



LABYRINTHE

Association Simonne Romain Internationale

92 bis. Bd du Montparnasse - 75014 PARIS

N° 21 – MAI 1997

SOMMAIRE

Editorial

Recherche à propos de l'attitude du thérapeute
par Jadete CALISTO da SILVA

Réflexion sur l'aide
par Marie-Paule BLANCHARD

Sujet et engagement
par Jean GRIPPAY

Sujet parmi les sujets
par Pierre LEFEUVRE

La qualité de sujet dans la relation contractuelle
de travail
par Michel GOUMAIN

EDITORIAL

Ce numéro 21 de LABYRINTHE reprend quelques-unes des interventions de la dernière Journée d'Etudes de notre Association qui s'est déroulée à Paris en novembre 1996 autour du thème "A propos d'être sujet". Nous sommes heureux d'associer à ces textes le rapport rédigé par Mme Calisto da Silva, venue à Paris il y a plus d'un an, avec une autre collègue brésilienne, effectuer un stage auprès de divers praticiens de la Méthode Raimon, assorti de rencontres avec le Groupe d'Etudes Théoriques.

La vérification de notre pratique est essentielle pour chacun de nous. Elle suppose l'audace de la confrontation et laisse la place au risque de la mise à l'épreuve de nos propres conceptions tant il est vrai que les évidences de chacun sont issues d'histoires particulières et conditionnées par¹ des contextes socio-culturels.

Instituer des échanges entre praticiens, institutions, pays et continents, c'est accepter le non-enfermement et créer des occasions de surprises. L'étayage théorique, prenant ainsi appui sur l'expérience du travail avec divers groupes de formation, prend alors sens, permettant du coup à la Méthode Raimon elle-même de rester en mouvement.

Voilà déjà une quinzaine d'années, au moment même où elle éditait Labyrinthe et organisait des Journées annuelles d'Etudes, l'Association Simonne Raimon Internationale lançait le Groupe d'Etudes Théoriques. Créé autour de Germain Fajardo, co-auteur de la Méthode Raimon et président d'A.S.R.I. depuis la mort de Simonne Raimon en 1975, ce groupe témoigne justement du désir de notre Association d'étayer réciproquement pratique et théorie.

Ce numéro, dont les textes ont pour auteurs des membres de ce Groupe, constitue donc aussi une invitation auprès de tous les lecteurs de la revue et praticiens de la Méthode Raimon à réfléchir, construire une pensée, écrire.

Le Groupe d'Etudes Théoriques fournit un cadre institutionnel pour une telle démarche. Ouvert, on peut s'inscrire aux cinq réunions annuelles comme il est également possible de profiter d'un passage à Paris pour prendre part occasionnellement à ses travaux, ce qui peut être l'occasion de cerner un thème, de l'approfondir, d'en dégager des perspectives sur le terrain, en l'occurrence celui de la prochaine Journée d'Etudes qui aura lieu le samedi 22 novembre 1997 à Paris et qui aura pour thème "Violences"... Tout un programme !

Michel BESSON

Recherche à propos de l'attitude du thérapeute

"Notre choix est de proposer - l'animateur propose - au sujet une tâche banale, gratuite, face à laquelle il se sent invité à vivre un présent de lutte pour dépasser la situation problématique qu'elle lui crée".

Je considère vraie cette pensée de S. Romain et G. Fajardo et je tenterai, avec mon expérience restreinte dans ce domaine, de démontrer comment il est possible de la vivre dans la pratique. Cette pensée concerne la relation thérapeute-patient puisqu'ils font partie tous deux d'une dynamique où l'un propose la tâche et l'autre la reçoit : de ce système surgit la "situation" qui rend viable le processus thérapeutique.

La diversité des exercices qui composent un dossier Romain facilite - c'est un de ses objectifs - la rupture des stéréotypes, des défenses ou des idées préconçues. Le thérapeute est à tout moment en état de veille, accompagnant le chemin que la personne tente de créer. Sa position n'est pas d'interpréter, ni de juger, mais de recentrer la consigne de l'exercice en veillant à amener la personne à une situation de recherche afin qu'elle puisse percevoir la différence, en l'occurrence entre ce qu'elle fait et ce qui a été demandé.

La chute des défenses provoquées par la situation de recherche suscite dans l'individu de sérieuses réactions qui atteignent le thérapeute, qui devra être préparé pour les recevoir. Le calme, la fermeté, la disponibilité, le bon-sens, la flexibilité mentale et émotionnelle du thérapeute sont des facteurs prépondérants pour tempérer la de structuration de la personne. Son intervention est difficile à supporter et source d'angoisse ; aussi, lorsque la douleur apparaît, quelle que soit la façon dont souffre la personne, cette dernière restera souvent déprimée, silencieuse, déconcertée ; ou alors elle désirera attaquer celui qui lui a provoqué la douleur (dans ce cas, le thérapeute).

Ces réactions sont plus clairement observables chez les enfants car leurs émotions affluent plus facilement même si elles apparaissent également chez les adultes, sous une forme plus voilée. Travaillant avec un groupe d'enfants, je me souviens du moment, dans un exercice de dictée de photos (22a), où tous les participants ont croisé les bras en disant qu'ils ne feraient rien, parce que c'était très casse-pieds, dans une attitude d'affrontement à moi. Lors d'une autre séance, au cours d'un exercice d'activité dirigée (100), au lieu de faire des masques en papier mâché comme c'était proposé, ils ont décidé de se livrer bataille avec la pâte et de la lancer au plafond ; dans une autre séance encore, lors d'un exercice de ficelle armée (23), plutôt que de suivre les modèles proposés, ils se sont fait des moustaches, des barbes, des cornes ou bien ont jeté les ficelles par la fenêtre. Dans de multiples séances d'E.A.M. ils couraient à travers la salle et criaient, cherchant à couvrir l'énoncé de la consigne de l'exercice ou à ne pas l'entendre. Je ne vais pas allonger la liste des exemples - le nombre de situations semblables à celles-ci est infini - dans lesquels nous nous sentons perplexes, sans savoir que faire et sans savoir si nous devons dire quelque chose ou nous taire.

Ces moments étaient extrêmement inconfortables pour moi et, au début du travail, le désir de devenir thérapeute Romain avait en partie perdu de son charme ; je ne peux pas ne pas confesser que j'ai pensé à me désister, même si je sentais qu'à côté de ce découragement, il m'était aussi offert un défi - une occasion de m'engager. Dans ces occasions, je me reportais à ma formation didactique et je questionnais : pourquoi nos formateurs ne nous ont-ils pas enseigné ce qu'il fallait faire dans ces instants ? J'ai bientôt perçu que c'était impossible puisque, pour parvenir à cette connaissance, il fallait précisément "vivre la situation" : celle d'être thérapeute Romain.

La condition pour travailler avec une quelconque technique psycho-thérapeutique est que le professionnel se soumette, en premier lieu, à un travail thérapeutique avec lui-même et le Romain ne déroge pas à cette règle. Au-delà de la Formation Personnelle et Didactique, notre évolution se construit de façon concomitante avec l'évolution de nos clients.

"Ce n'est qu'après un long travail sur soi, à partir de son propre corps et des réactions qu'entraînent toutes ces situations, que peu à peu tomberont les habitudes et stéréotypes qui ne permettent ni l'expression libre ni la spontanéité totale".

Depuis le début de mon travail avec le Romain en 1991, j'ai soulevé des questions afférentes à l'attitude du thérapeute devant le groupe de formation. Ayant développé durant quelques années un travail individuel à base analytique, j'observais en animant les séances Romain que le thérapeute se trouve extrêmement exposé, vu qu'il ne peut pas recourir à l'interprétation que d'une certaine manière lui délègue un pouvoir et qui d'un autre côté mobilise le patient pour une réflexion. Fréquemment, au terme d'une animation, je me sentais épuisée par le mouvement, par le foisonnement que je percevais dans la séance. En fonction de cela, j'avais tendance à tout contrôler, fermant portes et fenêtres de la salle, cachant tout le matériel qui ne faisait pas partie de la séance, tentant d'une certaine manière de canaliser l'attention des enfants vers l'énoncé des exercices.

Le thérapeute habitué à un travail psychothérapeutique individuel, agissant avec un nombre restreint de stimuli, se demande comment traiter tout ce qui survient dans une séance Romain vu l'ampleur avec laquelle cela arrive.

Fréquemment, je me suis vue aux prises avec les questions suivantes :

- Comment dois-je me comporter devant le groupe ?
- Que faire dans telle ou telle situation ?
- Quand me taire et quand intervenir ?
- Que faire quand je propose une activité et que le participant fait quelque chose qui n'a rien à voir ?
- Comment être thérapeute et non éducateur ?
- Comment vais-je travailler déchaussée ?
- Puis-je avoir des doutes me sentir souvent en insécurité devant le groupe ?
- Que faire quand je me sens atteinte par le groupe ?
- Qu'est-ce qui existe dans le Romain qui m'envahit et me scandalise tant ?
- Que faire en face d'une attitude de refus total du groupe devant une tâche ?
- Comment se sentent-ils, les autres thérapeutes, face à ces questions ?
- Comment peut-il se faire que, dans un climat de grande confusion, de turbulence, de liberté, que j'appelle d'effervescence, peut se faire jour un processus thérapeutique ?
- Si je ne peux pas interpréter, que vais-je faire avec ce que je perçois dans le groupe ?

Peut-être que l'épuisement que je citais au début était en lien avec les angoisses que ces questions suscitaient et à la mesure de mes tentatives pour contrôler cette effervescence. Mon désir était de jeter de "l'eau froide dans la marmite" pour continuer le travail, alors que le Romain demande de jeter "plus de bois dans le feu" ; tout est source de profit dans la séance, depuis une conversation parallèle, une parole ou un événement quelconque, puisque la technique survient à l'intérieur d'une réalité et, ceci étant, rien n'est à laisser passer ou à omettre.

Dans la vie, nourris de notre éducation, nous avons tendance à contrôler; or le contrôle rétrécit, ferme et empêche la spontanéité, le naturel; ceci va dans le sens inverse du chemin que préconise le Romain qui est partisan d'ouvrir, d'élargir, d'aérer, de laisser libre ce qui est enclos, pour donner la possibilité d'une naissance à une forme nouvelle de penser et d'agir.

En septembre 1994, après trois ans de travail dans cette technique, j'ai senti un énorme désir de connaître le siège de l'Institut Simonne Romain à Paris, pour observer de plus près comment se déroulaient les séances animées par les thérapeutes qui travaillent avec différentes populations et avoir l'opportunité de discuter avec eux, savoir s'ils souffraient également des

mêmes doutes, pour pouvoir mieux comprendre avec eux comment résoudre les questions qui me perturbaient tant.

Dans ce stage nous avons pu participer à six groupes de formation différents, animés par Marie-Paule Blanchard, Danielle Andréoletti, Geneviève Bourdon, André Béguet et Michel Besson. Réunissant soit des enfants, soit des adolescents, soit des adultes, ces groupes se déroulent aussi bien en Institut Médico-Pédagogique (du type Hôpital de Jour) qu'en milieu scolaire normal, ou encore sous la forme de groupes ouverts à toute personne recherchant un lieu d'évolution. En ce qui concerne le fonctionnement (heures de travail) des groupes, nous avons perçu que pour une adaptation à la réalité de la vie des participants (éloignement du lieu d'habitation, horaire scolaire ou de travail), le rythme et la durée des séances et du Dossier se modifient.

Dans les différentes situations où nous avons pu observer le déroulement des séances, nous avons vu que les éléments - participants, thérapeute et objets - étaient réellement joints, qu'ils ont la fonction de provoquer à une action, à un mouvement. Ce mouvement est le ressort propulseur pour promouvoir la restructuration du moi et par conséquent l'autonomie de la personne.

Toutes les séances que nous avons observées se déroulaient dans un climat de liberté et de naturel ; l'hétérogénéité des stimulations étaient toujours présente, rien n'était exclu du travail qui se déroulait à portes ouvertes même avec des participants très perturbés comme nous l'avons vu à l'Institut Médico-Pédagogique et tout le matériel, inhérent à la séance ou non, était toujours présent.

Cette opportunité d'observer plusieurs groupes à Paris a fait surgir quelques questions qui m'ont passablement surpris. Dans une séance animée par Michel Besson, le groupe était composé de 9 adolescents, entre 11 et 14 ans, bien handicapés du point de vue émotionnel. Mon attention fut attirée sur le fait que les armoires de la salle restaient ouvertes et le matériel exposé, comprenant des balles et autres objets susceptibles d'intéresser le groupe. Je m'interrogeais sur ce fait et j'étais curieuse de savoir comment Michel allait procéder, si l'un des participants du groupe décidait de fouiller dans l'armoire. L'intéressant est que Michel laissait à dessein les armoires ouvertes ! Il nous a dit que parfois, au milieu d'un exercice les participants vont jusqu'à l'armoire, prennent une balle ou d'autres objets et commencent à jouer quand bien même il leur est "rappelé" qu'ils ont un travail à faire. Cette occasion m'amènera à penser, plus tard, que tout ceci est analogique à la vie puisque dans notre vécu, nous rencontrons toutes sortes de stimulations que bien souvent nous ne pouvons pas sélectionner. Chaque personne doit choisir ce qu'elle va faire, ces occasions étant autour de nous sans qu'il nous soit possible de traverser la vie les yeux bandés.

Quant au langage, nous avons perçu combien il est continuellement étudié, travaillé et combien quelques participants tentaient de distendre ce qui avait été dit par l'animateur en réalisant l'exercice selon ce qu'ils avaient entendu ou cherchant à faire à dessein l'opposé de ce qu'ils avaient écouté, ou même croisant les bras ou se refusant totalement.

Nous avons observé des participants qui ne supportaient pas de voir ce qu'ils avaient produit, qui étaient énormément frustrés, tentaient de camoufler leurs insuccès, froissant le papier et le jetant à la poubelle, refusant de placer dans leur chemise quelque chose qui "ne leur paraissait pas juste". Nous avons perçu que la provocation dont le participant souffrait dans l'exercice n'était pas agréable ; il tentait d'y échapper ou au contraire se butait tandis que l'animateur était toujours présent et attentif à ces manifestations, devant le même refus du groupe. J'ai demandé à Michel Besson comment il traitait la situation de refus total dans le groupe durant un exercice. Il m'a répondu que même dans le cas d'un refus total du groupe il continuait à proposer l'exercice jusqu'à la fin allant jusqu'à dire "le soleil continue à briller

même si je ne le veux pas". Un des participants dans la séance de Michel disait : "je fais seulement ce qui me plaît", paraissant très importuné par la tâche.

Je pense que ceci est un des moments les plus difficiles de la relation thérapeute-patient, puisqu'au moment même où le thérapeute respecte le "je ne veux pas" du client, il le convie à participer. Germain Fajardo, avec qui nous avons eu une longue séance de supervision, nous a dit : "Je ne tiens pas à ce que le participant soit ce que je suis; de même je ne vais pas être comme lui, ni être en connivence avec lui". La sensation qui se dégage est que le patient est en train de tester à tout moment les limites de cette relation et les limites de notre santé mentale.

"La période inévitable d'opposition pour les uns, d'acceptation quasi aveugle pour les autres rend très difficile la tâche de l'animateur. Comme les participants, il n'est pas habitué à envisager ni son rôle, ni sa tâche de cette manière, pas plus que de donner à l'erreur la signification qu'elle prend dans cette recherche. L'attitude de calme et de sérénité que doit conserver l'animateur afin de ne pas laisser percevoir au groupe, tous les heurts et les désaccords que peut-être il vit à l'intérieur de lui-même ; l'affrontement avec lui-même, avec ses élèves, voire avec l'exercice sera sans cesse la tâche qu'il devra assumer car son rôle n'est ni d'aider, ni d'imposer quoi que ce soit, mais de faire vivre et de guider l'expérience, ce qui nécessite qu'il la partage qu'il l'assume d'une manière différente de celle des participants, mais vraie, toujours en relation avec ses responsabilités."

Nous pouvons percevoir combien l'exercice est le support de la relation thérapeutique ; sa valeur est précisément celle d'être médiateur, d'être ce qui lie le patient et le thérapeute. Il n'a pas de valeur en tant que fin, que production, qu'objet en soi, alors que le participant le désire maintes fois dans la mesure où, très souvent, il est angoissé quand il ne parvient pas à "bien faire", ou quand il se sent redevable de son erreur.

C'est l'exercice, rendu viable par le langage de l'animateur (les consignes de l'exercice) qui établit la limite ; cette limite imposée par le langage est l'élément qui intrigue le participant, le perturbe, lui fait ressentir une situation d'inconfort. Bien souvent, la tendance est de modifier ou de supprimer le langage dans une tentative de laisser comme c'est, sans se tracasser. Dans la complexité de la compréhension de ce qui est à faire réside la situation. "Que la tâche soit simple ou complexe, la situation sera toujours complexe dans le sens qu'elle sera toujours entière, globale, impliquant tout le sujet, suscitant toutes les relations qu'il est capable de créer à ce moment donné et engageant sa responsabilité"

Ce mouvement interne provoqué par la tâche aiguise des réponses chez les participants qui, d'une certaine manière, envahissent et bombardent le thérapeute. De son côté, ce dernier se voit lui-même exposé à un grand nombre de stimulations variées. Dans le travail psychothérapeutique individuel développé antérieurement, je me percevais moins exposée, peut-être rassurée par le cadre et par l'interprétation, je paraissais plus cachée dans une attitude d'attente, alors que dans l'approche Raimon, je me sens exposée, participante de la vie du groupe et envahie à tout instant par ce qui arrive dans la séance. J'avais le sentiment d'être scandalisée de me voir nue et bombardée par ce qui émanait du groupe. Le "contrôle" fait dans la séance avait peut-être pour but de lutter contre cette exposition ainsi que contre la peur de courir un risque.

"Le risque apparaît bien comme une caractéristique importante de toute situation. Il s'agit du risque qu'encourt le sujet qui la vit, puisque celui-ci ne peut pas prévoir entièrement la façon dont il va s'y engager pas plus que ne peut être programmé par quelqu'un d'autre son engagement". En même temps que le participant se risque, se lance dans une recherche pour la réalisation de la tâche qui lui est proposée, nous recevons également, en tant que thérapeutes, des réponses inhabituelles face auxquelles

nous devons rester ouverts et réceptifs pour les réponses qui surgiront. Dans ces occasions, patients et thérapeutes vivent des moments de lutte et d'incertitudes avec eux-mêmes ; ceci cause une souffrance, à travers ce questionnement: comment vais-je me tirer d'affaire de cette question maintenant ?

Le Romain est une technique qui exige beaucoup du thérapeute : attention constante et redoublée, engagement total dans la situation, souplesse mentale, ouverture, malléabilité et fermeté. C'est peut-être là la cause de l'épuisement dont j'ai parlé plus haut, puisque je crois qu'il n'est pas possible de rester insensible en animant une séance Romain. J'interpelle celui qui dit ne rien sentir, car la situation, lorsqu'elle est source de souffrance pour le patient, l'est aussi pour le thérapeute. Passer intact, inerte, insensible à travers la situation est impossible. La douleur - ou l'inconfort - que le patient et le thérapeute ressentent dans la séance me semble être la douleur qui relève du processus thérapeutique, la douleur de la naissance, de la nouvelle forme de penser et d'agir, puisque le thérapeute est soumis globalement à un traitement en même temps qu'il traite. La souplesse mentale et la malléabilité du thérapeute permettent la spontanéité du patient en facilitant la dynamique du processus.

"Dans la recherche où il s'est engagé avec les participants, l'animateur pendant bien longtemps risque d'être autant désemparé qu'eux, voire plus, car, ne sachant pas exactement où il va, il lui est difficile de guider le groupe. Il ignore les questions que vont susciter les exercices lorsqu'elles sortent du cadre du résultat matériel obtenu. Il n'a plus là une technique à laquelle se raccrocher pour affirmer sa connaissance, son autorité. Comment celles-ci vont-elles survivre aux chocs, aux contestations qu'il faut sans cesse affronter après avoir été la personne qui connaît ce qu'elle enseigne et qui l'impose ? Se voir peut-être devenir l'être tâtonnant dans des situations, comme le font ses élèves, est difficile à accepter ; cependant, alors que ceux-ci découvrent peu à peu les causes de leurs gênes, l'animateur se rend compte que jusqu'alors, pour consolider son autorité, il a peut-être substitué son savoir à l'affirmation vraie qu'il porte en lui en tant que personne."

Un autre point d'une extrême importance observé dans le stage se situe au niveau des limites entre ouverture, fermeté et interdit. Nous avons pu constater l'ouverture non dans le sens de "laisser la barque aller à la dérive", mais dans celui de l'amplitude ; la "fermeté" dans le sens de donner des limites et non dans celui d'empêcher. J'estime que ces points sont très difficiles et délicats à établir. J'ai employé l'expression "barque à la dérive" avec la signification de désordre, de conflit, dans lequel le thérapeute n'a pas connaissance de ce qui arrive (il s'omet). L'ouverture dans une séance Romain est très différente de cela. Elle est justement donnée pour que la personne se manifeste de la manière qu'elle peut ; mais elle n'est pas seule ; le thérapeute est présent et attentif à ces manifestations, aidant la personne à parcourir le chemin qu'elle a choisi pour sa recherche.

Un grand risque que court la méthodologie de Simone Raman est d'être pratiquée par quelqu'un qui n'a pas développé les capacités ci-dessus et qui n'a pas tenu compte de la différence entre les concepts : amplitude/"barque à la dérive" et fermeté/interdit, car cette technique si riche pourrait hélas être travaillée seulement comme une technique psychomotrice ou simplement pédagogique et le processus thérapeutique ne surviendrait pas.

Ce stage nous a été d'une grande utilité, car nous avons pu vivre le Romain dans des types variés de Dossiers d'exercices, avec différentes populations, des âges différents, utilisé en cabinet, en hôpital de jour, en école, depuis les gens normaux jusqu'aux personnes atteintes de graves perturbations neurologiques, psychomotrices et émotionnelles. L'un des points à relever concernait l'attitude thérapeutique ; or, tous les thérapeutes qui ont animé les séances durant ce stage, paraissaient avoir développé les capacités essentielles pour le travail, conduisant les séances dans un climat naturel, spontané, cherchant à inclure tout ce qui survenait dans la séance, quoi que ce soit, soutenant les participants dans la recherche, fermes à certains moments, souples à

d'autres, tantôt plaçant des limites, tantôt donnant de l'ouverture, et surtout accompagnant, avec un engagement total, le chemin que chacun tentait de créer, permettant la libre expression. Nous avons pu encore percevoir clairement combien les thérapeutes restaient exposés à l'intérieur du groupe, "souffrant" le processus thérapeutique en même temps que les membres de leur groupe.

Les questions soulevées à ce stage ont été éclaircies et cette compréhension me permet aujourd'hui une position plus naturelle, plus spontanée, profitant et travaillant beaucoup plus ce qui surgit dans les séances. Je sens que le contrôle que j'exerçais auparavant a disparu, laissant la place à une attitude souple qui promeut une meilleure dynamique de la séance, facilitant et développant le processus thérapeutique.

Je tiens à remercier les thérapeutes qui ont animé les séances et toutes les personnes de l'Institut Simonne Romain qui m'ont si bien reçue et m'ont donné l'occasion si bien venue de ce stage.

Jadete CALISTO da SILVA
de la Clinica de Psicologia Mairipora
- Sao Paulo - BRESIL

Réflexion sur l'aide

Pendant une séance Romain, nous avons un puzzle à faire. Le travail était individuel ... j'étais bloquée, "improductive"; ma voisine en quelques minutes avait terminé, elle attendait. Cela m'était insupportable de voir mon improductivité "stérile" et son "inactivité" de repos après la réussite. Passant outre la consigne : "Ce travail sera individuel ...", je lui demandai de l'aide. Ravie elle s'empare de mes légumes, fleurs, fruits en morceaux en voie d'assemblage et en deux temps trois mouvements, elle reconstitue des photos nettes, impeccables. Au lieu de me sentir comblée, j'étais prise d'un malaise : elle m'avait obtenu un résultat excellent, mais je n'avais rien compris à son organisation, pire, j'étais encore plus troublée: la réflexion que j'avais entamée avait été balayée par une exécution que je n'ai pas comprise. Je venais de réaliser que le "résultat", ce n'était pas l'aide que je demandais - Alors

Qu'est-ce qui aurait pu m'aider ? M'aider à quoi ?

Comme autre situation, je propose d'imaginer une randonnée pédestre. Longueur du parcours, "x" kilomètres, elle se terminerait au pied d'un château, haut lieu historique. Dans un sentier, un marcheur s'arrête, impossible d'avancer, il est bloqué.

- S'il est le dernier, il peut rester seul sans que personne ne s'en aperçoive.
- Un coéquipier peut l'aider à s'asseoir sur l'herbe pour qu'il se repose et ne gêne ni ne soit gêné.
- Un autre peut se proposer de l'amener en moto ou en 4X4 devant le château, puisque c'est le but.
- Un autre peut appeler une ambulance... si c'était une fracture...

S'il reste seul, bloqué, peut-il s'aider? De ceux qui proposent leurs services, qui l'aidera le plus ?

Quand la prise en compte de ce blocage a été enregistrée, celui qui le fait asseoir sur l'herbe et l'entoure de sympathie, l'aide-t-il? Cela ne lui montrera pas le château, mais une halte peut faire apprécier le paysage, la douceur de l'air, les odeurs. Le témoignage d'une amitié. Celui qui le prend sur sa moto a "entendu" la défaillance, il veut le conduire au but : le château. L'aura-t-il débloqué pour autant? A-t-il proposé ou imposé ce choix ?

Celui qui diagnostique une fracture est énergique, il a bien vu la détresse. Il fait appel à des professionnels qui sauront réparer le blocage

Devant un constat de "problème" il y a plusieurs réponses possibles. Alors ?

Quand on a besoin d'aide, c'est qu'il y a un blocage, une impuissance, une détresse. On constate une situation de "crise". Par exemple : je voulais obtenir tel résultat, je n'y arrive pas ... j'attendais un bel enfant, il a un handicap, Je visais une grande carrière professionnelle, je me retrouve au chômage... je voulais faire de la montagne, j'ai un souffle au cœur...etc...

Le blocage, c'est le tunnel sans lumière, la solution prévue est impossible. On végète, on se dessèche, on se bloque encore davantage, on abandonne ... c'est parfois définitif. Ces situations désespérées peuvent être hurlées, perçues, si on les entend, si on les voit ; proposer son aide c'est quoi ?

Conduire la personne, là où nous pensions qu'elle devait, devrait aller ? Elle faisait la "manche" ? J'achète un sandwich au jambon, elle a sans doute faim (ne nous préoccupons pas de son régime alimentaire). Les enfants du tiers monde mal nourris que l'on montre à la télé... envoyons-leur du lait... ils seront beaux comme les nôtres. Notre enfant doit avoir une bonne place dans la société... mettons-le dans une école d'où l'on ne sort qu'avec une mention au bac. Croire aider, c'est parfois donner à l'autre ce que l'on juge être bon pour lui, sans s'apercevoir que l'on agit pour soi. Croire qu'on lutte contre la misère parce qu'on a acheté un sandwich, parce que l'on a donné des habits, presque neufs, à une femme pauvre... c'est peut-être simplement se donner une bonne conscience.

Cette bonne conscience qui nous fait penser que, puisque l'on a "pris en charge", on peut être tranquille, on a fait sa B.A. La générosité peut être une illusion ; cette prise en charge de l'autre embellit l'image de soi ; "on se sent utile", "quelqu'un de bien", cela donne un sens à sa vie

L'autre s'est-il exprimé, y a-t-il été convié ? Savoir pour lui, est-ce l'aider ?... ou est-ce pratiquer le paternalisme... ou l'autoritarisme ?

La personne en détresse peut rester docile, étouffée, infantile. Si un jour elle réalise qu'elle a été un "objet" qui sert des bonnes consciences (individuelles ou de société) aura-t-elle un autre choix que de se révolter ? La violence sera alors proportionnelle au sentiment de mépris et de déni qu'elle découvre.

La bonne âme qui s'occupait des malheureux pourra s'offusquer : "après tout ce que j'ai fait... tout ce que j'ai donné !... voilà ce que l'on reçoit".

Aider ce n'est pas faire à la place, ni pour donner un sens à sa propre vie.

Si les attitudes paternalistes ou autoritaires sont à dénoncer, la solidarité, pour moi, est à pratiquer. La Solidarité, c'est considérer que chacun doit trouver et prendre sa place sur cette planète ; pas facile ! Pour certains, prendre sa place, cela va de soi : des diplômes, des relations, on trouve une place non volée plus ou moins confortable. Il n'en est pas de même pour chacun. Les chances du départ, les accidents de parcours laissent des êtres au bord de la route. Nous avons tous un devoir de regarder, de nous informer, de rencontrer ceux qui sont "bloqués", blessés. Dans un esprit d'égalité, avec tous, chercher des solutions, faire évoluer des législations, des droits politiques.

Etre solidaire c'est croire en l'égalité de tous, savoir les inégalités, les injustices... faire qu'à son propre niveau on pose sa "pierre". La participation peut être politique, associative, culturelle, sportive, médicale... être soi, et rencontrer l'autre comme un égal.

Pratiquer cette solidarité est-ce aider ? Non, mais c'est permettre à chacun d'être "acteur" de sa propre vie et en lien avec d'autres.

L'aide peut-elle venir des professionnels : de la santé, de l'éducation...? Etre professionnel, c'est être payé pour travailler dans un cadre, être compétent, attentif, sans faire à la place d'autres professionnels. Un instituteur qui a un programme bien défini doit le rendre le plus abordable possible, tout en développant jugement, curiosité, capacité intellectuelle des enfants. Il sera attentif à ce qui émane du groupe: agressivité, vivacité, passivité créativité, rivalité... Il le gèrera en faisant intervenir le moins possible sa "toute puissance" et sa "séduction". S'il prend en charge la demande affective, le refus affectif, d'un enfant, il ne reste pas enseignant, il joue au père, au psychologue etc... Devant un constat de souffrance, il doit parler "vrai" à l'élève (et en dehors des cours) : «tu m'as été confié cette année pour que je t'enseigne, je vois que tu es triste, agité, donc peu disponible pour apprendre..." que faut-il faire ? En parler? À qui ? Faire que l'enfant soit entendu, respecté et qu'il sente qu'à son problème il existe des solutions. L'instituteur ne doit pas faire comme s'il n'avait pas vu ou entendu la détresse, le danger... Il ne doit pas pour autant faire à la place du psychologue, du médecin, de la mère... il doit être en lien, ou en créer, avec les "satellites" de l'enfant.

Les professionnels de l'éducation ou de la santé participent au développement mental, intellectuel, physique, psychique... tremplins importants dans une vie. Ils constatent que leurs actions ont un sens, ils cherchent à ce que les élèves, les patients soient "mieux". La conscience du professionnel, du parent, du citoyen peut évaluer une progression, constater un déblocage, en sont-ils auteurs ?

Pour moi, il n'y a que la personne concernée qui peut comprendre (et encore?) son propre déblocage. L'aide, c'est ce qui se passe à l'intérieur de soi... ce qui, après une expérience d'impuissance, de détresse... évolue vers un espoir, fait envisager un "possible", pas forcément dans la poursuite du résultat escompté au départ.

La personne qui a bénéficié d'une aide, cette aide qui se passe dans l'intime, sait qu'elle a pris en compte sa "réalité" ; elle n'a pas triché avec elle-même. Mais cette étincelle, cette décharge qui déplace, génère une énergie, d'où viennent-elles ? D'une parole extérieure ? D'un regard ? D'une émotion... d'un poème ? Des ingrédients extérieurs et d'une réalité intérieure, le "déclic" est mystérieux, imprévisible. Tout comme lors de la première multiplication cellulaire d'un embryon, que dire de l'évolution ? On verra par la suite ; mais le plus important ? C'est cet instant qui, dans l'intime, va faire entrevoir des possibles, une réponse unique, créée par la personne qui est partie prenante de son évolution... qui a vécu cette quête d'aide.

Dans mon expérience avec les puzzles, je ne sais pas si je pourrais les refaire... mais j'ai appris que le "résultat" trouvé par mon voisin, ou les 99% des gens qui sont là... ce n'est pas ce que je cherche. Constat mes limites, ne pas les nier, prendre de la distance... ma vie a-t-elle un sens si je ne sais pas refaire un puzzle ? OUI. Le constat d'échec avec le puzzle peut me bloquer longtemps, c'est l'enfermement... l'aide c'est "quelque chose" qui déplace, qui dilate : une cage thoracique bloquée ne peut contenir que le volume d'air nécessaire au maintien de la vie ; une cage thoracique qui se débloque chasse l'air résiduel et accueille en abondance l'air vivifiant.

L'aide c'est le déblocage : la mouvance qui repart, la dilatation, le contenant qui s'agrandit. Les autres constatent le changement. L'aide, c'est ce qui va donner un acte unique original qui libère, qui crée un dépassement.

Il y a, à mon avis, des conditions favorables pour que cet "acte" d'aide se produise :

- La solidarité, le professionnalisme, la poésie, l'amitié réchauffent, soutiennent chaque personne ; leurs manifestations seront très précieuses au moment d'un blocage.

• Pour que l' "acte" s'opère il faut aussi que la personne accepte de voir " sa" réalité, "sa" situation. J'ai rêvé d'un fils polytechnicien et c'est un trisomique 21 qui apparaît... La vie est-elle finie ? N'avait-elle de sens que dans la perspective de Polytechnique ? Devant un constat de blocage, l'aide c'est cette mobilité, cette adaptabilité dans la situation réelle. J'ai raté un examen ... On m'a cambriolé ... Et alors ? ... Vais-je me morfondre à vie... Alors?

• Permettre l' "acte" d'aide... c'est croire que la personne "en crise" a les moyens de trouver sa réponse... C'est très difficile. Notre "toute puissance" nous embrouille. Notre émotivité devant le S.D.F, la personne malade du sida... nous fait confondre solidarité, culpabilité, générosité, prise en charge... C'est difficile, lorsque l'on est touché, de se défaire de la pitié... La pitié n'aide pas, la fuite non plus. Croire que la personne qui va mourir ou vivre avec une grande souffrance, peut trouver un espace de liberté, de sérénité... C'est sans doute ce qui la soutiendra le plus, avec notre présence et non notre fuite.

Je me demande si la recherche, l'acceptation de vivre des moments de "crise" n'est pas une bonne façon de s'aider. "Crise" étant cet instant où l'on ne sait plus, l'instant où les bases crues solides s'évanouissent.

Faire du Romain, c'est rechercher ces moments. Dans tous les exercices complexes mais faisables, inhabituels, on est sûr que l'horizon "connu" va changer, se transformer, en brouillard, en nuit. Par exemple, je croyais avoir quelques notions "sérieuses" sur la démocratie, mais, lors d'une séance où, en groupe, nous devions choisir une feuille de papier bristol parmi six de couleurs différentes... Mes repères ont vacillé... Mon image de démocratie, avec le vote, la majorité, est devenue floue...

J'ai entrevu, après cet exercice une dimension plus large, plus complexe. J'imagine que chacune de mes certitudes peut ainsi être "ébranlée", être en crise. Et cela j'aime ! Parce que ça me dilate. C'est ma cage thoracique qui se débloque.

Nous pouvons, nous devons en dehors du Romain nous entraider en vivant des temps, des espaces de rencontres, des partages. Il faut accepter de ne pas être tout puissant, de ne pas vouloir avoir à tout prix le dernier mot... accepter de perdre la face, de toucher à notre image. Créer des lieux où nous ne cherchons pas à évaluer les autres, nous-mêmes, ni à chercher leur faille, nos failles, ni à avoir des projets pour eux. Créer des espaces de partage, de pique-nique des idées. Accepter de partager ce qui est dans sa besace. Chaque personne produit une pensée, avec sa saveur propre. Si nous consommons uniquement notre "produit", si raffiné qu'il soit, nous ne connaissons que peu de saveurs. Inventer ces pique-niques où nous ouvrons notre musette et en partageons le contenu. Plus les convives offriront des produits différents, plus l'éventail des goûts sera riche. Un piment seul agresse, violente, incommode, mais préparé avec des céréales fades, il relève. S'entre-aider ce serait permettre à l'autre, à soi, de mettre tout simplement en commun son pique-nique. Les produits différents, s'ils sont offerts, acceptés, vont étonner, surprendre, nourrir. On y retrouvera toutes les expériences culinaires, de la subtilité, de la glotonnerie, de l'ivresse, de la consistance. Nous avons trop tendance à manger avec ceux qui nous ressemblent. Si le paysan, l'aveugle, l'immigré, le diabétique, l'écrivain, le vieillard, le baron, l'enfant se rencontraient, partageaient dans un esprit d'égalité, ne serions-nous pas plus mobiles, moins rigides, plus inventifs ?

Aider, c'est l'acte qui redonne des repères nouveaux ; c'est le regard qui se déplace, le point de vue qui change. On entrevoit d'autres issues. La solution que l'on choisit c'est "la sienne", elle est peut-être dans la norme, peut-être hors norme, peu importe. Mais cette réponse appartient au Sujet, elle émane de lui, elle est Unique.

Marie-Paule BLANCHARD de l'Institut Simonne Romain. Membre du
Groupe d'Etudes Théoriques

Sujet et engagement

Avant d'être face à vous, dans cette situation de partage, je fus en recherche d'une réponse à une injonction qui m'invitait à m'engager dans une réflexion sur le thème : "Sujet et engagement".

Ce thème de réflexion me fut proposé en juin 1996 par Germain FAJARDO lors d'une rencontre de travail du Groupe d'Etudes Théoriques de l'Association qui nous a invités à être ici aujourd'hui.

J'ai accepté de m'engager dans une recherche, dans une situation qui me paraissait complexe, sans précédent. Un vaste champ s'est ouvert devant moi. Des questions -telles que : *Qu'est-ce que je peux dire? Qu'est-ce que je peux faire? Qui puis-je devenir, engagé dans ce faire?*- m'ont interpellé, et c'est sans réponse à ces questions que je me suis engagé dans une réalisation inédite. Etre en projet de réalisation d'une situation nouvelle, être en expérience de dévoilement d'une altérité, être sans objectif défini, croire que l'engagement peut édifier, furent des états d'être qui ont favorisé mon engagement.

Ma conscience de Sujet engagé, vigilant, précisera les contours tant d'un devenir que d'un agir possibles. Une relation de confiance en un devenir ainsi qu'en un agir possibles me semble nécessaire pour oser s'engager, pour se libérer du connu, pour rompre avec l'équilibre actuel, pour cheminer sur une voie nouvelle, celle qui se révélera au cours de l'engagement.

L'engagement me semble solliciter la capacité à vivre une période de rupture, de déséquilibre, de doute, de perte d'éléments d'identité, d'altération de relations à un mode de penser, de dire, d'agir, d'être.

L'engagement requiert la liberté de chercher, de se tromper, de devenir, de réaliser. Cette réalisation peut n'être que le support de ma confrontation à mes déterminismes.

L'engagement m'interroge tant sur mes conformismes que sur ma souplesse d'acceptation de ce qui advient. Lâcher-prise, accepter que d'une faille dans une certitude émerge un doute, vivre la transformation de ce doute, envisager l'abandon et non la perte d'une référence antérieure, m'identifier dans un rapport nouveau à une façon d'être, de me situer sujet parmi d'autres sujets, ne pas craindre la différenciation, oser m'engager dans la réalisation de l'entrevu, assumer le risque de l'erreur, de la controverse, percevoir la différence entre l'entrevu et le réalisé, être sujet en expérience, en rupture de soumission, en recherche de sens d'un acte créatif qui édifie une capacité originale à penser à agir et à évoluer, je crois que toutes ces actions précisent des engagements dont peut émerger un *sujet*.

Plus précisément d'où peut émerger le sujet? Pierre MACHERY dans une étude de la pensée de Michel FOUCAULT précise ce lieu en le définissant comme étant une marge, une limite. "Le sujet n'est ni pure intériorité, ni pure extériorité, mais il se tient précisément à la limite de l'intérieur et de l'extérieur, dans un rapport qui est à la fois d'inclusion et d'exclusion, à cette place que les pratiques de soi doivent lui permettre de trouver ou d'inventer."

Le Romain nous incite à cette pratique de soi en nous invitant à fréquenter nos marges, nos limites.

Passer de la certitude - conditionnée - qu'une feuille de papier ne peut être divisée en parties égales que de quatre façons différentes, à l'assurance - éprouvée - que cette feuille peut être également divisée en une quantité illimitée de façons témoignent

implicitement de cette transformation du sujet qui du cœur de sa certitude a migré vers cette limite qui côtoie le doute, qui ébranle une certitude, remet en cause cet équilibre, faussement rassurant, que l'expérience d'une pratique ou d'un savoir avait permis d'obtenir.

Dans cet engagement d'un sujet, un mouvement s'est initié. D'une conception statique d'un processus de réalisation, une transformation s'est réalisée. D'un enfermement dans un mode de penser et d'agir, limitant les divisions possibles, a émergé une ouverture sur un champ illimité de possibilités de divisions par moitiés de cette feuille de papier.

L'écoute, la recherche de sens d'une consigne, l'engagement dans la réalisation de l'anticipé, l'assurance d'avoir réalisé, peuvent être les premières étapes d'une réalisation qui ne modifient par des capacités, identifiées comme acquises. L'engagement qui se poursuit peut trouver ses limites entre la satisfaction d'avoir réussi et l'ennui de ne plus être en action. Entre ces deux limites le sujet est au cœur de l'habitude, en référence à l'expérience acquise, soumis à un conformisme de penser et d'agir. Cette situation à vivre peut n'être qu'une occasion supplémentaire, voire sans intérêt, de reproduire de l'acquis.

S'entendre inviter à poursuivre une recherche vient provoquer cette certitude d'avoir réalisé la consigne. Cette provocation d'une certitude est singulière, interpellante. Si, dans la première partie de la réalisation, l'expérience antérieure - un avoir- fut sollicitée, l'invitation à poursuivre l'engagement favorise une interrogation d'un sujet invité à se départir d'une assurance *d'avoir*. Passer d'une conscience *d'avoir de l'expérience* à une conscience *d'être en expérience* me paraît être un enjeu majeur de la situation Romain proposée.

L'engagement dans un mouvement de transformation, de subjectivation me semble promouvoir une esthétique de l'existence.

Dans cet engagement du sujet, deux domaines sont à considérer : celui de l'identique et celui de l'initiative ; exprimé autrement : celui du connu et celui de l'inconnu.

La pratique Romain engage dans une pratique de soi, véritable esthétique de l'existence. Michel FOUCAULT définit l'esthétique de l'existence comme étant la découverte de ces points et de ces lignes de subjectivation qui donnent lieu à des pratiques de soi par lesquelles les individus se font sujets.

J'ai évoqué deux domaines de l'engagement, celui de l'identité où se reproduit de l'identique et celui de l'initiative où de l'inédit, de l'originalité se créent. Le domaine de l'identité pourrait être considéré comme étant celui où le champ du possible est plus ou moins vaste mais clos. C'est à l'intérieur se fait préciser des limites qui conditionnent des comportements antérieurs dont il est difficile de se dégager.

Le second domaine est sans limite ou avec des limites floues ; il est en expansion possible et ouvert à ce qui peut le constituer. Dans ce domaine, l'exercice d'une liberté est possible. Ce qui advient, ce qui peut dérouter, ce qui n'est pas porteur d'assurance, ce qui est sans référence, l'inédit, peut-être l'indicible, peut être le support d'une fréquentation de soi en marge du connu. Cette révélation à soi, que l'engagement favorise, contribue au recul des limites qui demeurent floues mais qui se précisent en mouvement d'expansion.

L'engagement qui génère ce mouvement d'expansion, de transformation me semble être celui qui :

- invite le sujet à s'intéresser à lui-même engagé dans l'action
- considère l'engagement non pas comme une fin mais seulement comme invitation à être attentif au présent, à prendre conscience du vécu; seule l'évolution du sujet justifie cet engagement
- libère l'intuition qui assemble et favorise la révélation de capacités
- invite à se laisser interpellé par sa façon d'agir et à envisager sa modification
- favorise le jeu des différences de soi

- incite le sujet à s'engager dans la complexité afin de permettre la perception de sa complexité
- interroge notre capacité à vivre l'éphémère des repères multipliés et contestables
- crée un espace de liberté qui permet au sujet d'être et de devenir
- convie à considérer l'autonomie...

Pierre MACHEREY exprime : "c'est en découvrant les failles du système dans lequel le sujet s'inscrit et se produit comme sujet qu'il s'ouvre un domaine d'intervention à l'intérieur du système socio-culturel et non hors de lui, en gagnant la position à partir de laquelle une certaine revendication de liberté prend un sens".

Cette liberté n'est-elle pas celle qui invite à faire effort pour se déprendre de tout conformisme à l'intérieur même des processus qui déterminent des normes de conformité ?

La réalisation de cet écrit n'est par l'expression conforme d'une anticipation. Elle me semble être une production issue de l'intersection d'une histoire de vie dont mon engagement dans le Groupe d'Etudes Théoriques de l'Association Simonne Romain Internationale fait partie, de cette conjoncture que j'ai évoquée en préliminaire, et de ce que j'ai pu découvrir au cours du chemin que cet engagement m'a invité à prendre. D'autres chemins existent sûrement, ils sont à considérer dans le champ du possible.

Cet engagement fut pour moi un moyen de m'intéresser à moi-même en action, de me situer, de faire surgir une liberté d'expérimenter, d'exercer la responsabilité de ma singularité.

Simonne RAMAIN nous a laissé, entre autres, cette réflexion : "c'est par l'effectuation du mouvement dont le but essentiel est d'exister par lui et pour lui que peu à peu le sujet se reconnaît dans son corps par la sensation dynamique qu'il en a". Par extension, ne pouvons-nous pas en dire de même pour *l'engagement*.

Jean GRIPPAY
de l'Institut d'Education Motrice
La Grillonnais - Basse Goulaine.
Membre du
Groupe d'Etudes Théoriques

Sujet parmi les sujets

Il pouvait avoir 4 ans et courait sur une route alors bien caillouteuse aussi vite que sa voiture imaginaire était puissante. Il en imitait le vrombissement du moteur, il était tout entier au volant de sa voiture. Je travaillais dans un champ voisin, caché par une haie. Tout à son jeu, il ne se doutait pas de ma présence, la pente l'aidant à courir encore plus vite.

Il arriva ce qui arrive souvent : son pied heurta un caillou plus gros que les autres et ce fut le grand plongeon. Coup de frein sur les mains et les genoux ; les gros sanglots allaient certainement suivre. Il se releva prêt à crier sa souffrance en découvrant ses mains et ses genoux ensanglantés, je m'apprêtais à intervenir mais, regardant autour de lui et ne voyant personne, il dit : "Ah, c'est comme ça! Et bien je marche à pied". Et il prit une allure de pas cadencé et ferme.

Quel jeu ! Quel JE !

Cet enfant est aujourd'hui un homme âgé de 50 ans environ et travaille en association avec son frère aîné sur une exploitation agricole. Mais ce dernier doit prendre sa

retraite et donc le laisser gérer seul cette exploitation. Son épouse, très malade, a été opérée récemment et le chirurgien lui a annoncé, à lui, sans ménagement, qu'elle ne pourrait guère vivre que quelques mois. J'ai retrouvé au cours de l'été cet homme affreusement angoissé et ai appris qu'il se mettait à boire, alors que son épouse travaille autant qu'elle peut, vivant depuis plusieurs mois au-delà du verdict chirurgical.

Qu'est devenu le "je", le sujet, si affirmé, qu'était l'enfant?

Je, tu, il, nous, vous, ils... pas de verbe sans sujet.

Sujet : matière sur laquelle on parle... Sujet : cause, motif d'une action.

Sujet : fonction grammaticale.....

Sujet : être pour lequel le monde extérieur, le contenu de sa pensée constituent un objet.

Sujet : conscience libre, donatrice de sens, fonctionnant comme principe explicatif de tout fait humain.

Sujet : Individu qui est le support d'une expérience, d'une action, d'un droit, d'une connaissance.

Ce sont là plusieurs définitions du dictionnaire.

Sujet encore la personne qui est soumise à l'autorité d'un souverain.

On peut être sujet à la migraine, à la boisson...

Parmi tous ces sujets, celui qui nous intéresse aujourd'hui serait bien ... conscience... libre... donatrice de sens..., mais est-ce si évident ?

Ces mots contiennent tout un programme, et même un projet de vie. Conscience, liberté, sens, nous les revendiquons, mais nous ne les avons pas tout prêts dans nos bagages en naissant.

L'enfant dont je contais "l'accident" était tout entier dans son jeu, dans son "je", dans l'instant; il a certes bien assumé l'absence d'une mère qui l'aurait consolé.

Aujourd'hui l'adulte ploie sous les événements. Après une vie marquée par la fidélité à sa tâche, à son entourage, à sa famille, il décroche, se tait, se cache même. Va-t-il entrer dans la foule des "cas sociaux" que produit notre société? Ou bien va-t-il se relever et passer au-delà de cette étape, répondant à un nouvel appel de tout lui-même, dans une nouvelle dimension de tout lui-même?

Marcel Légaut, dans son livre: "Devenir soi et rechercher le sens de sa propre vie » distingue trois niveaux de comportements face aux événements qui jalonnent notre vie :

"La première manière, accessible à tous, et dont souvent on se contente, est d'obéir passivement à ce qui est commandé et de souscrire aveuglément à ce qui est enseigné."...

"Cette première manière de faire est loin d'épuiser ce qui en l'occurrence est humainement possible et désirable. Si elle dicte, même dans de bonnes conditions, le faire dans le métier ou la fonction, le comportement dans la société, elle dispense de leur donner un caractère personnel. Si elle façonne, même heureusement, les idées, elle ne demande pas de les penser à proprement parler, et par suite de les repenser à mesure que l'intellectualité progresse dans la vigueur, la rigueur et la précision, à mesure que de nouveaux horizons plus larges se découvrent.".... "Cette manière de se mouler... n'a pas accès aux profondeurs qui sont secrètement en chacun, elle n'en tire pas sa vigueur et ne les met pas en valeur..."

Une autre manière d'obéir et d'adhérer, plus proche de respecter la grandeur de l'homme..., consiste à "s'attacher aux raisons qui fondent à bon droit ce qui est commandé et enseigné... A ce niveau, l'obéissance exigée par le métier, la fonction ou la vie en société, et l'adhésion à la doctrine d'une collectivité idéologique sont plus solidement ancrées dans l'homme..."

"Mais par ailleurs, cette obéissance et cette adhésion fondées sur des raisons qui peuvent être partagées par tous, imposent une manière identique de faire et de penser."

Pour Marcel Légaut, il faut élever l'obéissance et l'adhésion à un troisième niveau pour enraciner le faire et le penser dans ce qu'on est : il les appelle obéissance de fidélité et adhésion de foi.

"Tout autre chose, écrivait-il, est de se donner à ce qu'on fait parce qu'on s'y est adonné, et de se vouer à ce qu'on pense parce qu'on s'y consacre, et cela pour des motifs qui se situent bien au-delà des raisons aperçues et des résolutions prises."... "Alors l'homme donne à son obéissance une nature nouvelle, une qualité qui lui est propre, qui est unique, inimitable, irremplaçable... En retour ces activités poussent l'homme à coïncider, autant qu'il est alors en lui, avec son acte. Il en reçoit une grandeur qui ne passera pas."

..."Seules une telle obéissance et une telle adhésion se trouvent appropriées à ce qui est capital pour l'homme. Contrairement aux autres comportements, elles le font avancer à travers les contingences de son histoire sur le chemin qui lui est nécessaire pour qu'en son terme il soit pleinement ce qu'il est en puissance de devenir, et qu'alors il fasse un avec son acte tellement tout ce qu'il est y participe."

Nous pouvons alors saisir la portée de cette expression :

"Le sujet, producteur du sens et creuset où s'élabore ce sens".

Elaboration de sens, jamais finie, à mener jusqu'au dernier souffle, mais qui peut être abandonnée, à travers réussites et échecs, dans l'appropriation de l'événement qui survient.

Peut-on imaginer ce que "obéissance de fidélité et adhésion de foi" vont changer dans la relation aux autres?

Sujet parmi les sujets, "solitaire parmi des solitaires qui se côtoient plus qu'ils se connaissent, mais sur le chemin de l'unité."

Différent parmi les différences des autres reconnues et accueillies. Libre face aux pressions du groupe, ne cherchant plus sans cesse l'approbation des personnes significatives de sa vie. Présence à l'autre, foi en l'autre, fidélité à l'autre sont intimement liées à la présence à soi, foi en soi, fidélité à soi.

Pour finir d'une manière humoristique et revendiquer pour le "sujet" un espace qui lui est souvent refusé, mais sans nier la valeur de l'échange par le dialogue, par la parole, je vous cite ce texte, attribué (?) à Sidoine, poète latin du cinquième siècle :

"Les 113"

Il y a ceux qui font quelque chose. Il y a ceux qui ne font rien.

Il y a ceux qui croient faire quelque chose.

Il y en a trois qui font quelque chose. Il y en dix qui font des conférences sur ce que font les trois.

Il y en a cent qui font des conférences sur ce que disent les dix.

Il arrive que l'un des cent-dix vienne expliquer la manière de faire à l'un des trois.

Alors, l'un des trois, intérieurement, s'exaspère et, extérieurement, sourit. Mais il se tait, car il n'a pas l'habitude de la parole.

D'ailleurs, il a quelque chose à faire."

Pierre LEFEUVRE,
du Groupe d'Etudes Théoriques

La qualité de sujet dans la relation contractuelle de travail

Inspiré par les réflexions du Groupe d'Etudes de l'ASRI sur la notion de sujet ainsi que par les textes de Nicole ROELENS qu'il a découvert à cette occasion, l'auteur de ces lignes est parti du constat que les entreprises, après avoir encouragé les salariés, dans les années 1960 - 1980, à s'affirmer à titre individuel en tant que "sujet" doté de capacités à prendre des responsabilités et des initiatives, tendent depuis à les ramener (quand ils ne l'étaient pas préalablement restés) au rang de véritables "sujets" d'un pouvoir quasi-monarchique, même si le discours précédent se perpétue.

Ce jeu de mots reflète la dure réalité de la raréfaction des emplois, et en particulier des emplois stables, réalité que connaissent aujourd'hui les sociétés à économie développée. Le style de relations qui s'est ainsi instauré entre salariés et employeurs et qui tend vers la précarisation des uns et l'établissement d'un pouvoir absolu pour les autres, offre-t-il encore aux personnes la possibilité de s'exprimer et d'agir en tant que véritables sujets ?

Ce n'est pas la recherche des causes de cette évolution sociologique dont on imaginait mal le retournement brutal quelques années auparavant, qui se trouve à la source des réflexions qui vont suivre, mais ce type d'interrogation: obtenir ou exercer une activité professionnelle aurait-il pour conséquence de ravalier celui ou celle qui en bénéficie, au rang d'individu-objet plutôt que de lui permettre d'exercer, en tant que personne-sujet, une responsabilité assortie de l'espace de liberté sans lequel cette capacité à être sujet ne peut se développer ?

Précisons préalablement que, dans cette perspective de réflexion, nous considérerons le "salarié" non pas en tant que tel, mais comme un être à la recherche d'une certaine identité et c'est le mot "personne" qui le désignera généralement. Parallèlement le mot "employeur" comportant une connotation fortement juridique qui ne rend pas totalement compte du système dans lequel les personnes s'insèrent, nous le désignerons plutôt sous le terme "l'organisation".

Nous allons maintenant tenter de pénétrer dans les fondements de la relation qui s'établit entre l'organisation et la personne-salarié pour mieux comprendre les conditions dans lesquelles la personne peut y développer sa qualité de sujet.

Fondements de la relation contractuelle « personne/organisation »

C'est à l'origine un accord qui institue pour l'une des parties l'obligation de fournir un "service" sous la forme d'une activité demandée par l'autre partie qui s'engage en retour à rétribuer ce service au profit de celui qui le rend. Ce qui peut paraître simple dans son principe, ne l'est qu'en tant que règle générale à caractère juridique. Mais cette relation ne se définit ni ne se réalise aussi simplement dans le vécu, puisque rien ne précise à ce niveau :

- jusqu'à quel degré la personne contractante va se trouver engagée, autrement dit quelle part de sa personne va être effectivement engagée dans le processus contractuel ;
- ni dans quelles conditions va s'exercer l'autorité émanant de l'organisation, à partir du moment où l'activité demandée par celle-ci fera l'objet de consignes et de contrôles.

Nous allons montrer ci-dessous combien d'aspects sont mis en cause par ces deux remarques, mais il est d'ores et déjà possible d'affirmer que¹ la relation contractuelle ne peut exister que pour autant que la volonté simultanée des deux parties de maintenir le contrat demeure. Il y a donc là, pour qu'une certaine efficacité de cette relation s'instaure dans la durée, nécessité d'une *volonté réciproque de collaborer* et qui, comme toute

volonté, repose au moins autant sur *des attentes d'ordre psychologique et moral* que d'ordre économique.

La relation contractuelle et les attentes réciproques

En situation de mettre en œuvre ses capacités et compétences au service de l'organisation, la personne se voit définir une position au sein de celle-ci et reçoit un certain nombre de consignes traduisant une obligation de résultats dans un cadre d'intervention plus ou moins large et doté de règles plus ou moins contraignantes.

Cette relation a été caractérisée à l'origine par le terme de relation de "subordination" terme ancien qui occulte la réciprocité de situation, car les attentes, pour ne pas dire les exigences de l'organisation n'empêchent nullement la personne de ressentir symétriquement des attentes qui peuvent s'intensifier en retour jusqu'à un certain degré d'exigence à l'égard de l'organisation.

Aussi, pour illustrer l'étendue des attentes respectives des deux parties en présence, devons-nous balayer leur champ aussi largement que possible. Ce champ trouve ses limites entre deux extrêmes :

- la relation minimale qui se limite à un échange de type essentiellement économique dans lequel la personne obtient simplement une rétribution en échange d'une activité bien définie et toujours identique, sans autre engagement de part et d'autre .
- la relation *maximale* dans laquelle l'organisation désire attirer la personne pour son identité propre et la personne est désireuse d'apporter une très grande part de ses qualités personnelles dans ce type d'organisation, ce qui manifeste de part et d'autre une très forte prise en compte des caractéristiques et des intérêts respectifs des deux parties.

Bien entendu la réalité comprend de multiples situations intermédiaires que nous avons condensées en plusieurs niveaux définis ci-dessous (tableau n°1).

On peut discerner à la lecture de ce tableau que l'intensité de la relation entre la personne et l'organisation que nous pouvons aussi appeler degré de collaboration, s'exprime :

- à travers l'ampleur et la complexité du résultat attendu du côté de l'organisation
- et du côté de la personne, par l'ampleur des initiatives qu'elle entend exercer dans une situation de ce type.

Et sous ces deux angles de vue, la collaboration s'établit autour d'un champ d'intervention et de possibilités d'initiatives plus ou moins vastes où la personne peut engager une certaine dose d'initiatives à l'intérieur d'une zone d'autonomie qui lui est reconnue par l'organisation.

Tableau 1

Nous voilà donc au cœur même des conditions de développement de la capacité à devenir ou être sujet et cela nous amène maintenant à vérifier en quoi consiste pour la personne la capacité à être sujet, au regard de la possibilité de s'engager dans une situation de travail qui lui est proposée.

La personne en tant que sujet en situation professionnelle

Fondamentalement la qualité de d'un moi d'où surgit un sentiment d'identité "De même, les perceptions conscientes de notre vie inconsciente se structurent en un système de représentation constituant un construct-identité". Et "celui-ci tend à la cohérence pour faire face à la relation avec autrui"

Cela nous amène à considérer que dans sa relation avec l'organisation, la personne ne peut être qualifiée véritablement de sujet que si elle affirme son identité dans sa totalité. Cela n'empêche nullement que l'attente de l'organisation se limite à certains aspects sujet repose d'abord sur la perception de soi et le ressenti conscient et inconscient

de cette identité qui seuls répondent au besoin exprimé ; mais le sujet, lui, unique et un par essence, tend à engager son identité, à moins de se conformer au moule de ce qui est demandé par l'organisation dans la relation contractuelle. Il se trouve alors en situation de choisir entre une "conformisation à l'autre " ou au contraire une détermination à rechercher " son originalité et la marque de cette originalité sur les nouvelles façons de penser et d'agir qu'il retire de l'épreuve " que représente la mise en œuvre de la relation de collaboration qu'il a acceptée.

Mais un autre aspect complète le premier : supposons maintenant que la relation établie entre le sujet et l'organisation se soit établie pendant une certaine durée dans un certain équilibre : il y aurait là encore réduction de la réalité du sujet à imaginer que cet équilibre va pouvoir se perpétuer indéfiniment. "L'homme étant un tout équilibré vivant de déséquilibres successifs à l'instar de la marche, c'est dans la diversité qui le caractérise que nous cherchons son unité fondamentale en jouant constamment sur les divers aspects de son être, par laquelle doit se réaliser son harmonie propre". Ce texte nous incite à envisager que, d'une façon générale, cette succession de déséquilibres imprime son rythme dans la relation avec l'organisation qui en outre possède elle-même ses propres facteurs d'alternance équilibre/déséquilibre. Ainsi au-delà d'une identité qui s'affirme dans une relation où l'on recherche une certaine stabilité dans la durée, il apparaît clairement que le vrai sujet vit non seulement en s'appuyant sur son identité ressentie comme un tout, mais dans l'évolution de celle-ci. C'est pourquoi nous parlerons d'évolutivité de la nature du sujet, alors que la relation avec le travail exercé pour l'organisation suggère le plus souvent le mot "*adaptabilité*" qui comporte un aspect réducteur.

En effet "*adaptabilité*" implique qu'on s'adapte à quelque chose d'autre que soi (venant d'autrui, de situations vécues ou d'objets), alors que "l'évolutivité" constitue un trait fondamental de la nature humaine qui traduit une capacité susceptible d'engendrer un changement autant sous l'effet de causes endogènes qu'exogènes. Même si l'environnement joue le rôle important qui est le sien, notre relation au monde ne se joue pas sans notre relation à nous-même, qui peut faire surgir à certains moments ce qu'on pourrait qualifier d'inattendu ou de créatif, de nouvelles attitudes profondes qui vont jaillir sur notre conscient et par contrecoup sur notre relation au monde, comme une étendue d'eau apparemment tranquille entre parfois en oscillation et vient frapper les rivages qui l'entourent. C'est ainsi qu'aucune relation de collaboration avec une organisation ne peut rester en équilibre constant et que le sujet n'y vit comme tel que, si ce n'est en mouvement permanent, néanmoins en mouvements successifs issus de cette dynamique profonde qui conduit le sujet à faire éclater les représentations de la réalité et de lui-même et entrer dans une sorte de "mue" irréversible.

"On peut retrouver a posteriori des manifestations de ce qui était chez le sujet en attente d'existence et se trouvait à l'étroit ou en contradiction avec ce qui était alors "sa réalité et son identité".

Enfin cette dynamique qui confère à l'être humain sa véritable qualité de sujet, ne serait pas totalement ce qu'elle peut être, sans la prise de conscience du mouvement par le sujet-même et sa propre volonté de le développer. L'éclosion de cette prise de conscience puis la prise en charge par le sujet lui-même de rechercher et construire les conditions de son propre développement constituent une certaine plénitude de la qualité de sujet.

Le sujet et les attentes de l'organisation

Ces différents stades de développement du sujet ne sont pas sans soulever le problème fondamental de la capacité de l'organisation à prendre en compte les véritables manifestations du sujet. Là se situe le fond de la question : alors que l'organisation cherche par définition à maîtriser son propre développement, en tentant de prévoir l'imprévisible de son environnement et d'ajuster ses propres réactions à l'imprévu pour assurer sa survivance, le sujet, quant à lui, devient, à l'intérieur même de l'organisation, source d'imprévu et par voie de conséquence de non-ordre, en ajoutant les perturbations qu'il occasionne par sa propre mouvance, à celles qui proviennent de l'extérieur de l'organisation.

Comment cette contradiction va-t-elle se jouer ? L'organisation peut-elle se prêter à l'émergence ou l'existence d'une personne-sujet ou au contraire ignorer et à la limite étouffer la capacité de la personne à être sujet au sein-même de son fonctionnement ? Cette question entraîne une autre : pourquoi en définitive l'organisation a-t-elle recours à la personne ?

En tant que système dont la vocation est de répondre à une demande extérieure, l'organisation est un système qui ne fonctionne que par la réunion de personnes compétentes en un réseau capable de produire le service demandé par l'environnement, chacune d'entre elles apportant une part de la valeur

dépasser la contradiction apparente entre son identité en mouvement et les exigences de l'organisation, dans la mesure où il envisage d'y puiser par l'expérience qu'il peut y acquérir, une partie de sa propre évolution et d'y affirmer son identité en induisant un phénomène de "reconnaissance" de son existence et de son "utilité" par sa contribution à la qualité de service rendu par l'organisation et à la réussite de celle-ci.

Mais cela nécessite des conditions importantes : en revenant au premier niveau du tableau ci-dessus, on peut en effet imaginer que, dans une situation minimale, le collaborateur peut se contenter de se conformer aux consignes et règles de travail que lui impose l'employeur et ne viser qu'à obtenir la rétribution qu'il attend. De même si l'organisation dans laquelle il travaille utilise cette capacité de travail en la limitant à un mode opératoire totalement prescrit, la capacité utilisée par l'employeur ramène la personne à un statut d'individu-objet ou moyen humain, remplaçable un jour par une machine qui effectuera le mode opératoire correspondant.

Il n'y aura donc apparition d'une véritable qualité de sujet que si les personnes tentent, au-delà des actes qui leur sont demandés, d'imaginer la situation de travail prescrite comme susceptible d'évolution, par un effort de remise en cause et d'imagination non prévus dans les consignes et règles de départ. Là où les choses ont été organisées, selon donc un ordre prévu, la personne imagine un autre ordre, créant par là-même, temporairement un désordre en allant vers un nouvel ordre en passant par le non-ordre.

Nous retrouvons ici l'idée que la personne se comportera en sujet en abordant l'expérience professionnelle ajoutée nécessaire. Ainsi le sujet qui offre ses services à l'organisation, peut-il

"comme confrontation à quelque chose de nouveau pour la personne, comme rupture du cours habituel des choses". Cette confrontation peut se traduire par exemple soit par de simples propositions exigeant un effort inhabituel d'expression auprès de responsables qui ne s'y attendent par ailleurs pas toujours, soit par des initiatives dépassant le cadre de travail habituellement défini dans l'emploi attribué.

A tout niveau de complexité de la relation de collaboration, on peut imaginer que le véritable sujet cherche à "déborder" la situation dans laquelle il s'inscrit et que la confrontation

se vit de façon opposée, selon que l'employeur comprend ou ne comprend pas ce mouvement, cette quête du sujet. La réponse la plus instinctive de l'organisation est généralement de ramener les collaborateurs dans le schéma de fonctionnement où ils ont été affectés. Lorsque l'employeur refuse cette quête et encore plus de laisser le collaborateur s'engager dans l'épreuve, en lui ouvrant la possibilité de prendre de nouvelles initiatives, cette situation entraîne presque toujours une régression de l'initiative et un désintérêt pour le travail.

On peut donc imaginer à partir des remarques ci-dessus que la relation sujet/organisation va osciller entre deux pôles: d'un côté, le refus par l'organisation de considérer le sujet dans sa totalité de sujet évolutif, et, de l'autre, une certaine convergence entre le mouvement du sujet et le mouvement lui-même de l'organisation qui peut s'appuyer sur les aspirations de ses membres et la dynamique qui en résulte, pour entretenir son propre mouvement.

Le premier tableau avait représenté en parallèle, pour plus de facilité, les attentes de la personne et celles de l'organisation, comme s'il y avait toujours correspondance entre les deux. C'est le contraire, bien entendu, qui se produit généralement et la vie professionnelle illustre abondamment la multiplicité de rencontres entre les attentes de part et d'autre qui se traduit par une large gamme de situations allant de la plus forte divergence à la meilleure des convergences, comme le montre le tableau n°2.

Dans la zone d'identité des attentes, nous retrouvons l'équilibre momentané dont nous avons parlé plus haut. Mais il n'est que momentané comme tout équilibre humain, du fait que le sujet est évolutif et que l'organisation elle-même cherche à s'adapter aux contraintes extérieures de la demande, des lois, ainsi qu'à l'évolution sociale et technologique.

Rien n'étant stable, vers quoi tend-on? Il existe deux tendances possibles, celle de la partie gauche du tableau où les attentes du sujet évoluent de façon plus forte que celle de l'organisation, et celle de la partie droite où c'est l'inverse.

Qu'advient-il donc si, par exemple, *l'attente du sujet dépasse celle de l'organisation* ?

- soit celle-ci ne change pas,
- soit elle évolue plus lentement que le sujet,
- soit même régresse (dans le cas d'une rigidification des processus de travail), et le sujet entre alors dans une confrontation forte avec l'organisation qui peut aller jusqu'au conflit et se dénouer :
- soit par une adaptation au moins partielle des fonctions de l'organisation qui reconnaît au sujet un plus grand espace d'autonomie ;
- soit par le rejet du sujet (licenciement ou démission) ;
- soit par une acceptation apparente du sujet (comportement de façade) qui reporte ailleurs son intérêt et sa motivation, notamment sur les plans social et familial et autres activités extérieures à l'organisation.

C'est généralement cette dernière possibilité qui se produit, lorsque l'organisation régresse dans son niveau d'attente et que la personne cherche à éviter le conflit par souci de sécurité.

Tableau n°2

A l'inverse si *les attentes de l'organisation sont plus fortes que celles du sujet*, c'est que celui-ci, bien qu'en évolution, ne suit pas le rythme de développement que l'organisation lui impose. Il faut noter ici que c'est nécessairement le cas des personnes qui n'exercent pas leur capacité à être sujet, puisqu'elles s'enferment dans la fixité pendant que l'organisation évolue.

Dans ce cas, l'organisation se trouve devant deux problèmes à traiter :

- conforter et vivifier le mouvement chez ceux dont la capacité à être sujet se manifeste déjà, même d'une façon considérée comme insuffisante par l'organisation, soit que les attentes de ces personnes ne soient pas vraiment axées dans la direction poursuivie par l'organisation, soit que la genèse d'une quête du sujet se fasse avec d'assez grandes difficultés ;
- susciter le mouvement chez les immobiles.

Cette analyse met en évidence à quel point une entreprise est confrontée, dans les options de la politique qu'elle exerce à l'égard de ses membres, à envisager l'alternative suivante sans grande échappatoire :

- ou bien installer des individus dans des organisations "octroyées" et considérer essentiellement ceux-ci comme des producteurs de résultats conformes aux normes établies pour les besoins de l'organisation,
- ou bien considérer les collaborateurs comme des personnes capables d'évolution ou d'initiatives personnelles non prévisibles et susceptibles d'agir sur l'organisation par un jeu d'interactions fondé sur des règles collectives.

Le premier terme de l'alternative est la réponse "classique" et instinctive des organisations peu créatives qui privilégient leur technologie et leur mode de fonctionnement habituel par rapport à la dynamique humaine. Au niveau des relations directes dans un petit groupe de travail, le groupe (ou son responsable) tend à maintenir la personne dans l'image du service rendu qu'on a d'elle, et si c'est satisfaisant, de l'y maintenir pour ne pas se créer de problème.

Convergence et divergence dans la relation sujet/organisation

Nous n'insisterons pas outre mesure sur les conséquences profondes de ce comportement quant à l'efficacité et à la pérennité de ces organisations qui, croyant se stabiliser en induisant une certaine rigidité chez leurs collaborateurs, ne font que se transférer à elles-mêmes cette rigidité. Combien d'entre elles, toutes puissantes et renommées qu'elles étaient, se sont trouvées un jour dépassées, sans avoir compris pourquoi tous leurs efforts pour se conformer à la demande extérieure les avaient néanmoins conduites vers le risque de disparaître ou d'être contrôlées par d'autres organisations.

Par contre si une organisation cherche au moins à favoriser la multiplication des relations équilibrées (zone centrale du tableau), elle peut déjà se créer un terrain favorable de fonctionnement en termes de climat et d'efficacité des personnes. Mais tout cela n'étant que momentané, donc à reconstruire en permanence, il est à la fois plus réaliste et plus vivifiant d'imaginer qu'une organisation, consciente des remises en cause permanentes qu'elle subit de toute façon de l'extérieur comme de l'intérieur, profite, au lieu de se crispier, de ces perturbations permanentes pour faciliter l'évolution de ceux qui s'y affirment en tant que véritables sujets et incite par l'exemple du mouvement les autres à développer leurs capacités et à se mettre eux-mêmes en marche.

C'est ainsi que certaines organisations surprennent parfois, dans le monde que nous connaissons aujourd'hui, parsemé de risques et d'embûches, par leur réussite surprenante, leur développement exceptionnel.

Le trait commun qui les caractérise se traduit généralement par la capacité à saisir des opportunités fondée sur une habileté inhabituelle, elle-même fondée sur une perpétuelle vigilance. Dans ce type de situations, il importe moins de savoir qui de

l'organisation ou de la personne manifeste le plus fort degré d'attente, puisque le mouvement est la composante même de la relation.

Là on peut dire: "J'ai même rencontré des salariés heureux", car la contradiction entre les contraintes de développement de l'organisation et la dynamique de tous ces sujets en mouvement ne se heurtent qu'au minimum, dans la mesure où l'organisation bouge au rythme de l'extérieur, tout en s'ajustant intérieurement au rythme de développement de ses membres.

Le discours tenu par la grande majorité des organisations quant à l'adaptabilité ne doit pas faire illusion : il y a celles qui se contentent d'en parler, et celles qui perçoivent et respectent la dynamique des personnes-sujets qui les constituent, en renonçant à une partie de leurs prérogatives d'organisation, sous peine de figer le vivant. C'est là, quand on refuse de regarder en face la vraie teneur de la nature humaine, qu'on peut se laisser aller à la "facilité du renoncement implicite" (Bernard GALAMBAUD – Une nouvelle configuration humaine de l'entreprise).

La difficulté consiste à s'interroger sur les signes et manifestations d'aspiration à être sujet de chacun, pour imaginer favoriser ce mouvement et observer jusqu'où il peut le conduire. C'est une attitude qui demande un effort d'anticipation imaginative à ceux qui influent sur les orientations de l'organisation, pour accepter une marge d'incertitude tant sur le plan des structures que sur celui des résultats.

Mais quelle que soit l'ouverture de l'organisation en ce sens, une autre interrogation fondamentale se dessine à l'issue de cette analyse : mettons-nous en œuvre des formes d'éducation et de formation susceptibles de générer des réflexions et des prises de conscience conduisant à l'éclosion d'attitudes et de comportements propres à développer la véritable qualité de sujet ? C'est probablement par cette voie que les organisations s'en trouveront elles-mêmes responsabilisées de l'intérieur, en tant que véritables communautés de personnes-sujets.

Michel GOUMAIN
du Groupe d'Etudes Théoriques

"LABYRINTHE" est édité par

L'ASSOCIATION SIMONNE RAMAIN INTERNATIONALE (ASRI)
92bis, Bd du Montparnasse - 75014 PARIS

La revue publie des contributions originales.
Le contenu d'un article n'engage que son auteur.
Toute reproduction, même partielle, est interdite, sauf autorisation du Comité de Rédaction.

Directeur de la Publication : Michel BESSON
COMITE DE REDACTION : André BEGUET, Marie-Hélène DEVAUX.

I.S.S.N. : 0988 - 2294
Imprimé par nos soins.
Dépôt légal à parution