

<http://lipietz.net/Les-risques-psychologiques-du-changement>

Revue Autogestion n° 22

Les risques psychologiques du changement

- Économiste, auteur - Bonnes lectures -



Publication date: 1985

Copyright © Alain Lipietz - Tous droits réservés

S'engageant avec enthousiasme dans des expériences alternatives, les praticiens de l'autogestion en ressortent parfois déçus, souvent épuisés par une succession de phases d'exaltation et de dépression. D'où la nécessité et l'urgence pour eux, s'ils ne veulent pas être emportés par leurs passions et les tensions ainsi soulevées, d'en réduire les conséquences psychologiques les plus angoissantes pour l'individu.

Les réflexions politiques, sociologiques ou économiques sur l'autogestion ne manquent pas. En revanche, la situation psychologique des individus engagés dans des expériences alternatives est plus rarement analysée : quelles difficultés psychologiques doivent-ils affronter et surmonter ? Quels sont les effets, pour l'individu, du passage de l'utopie à sa mise en pratique ?

Le problème est de savoir ce qui se passe quand on veut toucher aux formes de pouvoir habituelles, autoritaires, hiérarchiques, délégatives. A ce propos j'évoque l'existence de deux murs. D'abord celui de la culpabilité que nous connaissons le mieux. C'est le problème de l'autorité : chaque fois que l'on affronte l'autorité extérieure, il se produit des résonances avec l'autorité intérieure, celle des parents intériorisés. Inconsciemment, toute expérience d'une nouvelle forme de pouvoir heurte le socle de la personnalité de chacun qui est fait des identifications aux parents. Cette culpabilité se nourrit de la peur inconsciente, complètement inactuelle chez l'adulte mais qui n'en reste pas moins forte, de perdre l'appui et la protection des parents. C'est le problème psychologique fondamental de l'espèce humaine qui réapparaît constamment. Il est donc intéressant de voir comment il surgit dans la vie sociale, dans les rapports inter-collectifs.

Dans les interventions de socio-psychanalyse institutionnelle que nous menons depuis une quinzaine d'années maintenant, c'est un thème que l'on retrouve toujours, surtout au début de chaque intervention. Lorsque les gens se réunissent à un même niveau de la division sociale du travail (atelier, classe, stage) de l'institution où nous intervenons, ils abordent inmanquablement le problème du pouvoir sur leurs actes, ce que nous appelons *l'acte-pouvoir*, ainsi que les problèmes de pouvoir avec les autres niveaux de l'institution, avec la hiérarchie. C'est un processus spontané et " naturel ".

Le deuxième mouvement qui survient, au cours d'une intervention ? soit immédiatement, soit lors de la séance suivante ? est un mouvement de retrait, de recul, qui exprime la culpabilité d'avoir fait cette première avancée. Cela se traduit, soit par un sentiment d'angoisse collective, soit par des fantasmes dépressifs ou par une agitation un peu hypocondriaque, soit par des inquiétudes non fondées sur les conséquences de ce qui a été dit, ou bien par des fuites en avant punitives.

LES ANGOISSES DU FONCTIONNEMENT COLLECTIF

Cette culpabilité n'a pas lieu dans n'importe quel groupe. Quelle forme particulière prend-elle dans les groupes à visée autogestionnaire ou alternative ?

Dans des groupes conservateurs, elle n'aura pas lieu d'être puisque les formes de pouvoir et d'organisation qu'ils préconisent vont dans le sens d'un renforcement de l'autorité. Le problème se pose donc quand il s'agit de récupérer et de s'approprier du pouvoir sur ce qu'on fait collectivement. Ce mot de pouvoir désigne fondamentalement, d'un point de vue anthropologique, tout au moins à mon sens, moins le pouvoir des autres sur nous que notre propre

pouvoir sur nos actes. L'autogestion est le type même d'un essai de ré-appropriation du pouvoir qui touche, en plein dans la cible, le phénomène de l'autorité et entraîne donc secondairement une culpabilité réactionnelle.

Le deuxième mur, celui du narcissisme blessé, a mis plus de temps à nous apparaître. (Quand le dis " nous ", je me réfère au travail collectif de réflexion et d'intervention, réalisé au sein des groupes de socio-psychanalyse institutionnelle comme, par exemple, dans le groupe Desgenettes auquel j'appartiens). Il désigne le fait qu'un praticien de l'autogestion est perpétuellement insatisfait des tentatives de changement qu'il souhaite opérer, car elles ne lui paraissent jamais aller assez loin ou assez vite, tout étant forcément très lent en ce domaine. Or, pour nous, commencer à modifier des formes de fonctionnement et de coopération, c'est bien davantage possible (tout au moins dans certaines institutions) qu'on ne le croit habituellement mais seulement dans une certaine mesure. Et il se passe que cette " certaine mesure " apparaît extrêmement insuffisante, pour ne pas dire inacceptable, à la plupart des autogestionnaires. Caricaturalement, cette attitude s'exprimerait dans la formule "l'autogestion, c'est changer la société toute entière ou bien ça n'en vaut pas la peine ". Ou bien : " comment prétendre modifier un certain nombre de fonctionnements si la société n'est pas préalablement changée ". C'est la conception pure et dure du tout ou rien.

N'exagérez-vous pas un peu : tous les autogestionnaires, loin de là, surtout aujourd'hui, n'ont pas ou plus cette conception du tout ou rien qui aboutit en fait à choisir le rien ?

Évidemment, il s'agit de l'expression la plus caricaturale. Mais je crois que, peu ou prou, ce phénomène intéresse tous les autogestionnaires et pourrait expliquer pourquoi on avance si peu dans la transformation autogestionnaire d'un certain nombre d'institutions où cela serait possible, comme l'école ou les partis politiques.

Pour expliquer ce phénomène, plusieurs hypothèses sont possibles. D'abord l'explication par le narcissisme blessé : "nous les révolutionnaires, s'expriment certains, tous comptes faits, on changerait si peu de choses, on aurait voué notre vie à des choses si dérisoires, c'est inacceptable ", etc. C'est l'hypothèse la plus séduisante mais aussi la plus superficielle. J'attacherais plus d'importance à celle-ci : lorsque vous sortez d'une norme, de limites bien précises, et que vous n'avez pas, pour remplacer les organisations existantes régies par cette norme, quelque chose d'autre à proposer qui soit suffisamment précis, rodé, c'est-à-dire un fonctionnement alternatif " clef en mains ", vous vous retrouvez dans une zone psychologique très particulière, fort inquiétante. Vous êtes dans le domaine du flou, de l'inconnu, de l'illimité, du " sans repères ", ce qui a des résonances très profondes avec les zones les plus archaïques de la personnalité. C'est là une situation très angoissante et le refus de bricoler dans cette zone mal définie pourrait bien être une manière de réagir à cette angoisse.

Toutes ces angoisses expliquent bon nombre (pour ne pas dire presque toutes) des tensions interpersonnelles, des agressions mutuelles, des passages à l'acte verbaux, qui s'effectuent dans ces groupes et qui font qu'au bout d'un certain temps, il devient très difficile à leurs membres de travailler ensemble. Outre les difficultés réelles du travail collectif où il s'agit d'innover, d'expérimenter sans en avoir, la plupart du temps, tous les moyens requis, il y a les angoisses de chacun qui cherchent à se projeter, à se décharger. Ce qui implique une succession de périodes d'exaltations et de dépressions. Il y a ainsi tout un ensemble de phénomènes où il est intéressant de lier en détail dans le temps les processus psychologiques aux processus d'innovation. Une grande partie de notre recherche consiste à étudier cette articulation entre mentalités et fonctionnements alternatifs, tolérance de la société et tolérance des mentalités.

LA MAITRISE DES ANGOISSES

Ce que vous dites pose, en fait, la question des modalités d'intervention de conseillers, de sociologues ou d'experts auprès de ces groupes alternatifs. Leur rôle n'est-il pas de chercher, en tout premier lieu, à apaiser les passions

exacerbées, à calmer le jeu, c'est-à-dire en fait à aider ces groupes à s'institutionnaliser sans trop de casse, en préservant les spécificités de leurs tentatives ?

On a pu constater, lors de certaines interventions dites " sauvages ", des intervenants extérieurs qui utilisaient à leur profit ces successions de périodes d'exaltation et de dépression, en laissant les groupes se débrouiller avec les secondes. On a assisté à un phénomène analogue dans des conflits sociaux, comme celui de Lip par exemple, dont les principaux acteurs bénéficièrent de nombreux encouragements et soutiens tant que leur lutte fut jugée " exemplaire " par les militants politiques, mais se retrouvèrent ensuite bien isolés lorsque, dans une seconde phase de leur mouvement, moins spectaculaire, l'expérimental reprit le pas sur l'idéologique, et où il leur fallut se colleter aux difficultés pratiques de formalisation d'une contre-proposition industrielle comprenant la création de coopératives et l'élaboration d'un plan de développement. Comment éviter ces risques ?

Pour notre part, nous travaillons délibérément au niveau micro-social, même si les extrapolations sont souvent très tentantes. Ce que nous disons, là, en ce moment, explique aussi qu'un certain nombre de gens raisonnables, réformistes, qui voudraient bien changer certaines choses, modifier certains fonctionnements, mais qui ne repèrent pas les problèmes psychologiques qu'ils vont malgré tout devoir affronter, se laissent facilement déborder par ce qu'ils vont éprouver. Ils se retrouvent ainsi embarqués malgré eux dans une dérive psychologique un peu mégalomane dans laquelle ce qu'ils avaient comme objectif limité au départ finira par leur apparaître comme tout à fait mesquin, ne pas en valoir la peine, et ils abandonnent tout. Dès qu'ils vont quitter les rives du connu, ils vont être les victimes de courants qu'ils ne maîtrisent plus eux-mêmes.

Prenons un exemple sur lequel nous sommes intervenus. Il s'agit de conseillers d'orientation d'un Centre d'information et d'orientation pour les jeunes comme il en existe dans chaque préfecture, qui voulaient modifier leur façon de travailler. Dans une première étape, un groupe de sept ou huit conseillers d'établissements différents vont travailler ensemble sur cette question pendant un an. Chacun de leur côté, ils réunissaient les classes d'élèves pour les amener à parler de la vie dans leur établissement. Mais dès qu'ils se retrouvaient ensemble, ils n'arrivaient plus à se communiquer leurs expériences respectives. Tout n'était que querelles personnelles, insultes, procès d'intention.

Dans une deuxième étape, ils firent appel à nous. Alors, pendant environ un an, au rythme d'une dizaine de séances, nous nous sommes aperçus, et eux avec nous, à quel point la pratique différente qu'ils avaient cherché à développer dans chacun de leurs établissements les avait troublés psychologiquement en profondeur. Notre mode d'intervention les a ainsi conduits à relier les phénomènes inconscients et les réalités sociales et institutionnelles. Nous n'avons pas interprété ces querelles entre eux comme si elles étaient (telle aurait été l'interprétation d'un psychanalyste) le résultat d'un Oedipe mal résolu vis-à-vis du chef du Centre d'information et d'orientation qui était laissé dans l'ignorance de ces séances d'échanges entre les conseillers, pas plus que nous ne les avons comprises comme le signe qu'ils auraient été immatures ou bien qu'ils avaient simplement envie de tuer fantasmatiquement le chef du Centre. Mais nous avons analysé qu'il y avait en eux - comme en chacun de nous - une culpabilité qui avait été réveillée par le dévoilement explicite de leur pratique différente et, donc, qui touchait à l'ordre établi, à l'autorité. Au fil des séances, aidés par notre présence, ils finirent pas aborder enfin cette pratique " différente " qui est la cause de leur culpabilité, de leur angoisse, qui se déchargeaient dans les tensions impersonnelles ; la culpabilité ayant été pointée en rapport à cette pratique, les tensions iront en s'atténuant et le travail collectif est devenu enfin possible.

Après l'intervention, au bout de sept mois, ils nous ont recontactés pour nous dire qu'ils avaient pu développer leur pratique " différente " mais que celle-ci soulevait nombre de problèmes et qu'ils souhaitaient donc nous voir reprendre notre intervention. Nous nous sommes alors rendus compte que l'objectif limité de départ qui consistait à développer un apprentissage de l'expression collective des élèves, avait dérivé vers des objectifs beaucoup plus étendus. Ils parlaient désormais de rénover de fond en comble leurs établissements scolaires, d'intégrer les enseignants et les directions d'établissement dans leur travail, etc.

Nous avons été frappés, surtout quand on connaît l'Éducation nationale, de la dimension démesurée qu'avait prise une volonté de changement tout à fait viable au démarrage, et qui, d'ailleurs avait déjà donné d'excellents résultats. Nous avons donc travaillé avec eux sur cette démesure subite qui devait être rapportée à une certaine angoisse de leur part à toucher, un tant soit peu, d'une manière efficace aux fonctionnements existants. Ce qui avait entraîné une fuite en avant qui risquait de les conduire à interrompre totalement leur pratique différente face aux méfiances et aux inquiétudes des autres membres de l'établissement, dues d'ailleurs, en bonne part, à une mauvaise présentation assez auto-punitive de leur action. Ils ne pouvaient donc maîtriser leur angoisse qu'à condition de mieux réfléchir avec nous sur les conditions et le déroulement techniques de leur expérimentation. Par la mise en œuvre de cette technicité qui impliquait la mise en place d'un dispositif spécifique de communication de l'expérience à tous les membres de chaque établissement, ils quittaient le domaine de l'illimité pour poser des limites. Ainsi, au lieu d'intensifier l'expérimentation au sein de chaque établissement, ils cherchèrent plutôt à "l'extensifier" auprès de leurs collègues d'autres établissements, en mettant en valeur leur pratique différente et en regagnant ainsi du terrain sur le plan de leur propre satisfaction narcissique.

A vous suivre, il semblerait que tout groupe engagé dans une expérimentation, surtout si celle-ci à de fortes ambitions idéologiques et macro-sociétales, vit d'emblée la multiplication des problèmes. D'où il s'ensuit très vite une surcharge émotionnelle, affective, mentale que les périodes d'exaltation rendent supportables, chacun se sentant porté par tous. Mais il suffit que l'expérience soit secouée par des difficultés, dues par exemple à sa précarité économique, à l'absence de financement suffisants, pour qu'aussitôt le groupe se retrouve paralysé, submergé par toutes ses angoisses subitement remontées à la surface. Ce qui le fait avancer à un moment, l'arrête à un autre. Finalement, le rôle d'un groupe d'intervention comme le vôtre ne consiste-t-il pas pour l'essentiel à éviter le débordement du groupe par lui-même ?

Oui, mais avec une restriction : la seule chose que nous exigeons de nous, c'est d'essayer à tout prix de comprendre les mécanismes profonds de ce qui est en train de se dérouler, dans un rapport constant entre les actes posés, les sentiments réactionnels éprouvés et la prise en compte des divers éléments de la réalité objective environnante. Il serait erroné, par exemple, pour nous, de vouloir calmer le jeu sur des points où au contraire il faudrait accélérer la maturation des questions posées.

INVENTER DES FONCTIONNEMENTS COLLECTIFS DE CROISIÈRE

Le fait d'aider le groupe à construire un dispositif " technique ", comme celui que vous évoquiez à propos de l'intervention auprès des conseillers d'orientation, ne risque-t-il pas d'aboutir à construire, pour le groupe, une sorte de leurre qui focaliserait toute son attention et polariserait toute son activité, lui facilitant le refoulement des autres aspects de ce type d'expérimentation comme les rapports affectifs, les relations de pouvoir, la condensation progressive de celui-ci dans les mains de quelques leaders, etc.

Certes, si les mécanismes profonds n'ont pas été explorés et touchés, tout risque de dériver vers la constitution d'un "symptôme" et la technicité, réduite à elle-même, en est un. Or, quelquefois, l'apparition d'un symptôme (lequel le plus souvent est plutôt l'absence de toute technique, de toute réflexion théorique sur la pratique en cours ...) rend les choses encore plus compliquées parce qu'il cristallise, parce qu'il pétrifie des situations, ce qui fait qu'à un certain degré il ne faut plus croire qu'on puisse revenir au point de départ. Une fois enclenché dans une direction, par exemple, vers ce symptôme si fréquent de l'hyperagressivité, le processus a quelque chose d'irréversible, ce qui rend d'ailleurs si important l'examen minutieux des conditions de lancement de l'expérience. Comme aux échecs, tout dépend des premiers coups.

Mais, tout ceci ne signifie pas que le problème de l'autogestion soit seulement un problème de psychologie ou de

recherche d'un supplément d'âme. Il y a aussi un problème de technicité. Dans le mot autogestion, on oublie bien souvent le suffixe " gestion ". Si on veut remplacer un fonctionnement autoritaire, hiérarchique, délégatif, par un autre, plus autogestionnaire, plus collectif et participatif, il faut nécessairement élaborer ce dernier et ne pas s'en remettre à l'improvisation si l'on veut " durer " efficacement et si l'on souhaite un fonctionnement psychologique qui ne soit pas trop lourd. Chaque groupe est, en fait, engagé dans une course de vitesse : d'un côté, faire survivre l'expérience grâce à une certaine efficacité face à la réalité contraignante, de l'autre, trouver des dispositifs qui répondent valablement aux attentes alternatives des participants. Or, cette course de vitesse est souvent perdue au profit d'un retour aux formes traditionnelles de pouvoir, d'une réapparition des leaders, comme on l'a vu par exemple dans les coopératives. A notre avis, l'échec d'une expérience que nous avons beaucoup étudiée comme celle de la Cité horlogère de Boimondeau, après la guerre, n'est pas tant dû à des raisons économiques qu'à l'impossibilité pour ses membres de trouver un fonctionnement alternatif capable d'évoluer en même temps que son environnement. C'est-à-dire, en définitive mener nécessairement la réflexion théorique en même temps que la pratique. On n'insistera jamais assez sur la nécessité, pourtant bien souvent oubliée, d'essayer de comprendre en théorie ce qu'on fait en pratique.

L'échec ne vient-il pas aussi, pour nombre de ces expériences que, de l'extérieur, on exige d'elles beaucoup plus que ce qu'elles peuvent donner ? La logique fondamentale d'une expérience alternative ne serait-elle pas plutôt de faire réapparaître les rapports anciens sans qu'il s'agisse pour autant d'un simple retour en arrière, d'un renvoi à l'identique, sachant que cette réapparition d'une nouvelle forme, après une période de changements, d'invention de règles instituant d'autres rapports sociaux et personnels, est, peut-être, une des conditions de la survie de l'expérience, de son inévitable institutionnalisation ?

Ce que vous avancez est grave car cela voudrait dire qu'il n'existe pas de possibilités de fonctionnements alternatifs " de croisière " viables, alors que, pour nous, c'est tout le contraire, même s'il est, bien entendu, extrêmement difficile de mettre au point ces fonctionnements, qui varient forcément beaucoup selon les cas, car nous n'en sommes, à l'heure actuelle, qu'à une période d'apprentissage alors que les modes d'organisations hiérarchiques, centralisés et délégatifs ont toute l'expérience de plusieurs siècles derrière eux. Mais nous pensons qu'à condition de limiter ses ambitions, d'accepter de ne pas tout vouloir à la fois, certaines transformations peuvent introduire une dynamique puissante et progressive de changement.

Ce retour à la norme ou plutôt à la prégnance d'une norme ne signifie nullement que l'expérience d'un autre fonctionnement n'a servi à rien. Ne serait-ce qu'un court instant, ses acteurs ont pu entrevoir, parfois douloureusement, que d'autres rapports entre eux étaient possibles mais aussi que cela n'était pas tenable longtemps, qu'il fallait que d'autres acteurs, dans d'autres expériences, prennent le relais, réinventent à leur tour d'autres formes d'autogestion pratiquée. Un des problèmes majeurs de ces expériences alternatives n'est-il pas que, au bout d'un certain temps, presque inéluctablement, on en arrive à des inégalités d'investissement mental, intellectuel, affectif, les sur-actifs devenant leaders ? ne serait-ce que parce qu'ils peuvent tenir la distance idéologiquement ou culturellement ? tandis que d'autres, la plupart souvent, se sentent de plus en plus pressés, floués, débordés par cette exigence du " tout ou rien " que vous évoquiez précédemment ?

Pour moi, l'autogestion est d'abord la recherche de modes de fonctionnement qui permettent à la personnalité de chacun, je dis bien : de chacun, de se nourrir et de se développer dans le quotidien, indéfiniment. D'où notre insistance sur les dispositifs et les procédures de fonctionnement collectif, plutôt, par exemple, que sur le rôle des leaders, dont la réapparition nous semble chaque fois le " symptôme " d'un dysfonctionnement collectif. Toute notre méthodologie d'intervention consiste, par exemple, à penser ce qui se passe en termes de rapports intercollectifs, les individus conservant naturellement leur personnalité à l'intérieur de ces rapports. Mais je ne peux développer ici ces points que nous essayons de donner à voir dans la pratique des différents numéros de la série Sociopsychanalyse [1].

LA MÉMOIRE DES EXPÉRIENCES ET L'EXPLORATION DES LIMITES DU POSSIBLE

Essayons maintenant de relier ce qui vient d'être dit, au plan psychologique et micro-social, à une réflexion socio-politique plus large. On peut se demander dans quelle mesure ce retour à l'individualisme que l'on enregistre un peu partout aujourd'hui, accompagné des phénomènes de dépolitisation, de crise du militantisme et de crise de l'engagement sous toutes ses formes, n'aboutit pas, en fait, à marginaliser la revendication autogestionnaire. Certains auteurs à la mode annoncent la mort du social, l'effacement du politique. Or, malgré des divergences d'interprétation, les différents discours sur l'autogestion, qu'ils soient minimalistes ou maximalistes, ne se fondent pas sur le vide et tous prétendent s'insérer dans le social pour le transformer. Qu'en pensez-vous ?

L'individualisme actuel est manifeste. Il induit deux sortes d'analyse. Pour les uns, il s'agit d'une évolution inéluctable : le lien social tend à se rompre de plus en plus, l'hédonisme s'accroît, etc. Pour d'autres, dans lesquels je me range, il s'agit plutôt d'une période transitoire qui répond à un repliement défensif des individus qui ne se satisfont plus des formes d'organisation traditionnelles, jugées appauvrissantes, ne répondant plus à leurs besoins nouveaux. Cet individualisme excessif serait le signe du retard pris par l'autogestion, d'une absence ou d'une insuffisance des avancées autogestionnaires dans tous les domaines : travail, école, politique...

A la suite de la publication de mon livre *54 millions d'individus sans appartenance*, j'ai été surpris du succès de la formule " voir le bout de ses actes ", reprise des propos d'une participante à l'une de nos interventions. Cette formule avait touché les gens, montrant qu'ils ne renonçaient pas à agir dans le social, à coopérer avec les autres, à la condition de ne pas se perdre en tant qu'individus. C'est là, je crois, qu'on rejoint certaines intuitions de l'autogestion, notamment cette volonté de ne pas se laisser déposséder. Mais aujourd'hui, la réflexion autogestionnaire ne doit plus se contenter d'une critique de l'existant et d'un refus des formes dépossédantes, elle doit se préoccuper de rechercher des formes non-dépossédantes de travail et de coopération et qui soient efficaces. Il s'agirait, pour elle, d'une nouvelle étape qui la ferait sortir de sa préhistoire.

Vous avez tout à fait le droit d'estimer que la plupart des intellectuels et des politiques qui se sont intéressés à l'autogestion jusqu'ici ont souvent été en retard sur la réalité - et sans doute avez-vous, en partie, raison. Soit. Mais si on regarde du côté des expériences elles-mêmes, surtout si on va au-delà du seul cas français, toutes ces expériences n'ont-elles pas montré, au cours des dernières décennies, une créativité sociale, culturelle ou économique tout à fait exceptionnelle ? Le fait qu'on ait tant cherché à les " récupérer " ou à les neutraliser n'en est-il pas le signe ?

Tout à fait d'accord. La richesse des expériences qui ont eu lieu, simplement en France, est déjà impressionnante. Mais deux points, liés entre eux, me permettent de dire que cette nouvelle étape dont je parlais n'est peut-être pas encore atteinte. C'est d'abord tout ce qui se rapporte à la dimension cumulative de ces expériences : on a toujours l'impression qu'elles partent de zéro, que tout se passe comme si ce qui a, déjà, été accompli, expérimenté, n'existait pas. Deuxièmement, s'il n'y a pas une grille théorique de lecture de ces expériences, aussi insuffisante et amendable soit-elle, aucune comparaison entre elles ne sera possible et aucun effet cumulatif ne pourra jouer. Sans paramètres permettant de décomposer ces expériences, d'analyser les divers phénomènes qui les traversent techniques de fonctionnement, problèmes de mentalités, résistances du social, etc., on en restera à leur juxtaposition et leur foisonnement et leur richesse aboutiront seulement à une répétition sans avancée. Il faut que de plus en plus de gens puissent se servir de tout ce qui a déjà été fait afin d'aller encore plus loin.

Cette préoccupation est aussi celle de la plupart des acteurs de ces expériences, puisque chaque fois que plusieurs d'entre eux ont l'occasion de se rencontrer, la première chose qu'ils font c'est de constituer des réseaux d'information et d'entraide. Il existe même un ensemble de gens et d'institutions qui vivent de l'entretien et du développement de ces réseaux. N'empêche, on s'aperçoit aussi que dans les phases cruciales du développement de ces expériences

alternatives, leurs participants ont nécessairement l'impression de connaître quelque chose d'unique pour lequel l'expérience des autres ne peut pas leur être d'un grand secours. Il leur est alors difficile de faire l'économie d'un cheminement parfois tortueux, en grillant les étapes. C'est souvent à un jeu d'essais-erreurs auquel on assiste et ce que, de l'extérieur, on est tenté de voir comme une perte de temps et d'énergie, n'est il pas en fait un processus indispensable, incontournable, pour les acteurs eux-mêmes ?

Le problème gênant, ce n'est pas tellement la perte de temps mais plutôt le fait qu'ils risquent de s'embarquer dans des directions dont on voit bien, d'expérience, qu'elles ne sont pas viables à moyen terme. Ce qui pose la question de l'acceptation par eux d'un regard extérieur et de la définition du rôle de ce regard extérieur qui doit évidemment laisser intact tout ce qui doit nécessairement être découvert ou redécouvert par eux-mêmes. On touche, là, un problème psychologique très intéressant. Dans la mesure où ils n'ont pas toujours en tête les divers paramètres d'ordre psychologique, organisationnel, etc., les acteurs n'ont que très peu de distance avec leur expérience en cours. Et tout se passe comme si c'était leur propre personnalité qui était directement en jeu en permanence et non pas aussi un fonctionnement institutionnel, micro-social en bonne partie extérieur à leur personnalité. Ils en font alors une histoire personnelle, totalement. Or, c'est à ce moment qu'il serait utile de passer de l'alchimie à la chimie, de savoir qu'il y a, qu'on le veuille ou non, des mécanismes très précis, déjà connus, déjà expérimentés, qui vont être touchés sur le plan psychologique, dans les rapports entre les gens, sur le plan de l'efficacité, etc. Connaître les règles du jeu d'échecs n'empêche pas que toute partie soit pourtant chaque fois une aventure.

L'autogestion, ce n'est pas, me semble-t-il, une exaltation intérieure, mais la rencontre de phénomènes de l'ordre de la psychologie, de phénomènes de l'ordre du fonctionnement et de phénomènes de l'ordre du social. Ce n'est donc pas parce qu'on essaie d'analyser et de comprendre une expérience en train de se faire qu'elle ne sera pas créative, productive. C'est une illusion de le croire, qui me fait penser à certains romanciers un peu immatures qui affirment qu'ils ne lisent aucun livre pour ne pas être influencés. Les vrais auteurs sont des dévoreurs de livres. Mais il est vrai que le " regard extérieur " dont je parle doit rester extrêmement respectueux de l'expérience en cours. Il faut que les choses soient découvertes, à leur manière à eux, par les protagonistes eux-mêmes ; mais il faut aussi qu'elles soient découvertes. La question est de savoir comment les aider dans leur cheminement vers cette découverte sans les aliéner, sans les déposséder ?

Savoir que d'autres ont connu les mêmes difficultés, qu'ils ont trouvé des solutions, tout compte fait, bien proches de celles que l'on aurait trouvées soi-même, cela peut paraître réduire la portée et l'exemplarité de ce qu'on fait. Cette méfiance vis-à-vis d'un regard extérieur, ce manque d'intérêt pour les autres expériences, passées ou contemporaines, ne peut-il pas s'expliquer aussi par la volonté de préserver le caractère un peu magique de chaque expérience, ce que vous appelez justement son alchimie ?

i L'autogestion ce n'est pas, pour moi tout au moins, passer du limité à l'illimité - c'est-à-dire du réel au rêve - mais trouver d'autres limites, plus satisfaisantes, qu'il faudra assumer, quitte ensuite à les déplacer encore. Car il y a des limites de la condition humaine, des limites de l'individu, de la société, des limites de tout fonctionnement. Il ne peut donc y avoir que des compromis, ce qui est souvent difficile à accepter. Et nous retrouvons là le mur du narcissisme blessé. Il existe donc bien deux murs, et le passage est étroit.

Sur un tout autre plan, peut-on envisager l'exploration de ses propres limites sans donner à cette démarche une dimension utopique ? Henri Lefebvre dit justement qu'il faut vouloir l'impossible pour qu'il y ait du possible. Or, sur le papier, à plat, d'un point de vue seulement rationnel, calculateur, probabiliste, n'y a-t-il pas souvent plus de raisons de ne pas tenter une expérience que l'inverse ?

Il faudrait, évidemment, parler ici des motivations psychologiques à l'autogestion... Nous avons parlé seulement ? ce qui est moins euphorisant ? des difficultés psychologiques. Pour résumer, je dirai que l'exploration des limites doit être le fait des gens eux-mêmes, et qu'il faut être très respectueux de leur cheminement car c'est ce qu'ils ont de plus original, de plus personnel. En même temps, il faut essayer, si l'on peut, de voir avec eux ? sans les précéder ? les

chasse-trappes qui risquent de les faire chuter.

J'ai l'impression que toute volonté de dépassement, toute quête de l'absolu, s'accompagnent, trop souvent, d'une sous-estimation des changements déjà opérés et que c'est une manière de refuser d'assumer la culpabilité liée à ces changements. A quoi bon l'impossible, en ce cas, si le possible, quand il est possible, se voyait refusé ?

Propos recueillis par O. Corpet

G. Mendel, psychanalyste, membre du groupe Desgenettes de socio-psychanalyse, auteur de 54 millions d'individus sans appartenance (R. Laffont, 1983), a publié *La Crise est politique, la politique est en crise. De l'Autorité traditionnelle à l'Acte pouvoir autogestionnaire* (Payot, 1985).

[1] Publiée aux Editions Payot (Paris). Derniers titres parus : *La misère politique actuelle*, (n° 7, 1978) et *Pratiques d'un pouvoir collectif aujourd'hui* (n°8, 1980). [\(retour au texte\)](#)