'il s'agit de gérer est alors un mythe, il est la propriété idéologique des animateurs, ainsi que les rapports personnels inconscients d'identification que l'on entretient avec eux. Bien des difficultés que l'on rencontre dans la pratique de l'autogestion -et qui attirent la risée des milieux réactionnaires- (difficultés à se mettre d'accord, conflits stériles et interminables) tiennent à cela, il ne s'agit pas de véritables conflits interindividuels, on se dispute les lambeaux de la propriété idéologique et psychologique des animateurs.

53. On pourrait présenter ces conditions autrement en disant qu'il s'agit de dissoudre autant que faire se peut tout ce qui peut constituer des *objets collectifs*, personnes, règles, symboles, idéologies, institutions, distincts des participants et des rapports interindividuels qu'ils peuvent entretenir, objets collectifs qui servent de support à leur aliénation. L'autogestion que nous proposons n'est pas la gestion d'un collectif mythique, qui remplace le mythe d'un chef ou d'une institution, et qui cache comme eux une domination et une exploitation réelles, mais la gestion des rapports inter-individuels, qui repose elle-même sur la gestion des rapports avec soi-même. L'animation collective s'appuie sur et doit faciliter l'auto-animation¹⁴. Et la première condition pour cela est que les initiateurs du projet se placent eux-mêmes dans une situation d'auto-animation.

VIII. Genèse et inachèvement du projet de formation

¹⁴ Concept développé dans le groupe d'innovation par Hinrich Schnack.

54. Un autre aspect important est l'attention apportée à la genèse d'un projet de formation. On peut décrire la situation habituelle de formation comme une situation de naissance prématurée et forcée. Un groupe anonyme d'individus se trouvent réunis, définis et encadrés par un projet, celui d'un individu ou d'une institution qui n'ont pas défini le leur pour eux-mêmes. C'est une situation où s'établissent d'emblée des rapports aliénants et massifiants à des objets collectifs, qui institue une fausse collectivité mythique, codifie et bloque la genèse des projets individuels, la maturation des relations interpersonnelles, l'établissement d'objets collectifs (objectifs, programmes, méthodes, idées) produits par les individus. On pourrait concevoir d'autres modalités dans lesquelles des individus motivés par un projet personnel de formation, qui les concerne eux-mêmes au premier chef, cherchent à établir avec d'autres des relations non-anonymes situées, testent patiemment avec eux la compatibilité des projets, des modalités de travail, des désirs d'association avec tel ou tel. Il s'établirait ainsi, des réseaux complexes et décentralisés dès le départ, qui briseraient dès l'origine les structures massifiantes et unificatrices, réseaux d'ailleurs susceptibles de changements et de diversification multiples (différenciation des tâches, changements dans la composition des groupes, changements des méthodes). Dans cette perspective, le projet de chacun et le projet collectif restent constamment ouverts, ils sont considérés comme en état de gestation permanente, à travers des définitions et redéfinitions successives, c'est-à-dire que le projet est reconnu comme *inachevé*¹⁵ par nature, l'attention est portée davantage sur sa genèse et sa transformation permanente que sur sa clôture et son achèvement. On retrouve ici l'affinité entre l'animation telle que nous la concevons, d'une part, la recherche et la création d'autre part.

¹⁵ Georges Lapassade, *L'entrée dans la vie*.

IX. Les situations courantes et le processus de changement

55. Mais, dira-t-on, votre projet est utopique. Il n'est pas réalisable en pratique, ou seulement dans des conditions privilégiées, celles par exemple de ceux qui disposent de temps libre à investir dans des activités d'animation, sans en attendre rémunération, ni position sociale. Il ne concerne pas la grande majorité des animateurs professionnels. Nous voudrions répondre deux choses à cette objection. D'une part, cette utopie est d'ores et déjà réalisable en partie. Le temps libre existe en partie, plus ou moins suivant les professions et les personnes, et pour les professions dites libérales, la proportion de temps libre dépend pour une part non-négligeable du degré d'auto-aliénation de l'individu, de sa capacité et de sa volonté de se dégager des modèles aliénants de travail et de réussite sociale, que l'animation pourrait justement développer. Ce temps libre partiellement occupé à s'abrutir, à se droguer de diverses manières, pour panser tant bien que mal, et plutôt mal que bien, les agressions et les dommages internes créés par le "travail", ne pourrait-on pas l'occuper en partie à des activités vraiment restauratrices des énergies perdues, qui échappent aux circuits marchands et politiques de l'animation professionnelle, dans lesquelles les individus s'engagent librement pour réfléchir à leur existence et la remodeler, mettre en jeu les contradictions qu'ils éprouvent, repérer leurs origines en eux-mêmes et hors d'eux-mêmes, expérimenter de nouveaux types de rapports avec les autres, mûrir leurs projets, se concerter et s'entraider pour les mettre en œuvre.
56. Quant aux situations plus traditionnelles, où se trouvent des animateurs professionnels, dont le salaire et le statut dépen-

dent de leur travail, socialement codifié par les institutions auxquelles ils appartiennent ou avec lesquelles ils sont en rapport, et qui ne veulent ou ne peuvent s'en dégager, nous croyons que le point de vue développé ici peut servir à jaloner une démarche. Il s'agit de s'éloigner de la répétition d'un projet professionnel anonyme, fait par un animateur interchangeable, pour des participants interchangeables, qui est de l'ordre de la reproduction sociale et psychologique (la reproduction d'un système socio-mental), pour aller vers une démarche de l'animateur personnelle et située. Cela veut dire pour l'animateur :

- s'interroger sur les raisons pour lesquelles il fait ce travail, non pas son travail d'animateur en général, mais le travail particulier qu'il engage maintenant, à ce moment de sa vie, dans l'institution qui le paie, dans les conditions précises où il prend place, avec ces participants-ci. Quels plaisirs et quelles répugnances éprouve-t-il à propos de ce travail, quels conflits, qu'est-ce qui le "travaille" en ce moment dans cette situation ?
- quels rapports particuliers a-t-il en ce moment-ci avec l'institution qui l'emploie et avec ses conditions de travail, qu'est-ce qui l'attache à elle et l'en éloigne, quel autre type de rapports souhaite-t-il, et quels obstacles rencontre-t-il en lui et hors de lui pour les promouvoir ? Qu'est-ce qui le retient de changer ses conditions de travail ? Quelles peurs, quels plaisirs sont en jeu pour lui dans son rôle d'animateur tel qu'il le pratique dans ce groupe ?

57. Il s'agit, on le voit, d'adopter une attitude ouverte, de ne pas se contenter d'une formulation unifiante, d'une rationalisation qui justifie le rôle que l'on joue, mais de s'ouvrir aux dimensions conflictuelles suivant lesquelles vraisemblablement il

est vécu, de s'ouvrir au travail sur les contradictions propres de l'animateur qui s'opère en lui de façon souterraine, au projet émergent concret qu'il porte en lui (nous faisons l'hypothèse qu'il en a toujours un) de changer lui-même et sa situation, et non de se refermer pour offrir aux participants une façade lisse de compétence, de sérieux, d'efficacité.

58. Dans cette démarche, le rôle institutionnel de l'animateur n'est pas nié ou aboli magiquement, ou refoulé, ce qui sans doute est pire que de l'assumer naïvement, il est mis à une certaine distance de soi et devient problématique. L'animateur cesse d'être le haut-parleur du pouvoir dans le groupe, qui reproduit purement et simplement la voix du pouvoir social en la teintant de ses harmoniques personnelles, il s'interroge : Pourquoi suis-je animateur ? Quelle est la part de contrainte et d'adhésion que j'y mets ? Pourquoi telle méthode, tel principe d'analyse ? Qu'est-ce que je veux au juste de ces gens-ci ? Qu'est-ce que je veux et ne peux pas faire, pourquoi est-ce que je ne peux pas le faire ?
59. Il s'agit donc de s'ouvrir au conflit et au projet, en soi-même et aussi chez les autres et dans les rapports avec eux. Les participants cessent d'être des ennemis qu'il faut vaincre ou des objets qu'il faut éduquer et normaliser, suivant son projet éducatif particulier (les "libérer" de leur ignorance, de leurs fantasmes, de leurs blocages corporels, que sais-je...). Ce sont des personnes animées de projets confus et contradictoires comme soi-même. Les conflits avec eux reflètent sans doute pour une part leur dépendance et leur contre-dépendance, le transfert depuis l'enfance d'attitudes infantiles, mais ils reflètent aussi pour une part la situation de dépendance absurde dans laquelle l'animateur les a placés, et dont il souffre lui aussi, ce piédestal en carton-pâte sur lequel on l'a juché et où il se complaît et se morfond. Ces conflits sont productifs, non

seulement pour les participants, en éclairant leur transfert dépendant, mais pour l'animateur lui-même, dialectiquement, en dénonçant l'absurde de sa position, ses résistances à en changer.

60. Ouverture et aussi disponibilité au changement à travers le conflit. Nous ne prétendons nullement que l'on peut éliminer la dépendance sociale et psychologique sans travail et sans conflit, même dans des conditions privilégiées d'autogestion. Dans tous les cas, il s'agit d'un *processus* de changement et non d'un état que l'on peut atteindre d'emblée. Mais nous disons simplement que le conflit concerne les animateurs aussi bien que les participants, il s'agit de sentir les contradictions chez les uns et les autres, les désirs et les obstacles au changement, la façon dont ces derniers se renforcent mutuellement, c'est tout un travail patient où la reconnaissance des résistances au changement, en soi et chez les autres, est aussi importante que l'identification des désirs de changement. La disponibilité au changement n'est pas contradictoire mais corrélatrice de la disponibilité au non changement, de la reconnaissance des résistances en soi-même et chez les autres. Il s'agit de s'approcher du point O où les forces en lutte peuvent s'apprécier dans leur vérité et la balance finalement pencher sans forcer dans un sens ou dans l'autre. Croire le contraire relève d'une attitude magique, d'une négation magique des résistances par les animateurs, notamment des leurs propres, et en fait camoufler une prise de pouvoir. Certaines pratiques militantes de l'animation, de l'analyse institutionnelle notamment, tombent à notre avis sous cette critique : le tout ou rien tout de suite, le refus des résistances, la reproduction du pouvoir par les animateurs. Nous nous méfions des professionnels de la libération comme des autres, s'ils ne s'engagent pas en même temps dans le groupe où ils travaillent dans un processus de libération personnelle d'eux-mêmes.

X. Le travail sur les conflits

61. L'animation existentielle suppose un travail sur les conflits. L'élaboration, c'est-à-dire la prise de conscience pleine, des conflits avec soi-même et avec les autres, est nécessaire au mûrissement et à l'engagement dans un projet personnel.
62. L'élaboration des conflits s'effectue, et peut se lire, sur plusieurs plans simultanés :
- celui des rapports imaginaires réciproques entre les figures d'autorité et de pouvoir (animateurs professionnels ou figures privilégiées dans le cas d'un groupe autogéré, institutions et leurs représentants), et les participants ;
 - celui des rapports de pouvoir entre eux ;
 - celui des rapports entre participants ;
 - celui du rapport à soi-même ;
 - celui de l'élaboration et de l'explicitation des projets.
- Elle est jalonnée par plusieurs étapes que nous appellerons la soumission, la contestation, la revendication, la confrontation, la confrontation généralisée. Ces étapes, bien sûr, se chevauchent sans frontières absolues, et il existe par ailleurs des décalages entre l'évolution des divers individus.
63. La situation de départ, celle de la *soumission*, se caractérise par le *refoulement des enjeux personnels et des conflits*. L'attente des participants pour le groupe se définit par l'attente que les animateurs et les institutions ont pour eux. Elle est codifiée dans leur langage, ce qui les dispense d'exprimer un projet personnel. Le rapport à soi est vécu comme non-conflictuel et non-problématique, ou plutôt les contradictions personnelles sont entièrement projetées sur une demande, socialement acceptable, dirigée vers les animateurs et que ceux-ci vont combler. Les autorités et les pouvoirs sont construits

inconsciemment comme des divinités tutélaires et bienfaitantes dont on attend une protection mythique. Ils exercent sur le groupe un pouvoir absolu, que l'on reconnaît et auquel on se soumet. L'agression et le conflit envers eux sont complètement refoulés. Eux-mêmes poursuivent sans obstacle un rêve de toute-puissance dans leurs rapports avec les participants. Le contrat de dépendance joue des deux côtés, avec son plein effet. Les rapports entre participants sont complètement dominés par les rapports avec les animateurs. Ils se caractérisent par l'indifférence, ou la méfiance, et une rivalité inconsciente pour obtenir l'attention et la faveur des animateurs.

64. Lorsque les conflits avec les autorités et les pouvoirs commencent à s'exprimer, ils prennent d'abord la forme de la *contestation*. C'est, par exemple, souvent le silence, la passivité, l'obstruction, l'absence ou le départ. Ou bien des demandes vagues et indéfinies qui conservent un caractère abstrait. Les autorités et les pouvoirs répondent à la contestation par diverses *manoeuvres de pouvoir* (reconnaissance formelle des demandes, simulacres de satisfaction, "bonnes relations" avec les participants...) dont aucune ne remet vraiment en question leur pouvoir, ni ses fondements psychologiques.

Dans cette période l'attitude envers les autorités et les pouvoirs est ambivalente : on attend d'eux une protection et on les déteste pour la dépendance qu'ils font régner. Mais le conflit avec eux reste latent, il est bloqué par la dépendance qu'on éprouve inconsciemment envers eux et qu'on ne peut s'avouer.

Cette situation se caractérise par *la confusion des enjeux et des risques*. Des projets personnels et collectifs commencent à s'exprimer. Mais chacun s'imagine sans se l'avouer, qu'il peut tout obtenir de ce qu'il désire sans risquer réellement de

conflit ni avec soi-même, ni avec les autres. Par exemple, pour des participants militants de l'autogestion, obtenir que le groupe soit autogéré sans risquer de perdre la sympathie des animateurs institutionnels du groupe ni la protection de l'institution qui cautionne le projet. Ou pour des femmes de rompre des attitudes de soumission aux conduites masculines sans risquer de perdre l'appui des hommes du groupe. Ou pour un animateur professionnel de s'imaginer qu'il pourra réaliser son projet pédagogique d'autonomie des participants sans risquer de perdre les délices narcissiques qu'il tire de sa situation de pouvoir. Dans cette situation, les enjeux conscients sont contrebalancés par des enjeux et des risques inconscients. Pour les participants, ce sont principalement les satisfactions affectives qu'ils retirent de leurs rapports d'identification et de projection avec les animateurs, ainsi qu'avec les institutions dominantes, la protection qu'ils leur apportent contre leurs doutes, leurs sentiments de manque, de non-identité. Symétriquement, les animateurs et les représentants du pouvoir ne peuvent remettre en question les satisfactions qu'ils retirent de leur position de dominance psychologique et sociale. Pour les uns et les autres, l'enjeu et le risque inconscient, qu'aucun n'est prêt à affronter vraiment, c'est le maintien ou la dissolution du contrat de dépendance implicite. C'est parce que le contrat de dépendance ne peut être reconnu, encore moins remis en question, que les enjeux individuels et collectifs ne peuvent être mis en jeu dans un conflit réel, qui remet en question nécessairement les positions de chacun et les bases de sa sécurité. C'est un pseudo-conflit de part et d'autre, un jeu avec le conflit et non un conflit réel.

Pour la même raison, les conflits avec soi-même sont occultés, en particulier l'ambivalence envers l'autorité et le pouvoir, à la fois sources de réalisation de soi et obstacles à cette réali-

sation, ainsi que l'ambivalence symétrique des autorités et des pouvoirs envers les participants.

C'est pour cette raison également que les projets individuels et collectifs restent vagues et abstraits. Ce sont des rêves et des utopies de changement, radical et absolu, mais non des désirs de changement concrets, centrés sur des objectifs spécifiques à atteindre maintenant dans la situation. Ce sont des projets de changement *imaginaires*. La satisfaction imaginaire du désir de changement permet de ne pas engager de conflit réel ni avec soi-même, ni avec l'autorité et le pouvoir. Le changement est attendu d'une manipulation magique opérée par les autres (en fait, sans qu'on se l'avoue, par l'autorité et le pouvoir).

Dans cette période, des rapports d'association entre les participants peuvent s'engager, autour de projets de changement, mais sans donner lieu à une solidarité concrète pour changer la situation, car les rapports d'allégeance inconscients fondamentaux restent ceux qui lient les participants aux autorités et aux pouvoirs, et ils s'interposent en tiers entre les participants. Cela se traduit par la difficulté d'adopter une attitude commune vis-à-vis de l'autorité et du pouvoir.

65. La contestation est suivie en général ou accompagnée par la *revendication*. On se plaint, on réclame, on attaque personnellement l'autorité et le pouvoir, parfois très violemment. Mais pas plus que dans le cas de la contestation, l'on *n'exige* de façon précise, en affrontant le risque de la rupture. On ne s'engage pas dans un conflit réel avec l'autorité et le pouvoir ni avec soi-même (avec sa propre peur de perdre la protection). L'attitude envers l'autorité et le pouvoir reste ambivalente, mais cette ambivalence se complique d'une ambivalence non-reconnue envers soi-même. L'hostilité envers eux s'exprime de plus en plus directement, mais ce conflit avec eux cache un conflit interne, intra-personnel, qui reste inconscient. On les

déteste pour la dépendance qu'ils font régner, mais à travers cette détestation, c'est sa propre attitude dépendante que l'on déteste aussi, que l'on ne peut s'avouer et à laquelle on ne peut renoncer. On leur en veut d'encourager la dépendance, mais aussi de n'avoir pas su la préserver, de n'avoir pas vécu à la hauteur des attentes mythiques dont on les avait investis. C'est l'ère de la déception et de l'amertume, une déception que l'on ne peut avouer car elle dévoilerait la dépendance. On hait et on regrette sa dépendance, on regrette l'identité mythique qu'elle assurait et pour laquelle on n'a pas de substitut. Le changement est vécu comme destructif, destructif de l'identité de chacun. On construit inconsciemment l'autorité et le pouvoir comme des divinités démoniaques que l'on investit du pouvoir de détruire, car on ne peut reconnaître son propre pouvoir de changement, qui est vécu comme destructeur de l'identité perdue et regrettée, des liens de dépendance perdus.

La confusion des enjeux subsiste, mais en quelque sorte elle change de signe. Ce qui est redouté inconsciemment ce n'est plus tant de perdre les rapports de dépendance que d'y retomber. Et ce risque est projeté sur l'autorité et le pouvoir. Ainsi on guette les animateurs, on est à l'affût de leurs conduites dominatrices, que l'on ressent comme destructrices, car l'on n'est pas sûr de soi. Les désirs de changement que l'on proclame sont ambigus. Ce sont des désirs de changement personnels mais ils sont en même temps dirigés vers l'autorité et le pouvoir. On attend des figures d'autorité et de pouvoir qu'elles cautionnent le changement, le favorisent, à la limite qu'elles l'effectuent elles-mêmes, car on n'est pas soi-même vraiment prêt à changer.

A l'ambivalence des participants, répond l'ambivalence des figures d'autorité et de pouvoir. Les enfants soumis que l'on investissait positivement comme objets du désir de domination sont devenus des démons indociles qui échappent au dé-

sir et sapent les bases de sa propre sécurité. On les déteste pour cette raison, et en même temps on regrette les rapports de dépendance perdus, on cherche à les maintenir ou à les restaurer. La conduite concrète oscille entre des manoeuvres de pouvoir récupératrices pour se concilier l'opposition et la répression active de celle-ci, l'autoritarisme, la violence.

66. La *confrontation* avec les figures d'autorité et de pouvoir s'oppose à la contestation et à la revendication. Il s'agit cette fois d'un acte de volonté concret et engagé, d'une Bürgerinitiative. C'est un acte de volonté personnel, qui sort de l'anonymat, et s'exprime par un Je veux ou Nous voulons. C'est un acte engagé : le conflit cette fois est réel, la possibilité de rupture avec l'autorité et les pouvoirs est assumée. C'est un acte concret : un enjeu précis est déclaré, sur lequel la lutte va porter, et qui est situé dans le temps et l'espace du groupe. Large ou restreint, l'enjeu visera le pouvoir des animateurs et des institutions et consistera à agrandir l'espace économique - politique - idéologique - psychologique du groupe qu'ils s'approprient.

L'acceptation de la possibilité de rupture avec les figures d'autorité et de pouvoir est une condition essentielle de la confrontation. Elle signifie que s'engage en même temps une confrontation avec soi-même, un affrontement des conflits intrapersonnels refoulés dans son rapport à l'autorité et aux pouvoirs, l'affrontement de son ambivalence et du risque de perdre leur protection et leur amour.

La rupture avec l'autorité et le pouvoir n'est pas recherchée, ce qui serait encore une façon de reproduire sa dépendance, mais acceptée. Les liens avec les autorités et les pouvoirs sont toujours désirés, dans la mesure où ils peuvent apporter un concours utile au projet du groupe, ce qui est refusé c'est le

pouvoir totalitaire qu'ils s'arrogent, en même temps qu'on renonce à la protection mythique que l'on attendait d'eux. On pourrait dire qu'il s'opère une différenciation entre les personnes réelles détentrices de l'autorité et du pouvoir, les services réels que l'on peut attendre d'eux, d'une part, et d'autre part, *l'autorité et le pouvoir imaginaires*, c'est-à-dire le pouvoir totalitaire, qui satisfait le délire de toute puissance des dominants, et la protection mythique, qui répond au désir de dépendance des dominés. Le marché est mis clairement en main aux détenteurs de l'autorité et du pouvoir : ou bien vous renoncez à votre pouvoir totalitaire, et nous sommes prêts à collaborer avec vous, ou bien nous nous passons de vous.

Cette position nouvelle par rapport aux conflits intrapersonnels et interpersonnels avec les figures d'autorité et de pouvoir permet d'engager une lutte réelle avec eux, mais elle ouvre aussi à des possibilités de négociation et de compromis, car elles ne sont plus vues comme des divinités ou des démons totalitaires, totalement bienfaites ou malfaites, mais comme des réalités à la fois utiles et dangereuses, avec lesquelles il peut être avantageux de s'accorder. La conduite envers l'autorité et le pouvoir cesse d'être répétitive et strictement déterminée de façon compulsive par l'inconscient dans le sens de la soumission ou de la révolte. On approche d'un point O dans les rapports avec eux. La conduite que l'on tiendra envers eux dépendra de leur réponse.

On sort de la confusion des enjeux. *Les enjeux s'ordonnent.* Les enjeux imaginaires dans le rapport à l'autorité et au pouvoir, c'est-à-dire la protection mythique, s'évanouissent ou s'estompent. Les enjeux de développement collectif ont la priorité. L'enjeu de collaboration avec les autorités et les pouvoirs passe au second rang, à condition que les premiers puissent être poursuivis. En même temps, les enjeux de dévelop-

pement collectif sortent de l'imaginaire. On cesse de rêver son salut, et de l'attendre d'une manipulation magique opérée par l'autorité. Ils s'enracinent dans des objectifs concrets, que l'on veut et que l'on peut atteindre maintenant, ou dans un avenir proche, dans la situation où l'on est. C'est l'émergence d'un *projet collectif* conscient et précis jusqu'alors latent.

Les rapports entre participants s'établissent sur la base d'une solidarité réelle. Il se crée un collectif de négociation, engagé dans l'action, c'est-à-dire dans la lutte et la négociation avec les figures d'autorité et de pouvoir.

Mais par ailleurs les projets individuels ou de sous-groupes restent vagues et indéfinis. Ils sont englobés dans le projet collectif qui est perçu comme la condition de leur possibilité. Ce qui est prioritaire, c'est de changer la situation socio-émotionnelle du groupe tout entier dans son rapport aux animateurs et aux institutions, d'éliminer leur pouvoir totalitaire et la dépendance irrationnelle envers eux.

67. Mais un nouvel imaginaire se construit, cette fois au niveau du groupe tout entier, conçu inconsciemment comme une collectivité mythique, qui *garantit* l'accomplissement des projets individuels ou des sous-groupes, avant même qu'ils soient formulés. C'est une nouvelle source de protection mythique, et l'origine d'une nouvelle confusion des enjeux. Le collectif mythique camoufle les conflits de pouvoir internes au groupe, et la dépendance qui leur est liée, conflits jusqu'alors dominés par les conflits avec l'autorité et le pouvoir ; il protège plus profondément contre l'affrontement des contradictions internes à chacun, qu'occulte la dépendance aux autres, et contre la quête de l'identité et du projet personnels. La garantie qu'offre le collectif est à la fois réelle et imaginaire. Elle est réelle dans la mesure où elle protège effectivement les individus contre des dangers réels, la menace des pouvoirs et

des autorités institués. Elle est imaginaire dans la mesure où elle permet aux individus de faire l'économie de leurs conflits entre eux et avec eux-mêmes. C'est comme un voile protecteur provisoire, nécessaire à la croissance de l'individu, dans sa lutte interne et externe avec l'autorité et le pouvoir.

68. Les figures d'autorité et de pouvoir peuvent persister dans la répression auquel cas la rupture se consomme (avec le risque que le groupe régresse vers la revendication), ou bien elles peuvent s'engager elles aussi dans la confrontation. Dans ce cas leur cheminement est parallèle. Il implique l'acceptation, mais non la recherche, de la rupture avec les participants, le renoncement au pouvoir totalitaire et aux satisfactions imaginaires qu'il procure, la clarification et l'ordonnement des enjeux, la disponibilité au compromis et à la négociation. L'enjeu prioritaire n'est plus un enjeu de pouvoir, lié à la réalisation d'un projet pour le groupe (leur projet pédagogique initial), confondu avec leurs projets personnels, c'est un enjeu personnel, encore vague et informulé, qu'ils pourraient poursuivre sans le groupe, ou avec d'autres, mais dont la réalisation optimale est liée pour eux à un accord de travail collectif. La confrontation est donc l'opposé de la répression, comme elle est l'opposé de la revendication. C'est un conflit qui n'exclut pas, mais au contraire, appelle un changement interne des deux parties.
69. Dans le cas d'un groupe autogéré, un processus analogue se retrouve vis-à-vis des figures privilégiées, notamment des initiateurs du projet, car répétons-le, ni le pouvoir, ni la dépendance ne peuvent être éliminés d'emblée, mais seulement réduits au cours d'un processus de conflit. Ce qui est en cause dans ce cas, c'est notamment le pouvoir idéologique et psychologique des figures privilégiées, et la dépendance qui s'y attache, le pouvoir dont elles disposent et souvent abusent par

leur prestige intellectuel et social, leur charisme, leur charme, leurs manoeuvres de séduction.

70. La confrontation avec les figures d'autorité et de pouvoir crée une situation véritablement nouvelle dans le groupe. Elle change *l'espace socio-mental* du groupe, en changeant à la fois les rapports de pouvoir et les rapports imaginaires réciproques entre les détenteurs du pouvoir et les participants. Elle permet à tous ceux qui y ont participé de s'engager dans un projet collectif concret. Elle ouvre enfin la voie au traitement des conflits entre les sous-groupes et entre les individus, jusqu'alors masqués par les conflits avec les autorités et les pouvoirs centraux.

71. A partir de là, le groupe peut s'engager dans un processus de *confrontation généralisée*. Il consiste à déchirer le voile protecteur du collectif mythique, à s'engager dans les conflits entre les sous-groupes et entre les individus, à dissoudre les centres locaux de pouvoir et de dépendance, à affronter des niveaux plus profonds du conflit intra-personnel propre à chacun. La dépendance renvoie toujours à des contradictions internes, à l'impossibilité de se confronter à une identité contradictoire, qui est vécue comme une absence d'identité, et que l'on unifie dans un rapport de dépendance à autrui. La possibilité d'émergence de projets personnels, ou plutôt leur clarification progressive, est liée à la possibilité, à travers la confrontation aux autres, de dissoudre les liens de dépendance qui nous attachent à eux, d'affronter nos contradictions internes, ultimement d'affronter la solitude et la mort. Le projet personnel émerge alors comme une synthèse provisoire de ses contradictions, que l'on effectue pour soi, dans un rapport avec d'autres souhaitable mais non nécessaire, sur une base de liberté réciproque.

72. On peut résumer schématiquement les différentes étapes de cette évolution sur le tableau suivant :

TRAVAIL SUR LES CONFLITS

	<i>Soumission</i>	<i>Contestation</i>	<i>Revendication</i>	<i>Confrontation</i>	<i>Confrontation généralisée</i>
<i>Rapports imaginaires</i> – des figures d'autorité et de pouvoir envers les participants – des participants envers les figures d'autorité et de pouvoir	rêves de toute-puissance images tutélaires désir de protection mythique	ambivalence ambivalence désir de protection/ hostilité	ambivalence refoulement de la dépendance envers les participants images démoniaques refoulement de la dépendance	Réduction des images inconscientes, Acceptation de la possibilité de rupture Rapports de réalité	
<i>Rapports de pouvoir</i> – des figures d'autorité et de pouvoir envers les participants – des participants envers les figures d'autorité et de pouvoir	Pouvoir totalitaire Soumission	Manoeuvres de pouvoir récupératrices Obstruction	Répression Demandes, plaintes, attaques		Lutte, négociation Compromis
<i>Rapport à soi-même</i>	Non-problématique Refoulement de l'hostilité envers les images d'autorité	Refoulement de l'ambivalence envers les images d'autorité	Refoulement de l'hostilité et de l'ambivalence envers soi-même	Affrontement de l'ambivalence envers les images d'autorité et envers soi-même	Affrontement des conflits de dépendance avec d'autres images d'autorité. Confrontation avec contradictions internes
<i>Rapports entre participants</i>	Indifférence, méfiance compétition inconsciente pour les faveurs de l'autorité	Amorce d'association, instabilité, manque de solidarité	Collectif de revendication	Collectif de négociation, solidarité	Confrontations entre les sous-groupes et entre les individus. Réduction des centres locaux de dépendance et de pouvoir
<i>Elaboration des projets</i>	Refoulement des enjeux personnels Codification de la demande	Confusion des enjeux Projets de changement individuels, imaginaires, impersonnels et utopiques	Confusion des enjeux. Projets de changement concrets et discordants	Réduction des enjeux imaginaires envers les figures d'autorité, ordonnancement des enjeux. Projet collectif concret	Emergence des projets, des sous-projets et des projets individuels
<i>Lieu des conflits</i>	Domination des conflits avec les figures et les images d'autorité et de pouvoir sur les conflits entre participants				
<i>Influence</i>	Influence unilatérale des figures d'autorité et de pouvoir sur les participants	Refus d'influence mutuelle		Réciprocité des influences	
<i>Répétition/changement</i>	Prédominance de la répétition et de la reproduction			Prédominance du changement	

73. L'important de notre point de vue est de saisir les *liens* entre ces différentes dimensions, en particulier les suivants :

- Le lien entre les rapports imaginaires entre les figures d'autorité et de pouvoir et les participants et les rapports réels de pouvoir entre eux. L'évolution des deux phénomènes est liée et produit un changement de l'espace socio-mental, c'est-à-dire à la fois des rapports réels de pouvoir et des projections phantasmatiques qui les soutiennent.
- Le lien entre les changements des rapports de pouvoir réels et imaginaires et l'élaboration des projets. C'est la réduction des rapports de pouvoir réels et imaginaires qui permet aux projets de sortir de l'imaginaire (c'est-à-dire de la satisfaction magique attendue des détenteurs du pouvoir), qui permet de sortir de la confusion des projets et l'émergence progressive des projets collectifs, des projets des sous-groupes et des individus.
- Egalement le lien entre les conflits externes avec les autres et les conflits internes avec soi-même. La confrontation est productive parce qu'elle est à la fois un conflit externe et interne, elle permet à la fois un changement de l'environnement et un changement psychologique interne. Elle produit un changement de l'espace socio-mental. Les autres formes de conflit, la contestation, la revendication, la répression, quelle que soit leur violence, sont des pseudo-conflits, car elles sont fondées sur la fuite et le déplacement des conflits internes. Il n'y a de conflit réel selon nous que dans la réciprocité des deux termes en conflit ce qui implique pour chacun d'eux l'affrontement d'un conflit interne provoqué par le conflit avec l'autre.

74. Cette conception et cette approche nous différencient des approches *politiques* du changement, qui privilégient le conflit externe, sans le lier de manière nécessaire à l'affrontement des

conflits internes. Elles peuvent provoquer des changements des structures sociales, mais elles conduisent aussi à la reproduction sous des formes nouvelles, de rapports de pouvoir similaires aux rapports antérieurs, en raison de l'action reproductrice des phantasmes inconscients.

75. Notre approche se différencie aussi des diverses approches *thérapeutiques* qui, elles, refusent de lier le travail sur les phantasmes au changement des structures de pouvoir auxquelles ils sont pourtant associés. L'animation existentielle est psycho-sociologique. Elle ne sépare pas ces deux aspects. Elle vise un changement local, mais réel et profond, de l'espace socio-mental de toutes les personnes qui s'y engagent quel que soit leur statut. Il est prématuré de discuter de sa portée politique au niveau d'une société globale. On peut penser que si elle se généralisait, elle provoquerait (par une action locale et décentralisée à tous les niveaux du pouvoir, en exerçant une influence de transformation personnelle sur les détenteurs locaux de pouvoirs et en les impliquant, partout où cela est possible, en tant que personnes chargées d'une fonction institutionnelle) une dissolution et un dépérissement des "appareils" organisés de pouvoir, plus sûrement peut-être que par une attaque frontale, qui nuit aux assaillants autant qu'aux assaillis. Si elle ne dispense pas des changements politiques globaux, elle doit au moins, nous semble-t-il, les accompagner nécessairement.

XI. Utopie et renoncement

76. Il va encore être question dans ce chapitre de la compréhension du "projet" et de "l'enjeu". Nous allons parler de l'objet qui est en question dans le développement des conflits au sein d'un groupe. Nous voulons éviter de donner l'impression que

nous comprenons le développement des conflits dans un groupe (ou l'évolution d'un groupe dans ses conflits) comme le but même de l'animation existentielle.

77. Cet objet n'est pas facile à déterminer parce qu'il ne s'agit pas là de choses ou d'objets matériels, mais d'un certain rapport aux choses : de mon rapport à ce qui m'intéresse, à ce qui intéresse les autres, au monde qui m'entoure. On devrait donc dire plus exactement : l'enjeu, c'est mon rapport à l'enjeu. C'est au cours du développement conflictuel que nous avons décrit que ce rapport se développe pour devenir une relation dialectique entre *l'utopie et le renoncement*. Nous allons expliquer cette thèse dans la suite du chapitre.
78. Nous avons qualifié la phase initiale de phase du contrat de dépendance ou de la soumission. Nous entendons par là le rapport qui existe entre les personnes concernées (par ex. les animateurs et les participants). A ce rapport de dépendance correspond une certaine forme de rapport aux objets qui sont en question dans ce rapport, une certaine forme de "rapport à l'objet".

On peut qualifier cette sorte de "rapport à l'objet" de "*réifié*" ou "*prenant la forme d'une marchandise*". Cela signifie que les centres d'intérêts communs qui motivent les rapports entre elles des personnes concernées (par ex. l'intérêt manifesté pour de belles vacances, pour l'apprentissage d'une langue étrangère, pour des informations concernant un autre pays etc.) ont le caractère de marchandises qu'un côté achète à l'autre. Il s'agit là d'une sorte de marchandise que l'on appelle habituellement "prestation de service". Cette dernière se différencie des autres marchandises par le fait qu'elle ne peut être vendue que sous la forme d'un contrat de dépendance (limité dans le temps). (Cette relation aux centres d'intérêt,

qui prend la forme d'une marchandise, existe indépendamment de la question de savoir si les acheteurs payent eux-mêmes ces marchandises).

79. L'attitude de participants qui acceptent les contrats de dépendance et se comportent dans le cadre de ces contrats en acheteurs plus ou moins difficiles est habituellement appelée attitude de consommation. Mais, d'après ce qui a été dit jusqu'ici, il apparaît clairement que cette attitude n'existe qu'en tant que corrélation d'une attitude correspondante d'offre ou de vente. Ces deux attitudes ont en commun de ne pas faire un sujet de discussion de la *qualité particulière de l'intérêt* (de son sens) pour la chose ou la marchandise qui les unit. Le participant s'intéresse à une offre ou il ne s'y intéresse pas, *la raison pour laquelle* il s'y intéresse ou pas reste à ce niveau son affaire personnelle et n'entre pas en considération. Inversement, l'animateur a pour le participant une offre intéressante ou il ne l'a pas ; ce que l'offre *signifie* pour lui-même n'entre pas en considération.
80. L'attitude de consommation et l'attitude d'offre correspondante font des rapports qui existent entre les personnes qui participent à cet échange de simples instruments servant à communiquer l'intérêt commun réifié. Elles renoncent à une rencontre et à une discussion qui dépassent ce cadre. Elles ont une attitude marquée par un réalisme sec qui semble s'en tenir uniquement aux choses concrètes et tangibles.

Cette apparence est toutefois trompeuse. Cela se manifeste déjà dans le fait que l'attitude de consommation n'est éprouvée que rarement comme une attitude de consommation *satisfaite*, mais le plus souvent comme *frustrée*.

Cette frustration vient dans les cas les plus rares uniquement de ce que l'intérêt réifié ne trouve pas d'offre adéquate. Plus souvent, cet intérêt se double pour ainsi dire de besoins inconscients qui ne peuvent absolument pas être satisfaits dans le cadre de cette relation réifiée : besoins infantiles de dépendance, de protection, de nourriture. La surdétermination de l'attitude de consommation par de tels besoins est entre autres reconnaissable à ce que, souvent, celle-ci n'apparaît pas sous la forme d'une attitude spécifique orientée vers une offre *déterminée*, mais sous la forme d'une revendication vague exprimée par un "I-can't-get-no-satisfaction". C'est par là même qu'elle devient un problème de l'animation.

81. La contradiction qui existe entre, d'une part, le fait de se laisser guider par des intérêts réifiés, en apparence tout à fait "concrets", excluant toute remise en cause de leur propre finalité, et d'autre part, la surdétermination régressive de ces mêmes intérêts, ne mène au niveau de la dépendance à aucune véritable tension dialectique. La contradiction continue plutôt à exister sous la forme d'une ambiguïté vague, et moins les contours de cette ambiguïté sont nets, plus il est difficile d'y changer quelque chose¹⁶.
82. Ce sont les phases de la contestation et de la revendication indéterminée qui ont été décrites ci-dessus dans leurs grandes lignes qui font fonctionner ou plutôt exploser la contradiction qui apparaît ici (voir Lefèbvre, passage cité, page 55). La contestation ne signifie en effet pas seulement le refus de continuer à participer au jeu des autorités qui le proposent et de se contenter d'offres dont le sens est obscur ou aliénant pour les participants. La contestation signifie aussi le *renoncement* à la "nourriture", la sécurité, l'orientation intellectuelles et af-

¹⁶ (Lefèbvre, Critique de la vie quotidienne, tome III, page 56)

fectives que les personnes dépendantes avaient reçues ou tout au moins espérées jusque là de l'autorité. Elle signifie en tout cas le renoncement à une satisfaction immédiate. Par son refus, le contestataire se place en quelque sorte dans le désert. Il est rejeté dans "l'obscurité de l'instant vécu" (Bloch) où aucun sens n'est plus perceptible. Il n'accepte pas l'ambiguïté qui consisterait pour lui à se rendre dépendant d'une offre qui, d'une part, lui promet la satisfaction de ses intérêts, mais d'autre part, lui refuse la satisfaction parce qu'elle le prive de la possibilité de définir lui-même le sens de ses intérêts, de ses projets, de ses questions. Mais il se jette ainsi d'autant plus dans l'ambiguïté, maintenant dévoilée, qui consiste à refuser une offre dépourvue de sens pour lui, sans pourtant y échapper complètement parce que et dans la mesure où il ne peut pas encore y opposer un projet à lui qui ait un sens.

83. Mais cette chute dans le conflit avec soi-même, dans l'ambiguïté *consciente* ne se produit que si une *utopie*, un espoir, sont apparus pour l'individu ou pour un groupe, les incitant à croire que quelque chose d'autre pourrait être *possible*, même si c'est sous une forme encore obscure. Cette utopie, cet espoir peuvent tirer leur force des liens libidinaux qui existent dans un groupe ou d'autres sources. On peut en tout cas dire que c'est seulement avec l'espoir, même vague, de "pouvoir vraiment se dire mutuellement quelque chose et avoir l'un pour l'autre de l'importance", de "pouvoir devenir capables d'agir en tant que collectivité", de "découvrir une aide véritable pour résoudre ses propres problèmes", etc., qu'est donnée *l'énergie* nécessaire pour supporter cette situation et ne pas simplement s'y soustraire.
84. Par ailleurs, c'est justement cet espoir qui fait apparaître d'autant plus pesante "l'obscurité de l'instant vécu", c'est-à-dire *l'absence* d'un sens clair à donner à la poursuite de la vie en

commun. L'espoir augmente le malaise en y ajoutant la conscience du malaise (Marx). L'espoir est dans cette mesure une source de colère ou même de fureur (contre les animateurs, contre les autres, contre soi-même). La colère et la fureur sont dans cette phase l'un des états d'âme caractéristiques du groupe (voir chapitre précédent). L'autre état d'âme caractéristique de cette phase est la peur : d'une part la peur des désirs de dépendance toujours présents, mais désormais un peu plus conscients, d'autre part, la peur des difficultés et des déceptions dont cette tentative de réalisation de l'utopie ne manquera pas d'être accompagnée.

85. Cette situation qui peut être vécue aussi bien comme une tendance explosive que comme une lente paralysie -et souvent comme un étrange mélange des deux- n'est que difficilement supportable. Elle éveille pour ainsi dire un besoin de se décharger, fait croître le sentiment que "quelque chose doit arriver" ! La situation pousse tout naturellement à un passage à l'acte. Cela peut signifier que certains membres quittent le groupe. Cette expérience fait éclater beaucoup de groupes et d'équipes de travail parce que leurs membres ne parviennent plus à découvrir dans cette phase que des tiraillements et une autodestruction du groupe, ou simplement parce que l'effort qui consisterait à poursuivre le travail leur semble trop grand par rapport au profit qu'ils peuvent en escompter. Le groupe d'innovation a, lui aussi, perdu une partie de ses membres à de tels moments. L'autre passage à l'acte, qui est à mettre sur le même plan que le passage à la phase de la *confrontation*, est celui que nous avons appelé "*Bürgerinitiative*". Par "*Bürgerinitiative*" au sein d'un groupe, nous entendons la *synthèse pratique provisoire* d'une situation contradictoire dans un projet individuel ou commun.

86. Les "Bürgerinitiativen" ne suppriment pas les contradictions qui se sont manifestées dans la phase de contestation et de revendication et ne masquent pas non plus ce fait (autrement, elles se transforment en une fuite en avant). Mais elles opposent à l'*impossibilité* d'agir éprouvée dans cette phase une *possibilité* d'agir et un objectif concret, un sens propre, bien que déterminé provisoirement seulement, de l'action.
87. Les "Bürgerinitiativen" sont des *confrontations*. Elles se défendent contre les autorités en place (et aussi contre les structures établies dont les autorités ont perdu le contrôle et qui sont pour ainsi dire devenues indépendantes). Elles se défendent en faisant valoir des revendications non plus illimitées et indéterminées, mais *limitées et déterminées*. Comme nous l'avons déjà montré au chapitre précédent, cette limitation, qui est synonyme de possibilité d'agir, résulte de ce que la *possibilité d'une rupture* avec l'autorité devient maintenant concrète dans le groupe. Au "nous voulons" qui devient plus clair correspond un "nous ne voulons en aucun cas plus longtemps..." qui devient aussi plus clair. On limite ainsi le conflit *dans le temps*.

Cette limitation résulte par ailleurs de ce qu'il apparaît maintenant plus clairement que dans *les deux cas* -dans la rupture comme dans la poursuite négociée de la collaboration- quelque chose est en jeu. Des deux côtés, on a quelque chose à perdre s'il y a rupture, mais d'autre part, ce qui est en jeu, c'est le fait que les "coûts" -ce qui a été investi dans la collaboration- peuvent devenir trop élevés. On délimite ainsi le champ d'un compromis possible, sur la base duquel une poursuite de la collaboration, et de nouvelles confrontations sont envisageables.

88. Un tel compromis ne pourra jamais être une solution *finale* de la confrontation, à moins que ce ne soit au prix de la transformation du compromis en un nouveau contrat de dépendance. La confrontation continue à exister en tant que moment de progrès par le fait que les utopies des projets qui s'opposent ne sont que *suspendues* dans le compromis, mais pas abandonnées. La tension entre le renoncement, la limitation à ce qui est possible "ici et maintenant", d'une part, et l'utopie, le désir d'obtenir ce qui semble dû, ce qui "existe virtuellement" (Bloch), d'autre part, demeure. Plus un groupe est en mesure d'accepter cette tension en son sein, plus son travail peut gagner en engagement existentiel et en profondeur.

XII. Les méthodes, leur contexte d'application et la "rencontre internationale" ou : qu'apporte spécifiquement cette conception pour les rencontres internationales ?

89. On nous posera la question suivante : quel rapport y a-t-il entre votre conception, d'une part, et les problèmes particuliers de l'animation de "rencontres" internationales et les échanges franco-allemands de jeunes, d'autre part ? Ne s'agit-il pas une fois de plus d'une conception d'un "nouveau" travail avec la jeunesse d'ordre général, formulée avec des grands mots, qui néglige d'aborder les problèmes particuliers qui se posent dans la pratique quotidienne des échanges franco-allemands et internationaux de jeunes : problèmes de l'étude des préjugés nationaux, problèmes linguistiques, problèmes posés par la façon de surmonter le passé historique commun, problèmes de la compatibilité de traditions nationales différentes dans les formes d'organisation et les conceptions pédagogiques du travail avec la jeunesse, problèmes de

l'entente entre des représentants de systèmes politiques différents, etc. ?

90. Nous nous sommes en réalité efforcés d'éprouver dans la pratique et d'élaborer théoriquement une conception des "méthodes d'animation" au sein d'un groupe qui puisse être appliquée non seulement dans le cadre du travail de l'OFAJ et en accord avec les buts que ce dernier s'est fixé dans son programme (voir "directives"), mais aussi dans d'autres domaines du travail de groupe avec des jeunes et des adultes. Nous pensons que c'est une conception solide, applicable dans la pratique et capable de mobiliser le potentiel de création et de changement d'un groupe, même si nous sommes loin de croire avoir découvert quelque chose d'absolument nouveau ou un remède miracle pour tous les problèmes et toutes les situations de l'animation.

91. Malgré le caractère général de notre travail, nous pensons qu'il est aussi une contribution spécifique à l'approche et à la résolution des problèmes particuliers des rencontres internationales de jeunes. Ce n'est pas par hasard non plus que cette conception est née dans le cadre de la collaboration de chercheurs allemands et français. Elle est tout autant le point de départ que le résultat d'un assez long processus constitué par la "rencontre" d'Allemands et de Français, en différents endroits, dans des conditions différentes, dans des dimensions différentes. C'est parce que cette conception est née de ce processus concret constitué par une rencontre internationale que nous croyons qu'elle est plus en mesure de contribuer à l'élaboration de méthodes pour les rencontres internationales de jeunes que si nous avions essayé d'appliquer à ce domaine des méthodes de groupe qui ont été mises au point dans d'autres domaines et avec d'autres objectifs.

92. Voici quelques remarques sur l'application de méthodes actuellement existantes concernant le travail de groupe dans le domaine des rencontres internationales :

Il est clair que, du point de vue des méthodes, on ne doit pas considérer isolément les rencontres internationales. Les répertoires de méthodes que l'on connaît dans les domaines les plus divers, tels qu'organisation des loisirs, pédagogie et dynamique de groupe, thérapie du comportement fondée sur des activités créatrices (Gestaltthérapie), didactique de la formation politique, analyse institutionnelle, etc. interviennent dans les rencontres selon les capacités et l'expérience préalable des animateurs et des participants. Mais on ne doit pas oublier qu'il est fréquent de voir le *contexte symbolique* (donneur de sens) dans lequel les répertoires sont nés *introduit* dans la rencontre en même temps que ces répertoires, et cela souvent involontairement. Cela veut dire par exemple que des méthodes empruntées au contexte "Thérapie" font de la rencontre internationale une (pseudo-)thérapie, que des méthodes provenant du contexte "Organisation des loisirs" font de la rencontre internationale une simple forme d'organisation des loisirs, que des méthodes provenant du contexte "Formation" font de la rencontre internationale une réunion de caractère scolaire, etc. Cela est d'autant plus fréquent que le sens *propre* de ce qu'est et doit être véritablement une "rencontre internationale" est très peu ou n'est pas du tout défini. On en arrive ainsi à ce que les personnes de nationalités différentes qui se rencontrent ne se sentent pas incitées à définir le sens de leur "rencontre" (comme cela correspond à notre conception), pas plus que les institutions qui organisent et subventionnent cette rencontre. On définit plutôt le sens des méthodes appliquées au lieu de faire l'inverse, c'est-à-dire de les juger sur un sens et un but préalables.

93. Tout ceci devient particulièrement confus lorsque le contexte symbolique des répertoires de méthodes adoptés n'est pas clair ou a été oublié. Cela vaut surtout pour les répertoires de méthodes d'origine américaine qui dominent encore le marché, à savoir les arsenaux de méthodes de pédagogie et de dynamique de groupe. On peut réunir leur contexte symbolique et leur motivation politico-morale sous le qualificatif de "rééducation". Toutes ces méthodes ont, dans une très grande mesure, leurs racines dans la réaction de la sociologie américaine à l'expérience du fascisme. Elles constituent à cet égard la tentative de rééduquer une société qui, dans ses microstructures mêmes, n'est pas du tout démocratique ou ne l'est que partiellement, d'enraciner un comportement démocratique dans la base sociale et organisatrice de telle sorte que celle-ci ne soutienne pas une destruction de la démocratie dans la microstructure politique, mais l'empêche le cas échéant. L'application de telles méthodes en Europe et en Allemagne en particulier était au départ placée fortement sous le signe d'un tel programme de rééducation dans le sens où les Américains comprennent la démocratie.
94. Ces programmes et ces méthodes mis au point par Dewey, Lewin, Lipitt et bien d'autres n'ont cessé de dominer, bien que d'une manière peu claire, la définition du sens des rencontres internationales. Cela apparaît par exemple dans le fait que ce sens, pour autant qu'il fasse l'objet d'une discussion, est défini par des termes tels que "liquidation de préjugés" ou "étude des formes du règlement pacifique des conflits".

Nous n'avons rien à objecter au désir de voir les relations internationales moins empreintes de préjugés et de violence et la jeunesse de toutes les nations se faire activement le champion de cette cause. Mais il faut que celui qui transforme ce désir en un programme pédagogique ou en méthodes pour les

rencontres internationales se rend compte qu'il adopte ainsi la position de "rééducateur", c'est-à-dire la position de celui qui dispose d'un système social de valeurs moralement supérieur qu'il peut transmettre à d'autres.

Historiquement, la campagne américaine en faveur de la démocratie, qui a commencé après la seconde guerre mondiale, a eu une justification morale face aux restes de l'Allemagne nazie alors qu'elle a été largement discréditée dans d'autres parties du monde par les réalités d'une politique au service des intérêts américains.

Mais les effets qu'a eus cette campagne en faveur de la démocratie sur la pédagogie des rencontres internationales sont également devenus suspects. On se pose en effet la question de savoir qui doit réellement rééduquer qui, qui doit libérer qui de ses préjugés et qui doit amener qui à utiliser les formes "justes" du règlement de conflits. Autrement dit, les internationalistes, les "européens" et les polyglottes (par exemple) sont-ils les modèles d'un comportement exempt de préjugés? Nous nous permettons d'en douter.

95. Nous nous voyons confirmés dans ce doute par le fait que notre champ d'expérimentation particulier, à savoir le groupe d'innovation, semblait offrir des conditions particulièrement favorables à ce niveau.

Il existait certainement dans ce groupe une plus grande conscience des problèmes en ce qui concerne les préjugés, une plus grande connaissance de la situation culturelle et politique de l'autre pays, une plus grande maîtrise des deux langues et plus de compétences pour résoudre verbalement les conflits que ce n'est le cas dans les rencontres "normales" entre jeunes allemands et français. Ce groupe a certainement réussi, sur-

tout au début, plus facilement que d'autres groupes à donner l'impression qu'il était d'une manière générale exempt de préjugés, mais seulement dans la mesure où le rapprochement entre participants n'allait pas trop loin -un peu comme les voyageurs d'aéroports internationaux sont exempts de préjugés. Mais à partir du moment où des convictions ou des intérêts réels furent en jeu, on a vu apparaître dans ce groupe aussi de très grandes difficultés de communication et de coopération, entre autres justement le long de la ligne des différences nationales. Toutes les tentatives qui n'ont cessé d'être faites sur de tels points pour se rééduquer mutuellement ont lamentablement échoué.

Ce sont peut-être ces tentatives manquées qui ont fait que certains des participants ont ressenti ce groupe comme particulièrement dur et intolérant (et cela veut sans doute dire aussi plein de préjugés). Mais peut-être cela est-il venu également du fait que les problèmes vraiment difficiles de la vie commune ne commencent à se manifester de manière plus explicite que là où les gens cessent de vouloir se libérer mutuellement de leurs préjugés ?

96. Il y a enfin encore un contexte symbolique qui détermine d'une façon également diffuse la réalité des rencontres internationales (et spécialement des rencontres franco-allemandes). Un membre du groupe d'innovation (W. Iden) a appelé ce contexte le modèle "diplomatie". A l'opposé des orientations induites par le contexte "Rééducation" le modèle "diplomatie" diffuse de manière implicite le message que tous les problèmes sérieux qui ont autrefois pesé sur les relations entre Allemands et Français sont maintenant réglés : de ce fait, tous les contacts entre Français et Allemands ne peuvent plus avoir *par principe* qu'un caractère amical. Les relations amicales-diplomatiques poussées qu'entretiennent les gouvernements et leurs institutions sont pour ainsi dire prolongées

vers le bas par les échanges franco-allemands de jeunes (tout comme par le jumelage de villes et d'autres activités) et, par conséquent, encore mieux étayées. L'échange de jeunes devient ainsi une partie d'un programme international de relations publiques établi par les gouvernements alliés pour appuyer les différents points communs de leur politique et, bien sûr aussi, pour défendre leurs intérêts économiques convergents.

Les méthodes d'animation qui sont fondées ouvertement ou de manière dissimulée sur ce modèle s'attacheront à mettre en évidence et à louer sans relâche les points communs qui existent entre Allemands et Français et attribueront ostensiblement une grande valeur à l'absence de conflits alors que l'évocation de différences nationales en restera, pour l'essentiel, au niveau folklorique.

Notre conception de l'animation est nettement dirigée contre la réduction des échanges franco-allemands de jeunes à ce contexte d'application. Nous ne croyons pas que l'OFAJ puisse à ce niveau répondre à sa tâche d'approfondissement de l'amitié franco-allemand et internationale.

97. Notre option est claire : nous n'avons aucunement essayé d'élaborer des méthodes qui pourraient servir à faire apprendre aux Allemands à rééduquer les Français, ou inversement, dans une direction ou une autre, quelle qu'en soit la définition, bien que nous ne croyions pas que, d'un côté comme de l'autre, un seul membre du groupe n'ait pas été influencé. Nous n'avons pas plus essayé d'élaborer des méthodes qui seraient propres à masquer les différences existantes, les difficultés de compréhension, etc. et à rendre particulièrement facile ou agréable la vie commune des Allemands et des Français.

Au lieu de cela, nous avons essayé de vivre une petite portion de notre vie dans un groupe franco-allemand et tenté de mieux comprendre dans cette portion de vie nos propres intentions, désirs, actions et réactions mutuelles.

En faisant cette tentative, nous nous sommes heurtés aussi à tous les problèmes (mentionnés ci-dessus) que posent les rencontres internationales : préjugés, problèmes linguistiques, traditions différentes et conceptions divergentes du travail avec les jeunes, façons différentes de considérer le règlement adéquat des conflits, normes et styles de vie différents.

Mais nous n'avons pas, et cela est déterminant, compris toutes ces expériences comme des facteurs d'une rééducation mutuelle (qui deviendrait un modèle pour la rééducation de jeunes allemands et français), ni comme des obstacles à cette dernière, et encore moins comme de simples difficultés ou obstacles qu'il s'agit de surmonter rapidement pour aller "au fond des choses", mais *comme l'objet même de notre recherche*.

98. Autrement dit, nous avons essayé de vivre et de comprendre ce que nous rencontrions dans notre rencontre entre Allemands et Français. Ou encore : nous avons renoncé à examiner la possibilité d'atteindre par telle ou telle méthode des objectifs pédagogiques de rééducation dans les rencontres franco-allemandes car nous avons acquis la conviction, et ce toujours plus clairement au fur et à mesure que le temps passait, que cela ne pouvait en aucun cas être le sens et le but de ces rencontres. Leur sens et leur but sont de mieux comprendre la *vie commune quotidienne* entre Allemands et Français et, si nécessaire, de la modifier. Mais comment cela est-il possible

si la vie quotidienne de ces rencontres elle-même n'est pas prise au sérieux en tant qu'objet de recherche ?

Bien sûr, ce n'est pas en fin de compte au niveau de la vie quotidienne de ces rencontres, mais au niveau de la vie quotidienne de chacun en Allemagne, en France ou ailleurs qu'est tranchée la question de savoir si ces rencontres ont un sens et lequel. Mais comment les rencontres peuvent-elles avoir des répercussions sur la vie quotidienne des participants, chez eux, dans leur pays, si ce qu'ils "apportent" dans la rencontre (en provenance de leur vie quotidienne, chez eux : leurs pensées, leurs représentations, leurs manières de faire et d'être, conscientes ou non...) n'est pas pris en compte, n'a pas d'importance et entre tout au plus en considération en tant que facteur d'influence au niveau pédagogique ?

99. On peut faire l'objection suivante : cela est peut-être valable pour des gens comme ceux qui se sont rencontrés dans le groupe d'innovation : pédagogues, psycho-sociologues, personnes ayant en partie une grande expérience du travail international avec les jeunes - mais pas pour des jeunes qui ont plus rarement et pour peu de temps la chance de participer à des rencontres. N'ont-ils pas besoin de buts qui leur soient fixés, de tâches dont ils puissent s'acquitter, de provocations auxquelles ils puissent réagir ? Ne trouveront-ils pas déconcertant ou ennuyeux de devoir se pencher sur eux-mêmes ou sur leur vie quotidienne commune ?

Nous pensons que ces questions sont fausses à deux points de vue. D'abord nous ne croyons pas qu'il soit plus facile pour des pédagogues, des administrateurs, des animateurs, etc. que pour des jeunes de répondre à la question de savoir quel est le sens des rencontres internationales, surtout s'ils commencent à se poser la question pour eux-mêmes au lieu de proposer

uniquement aux jeunes d'y apporter une réponse. Bien au contraire.

En second lieu, nous considérons tout à fait comme une tâche captivante et exigeante pour des jeunes comme pour des animateurs de confronter d'une part leur propre vie quotidienne et son sens (souvent obscur) et d'autre part une vie quotidienne étrangère qui est modelée par une autre langue, une autre culture, une autre histoire, etc. Nous croyons que les jeunes, une fois qu'ils ont senti le défi que représente cette tâche, ne veulent plus jouer le rôle de simples touristes ou de consommateurs de culture.

(N'oublions pas que dans une rencontre internationale, la vie quotidienne, ça se... vit ! Avec des activités, des sorties, des jeux, du sport, des réunions, des repas, des travaux de ménage, des paroles, des discussions, des nuits de rêve et de sommeil... Il y a tant de choses à faire, à explorer, à étudier et à dire !)

100. En résumé, nous pouvons dire ceci : la contribution spécifique que cette conception apporte à l'animation de rencontres internationales réside à nos yeux dans le fait qu'elle place la question de savoir quel est le *sens* de cette rencontre au centre de l'animation même. Nous ne parlons évidemment pas de la détermination abstraite d'un sens en soi, mais du sens que prend chaque rencontre particulière pour celui qui y participe. Nous n'avons pu découvrir au cours de notre travail de recherche d'autre tâche utile et raisonnable pour l'OFAJ que celle-ci : aider les jeunes allemands et français à *découvrir par eux-mêmes* le sens personnel, culturel et politique de leur vie commune ! Nous n'avons pas non plus trouvé d'autre façon pour les animateurs de contribuer à ce que *ce* but soit atteint que celle-ci : chercher *pour eux-mêmes* ce sens.

Vingt ans après...

Le "Manifeste" revisité

Max Pagès, Burkhard Müller

Vingt ans après... Le "Manifeste" revisité

Max Pagès

Burkhard Müller

Nous nous rappelons l'enthousiasme avec lequel nous avons écrit ce texte, après l'expérience riche et éprouvante du Groupe d'Innovation. Que pensons-nous aujourd'hui de cet écrit ? Comment nous situons-nous par rapport aux positions qu'il exprime, dans un contexte social et politique transformé, et après près de vingt années supplémentaires de recherche et d'expérience professionnelle ?

Une première évidence : nous ne signerions pas tel quel ce texte aujourd'hui. Nous ne pouvons, ni y adhérer totalement, ni le rejeter purement et simplement. Il contient, à notre avis, à la fois des thèses, excellentes, auxquelles nous pourrions encore souscrire, et d'autres discutables ou carrément fausses. Essayons de faire le tri, en nous exprimant le plus simplement et directement possible. Nous aborderons trois points :

- l'approche existentielle
- la déspecialisation de l'animation et l'usage des techniques
- le travail sur les conflits et l'attitude face au pouvoir.

1. "L'approche existentielle"

Max Pagès

Le Manifeste présente une position extrême, certains diraient extrémiste ou utopique. Elle affirme le primat, voire l'exclusivité, d'une approche existentielle de l'animation, caractérisée par la mise à jour des *projets existentiels* (Manifeste : 1-5), l'*implication* de l'animateur dans son propre projet (6-9), la *déprofessionnalisation*, l'égalité et la réciprocité des échanges entre animateurs et

participants (10-31), une création libre et spontanée (32-45)... Cette conception est opposée aux approches structurées et institutionnalisées de l'animation, conduites par des experts, et fondées sur des principes théoriques et des stratégies techniques préétablies et planifiées.

Notons cependant que le Manifeste ne nie pas le rôle des techniques, de la théorie et de l'analyse. Il fait même des propositions dans ce sens, sur lesquelles nous reviendrons. Mais il reste muet sur la façon dont ce point de vue *analytique* (au sens large du terme, qui inclut une pluralité de méthodes, sociologiques notamment) peut s'articuler au point de vue existentiel qui est le sien. C'est sa principale faiblesse.

L'affirmation par le Manifeste d'une dimension existentielle comme constituant l'axe moteur de toute action d'animation, changement, formation, psychothérapie, consultation, m'est fondamentale. Les psychanalystes parleraient à ce propos d'avènement du Sujet, de processus de subjectivation, là où les phénoménologues, avec des instruments conceptuels peut-être plus adéquats, s'expriment en termes d'*expérience vécue*, d'*ouverture* à soi-même et aux autres, d'*engagement*, de *projet*. Quoiqu'il en soit, c'est à ce niveau à nos yeux que réside la source vivante en même temps que l'horizon des actions de changement.

De même on peut souscrire à l'analyse que fait le Manifeste des différentes formes de résistance à la subjectivité et à l'intersubjectivité, aux niveaux de l'individu, du pouvoir des animateurs (*contrat de dépendance*, Manifeste : 11) et des projets institutionnels des organismes dont ils dépendent (12-14). Particulièrement pertinente est la mise à jour des *liens* entre ces trois niveaux, les niveaux sociologiques du pouvoir des animateurs et des institutions, et le niveau psychologique de la dépendance des participants (11-14). Des animateurs qui s'abritent derrière leur rôle et leur pouvoir

professionnel, opérant dans des institutions incapables de se remettre en question, renforcent plutôt qu'ils ne l'allègent la dépendance des participants, en même temps que celle-ci renforce leur pouvoir. La formation, plutôt qu'un outil d'épanouissement des personnes, des groupes, des institutions, devient alors un instrument d'encadrement purement coercitif et de normalisation subie.

Par contre nous ne suivrons pas le Manifeste lorsqu'il milite pour une "déprofessionnalisation" radicale du travail d'animation. Le refus des *structures* de base du travail de changement est non seulement illusoire, mais n'est pas souhaitable, fût-ce à titre "d'utopie directrice". Par structures il faut entendre le maintien de rôles distincts, d'animateur et de participant, ou de thérapeute et de patient, de consulté et de consultant, l'existence de *contrats*, de conventions, explicites ou implicites, définissant des engagements, des obligations et des interdits, la référence à des théories et des techniques, des stratégies d'intervention, des modalités de rémunération des professionnels, etc.

C'est dire que le travail de changement s'inscrit dans une nécessaire *asymétrie*, qu'il est d'ailleurs nécessaire de questionner. C'est justement cette tension entre les structures et leur questionnement qui a un rôle structurant, comme l'ont notamment toujours affirmé les psychanalystes. Pour ma part, l'expérience de la psychothérapie me l'a confirmé. L'existence *de limites et d'un cadre* permet l'exploration et l'expérimentation de conduites réelles, symboliques, ou imaginaires, dans des conditions de sécurité suffisantes pour le patient et le thérapeute. *Elle assure les bases de la triangulation psychique*, elle permet de rompre la répétition névrotique des *conduites individuelles*, de même qu'à un autre niveau, dans la consultation psycho-sociale, la répétition des *conduites collectives*, ainsi que le renforcement circulaire entre les unes et les autres. Elle crée une *distance* nécessaire, et accroît les possibilités de jeu et de transformation psychique et comportementale.

Certes les conceptions des limites et du cadre varient selon les écoles thérapeutiques ... et les cultures. Elles ont considérablement évolué, notamment en ce qui concerne l'expression non-verbale et les contacts corporels. Certains, dont je suis, pensent même que le cadre peut admettre des variantes en fonction des patients et de l'évolution du traitement. Mais la nécessité des limites et du cadre n'est sérieusement contestée par personne. Elle ne concerne pas seulement la psychothérapie, mais tout travail de changement, individuel ou collectif.

Mais ne venons-nous pas d'affirmer successivement deux exigences contradictoires ? Il s'agit à mes yeux plutôt d'un *paradoxe*. On peut le formuler ainsi. *Le travail de changement* implique à la fois une exigence de structure, de retour réflexif, de rationalité, on pourrait dire d'*objectivation*, en même temps qu'une exigence contraire d'engagement dans l'expérience vécue (en anglais "experiencing"), de *subjectivation*. La mise en tension dialectique de ces deux pôles opposés, leur couplage dynamique, est *au cœur du travail de changement*. Dans des conditions optimales, les deux processus, au lieu de s'inhiber et de se détruire l'un l'autre, comme c'est souvent le cas, s'irriguent, se questionnent, et se fécondent mutuellement.

Ces deux pôles sont présents dans la littérature psychanalytique. Freud lui-même, tantôt met l'accent sur l'analyse des structures de l'appareil psychique, dont il propose une approche rationnelle et conceptuelle, tantôt il se penche sur la pratique thérapeutique. Il insiste alors sur les attitudes intérieures du patient et de l'analyste, les caractéristiques relationnelles (libre association, attention flottante, neutralité bienveillante). Le transfert et le contre-transfert, moteurs de la cure, ne sont plus envisagés seulement du point de vue structural, comme des processus dont il faut prendre connaissance, mais comme des expériences qu'il faut vivre, auxquelles il convient d'accéder, dans des conditions de liberté et de transpa-

rence accrues. Les travaux de Searles¹⁷, de S. Leclaire, et de beaucoup d'autres ont développé ces aspects, à l'époque contemporaine.

La dimension expérientielle prend alors le pas sur la dimension structurale et proprement analytique, dans la littérature psychanalytique elle-même, sans que cela soit d'ailleurs toujours observé par les auteurs. Curieusement, le vocabulaire qu'ils emploient à ce moment, liberté, créativité, présence, ... est plutôt emprunté à la phénoménologie qu'au corpus de la théorie psychanalytique. Cela indique à mon sens que nous nous trouvons là *dans une région frontière du psychisme, qui définit aussi une frontière épistémologique* entre plusieurs disciplines, psychanalyse, phénoménologie, théorie de l'information et théorie des systèmes, ...

J'ai fait récemment l'hypothèse de deux modalités du psychisme, une modalité "lourde", et une modalité "légère"¹⁸. *La modalité lourde* correspond aux structures, aux mécanismes, au répétitif, à l'inerte. C'est une machine "à énergie". *La modalité légère* correspond à la fluidité, à la transparence. Elle fonctionne "à l'information". Des distinctions comparables peuvent être faites au niveau du fonctionnement social. Les conditions de passage du "lourd" au "léger", et réciproquement, qui correspondent en gros à un *processus de pathologisation* dans le second cas, et *de maturation et de santé* dans le premier, sont à la fois extrêmement importantes et mal connues. Aucune discipline des sciences humaines ne maîtrise vraiment cette question à l'heure actuelle, ni peut-être n'est destinée à la maîtriser dans le futur. On peut penser que nous nous trouvons devant un "noeud complexe" essentiel, qui appelle, par nature en quelque sorte, une approche interdisciplinaire.

¹⁷ Searles, H, 1981, *Le contre-transfert*, Paris, Gallimard.

¹⁸ Pagès, M, 1993, *Psychothérapie et complexité*, Paris, Hommes et Perspectives/Epi.

La problématique du lourd et du léger, et des conditions de passage de l'un à l'autre, est à mon sens au centre d'une réflexion sur le processus thérapeutique, et les processus de changement en général. Dans les conditions optimales que j'évoquais, le travail rationnel d'analyse des structures "lourdes" ouvre la voie à la *sensibilité en acte à la situation*, qui caractérise la modalité légère de la conduite. Des voies de passage se fraient alors entre les deux modalités, qui favorisent une sorte de *transmutation* du lourd au léger. La *connaissance* qu'a le thérapeute du complexe d'Oedipe l'aide à *entendre* les désirs oedipiens du patient, sous leurs divers déguisements, et finalement permet au patient, non seulement de les connaître, mais de les éprouver. C'est ainsi que les *Insights*, ces sortes d'éclairs de sensibilité, qui apparaissent soudainement avec la force de l'évidence, se préparent dans l'ombre, par un patient travail de repérage, qui éclaire le paysage et permet soudain de le voir d'une autre façon. Cette *collaboration entre rationalité et sensibilité* se développe chez le thérapeute comme chez le patient, les *insights* du thérapeute et du patient sur leur transfert et contre-transfert se répondant mutuellement, parfois, mais pas toujours, avec une légère avance du thérapeute ! Mutatis mutandis, on peut observer des phénomènes analogues dans la formation et la consultation psycho-sociale.

Je ne puis développer davantage ce point ici. Je me bornerai à indiquer deux écueils complémentaires.

Le premier se caractérise par *une accentuation excessive de la scientificité, la rationalité, la planification du travail*, qui fonctionnent alors, non pour éclairer la sensibilité vécue, mais de façon défensive, à son détriment. *On aboutit à la défensivité et à la rigidité des personnes, des rôles, des appareils psychiques et sociaux*, comme le dit le Manifeste, et comme nous l'avons rappelé. Chez le formateur ou le thérapeute, les remises en question de soi-même, de son rôle, de ses idées, *le nécessaire apprentissage*

permanent par l'expérience vécue de la situation, restent barrés ou limités.

Le second obstacle, symétrique du premier, consiste en *l'affirmation redondante et vide des valeurs existentielles, liberté, expérience, ici-et-maintenant, relation, ...* qui se coupent alors d'un travail d'analyse rationnelle. On aboutit à une sorte de *spontanéisme expérientiel* de l'ordre du coup de force, souvent couplé avec l'affirmation d'un credo existentiel qui tourne au moralisme. Il est intéressant d'observer comment plusieurs tentatives de reconstruire la psychothérapie sur des bases phénoménologiques ou existentielles, telles que la psychanalyse existentielle de Sartre, ou la Daseinsanalysis de Binswanger et Médard Boss, ont tourné court et se sont étiolées.

Dans les sciences humaines, particulièrement *en ce qui concerne la méthodologie du changement individuel et collectif*, la rationalité technique non irriguée par l'expérience vécue est déshumanisante et oppressante, *finalement inefficace du point de vue du développement humain. Le culte de l'expérience en tant que telle devient vite stérile et oppressant lui aussi. C'est à établir ou rétablir des ponts entre ces deux voies qu'il faut s'employer, dans le sens d'une synergie précieuse et fragile, qui doit être réinventée à chaque instant et qu'il faut préserver.*

Commentaire de Burkhard Müller :

Je partage le regard auto-critique que Max Pagès porte sur notre texte commun, mais je trouve que cette critique va trop loin vers une trop forte généralisation. A mon avis, elle ne prend pas suffisamment en compte la signification particulière que revêt la position développée dans le Manifeste *pour le champ spécifique du travail interculturel*.

Dans ce champ, le fait d'accepter de s'engager au moins partiellement dans des situations "existentielles", et ouvertes telles qu'elles sont décrites dans le Manifeste, n'est nullement l'expression d'une attitude particulièrement critique ou "révolutionnaire" mais constitue l'une des conditions préalables à un travail interculturel moins superficiel.

Il est vrai -comme j'ai essayé de le mettre en lumière dans l'introduction- que les thèses du Manifeste sont à comprendre d'un point de vue "analytique" (au sens large du terme). Il est vrai aussi que l'impression "moralisatrice" que laisse le texte aujourd'hui a contribué à l'obscurcir. C'est-à-dire qu'il ne s'agit (pour l'essentiel) pas de propos qui disent "comment il faut faire", mais de propos qui expriment un regard "radical" à partir duquel il est possible de mieux comprendre ce qui se passe lorsqu'il n'est plus possible de "penser les organisations indépendamment des individus" (voir introduction). Et ceci vaut spécialement pour des groupes et des organisations qui ont pour vocation et/ou pour objectif le dépassement de frontières culturelles. De nos jours, il s'agit -comme cela a déjà été dit dans l'introduction- non seulement d'organisations dépassant des frontières nationales mais -dans le sens le plus large- de toutes les organisations qui, pour leur fonctionnement, sont dépendantes de processus de médiation en leur sein et dans leurs rapports avec les publics auxquels elles s'adressent. C'est le cas, par exemple aujourd'hui, pour les systèmes de santé, tels que les hôpitaux, tout comme pour les services publics, pour les insti-

tutions de formation d'adultes ou pour le secteur tiers. Il en va de la survie de tous ces secteurs de rester "capables d'apprendre". Et même dans les secteurs dans lesquels des structures pré-établies, la hiérarchie, les rôles et les responsabilités sont indispensables, il est devenu nécessaire de questionner en permanence les formes.

En particulier pour les rencontres telles qu'elles sont organisées par l'OFAJ et ses partenaires, il est important de reconnaître que les objectifs et les modes de fonctionnement sont fonction des médiations culturelles mises en œuvre :

- les objectifs sont, à l'évidence, déterminés par la mission très générale d'établir des échanges fructueux entre des ressortissants de cultures différentes ;
- il en découle la création de conditions particulières de fonctionnement dans la mesure où il n'existe aucun point de vue objectif ou neutre à partir duquel il serait possible de vérifier quels sont les structures, les objectifs, les rôles et les règles favorables aux "échanges" interculturels.¹⁹ C'est pourquoi, dans ce contexte, les structures, les objectifs, les rôles et les règles pour le "succès d'une rencontre" ne peuvent être pré-établis que partiellement face à la nécessité d'être (re)négociés en permanence avec "l'autre" en présence.

Max Pagès motive sa vision notamment en référence à ses pratiques de thérapeute et de conseiller d'institutions thérapeutiques mais aussi d'autres organisations, qui, avant et après le "groupe d'innovation", ont constitué son véritable terrain. A ce niveau, il a raison bien sûr ! C'est une utopie et, même, en tout cas dans le domaine de la thérapie, une illusion dangereuse de croire qu'un travail de changement puisse tout simplement supprimer -ou en-

¹⁹ voir à ce sujet mon développement dans le cahier N° 12 des "Textes de Travail de l'OFAJ 1995, p. 11ff)

visager cette suppression dans la mesure du possible- l'asymétrie des rôles, l'existence de "contrats de dépendances" implicites ou explicites. Même si aujourd'hui, par exemple dans la thérapie, l'accent est mis plus fortement qu'auparavant sur le "moment existentiel", la responsabilisation et l'auto-détermination des clients, il serait certainement néfaste d'en conclure que les thérapeutes n'ont plus de responsabilités à prendre pour ce qui est en train de se passer avec leurs patients, et qu'ils ne seraient responsables plus que d'eux-mêmes. Même si dans pratiquement toutes les organisations, l'initiative individuelle, la "fluidité", le caractère de processus etc. sont davantage valorisés, il est certainement vrai qu'aucune organisation ne peut se passer de structures solides, de mécanismes fiables et de responsabilités spécialisées. Pourquoi et de quel droit alors le Manifeste met-il l'accent unilatéralement sur un aspect alors qu'il semble discréditer l'autre ?

Je ne crois pas que ceci soit dû à l'ambiance particulière et "révolutionnaire" de l'époque. Cela relèverait d'une nostalgie romantique si moi-même ou tout autre membre du groupe d'innovation réclamait pour lui-même d'avoir été intéressé par un bouleversement radical des structures sociales et d'avoir cherché des "méthodes" appropriées dans ce but. Si dans sa "revisite", Max Pagès veut s'en réclamer, c'est son affaire. Mais, à mon avis, même pour l'époque c'est passer à côté de l'essentiel. Nous "glissâmes" plutôt vers une position "tranchée" du fait que les rôles traditionnels d'animateurs et de formateurs nous semblaient peu convenir au travail concret avec le groupe franco-allemand en présence. C'est une généralisation de nos réactions à l'expérience interculturelle que nous étions en train de vivre qui nous a conduits aux formulations "rugueuses" du Manifeste, sans pour autant préciser qu'il s'agissait d'une situation spécifique qui ne peut pas être donnée partout, dans tous les groupes et toutes les organisations, mais qui -notamment dans des programmes à visées "interculturelles"- est

d'une importance première : ce sont précisément les situations qui obligent à quitter les règles et les rôles pré-établis.

La vraie question est celle de savoir *quelles* sont les situations dans lesquelles des praticiens ayant justement des attitudes réformistes et constructives (sans être pour autant révolutionnaires et sans vouloir tout mettre en cause) sont amenés à prendre des positions plus radicales. Je soutiens qu'il s'agit notamment de situations dans lesquelles il ne leur reste plus rien d'autre à faire, car pour une raison ou pour une autre, les routines, la répartition des rôles, les programmes didactiques ne fonctionnent plus comme prévu. De telles situations obligent, ou bien à masquer tout ce qui est étrange et irrite, à le faire disparaître grâce à des habiletés d'organisation (*wegorganisiert*), ou bien à quitter continuellement les voies des pédagogies nationales d'échanges et à s'exposer à un processus dont l'issue reste ouverte. Pour le dire de manière "piquante" : les situations de rencontres sont communément réputées être "interculturelles" chaque fois que toutes les parties prenantes sont pleines de bonne volonté, prêtes à prendre en charge de manière constructive des responsabilités, à faire des projets, à jouer des rôles et lorsque le tout aboutit à un "continuez ainsi " (*weiter so*) bien rôdé.

Le groupe d'innovation s'est confronté aux interactions interculturelles dans un tout autre sens. De mon point de vue, ce serait en tout cas créer un mythe que de dire que ce groupe se serait laissé guider par une ambiance radicale de chambouement ou d'affects anti-institutionnels. C'est pourquoi le Manifeste ne devrait pas être lu comme l'illustration d'un programme anti-pédagogique ou anti-organisationnel -même si la tonalité peut parfois l'induire- mais comme un encouragement à agir dans des situations dans lesquelles seul l'abandon des rôles et des règles pré-établis peut

faire progresser. Ce sont justement les situations interculturelles -et c'est ma thèse- qui rendent nécessaire une telle orientation.

En bref : Si ce qui est exposé dans le Manifeste a une valeur durable, ce n'est pas parce qu'il a formulé des règles générales de fonctionnement et de changement de groupes et d'organisations. Il a plutôt ouvert la voie permettant de montrer *comment il est possible de traiter et de vivre de manière constructive et productive, dans le sens d'une pédagogie des apprentissages interculturels encore à inventer, la rupture inéluctable qui est introduite dans chaque groupe et dans chaque organisation par la rencontre interculturelle (que ce soit avec ou sans la volonté des participants) au lieu de réagir à cette rupture, soit de manière destructive, soit en la niant ou en la routinisant*. Il va de soi que l'accueil constructif de la rupture interculturelle ne produit pas seulement de l'harmonie mais aussi des conflits, des déceptions et l'expérience de devoir vivre ses propres limites. Cependant cette disponibilité n'a rien à voir avec une idéologie qui prônerait, comme étant un acte révolutionnaire, le fait de rompre avec des règles ou de susciter des conflits.

2. La dé-spécialisation de l'animation

- Les techniques de l'animation

Burkhard Müller

Dans l'introduction nous avons déjà souligné le malentendu qui consisterait à prendre nos thèses pour des règles de conduite ou des recettes à appliquer de façon formelle. Nous précisons bien qu'il s'agit de la description d'une certaine démarche, d'une certaine attitude à développer face aux tâches d'animation en situations interculturelles. Nous insistons sur ce point en liaison avec nos thèses relatives à la dé-spécialisation de l'animation. En effet, nous ne voulions ni affirmer que les animateurs seraient superflus et que des groupes laissés à eux-mêmes se tireraient mieux d'af-

faire, ni prétendre que la formation des animateurs ou même la possession d'un certain répertoire de techniques pédagogiques sont inutiles. C'est au modèle classique de l'expert que nous nous opposons. A l'époque, encore davantage qu'aujourd'hui, la figure de celui-ci était sous-jacente aux idées préconçues de ce que serait une animation compétente. C'est l'idée qu'un bon animateur des rencontres internationales serait un expert des méthodes "allemandes" ou "françaises" (ou mieux encore "américaines") du travail en groupe, tout comme un "bon enseignant" peut être considéré comme l'expert de sa discipline et de sa transmission.

Rappelons la dé-spécialisation comme nous l'entendons. Elle implique :

- le dépassement des rôles d'animation fixes, définitivement attribués, en faveur d'une incitation à la prise en charge de fonctions d'animation que chacun ou plusieurs participants peuvent, ensemble, remplir de manière différente ;
- le dépassement d'un type de valorisation et de répartition du temps qui consiste à distinguer des périodes de travail pendant lesquelles se dérouleraient les "apprentissages interculturels" et des périodes de loisirs qui seraient nécessaires au "repos" après les efforts investis dans ce travail ;
- le dépassement de la séparation entre ce qui relève du "thème" et ce qui se passe tout simplement, comme ça, au cours de la rencontre ;

Cette orientation donnée au travail d'animation nécessite de faire appel à des personnes ayant des compétences différentes de celles exigées d'un "expert" :

- des personnes qui ont fait des expériences de rencontre avec

- d'autres cultures, expériences qu'elles ont soumises à un travail d'analyse et de réflexion ;
- des personnes capables d'assumer et de rendre créateur le "chaos" momentanément inévitable dans une rencontre interculturelle ;
 - des personnes sachant ce que veut dire "être déconcerté par l'étrangeté" et capables aussi de se laisser désorienter, troubler par l'étrangeté ;
 - des personnes ayant appris à regarder leur propre contexte de vie "dans le miroir de l'autre" ;

pour ne citer que quelques "compétences" parmi beaucoup d'autres.

A l'évidence, et c'est sous-entendu, ces personnes ont aussi besoin d'apprendre un répertoire de savoir-faire pour être en mesure de se comporter avec des jeunes et pour assurer des tâches techniques.

Notre intention n'est pas non plus de déclarer comme inutile toute maîtrise de techniques d'animation dans un sens strict. Qu'un animateur sache par exemple jouer d'un instrument de musique, rendre les discussions vivantes, faire du théâtre ou de la mise-en-scène, maîtriser des techniques d'expression corporelle, qu'un animateur soit un sportif polyvalent et passionné, aime jouer et connaisse beaucoup de jeux, ait du talent pour le "show" et le cultive etc., etc. Tout ceci est loin d'être indifférent pour une bonne animation. La formation à l'animation, c'est aussi valoriser ces talents. Toutefois, nous doutons toujours fortement de ce que tous ces talents puissent être rendus fructueux s'ils sont considérés comme un *répertoire de méthodes* -a fortiori d'un répertoire standardisé- pour atteindre les "objectifs des échanges interculturels" au lieu d'être acceptés comme des *moyens facilitateurs de la participation individuelle à ces échanges*. C'est aussi le rapport, qui

est décisif, que chacun établit entre son répertoire et les expériences avec les autres, comment il ou elle arrive à le valoriser dans ces expériences comme élément d'animation.

3. Conflits et pouvoir - Animation en période de crise

Max Pagès

Nous avons animé le Groupe d'Innovation quelques années après 1968, dans une période de forte contestation culturelle, sociale et politique, en particulier dans la jeunesse. Souvenons-nous ! C'était l'époque de la "révolution sexuelle", et, sur un plan plus politique, des gauchismes, de la contestation généralisée des formes d'autorité, des rapports entre générations, de l'organisation sociale (autogestion). Dans le Groupe d'Innovation, ces courants étaient présents de deux façons. Dans la majorité du groupe, sous la forme d'une disponibilité, d'ailleurs inégalement répartie, à se mobiliser sur ces thèmes, et à leur prêter attention. Une minorité, surtout française, était plus idéologisée et militante, autour des thèses et des pratiques de "l'analyse institutionnelle". Cette avant-garde se trouvait en rivalité intellectuelle et professionnelle avec une autre avant-garde, représentée par les animateurs, identifiés, eux, à la "psychosociologie". Les "institutionnalistes" voyaient d'un assez mauvais œil des animateurs "bourgeois" reconnus institutionnellement par l'OFAJ, et placés en position d'autorité professionnelle par rapport à eux. Conflits d'idées et rivalités professionnelles se mélangeaient de façon confuse. Ceci a fait l'objet de débats sans fin au sein du Groupe d'Innovation, sur lesquels je n'ai pas l'intention de revenir.

Mais je souhaite réfléchir aux enseignements que l'on peut tirer de cette expérience d'animation dans une période de crise et de contestation idéologique et sociale active. Que nous apprend-elle sur la dynamique et l'évolution des crises en général, qu'elles soient micro- ou macro-sociales ?

Certes le contexte a profondément changé depuis les années 70. Nous ne sommes plus en période ouvertement révolutionnaire. Dans les facultés le vent n'est plus à la contestation, la jeunesse étudiante s'est "assagi". Mais les tensions sociales sont loin d'avoir disparu, au contraire. Moins idéologisées et politisées, elles ont en quelque sorte "pris dans la masse", et se manifestent sous la forme de la marginalité et de la violence : drogue, délinquance, tensions inter-communautaires... Ceci n'est pas sans retentir sur les problèmes posés dans le champ de l'animation au sens large du terme : ceux des enseignants des écoles et collèges en zones sensibles, des travailleurs sociaux en milieux défavorisés, des personnels de santé face au sida...

Notre expérience limitée ne nous donne aucune autorité au sujet de ces questions particulières. Mais elle nous permet de réfléchir aux conditions de l'animation lorsque se manifestent des conflits de pouvoir et des conflits idéologiques au sein d'un groupe, en rapport direct avec des phénomènes sociaux globaux. Qu'avons-nous observé ?

Nous avons d'abord vécu une période euphorique, pendant laquelle nos méthodes d'animation, en particulier sur le plan des méthodes non-verbales et corporelles, étaient accueillies et utilisées avec enthousiasme par le groupe, y compris dans sa frange contestataire. Au bout d'un certain temps, nous sommes entrés dans une période de contestation radicale, contestation de nos idées, taxées de psychologisme, de notre rôle d'animateur et de sa reconnaissance par l'institution, symbolisés par notre rémunération. Une situation qui n'est pas sans rappeler le devenir des groupes où se manifestent de fortes dissensions idéologiques et politiques.

En tant qu'animateurs, nous avons vécu cette période dans une grande insécurité. Nos personnes n'étaient pas contestées, mais les

fondements mêmes de notre pratique, et au-delà, de toute forme d'animation institutionnalisée, au profit de l'idéal d'une animation libertaire, prise collectivement en charge par le groupe. Nous étions enserrés dans une contradiction. D'un côté, nous ressentions la nécessité de tenir notre cap, de poursuivre nos objectifs, et pour cela de conserver notre rôle, *dont nous estimions qu'il garantissait une fonction d'analyse*, même si cette analyse, ses objectifs, et le cadre qui la soutenait, étaient récusés par le groupe. D'un autre côté, la contestation qui nous visait, et à travers nous, les idées et les pratiques que nous représentions, nous paraissait elle aussi riche d'enseignements, qu'il nous était impossible de nier.

L'entrelacement des déterminants psychologiques et sociaux

C'était ma conviction à l'époque, et elle n'a pas changé aujourd'hui, que dans une telle situation, les groupes qui s'opposent ont chacun *des points aveugles*, que l'autre groupe est capable d'éclairer, mais non eux-mêmes. Chaque groupe est en position d'être l'analyste de l'autre, sur la dimension d'analyse qui lui est propre, mais chacun refuse l'analyse que l'autre peut faire de lui-même, car tous deux se placent en position hégémonique et exclusive.

Dans notre cas, disons, en simplifiant beaucoup, que les animateurs officiels étaient en position de voir et d'analyser les dimensions psychologiques de la situation, notamment les projections collectives inconscientes sur l'autorité, que leur rôle lui-même permettait de révéler, mais qu'ils étaient moins sensibles aux aspects institutionnels, sociaux et politiques, associés à leur fonction d'autorité. Les capacités d'analyse se répartissaient de façon symétrique dans l'autre groupe.

Notre conviction est née alors qu'une telle situation ne pouvait se comprendre comme résultant du seul jeu de déterminants poli-

tiques au sens large, de l'ordre du pouvoir, ni de déterminants relevant de la psychologie collective, mais plutôt comme un *entrelacement* des uns et des autres. La notion de *système socio-mental*, que nous élaborions à cette époque, et qui a fait l'objet d'autres travaux par la suite (Pagès et al., 1979, Aubert, Pagès, 1989, Pagès, 1990²⁰), trouvait là une de ses premières applications. Son hypothèse centrale est que le système social d'un groupe ou d'une organisation, son idéologie, les formes qu'y revêtent le pouvoir, d'une part, et la mentalité collective inconsciente de ses membres, d'autre part, s'influencent réciproquement. On ne peut séparer l'analyse des conflits sociaux et des réponses qu'y apporte le groupe, de celle des conflits psychiques et des systèmes de défense de ses membres.

Le Groupe d'Innovation nous a permis d'étudier ces rapports entre aspects psychologiques et sociaux, non seulement en un état donné, dans une période de fonctionnement relativement stable, mais dans une situation de crise. Une telle crise est permanente : elle résulte du conflit entre les structures politico-organisationnelles de l'OFAJ et la nature d'une rencontre interculturelle. Le modèle qui figure au chapitre X du Manifeste propose une analyse de ces changements, comme ceux d'un système socio-mental, dans la perspective que je viens de rappeler.

L'intérêt de ce modèle, pour lequel j'avoue une certaine faiblesse, est qu'il est un des rares à combiner une perspective socio-politique et une perspective psychologique d'inspiration psycha-

²⁰ Aubert, N., Pagès, M., *Le Stress Professionnel*, 1989, Klincksieck, Paris, 280 p.

Pagès, M., *L'emprise de l'organisation* (en collaboration avec Bonetti, de Gaulejac, V., Descendre, D) 1979, PUF, Paris, dern. Etd. 1992, trad. grec, portugais.

Pagès, M., *L'analyse dialectique : propositions*, Psychologie Clinique, 3, 1990.

analytique, qui les placent l'une et l'autre sur un pied d'égalité et en situation d'influence réciproque, comme je le crois nécessaire. Certes le modèle n'a qu'une valeur heuristique, il est à bien des égards rudimentaire, mais il peut servir de point de départ à une réflexion ultérieure.

Le phénomène révolutionnaire

Sans prétendre assimiler les deux phénomènes, je crois utile de réfléchir aux analogies qui peuvent exister entre les "Grandes Révolutions" (française, bolchevique, mexicaine, chinoise, ...) et les "petites révolutions" qui se produisent de temps en temps dans les organisations de nos sociétés. A ces deux niveaux, le phénomène révolutionnaire (car je suis convaincu qu'il existe bien une dynamique et des lois intrinsèques du phénomène, en dépit de sa grande variabilité historique) est d'essence contradictoire. Il est à double face. D'un côté il comporte un aspect libérateur, il effectue des transformations sociales, politiques, idéologiques, il répond à des nécessités historiques, il va "dans le sens de l'histoire", une expression hautement contestée on le sait. D'un autre côté, il s'accompagne invariablement de massacres, de terreurs diverses, de nouvelles formes de tyrannie et de barbarie plus ou moins durables. *Les historiens* ont du mal à saisir l'ambivalence et la complexité du phénomène, en partie parce qu'ils sont eux-mêmes habités par des passions politiques, en partie parce que leurs cadres de références sont unidimensionnels. *Les traditionnalistes* satanisent la révolution. Lorsque les garde-fous que représentent l'Eglise, la monarchie, ou d'autres, sautent, l'homme est livré au Démon, et retourne à la barbarie. *Les historiens d'inspiration jacobine ou marxiste* sont embarrassés par les désordres révolutionnaires. Dans un premier temps ils les nient ou les minimisent. Lorsqu'ils tentent de les interpréter en termes de lutte contre la Contre-Révolution (explication jacobine classique de la Terreur de 93), ou bien de trahison des idéaux révolutionnaires et de

triomphe de la bureaucratie (explication trotskiste du stalinisme), ces arguments tournent court. Ils sont impuissants à expliquer *l'adhésion affective massive du peuple* à un régime tyrannique, *l'amour* du tyran, la complicité sado-masochiste qui s'établit entre un tyran paranoïaque et *son peuple*, qu'il s'agisse de Robespierre, de Napoléon, de Hitler, de Staline, ... Combien de millions de Soviétiques ont pleuré lors des obsèques de Staline, 30 ans après le début de la terreur stalinienne ?

Les phénomènes révolutionnaires ne sont ni de droite, ni de gauche, ni même, si l'on ose dire, neutres. Les tentatives d'explications en termes socio-économiques, qui attribuent aux hommes des mobiles rationnels, sont utiles, mais insuffisantes. Il faut aussi tenir compte des mobiles inconscients, des systèmes de défense collectifs contre l'anxiété, de la culpabilité, de l'investissement protecteur qui se porte sur les figures d'autorité sociale, sur les appareils, les croyances et les idéologies, et du déplacement de ces investissements pendant les périodes de bouleversements sociaux. C'est ce qui est esquissé dans le modèle du chapitre X. Les rares tentatives faites *pour appliquer des outils de réflexion psychanalytique aux phénomènes révolutionnaires* sont très intéressantes, mais conduites d'un point de vue trop exclusivement psychologique, et avec un évident préjugé anti-révolutionnaire (R. Laforgue, Stéphane). Du côté des historiens, la récente révision de l'analyse de la Révolution française opérée par François Furet, intéressante elle aussi, reste insuffisante. Une méthodologie d'analyse dialectique du phénomène révolutionnaire dans sa complexité reste à construire à mes yeux. Elle devrait intégrer une perspective socio-politique et une perspective socio-psychanalytique.

A cet égard les expériences d'analyse microsociale des contestations, paroles, discours et tentatives micro-révolutionnaires des années 70, *ceux du groupe d'innovation*, ceux du grand groupe de

Charbonnières (75), ceux des analystes institutionnels, peuvent fournir des observations et des outils théoriques. Les conflits que nous avons décrits dans le Manifeste n'étaient certainement pas révolutionnaires, au sens politique du terme. Mais ils ont des structures et produisent des impasses semblables à ces derniers. On peut regretter que l'époque soit passée, où des praticiens des sciences humaines pouvaient, et désiraient, mener des expérimentations in vivo sur des phénomènes sociaux de ce genre.

L'attitude face au pouvoir

Mais revenons à notre époque, et aux proportions plus modestes de nos professions.

Depuis les années 70, une chose a changé, du moins en ce qui me concerne, c'est notre attitude face au pouvoir.

Dans nos interventions d'autrefois, *nous étions animés par un projet de transformation sociale globale, plus ou moins clair et reconnu*. Une transformation de surcroît quasi-immédiate, concrète, destinée à prendre place sur les lieux où nous intervenions, entreprises, services, groupes de formation. *Nous l'impulsions avec vigueur, de façon souvent provocatrice*.

Je me suis progressivement rendu compte du *caractère messianique et utopique* de notre intervention, et de ce qu'elle recelait de *désir inconscient d'omnipotence*. A cet égard les psychosociologues comme moi, plus modérés et plus "bourgeois" que les analystes institutionnels, et comme tels critiqués par eux, n'étaient pas beaucoup moins utopistes et "omnipotents" que ces derniers, bien que nous soyions sans doute déjà plus sensibles au caractère dialectique du changement et à la nécessité de médiations.

L'évolution dans ce sens en ce qui me concerne a été profonde, sous l'effet d'une maturation personnelle, de la pratique de la psychothérapie, et, au niveau de l'évolution des idées, par la construction progressive avec des collègues d'une méthodologie dialectique dans les sciences humaines, *caractérisée par le renoncement à l'hégémonie disciplinaire et l'articulation des champs disciplinaires dans le respect de leur autonomie.*

Après une longue interruption de mes interventions comme psychologue social, ne me consacrant plus dans ce domaine qu'à des recherches, je les ai reprises, en particulier dans le secteur hospitalier et social, et à un moindre degré dans l'industrie, tout en poursuivant une activité de psychothérapeute à titre principal. J'ai pu constater à cette occasion :

- une attitude différente de ma part envers les dirigeants et les cadres des établissements et services dans lesquels j'intervenais. Elle reposait, je crois, sur une sorte de renoncement intérieur à contester *la légitimité des* pouvoirs sociaux établis, qui sont au *service de logiques* économiques, administratives, sociales, politiques, différentes de la mienne ;
- une recentration sur et un approfondissement de mes valeurs de psychologue de terrain, au service de *la réduction de la* souffrance, du développement de *la* santé psychique et de l'expression de soi. A cet égard, je ressentais la cohérence entre mon travail de psychothérapeute, et mon travail comme consultant psycho-social, en dépit de la différence des méthodes de travail ;
- en tant que psychologue social, mon effort se focalisait largement sur l'étude des *interférences et des conflits entre les logiques concurrentes* à l'œuvre dans l'organisation, dont j'ai parlé.

Le renoncement à contester *la légitimité des* pouvoirs sociaux n'implique pas une attitude de soumission à leur égard, ni la recherche de compromis à tout prix qui caractérise *le réformisme*. Les politiques des groupes dirigeants, le jeu des différentes logiques, sont analysés sans concession. On observe que dans nos sociétés développées les logiques qui concernent la santé physique ou psychique, des travailleurs et des citoyens, sont en général, non pas absentes, mais dominées par les logiques économiques, administratives, politiques, ... Ou bien elles sont incorporées au projet dominant de l'organisation, et servent largement d'instrument de propagande ou d'endoctrinement, comme dans le cas du marketing et du management. Le management moderne n'est-il pas à 80% de la psychologie appliquée ? Mais appliquée à quoi, en fonction de quels critères ? La psychologie appliquée est-elle encore de la psychologie ? Ou bien, lorsqu'elles sont plus indépendantes, les disciplines de santé physique et mentale sont *parquées* dans des lieux, des moments, des activités spécialisés, certes utiles, mais qui les maintiennent à l'écart des lieux où se prennent les décisions, où se conçoivent les politiques : services de Médecine du Travail, services sociaux, psychologiques, éducatifs, activités de formation, de psychothérapie, dont les finalités sont en général plus réparatrices que préventives.

Le rôle des sciences humaines, chacune dans sa sphère propre, me paraît être plutôt de développer ce que l'on peut appeler la *conflictualité créative* dans le tissu social, d'établir ou de restaurer un jeu plus libre entre des logiques concurrentes qui tendent à régner de façon hégémonique, mais dont aucune ne peut ignorer les autres. La conflictualité se joue aussi bien au niveau de la psychologie individuelle, par la prise de conscience mobilisatrice des conflits et des dilemmes individuels, qu'au niveau du petit groupe, de l'organisation, et des enjeux institutionnels, qu'entre ces niveaux. *La dialectique de la conflictualité* ainsi comprise ne s'oppose pas à la

création ni à la coopération, dont elle constitue au contraire le support.

J'ai pu constater sur le terrain que *l'analyse des interférences entre logiques concurrentes*, la remise en jeu des enjeux conflictuels aux niveaux individuels et collectifs, en partant de l'expression même des acteurs, pouvait restaurer des dynamiques et contribuer à une plus grande créativité sociale. L'intervention des psychosociologues, moins spectaculaire et provocante peut-être qu'autrefois, mais plus efficace, était en même temps mieux tolérée, et plus durable, sans doute parce que plus respectueuse des champs d'autonomie propres des acteurs.

Les interactions entre les différentes catégories de conflits et les instances où ils se jouent balisent le champ des sciences humaines. Chacune d'entre elles, psychologie, psychanalyse, psychosociologie, sociologie, anthropologie, est ainsi appelée à s'opposer de façon créative et à collaborer avec d'autres, ainsi qu'avec des disciplines appartenant à d'autres champs, ceux de l'économie, ou de la biologie par exemple, sans qu'aucune puisse prétendre à l'hégémonie. Les chances sont ainsi augmentées *qu'elles perdent ce qu'elles ont encore de réducteur*, et qu'au contraire elles contribuent davantage à appréhender les situations sociales dans leur complexité, ainsi qu'à renforcer l'autonomie des acteurs.

Les sciences humaines n'ont pas vocation à être productrices d'utopies, mais à élaborer les instruments efficaces d'un dialogue conflictuel créatif, entre elles et avec d'autres disciplines.

Commentaire de Burkhard Müller :

Je suis en principe d'accord avec la révision autocritique que Max Pagès consacre au chapitre du Manifeste traitant des conflits et du

pouvoir. Cependant pour moi, là non plus, pour les raisons déjà évoquées plus haut, une autre perspective n'est pas suffisamment prise en compte. Je me demande s'il suffit d'attribuer au Manifeste le caractère de témoignage d'une animation dans une période de crise sociale et politique, le caractère d'expression d'une époque marquée par l'interrogation des rôles traditionnels et des autorités qui ne serait plus comprise aujourd'hui par la jeunesse "assagie" ("devenue raisonnable"). Cette autocritique serait justifiée si le Manifeste était pris comme un livre de recettes antiautoritaires et il était probablement insuffisamment protégé contre ce malentendu. Mais ce sont précisément les propos concernant les "conflits et le pouvoir" qui seraient mal compris s'ils étaient lus comme le programme d'une époque "anti-autoritaire" au lieu d'être pris (voir ce que j'ai déjà exposé plus haut) comme *analyse des suites* produites plus ou moins inévitablement par la situation "interculturelle". Cependant pour qu'un travail fructueux dans ces situations puisse être effectué il est nécessaire de créer au préalable des conditions favorables, par exemple une confiance réciproque suffisamment grande et la durée indispensable pour un travail de réflexion et d'approfondissement. Ce n'est qu'alors qu'il sera possible d'éclairer les effets à plus long terme des situations interculturelles sur les individus et les groupes.

Max Pagès, lui-même, met en lumière plus particulièrement les qualités d'analyse des propos concernant les conflits et l'autorité. Mais si le Manifeste doit être lu véritablement comme une étude de phénomènes sociaux en miniature, comme une "analyse de micro-révolutions" par exemple, alors il faudrait en même temps préciser qu'il ne s'agit pas d'abord d'une analyse visant à observer ce qui se passe avec des organisations, des groupes ou des programmes pédagogiques lorsque ceux-ci sont changés intentionnellement *dans une perspective* révolutionnaire, affichée comme telle. Au contraire, le travail avec et dans le Groupe d'Innovation a permis de mettre en lumière des processus de "micro-

révolutions" *involontaires*. Ces processus se multiplieront inévitablement au sein de nos sociétés là où s'accroît la contrainte de devoir maîtriser des coexistences et des cohabitations interculturelles. Bien sûr, le premier mode de lecture choisi par Max Pagès est toujours possible. D'ailleurs la Commission du Conseil d'Administration mentionnée dans mon introduction a lu le Manifeste de cette manière pour en tirer ses conséquences, à savoir que l'OFAJ ne souhaite pas devenir si "radical que ça". Cela se comprend, mais ce qui ainsi se perd et reste incompris, c'est la question du sens et de l'importance qu'un tel "champ d'expérimentation micro-révolutionnaire" -si l'on veut le désigner ainsi- pourrait avoir pour les processus d'apprentissages interculturels.

Comme je l'ai déjà évoqué plus haut, je donne ici un sens large aux "apprentissage interculturels" et aux "situations interculturelles", à savoir, dans ce sens le plus large : c'est maîtriser, dans des groupes et/ou des organisations, des situations pour lesquelles il n'y a pas de règles pré-établies, ou dans lesquelles l'application de règles et de systèmes de significations bien établis (dans les contextes nationaux respectifs) ne fonctionne pas ou produit des dysfonctionnements, de sorte qu'il devient nécessaire d'inventer de nouvelles manières de se comprendre ainsi que des activités judicieuses favorables aux apprentissages à promouvoir. La multitude accrue des secteurs d'échanges internationaux et interethniques, aujourd'hui constitutifs de notre vie quotidienne, représente un domaine important -même si ce n'est pas le seul- dans lequel nous sommes appelés à assumer, à des degrés plus élevés, des "dérégulations" dans et de notre vie. Bien sûr cette dérégulation ne peut jamais être totale car l'existence deviendrait insupportable. Le dépérissement de toutes les règles, conventions, structures d'autorité et de dépendance non questionnées -c'est-à-dire celles qui font partie de nos allants de soi et de nos automatismes- serait en même temps la fin de notre vie sociale et la fin de toute fiabilité organisationnelle. Mais tout ceci ne change rien au fait

que nous devons apprendre à nous satisfaire de *moins* d'évidences partagées, de moins de règles et de normes pré-établies, de repères toujours déjà connus etc. ; à développer davantage de capacités d'autorégulation si nous ne voulons pas devenir les victimes de l'hypercomplexité de nos conditions de vie réelles.

L'alternative, c'est la prolifération d'intégrismes ("fondamentalismes") de toutes sortes et dans tous les domaines de la vie et qui protègent (en apparence) leurs membres contre l'absence de règles, l'incertitude et l'hypercomplexité du monde en exigeant de payer le prix de perte de réalité. Précisément, le pathos révolutionnaire tend lui aussi vers l'intégrisme ("fondamentalisme"). Celui-ci (dans le sens large du terme) n'est pas un phénomène pré-moderne, mais un phénomène moderne, et même plutôt post-moderne. Il peut être défini aujourd'hui comme une réaction au sentiment devenu insupportable d'être inondé d'expériences interculturelles qui ne peuvent pas être travaillées. Face à cet insupportable, l'attrait de l'intégrisme repose essentiellement sur le fait d'offrir des solutions, des gages de sécurité et, dans ce sens, qu'importe le "fondement" auquel on peut s'accrocher : celui des règles religieuses rigides qui diabolise le "progrès" ou celui des modes de pensées technocratiques inflexibles qui idéalise le "progrès".

En tout cas, la tâche la plus générale d'une pédagogie interculturelle me semble être de promouvoir "un training anti-intégriste" ("fondamentaliste") dans le sens large du terme. Et au fond, le terme "anti" ne convient pas car il ne s'agit pas de dénoncer ou de combattre le besoin de structure et de sécurité mais de le réduire objectivement. En disant qu'il faudrait créer des "champs d'expérimentation de micro-révolutions" permettant d'étudier les conflits qui découlent de situations dans lesquelles il n'y a plus que des intérêts et des désirs individuels (conscients et inconscients) et dans lesquelles il ne semble plus exister d'obligations sociales

communes pré-établies, (et si l'on ajoute que les programmes de rencontre internationaux devraient avoir au moins partiellement le caractère d'un tel champ d'expérimentation), alors ce n'est pas un programme utopique ou messianique que l'on formule, ce ne sont pas des "écoles de cadres révolutionnaires" que l'on réclame, mais on fait exactement le contraire : on demande de disposer de champs d'expérimentation et de possibilités de formation allant à l'encontre des tendances généralisées du déni et du réductionnisme intégristes ("fondamentalistes") appliquées à la réalité, tendances qui se développent aussi massivement qu'augmentent les mixités interculturelles.

Encore une fois : les mérites durables du Manifeste me semblent -malgré toutes les critiques nécessaires visant la tonalité "prophétique" du texte- résider dans le fait qu'il a décrit d'une manière exemplaire un tel champ d'expérimentation avec les conflits qui s'y sont manifestés. On ne peut pas en tirer directement des prescriptions ou des indications de procédures stipulant comment concevoir l'animation des programmes de rencontre internationaux. Cependant il permet de mieux comprendre ce qui se passe de fait dans des rencontres internationales de toutes sortes, mais également dans des contextes plus quotidiens de vécus interculturels - même si personne ne veut le savoir ou même le voir.