

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI

**DYNAMIQUE RELATIONNELLE
ET TRANSFORMATION RÉCIPROQUE :
UN DÉFI DE COOPÉRATION**

**ANALYSE DU RENOUVELLEMENT D'UNE PRATIQUE D'ACCOMPAGNATEUR DE
CHANGEMENT EN CONTEXTE DE RENCONTRE INTERCULTURELLE**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en étude des pratiques psychosociales
en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR
© SÉBASTIEN BÉRARD

Août 2012

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

Composition du jury :

Jean-Marc Pilon, président du jury, UQAR

Jeanne Marie Rugira, directrice de recherche, UQAR

Pascal Galvani, codirecteur de recherche, UQAR

Jean-François Malherbe, examinateur externe, Université de Sherbrooke

Dépôt initial le 8 septembre 2011

Dépôt final le 28 Août 2012

À mon oncle Louis, qui le premier a fait briller en moi le goût de l'étranger, du différent, qui a permis à ma curiosité de dominer ma crainte de l'autre. À Robert Vachon, qui m'a ouvert de nouveaux horizons.

REMERCIEMENTS

Je tiens ici à remercier tous ceux qui m'ont encouragé au cours de ces longues années de recherche et de rédaction. Parmi ceux-là, ma conjointe Kim Hoa qui a suivi mon errance, Jeanne Marie et Pascal, mes directeurs de recherche, qui m'ont conseillé, lu et relu, guidé et lu encore, et Vanessa pour l'immense travail de relecture finale et de correction.

Je tiens tout particulièrement à remercier ceux qui m'ont accompagné dans ces deux terrains de recherche : d'abord mes deux collègues Yi et Ling, co-accompagnateurs qui m'ont révélé le pouvoir inattendu de cette approche et m'ont donné l'énergie nécessaire pour mener au bout l'écriture; puis mes amis sénégalais : Pape Sall, sa famille et son équipe, Alioune Keita, Omar et Aliou Fall, puis Adama et Xalifa qui m'ont montré qu'une transformation n'est pas toujours consciente et même, est bien souvent sournoise.

Et, enfin, merci à tous ceux qui, au cours de mon existence, m'ont amené à considérer mon prochain comme moi-même, et à poser un regard sur moi-même comme sur mon prochain, qui m'ont permis de croire en ces valeurs de liberté, d'autonomie et d'épanouissement intrinsèquement liées à celles d'entraide, de réciprocité et de fraternité. Merci à ceux qui m'ont ouvert au monde, à l'autre, à la différence, qui m'ont donné la capacité d'aimer l'altérité et même la soif de celle-ci et la force de me refaire toujours par sa rencontre. À Louis Lambert, qui m'a donné la passion de l'explorateur et la capacité de reconnaître des maîtres partout. À Robert Vachon, qui a consacré sa vie à ouvrir les portes de l'interculturel ici et ailleurs et qui, une fois encore, a ébranlé le mur de mes certitudes pour que, par les fissures, puisse y entrer la lumière d'autres cultures.

À mes parents, qui m'ont entraîné tout jeune au cœur de l'Afrique.

AVANT-PROPOS

C'est une longue suite de questionnements éthiques sur ma profession d'accompagnateur qui m'a conduit vers ce sujet d'étude. Je désire depuis toujours accompagner et soutenir des personnes et des groupes dans leurs transformations vers un « mieux » pour que se déploient leur nature et leur être, et non pas les transformer moi-même. Mais dans nos sociétés de services et d'assistances, de hiérarchie et de pouvoir, nous n'apprenons pas à accompagner, à être bon second, à supporter; nous apprenons plutôt à faire, à transformer, à nous valoriser par le résultat de nos propres actes. Ainsi, mon travail et celui de maints coopérants me laissent souvent un goût amer, une impression de destruction, d'envahissement susceptible de briser les fibres culturelles des aidés, de nuire à leur autonomie et de retirer peu à peu du monde la singularité et l'originalité des peuples, des groupes sociaux et des initiatives de changement.

Ainsi, ce mémoire témoigne avant tout d'un exercice de transformation personnelle, de changement de paradigme d'accompagnement tout en étant une recherche de compréhension de ce qu'est l'accompagnement et d'exploration de ses dimensions interculturelles et de réciprocité. Cette présente démarche se veut, pour l'accompagnateur, une voie d'apprentissage à s'engager à se transformer lui-même au sein même de la relation d'accompagnement à laquelle il prend part pour ainsi imprégner cette relation de réciprocité, y ouvrir l'espace dialogique et y amener la rencontre transformatrice.

Vous comprendrez que ce travail est, d'une part, bien limité dans sa portée, car il relève d'une, en fait de deux expériences bien personnelles où le chercheur a observé sa pratique et a tenté de la modifier et d'en suivre les répercussions. Il ne conclut donc pas avec des lois générales et une méthode éprouvée basée sur un grand échantillonnage pouvant être utilisées. D'autre part et c'est là l'essentiel que nous voulons atteindre, ces expériences singulières ont une portée universelle, car elles sont susceptibles de vous rejoindre et de vous toucher dans votre expérience personnelle d'accompagnateur. Vous

vous y reconnaîtrez ici et là. Ainsi, nous espérons que vous saurez y trouver des voies de passage et y puiser des sources de croissance pour dépasser vos limites et renouveler votre pratique d'accompagnement. Cette recherche est une petite contribution sur le chemin de la réciprocité et de l'entraide.

RÉSUMÉ

Accompagner (le changement) sans ingérence, sans tenter de tirer les autres vers notre conception de "ce qui est bien pour eux" est un immense défi. L'enjeu consiste à leur permettre de puiser en eux, dans leurs propres identités culturelles, les forces et les ressources nécessaires pour déployer leurs potentiels, pour se transformer en créant leurs propres voies à partir de leurs singularités. Ce défi s'avère plus immense encore en contexte interculturel, comme en coopération, car l'accompagnateur, en plus de vivre les contraintes de sa posture d'expert, se retrouve face à un nouveau paradigme culturel. La thèse explorée ici est que, pour mieux accompagner et pour faire face aux situations les plus inattendues, l'accompagnateur doit s'ouvrir à l'altérité et chercher à se transformer lui-même au sein de la relation d'accompagnement. Il briserait ainsi en lui le cycle des effets pervers du besoin d'intégrité personnelle, culturelle et professionnelle et deviendrait plus apte à accompagner l'autre sans ingérence, car alors il serait aussi accompagné par l'autre dans son propre cheminement de transformation. L'accompagnement, d'unilatéral et hiérarchique, passerait ainsi à réciproque.

Cette recherche a comme objectif d'explorer la pertinence de l'engagement du praticien dans sa propre transformation dans et par la relation au sein de sa pratique d'accompagnement et de découvrir les approches, les attitudes et la méthodologie aptes à favoriser ce type de réciprocity transformatrice. C'est une recherche biographique (de Villers, 1996) où le praticien-chercheur, s'engageant à transformer sa pratique d'accompagnement, étudie par des méthodes phénoménologiques (Mucchielli, 1991) et praxéologiques (Yves Saint-Arnaud, 1995) les répercussions de cet engagement chez lui, dans ses relations et chez ses interlocuteurs.

Les deux pratiques étudiées montrent que l'engagement du praticien-chercheur lui a permis de transformer sa pratique de manière incontestablement positive. Son engagement a créé un environnement et des conditions favorables à une *rencontre* (Martinez, 2004) qui, à son tour, a favorisé la transformation des interlocuteurs. Ceux-ci, s'investissant alors différemment dans la relation, lui ont donné plus de cohésion et ont créé une synergie enrichissant les rapports interpersonnels des acteurs. La réciprocity s'est alors installée rendant la relation plus saine et généreuse. Ces transformations ont permis à chacun de devenir plus autonome face à ses construits psychosocioculturels.

Mots clés : Co-accompagnement, Changement, Autonomisation, Empowerment, Coopération, Dialogue interculturel, Dynamique relationnelle, Engagement, Relation d'aide, Réciprocity, Rencontre, Transformation.

ABSTRACT

Supporting change without interference is quite a challenge. The ideal scenario would promote people to be involved in finding the strengths and resources needed to maximise their potential and transform themselves in respect to their uniqueness relying on their inner-selves, as well as on their own cultural identities. That being said, it is very difficult not to draw people involved in such changes toward one's own conceptions of "what is good for them." The challenge is even greater in an intercultural cooperative context, because councillors face not only the constraints of their posture as a caregiver, but must also face a new cultural paradigm.

The theory we have explored, tends to demonstrate that in order to achieve better support in a care-giving context and also to be better prepared for unforeseen situations, the support person must be open to newness and have the ability to mobilise and adapt to the ever changing variables that come about in a care-giving relationship. This process should allow the caregiver to break away from the vicious circle of personal, cultural and professional mindsets thus allowing him or her to become more supportive without interfering, since the care-seeker becomes an ally in supporting the councillor in his or her transformative journey. In respect to that, the support system may widen its realm of influence from being unilateral or hierarchical to reciprocal.

The objective of this research is to explore the relevance of the practitioner's commitment toward self-transformation, from both within and throughout his or her care-giving relationships. In doing so, we hope to discover new approaches, attitudes and methodologies that could facilitate such transformative reciprocity. This research is a biographical research (Villers, 1996) in which the practitioner-researcher, has committed to the transformation of his own care-giving practice, and in which the use of phenomenological (Mucchielli, 1991) and action science (Yves Saint-Arnaud, 1995) methods are used to study the repercussions of the commitment upon himself, as well as on his relationships and how it may affect his interlocutors.

Both the practices studied show that the commitment of the practitioner-researcher allowed him to transform his practice in a positively irrefutable way. This in turn set to create an environment and put forth favourable conditions in which to have a "*meeting*" (Martinez, 2004) which, in turn, was relevant in promoting transformation of the gathered interlocutors. Thereafter those involved devoted themselves differently to the relationship, allowing for greater cohesion and generating synergy that enriched the interpersonal relation between actors. Thus, reciprocity was installed, making the relationship healthier and more generous. These transformations fostered allowed each individual to become more autonomous in regard to his or her psycho-socio-cultural constructs.

Keywords : Co-support, Change, Empowerment, Cooperation, Cross-cultural dialogue, Relationship dynamics, Commitment, Assistance, Reciprocity, Transformation.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
AVANT-PROPOS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT	xv
TABLE DES MATIÈRES	xvii
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : PROBLÉMATIQUE, CONCEPTS ET MÉTHODE	7
CHAPITRE 1 : PROBLÉMATIQUE : IMPACT D'UNE VISION DU MONDE SUR LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT, SUR LES ACTEURS DE LA RELATION ET SUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL	9
1.1 De l'origine personnelle de ce projet	11
1.1.1 Comment je ne peux me séparer de mon bagage culturel et personnel : une prise de conscience	14
1.2 Origine socioculturelle du problème : de la domination statique à l'acceptation de se refaire au regard de l'autre	22
1.3 Pertinence professionnelle : accompagner ou aider; un biais socioculturel ..	24
1.3.1 La coopération internationale	26
1.4 Pertinence sociale	28
1.5 Pertinence scientifique : de la relation interpersonnelle au co- accompagnement	30
1.5.1 Piste de solutions	34
1.6 Problème de recherche.....	36
1.7 Question de recherche.....	36
1.8 Objectifs de recherche	36
1.8.1 Objectif général	36
1.8.2 Objectifs spécifiques.....	37

CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	39
2.1 La Transformation	39
2.1.1 Transformation personnelle	42
2.1.2 S'engager dans sa transformation	45
2.1.3 L'engagement permanent dans sa propre transformation	47
2.1.4 Transformation collective	48
2.2 Interaction, relation et rencontre : une échelle vers un monde commun	49
2.2.1 La relation et la dynamique relationnelle.....	49
2.2.2 La rencontre : une relation de transformation réciproque.	53
2.2.3 L'engagement dans la relation.....	56
2.2.4 La relation de coopération	57
2.3 Le renouvellement des pratiques relationnelles.....	59
2.4 L'interculturalité.....	60
2.4.1 Le fossé culturel	64
2.4.2 La rencontre interculturelle ou la variable culturelle dans les relations humaines	69
2.4.3 Le dialogue interculturel.....	70
2.5 L'accompagnement.....	71
2.5.1 La relation d'accompagnement	71
2.5.2 L'empowerment	74
CHAPITRE 3 : CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES	77
3.1 D'un choix de programme de formation aux choix épistémologiques.....	77
3.2 Pour une épistémologie compréhensive et interprétative	81
3.2.1 Une démarche de recherche qualitative	83
3.3 Un praticien-chercheur en émergence	85
3.3.1 Une recherche de type praxéologique au service d'un projet de renouvellement des pratiques et du praticien	85
3.3.2 Le dialogue interculturel : un nouveau paradigme en soi.....	89
3.4 Méthodes de recherche biographique.....	94
3.4.1 Récit de voyage.....	95

3.4.2	Récit de pratique	96
3.5	Le terrain de recherche : de Dakar à Rosemont; un chemin de formation...	97
3.5.1	Expérience sénégalaise au sein de l'ONG : ENDA/GRAF Sahel.....	98
3.5.2	Les Jardins collectifs de Rosemont.....	102
3.6	Outils de collecte de données.....	104
3.6.1	Journaux de recherche.....	104
3.6.2	L'analyse praxéologique.....	107
3.6.3	Pratiques dialogiques.....	109
3.7	Méthodes d'analyse qualitative des données de recherche.....	113
3.7.1	L'examen phénoménologique	113
3.7.2	L'analyse en mode d'écriture.....	117
PARTIE II : DONNÉES, ANALYSE ET DISCUSSION.....		121
CHAPITRE 4 : UN RÉCIT DE TRANSFORMATION : UN TERRAIN INFORMEL À DAKAR, AU SÉNÉGAL (RÉCIT DE VOYAGE)		123
4.1	Un choix de terrain à l'étranger.....	123
4.2	Récit de voyage : Déroulement du séjour.....	125
4.3	Premier Je me souviens : Pape Sall	141
4.4	Deuxième je me souviens : Rencontre d'analyse des pratiques	150
CHAPITRE 5 : UNE PRATIQUE D'ENGAGEMENT DANS SA TRANSFORMATION : LA COORDINATION DES JARDINS COLLECTIFS DE ROSEMONT.....		163
5.1	Récit de pratique : La coordination des Jardins collectifs	164
CHAPITRE 6 : ANALYSE DU RENOUVELLEMENT D'UNE PRATIQUE D'ACCOMPAGNEMENT		209
6.1	Regard préliminaire sur le praticien-chercheur en relation : Qu'est-ce que mes expériences de coordonnateur des Jardins collectifs et de voyage en Afrique me révèlent quant à mon fonctionnement relationnel?	209
6.1.1	Mes façons de faire et d'être en relation; valeurs, attitudes et comportements	210
6.1.2	Mes enjeux personnels et leur rôle dans mes relations	212
6.2	L'engagement du praticien à se transformer dans et par la relation	215

6.2.1	Les signes de l'engagement du praticien à se transformer dans et par la relation	215
6.2.2	Outils et conditions favorisant la transformation du praticien	218
6.3	La transformation du praticien et de sa pratique relationnelle	227
6.3.1	Comment le praticien vit sa transformation et ce qui change chez lui	228
6.3.2	Comment les nouveaux acquis du praticien renouvellent-ils sa pratique relationnelle d'accompagnateur?	243
6.4	La transformation des partenaires relationnels.....	251
6.4.1	Y a-t-il changement et engagement relationnel chez les partenaires de la relation?	251
6.4.2	En quoi l'attitude du praticien et son engagement dans sa transformation ont-elles favorisé le processus de transformation des co-accompagnées et de la relation?	255
CONCLUSION.....		279
ANNEXE 1		289
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....		293

INTRODUCTION

Depuis le début, je cherche à réinventer le monde sans comprendre que chaque jour le monde me réinvente.

(8 juin 2003)

Ce projet de recherche a son origine dans la réflexion d'un accompagnateur sur comment accompagner tout en laissant l'autre être lui-même; autrement dit, comment accompagner sans ingérence. Ainsi, ce mémoire s'adresse à tout praticien qui travaille en accompagnement du changement, qu'il soit social, institutionnel ou personnel. Il s'adresse particulièrement à ceux qui travaillent ou qui auront à travailler un jour en contexte interculturel, car le fossé inconscient qui nous sépare souvent de l'étranger et complexifie la compréhension de l'autre est une cause fondamentale de notre ingérence, tout aussi inconsciente. Cela, parce que, comme l'affirme Martinez (2004 : 285), « devant l'étrangeté et l'inconnu [qui met en péril l'intégrité et l'identité] la première réaction de l'individu est la peur et le rejet [qui s'exprime, entre autres, à travers le besoin d'assimiler]. » L'accompagnateur, par cette réaction souvent inconsciente, cherche donc à réduire la différence, à assimiler l'autre à ce qu'il connaît, « à faire disparaître toute trace d'altérité » (Martinez, 2004 : 285). Tout processus d'accompagnement (de manière inconsciente et même à l'encontre de la volonté de l'accompagnateur) tire l'accompagné dans le cadre culturel du premier, dans sa conception du monde, dans sa vision du mieux et du bien. La thèse explorée ici est que, pour mieux accompagner, l'accompagnateur doit s'ouvrir à l'altérité et chercher à se transformer lui-même au sein de la relation d'accompagnement. Il briserait ainsi le cycle des effets pervers du besoin d'intégrité personnelle, deviendrait capable d'accompagner l'autre, libre d'ingérence, et deviendrait aussi, en quelque sorte, accompagné dans son propre cheminement de transformation (professionnelle et personnelle). L'accompagnement passerait d'unilatéral et hiérarchique à réciproque.

Ce mémoire constitue une profonde réflexion sur ma propre pratique d'accompagnateur, sur ses limites, sur ses erreurs et sur mon incessante recherche pour la rendre plus juste, mieux adaptée, certains diront plus efficace, mais avant tout je dirais plus responsable. D'abord, plus responsable envers l'autre, notre interlocuteur, quel qu'il soit. Celui-ci est un être à part entière, une plénitude qui mérite d'être découverte (pour reprendre l'expression de M. Robert Vachon) et non seulement un vide à remplir, ce que suggère trop souvent notre posture d'accompagnateur. Mais surtout, plus responsable envers nous-mêmes pour qui le rôle qui nous est attribué peut devenir une prison dont nous croyons trop souvent que les murs en sont les fenêtres : notre volonté d'aidant, notre savoir et notre compétence professionnelle. Ces derniers nous font perdre de vue que nous sommes aussi des êtres à part entière, incomplets, continuellement en cheminement vers notre réalisation et notre accomplissement, ou même simplement en cheminement sur notre *tao*. Sur notre voie, nous continuons à nous parfaire, mais dans la relation d'aide, l'accompagnateur que nous sommes se fixe souvent dans sa posture d'aidant, enfermant ainsi la relation dans une dynamique hiérarchique et à sens unique. On se prive ainsi de l'influence et de la singularité de l'autre pour croître, tout en privant notre interlocuteur de la dignité d'égal à soi, de l'accès à son humanité, à ses propres ressources, à sa propre voie. Nous contribuons à instaurer une hiérarchie malsaine dans la relation tout en tentant de tirer l'aidé vers notre conception de « ce qui est bien pour lui ». Ainsi, l'aide est une illusion, une conception culturelle. Idéalement, il ne devrait pas y avoir d'aidant et d'aidé, mais simplement des êtres qui s'accompagnent mutuellement et qui partagent leurs ressources et leur singularité, qui ouvrent un espace pour les mettre en commun et qui puisent dans cet espace ce qui leur semble bon. L'accompagnement, c'est la création d'un dialogue et d'un « *espace virtuel mis en commun* » (Martinez, 2004 : *passim*).

À l'heure de la mondialisation, cette rencontre dialogique est d'une importance capitale. Premièrement, pour arrêter l'envahissement et la destruction de plusieurs cultures par d'autres (pour que chacun puisse vivre selon sa conception de la bonne vie dans un respect mutuel) et pour ainsi épargner à l'humanité la perte de sagesses et de savoirs, peut-être essentiels à notre survie et à notre bon développement. Deuxièmement, pour que la

rencontre des cultures nous inspire et nous ouvre à nous-mêmes, nous poussant à la découverte de notre propre être, de notre unicité et de notre différence. L'« interfécondation » des êtres par la rencontre des cultures peut-elle être transformatrice au point d'effacer la peur de l'étranger et de nous permettre de puiser dans les multiples sagesses, millénaires et en émergence, des réponses aux maux de l'humanité et de nos sociétés modernes et des voies pour notre accomplissement personnel?

Cette recherche explore comment un praticien en accompagnement peut arriver à briser la dynamique hiérarchique habituelle de nos relations et à créer cet espace de dialogue et de liberté en s'engageant dans sa propre transformation au sein de la relation même d'accompagnement. Cette recherche est un récit analysé d'une expérience de transformation de ma pratique professionnelle. C'est le récit d'un apprentissage difficile et déstabilisant, mais combien profitable, du passage non accompagné d'un modèle d'intervention de type I à un modèle de type II¹, plus coopératif. C'est le récit de création d'une pratique de co-accompagnement et de transformation réciproque par l'engagement du praticien dans sa propre transformation au sein de ses relations d'accompagnement.

L'enjeu qui prend place ici est bien celui de la transformation du rapport personnel d'un être à un autre, et de l'être à lui-même par la rencontre de l'autre, et, en définitive, celui d'une transformation du rapport de l'être humain à son environnement. La problématique qui nous touche est celle du développement de liens créateurs et d'ouverture entre les individus et les cultures. Cette recherche a pour objectif d'explorer la pertinence de l'engagement personnel du praticien dans sa propre transformation dans et par la relation au sein de sa pratique d'accompagnement du changement et de découvrir les approches, les attitudes et la méthodologie qui pourraient favoriser ce type de relation.

Elle se situe dans le cadre d'une épistémologie compréhensive et interprétative. C'est une recherche à la première personne; c'est-à-dire que le chercheur est aussi, avec ses

¹ Voir chap. 2.2.4.

interlocuteurs, l'objet de recherche. Le praticien-chercheur, voulant ici transformer sa pratique d'accompagnement et étudier les répercussions d'une telle transformation chez lui, dans ses relations et chez ses interlocuteurs, s'est engagé dans deux terrains d'expérimentation *in vivo* où il a suivi et noté pas à pas les phénomènes qui se produisaient dans ses relations et en lui. La méthode de recherche est donc biographique et elle est basée sur les travaux de De Villers (1996), de Galvani (2006) et de Paré (1987). La collecte de données a été faite à l'aide de journaux de recherche qui ont été tenus dans une logique d'observation phénoménologique (Mucchielli, 1991 : 26-28). Ils contiennent globalement l'essentiel de mes expériences relationnelles qu'elles soient confortables ou inconfortables. L'écriture de ces journaux a exigé d'adopter une posture d'observateur participant qui regarde du dedans, non seulement son vécu intérieur, mais aussi son agir dans le monde comme ses interactions (Loubet Del Bayle, 2000). Les méthodes d'introspection pour la tenue des journaux de bord sont basées d'une part sur l'analyse praxéologique inspirée des travaux de Jean-Marc Pilon (2002, 2005) et d'Yves Saint-Arnaud (1995) dont les travaux s'inspirent eux-mêmes des recherches d'Argyris (1983, 1993) et Schön (1983, 1987), (Argyris et Schön, 1974, 1978), et d'autre part sur l'exploration phénoménologique inspirée de Galvani (2006, 2007, 2004, 2006a) à la suite de Vermersch (1996) et de Valera *et al.* (1993). Dans un des deux terrains, le récit élaboré à partir des notes des journaux quotidiens du chercheur a été remis aux cochercheurs² qui l'ont lu et commenté. Cette version a ensuite été mise en dialogue, pour en tirer de nouvelles données essentielles. L'analyse des données s'est faite par un examen phénoménologique (Paillé et Mucchielli, 2008) suivi d'une analyse en mode d'écriture (Paillé et Mucchielli, 2008).

Les aspects originaux de cette recherche résident dans plusieurs points. D'abord, sur le plan méthodologique dans la cueillette et la validation des données. Il n'est pas nouveau de recueillir des données introspectives et phénoménologiques par la tenue d'un journal de bord dans des recherches de type qualitatives, mais suite à la création d'un premier récit élaboré, l'idée de donner en lecture et de mettre en dialogue ces données primaires (voir

² Les cochercheurs sont les partenaires relationnels du praticien-chercheur.

chap. 3.6.3) avec les partenaires relationnels pour à la fois valider ces données, les enrichir de leurs points de vue subjectifs et en même temps créer des données d'un deuxième niveau (des métadonnées) semble être une innovation du chercheur d'un grand intérêt pour la recherche.

Pour ce qui est du sujet même de la recherche, l'auteur n'a pu trouver dans sa revue de littérature de documents portant sur « l'engagement du praticien dans sa propre transformation au sein de la relation d'accompagnement comme moyen d'accompagner le changement chez l'autre ». Plusieurs auteurs (Abdullah, 1995; Argyris, et Schön, 1974, 1978; Argyris, 1983, 1993; Argyris, Putnam et Mclain, 1985; Decker, 1989; Dionne, 1999; Schön, 1983, 1987, 1996; St-Arnaud, 1992, 1995) abordent la question de la transformation du praticien comme passage essentiel à l'amélioration de sa pratique d'accompagnement, mais cette transformation est toujours réalisée comme un préalable et hors de la relation d'accompagnement. Cette transformation du praticien ne concerne jamais directement l'accompagné. D'autres auteurs (Amar, 2005; Kramer, 1996; Delourme, 1999; Rogers, 1979; Galvani, 2006a; Portelance, 1994; Martinez, 2004) soutiennent le fait qu'une « rencontre réelle » est nécessairement transformatrice, mais n'abordent pas cette question dans l'angle de l'accompagnement, ou bien ils n'abordent pas la transformation du point de vue de l'engagement, ou comme moyen pour l'acteur de s'engager dans un accompagnement plus juste. De même, parmi ces auteurs, ceux qui se sont penchés sur l'engagement dans la relation mentionnent la transformation seulement comme un effet de la relation. On ne mentionne pas l'engagement à se transformer. Sur cette question, semble-t-il, il reste beaucoup à faire.

« Croyez-moi, ça n'a pas été sans difficulté. » « Je dirais même plus, sans difficulté, nous ne serions pas ici! »

Dupont et Dupond : *Tintin, L'affaire Tournesol*

PARTIE I

PROBLÉMATIQUE, CONCEPTS ET MÉTHODE

À mes yeux, l'expérience est l'autorité suprême. Ma propre expérience est la pierre de touche de toute validité. Aucune idée, qu'il s'agisse de celles d'un autre ou des miennes propres, n'a le même caractère d'autorité que mon expérience. C'est à elle que je dois revenir sans cesse, pour m'approcher de plus en plus de la vérité qui se développe graduellement en moi.

Carl Roger (1968)

La partie I de ce mémoire présente la problématique, le cadre conceptuel et mes choix épistémologiques et méthodologiques.

CHAPITRE 1

PROBLÉMATIQUE : IMPACT D'UNE VISION DU MONDE SUR LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT, SUR LES ACTEURS DE LA RELATION ET SUR LE DÉVELOPPEMENT SOCIAL

Aucune culture, tradition ou communauté, si évoluée, traditionnelle ou interculturelle qu'elle prétende être, ne peut, à elle seule, établir la nature des critères de croissance humaine pour l'ensemble de l'humanité.

Interculture, n°90, 1986

Depuis des années, je travaille en accompagnement du changement et peu à peu une question fondamentale s'est imposée à moi : « **Comment accompagner le changement social?** » Cette question semble primordiale et, penserez-vous, elle aurait dû être répondue dès le départ. Mais en fait, c'est une question qui surgit au cours des années de pratique chez un praticien désireux de contribuer au déploiement, à la réalisation et au développement de l'autonomie des groupes et des personnes avec qui il travaille. Cette question ne vient, naturellement, pas seule; elle est accompagnée d'une multitude d'autres qui la circonscrivent et précisent son amplitude et sa direction. Lorsqu'on travaille localement, et de manière encore plus aiguë à l'international, plongé dans une autre culture, la question de la justesse dans l'accompagnement du changement (social ou personnel) nous vient nécessairement en tête accompagnée de celle-ci : « **Que suis-je en train de faire?** ». Il n'est pas simple de répondre à cette question, car des paramètres inconscients entrent en jeu. Accompagner le changement d'autrui, c'est vouloir le bien pour l'autre, mais quel bien? Celui qu'on voudrait pour soi? Et, dans la négative, **comment savoir ce qui est bien pour l'autre? Comment le savoir lorsque, parfois, l'autre lui-même n'en a pas conscience? D'ailleurs, suis-je moi-même toujours conscient de ce qui est le mieux pour moi?** Une autre question qui se pose est celle de la légitimité : « **Qui sommes-nous pour nous**

permettre de provoquer le changement chez l'autre? » « N'a-t-on plus besoin de se parfaire, soi-même? »

Pour répondre à ces questions, nous devons faire l'autopsie de la relation d'accompagnement, décortiquer les rôles, les pouvoirs, les jeux d'influences, les dynamiques conscientes et inconscientes, etc. Ce qui m'a conduit à comprendre que notre posture d'accompagnant, comme nos façons d'être et de faire, sont enchâssées dans le paradigme culturel duquel on vient : nous transmettons ce que nous sommes par ce que nous sommes.

L'Occidental, de manière générale, baigne dans un paradigme qui est à la fois plutôt centriste, unilatéraliste et qui valorise la performance. Centriste, car nous y développons une vision du monde et une relation à ce dernier centrées sur nous-mêmes. Autant dans nos relations interpersonnelles (à petite échelle) qu'à l'échelle plus grande de notre rapport à l'environnement ou aux autres cultures, l'Occidental se place au centre de ce qui existe. Il ne se conçoit pas comme étant une partie d'un tout, pivotant en périphérie d'un grand ensemble, mais bien comme un individu pivot, un centre. Cette « qualité » a contribué au développement de nos sociétés individualistes. Notre éducation formelle comme informelle nous apprend rarement à prendre conscience que l'autre (mon voisin), ne sent, ne pense, ne voit, ne ressent pas nécessairement les faits et la vie de la même manière que moi. Unilatéraliste et valorisant la performance, car, centré sur l'action et les résultats, nous sommes souvent peu à l'écoute et peu en « *interaction* »³. Par exemple, Freire (1983) décrit notre modèle d'éducation comme étant un mode dépositaire du savoir, sans participation de l'élève. Ce dernier étant un sac vide à remplir, il n'a qu'un rôle réceptif. Dans nos relations professionnelles, Argyris et Schön (1974,1978; St-Arnaud, 1995) affirment que nous (Occidentaux) sommes tous portés vers un modèle d'actions de type expert, centré sur la consommation du savoir professionnel, l'atteinte des résultats, le contrôle unilatéral du processus et même de l'interlocuteur pour arriver à nos fins (même si celles-ci sont d'aider

³ J'insiste ici sur le caractère réciproque de l'interaction.

ce dernier). De même, Vachon affirme que dans nos rencontres interculturelles, nous sommes portés à considérer l'autre comme un vide à remplir⁴ plutôt que comme une plénitude à découvrir (Vachon, *passim*).

On comprend alors l'origine de ce questionnement chez le praticien que je suis, car accompagner, c'est se mettre en position d'influence face à l'autre; une influence qui part de, et qui porte ce que nous sommes. Cette influence peut donc facilement devenir de l'ingérence dans « le système qu'est l'autre » et tenter de le réorienter selon notre vision du monde. Comme nous portons notre vision du monde sans en avoir conscience, en corollaire nous tenons pour acquis que notre interlocuteur partage notre vision du monde, qu'il est enchâssé dans le même paradigme culturel⁵. Nous sommes donc totalement inconscients que sa vision du monde peut être différente de la nôtre et, du coup, on ignore, on nie ou même on refuse cette possibilité. S'il en est ainsi dans toute relation d'accompagnement, qu'en est-il dans une relation radicalement interculturelle? Qu'en est-il lors de projets de coopération internationale? Mais il y a pire encore! Même conscients de tout ça, notre culture est si profondément ancrée en nous que nous avons peine à nous en défaire. Même en tentant de faire autrement, ces gestes et ces attitudes que nous voulons éviter reviennent insidieusement dans notre comportement.

1.1 DE L'ORIGINE PERSONNELLE DE CE PROJET

J'ai très jeune été plongé dans une autre culture et dans la coopération, ayant vécu au cours de mon enfance deux années à Thiès, au Sénégal, où mon père fut coopérant. Cette expérience m'a marqué et m'a donné la soif de l'autre, de la découverte de la différence et de la rencontre des cultures. Ainsi, au début de ma vie adulte, je voyage et participe à des projets internationaux, je m'engage dans un programme d'études avec volet international et

⁴ Est vide tout ce qui sort de notre conception du monde.

⁵ Nous lui accordons des coutumes différentes tout en étant persuadés qu'il voit et pense le même monde que nous.

je commence ma vie professionnelle en travaillant dans une organisation de sensibilisation à la coopération et d'appui à des projets de développement. Mes expériences interculturelles sont nombreuses, au Québec comme ailleurs. Je me passionne et me remplis de ces échanges et découvre la richesse des différences. Je ressens de plus en plus le besoin de partager et d'échanger.

Durant cette période, j'ai eu à plusieurs reprises l'occasion de constater personnellement ce qui se fait comme projet de coopération tout en en découvrant d'autres à travers mes lectures. Je développe un esprit critique face à la coopération et prends conscience de ses travers et de ses lacunes⁶. Je prends aussi conscience que, dans une grande proportion, les efforts de développement ont peu d'effets positifs sur la population et sur le niveau de pauvreté. Mais encore, ces efforts ne semblent pas améliorer la capacité des populations locales à s'autodéterminer et à assurer la pérennité de leur bien-être. Au contraire, certaines de ces pratiques semblent même développer la dépendance de ces populations à l'assistance extérieure, l'aliénation et l'acculturation⁷.

Malgré cela, ou plutôt à cause de cela, je nourris le projet de travailler en coopération internationale, mais avec l'idée de faire mieux, de faire autrement. Ainsi, je termine ma formation académique⁸ et après quelques années de travail au Québec, je me retrouve, le 5 novembre 2000, en République dominicaine comme coopérant, dans le cadre du programme «*Jeunes stagiaire international*» de l'ACDI. Je passerai 8 mois là-bas au

⁶ Lacunes majeures et évidentes du développement : les problèmes quotidiens de gestion, d'administration, et d'organisation, le manque de vision globale et systémique, le fait que des projets parachutés soient en inadéquation avec le contexte local ou régional et non pertinents pour la population.

⁷ L'aliénation est un concept que l'on retrouve dans l'œuvre de Paulo Freire (1983) sous le vocable « d'opprimé ». L'aliénation est un conditionnement social, un asservissement qui rend l'individu plus ou moins étranger à lui-même et à la réalité qui l'entoure, l'empêchant de trouver des solutions, car elle le porte à la mésinterprétation de son environnement, à la méconnaissance de soi, à la perte de pouvoir sur son destin et à la perte de ses rêves personnels qui sont remplacés par des rêves irréalistes, démesurés, stéréotypés (appartenant à la culture de l'opresseur, dirait Freire).

⁸ Une formation tournée vers mes goûts, mais aussi vers mes désirs de coopération (Bac multidisciplinaire : science de l'environnement, gestion d'entreprise et écologie et j'ajoute à cela des cours en agriculture biologique).

service d'une ONG locale de développement, le CEPAE, comme technicien agricole et environnemental. Je suis installé, seul, à Rancho Arriba, sans ressources matérielles ni financières. C'est un petit village de montagne, sans communication avec l'extérieur. Mon superviseur, un agronome, passe, de manière imprévisible, une à deux journées sur place aux 30 à 50 jours. Chaque demande de ressources passe par un long processus et demande du temps.

Dans le petit hameau de L'Estrechura⁹, le CEPAE, avec un groupe de 14 familles d'agriculteurs, a mis en place, depuis deux ans, un jardin communautaire maraîcher. L'objectif est de fournir un revenu alternatif aux quatorze familles qui y travaillent¹⁰. Le jardin est toujours en démarrage : plusieurs récoltes (trois par année) ont déjà été faites; vendues, perdues ou utilisées en partie par les familles. Le jardin est toujours à perte. Lorsque j'arrive, une culture conventionnelle¹¹ de tomates y est déjà bien avancée sur environ 3800 mètres carrés. Le CEPAE, qui supporte le projet, finance les engrais, les pesticides et les semences. Mais il vise l'autonomie et désire que la culture soit convertie à l'agriculture biologique. Les familles participantes sont aussi intéressées à la transformation. Le marché du biologique n'est pas développé et les prix ne sont pas plus élevés, mais comme le CEPAE a comme objectif de rendre le projet autonome à court

⁹ Le village de Rancho Arriba est divisé en différents hameaux répartis dans la vallée et dans les montagnes environnantes.

¹⁰ Les campesinos (agriculteurs) vivent surtout de la culture du café et des haricots. Au fil du temps, je découvre la complexité de leur situation : ils n'ont pas de revenu stable et s'endettent en attendant les récoltes auprès de celui qui achète leurs récoltes. L'agriculteur est donc soumis à une situation triplement préjudiciable : les intérêts (fixés régulièrement à plus de 20%), l'obligation de vendre à son créancier à des prix fixés à son désavantage, et la vente des récoltes au sac plutôt qu'au poids bien que les prix de vente des récoltes (fèves et café) soient fixés au poids (ex : 800 PD le quintal de café). Par contre, les acheteurs ne pèsent pas, estimant qu'un sac égale un quintal, alors qu'ils font la plupart du temps beaucoup plus, jusqu'à 1/3 de plus. Le petit agriculteur est donc soumis à un système d'exploitation extrêmement pervers qui lui procure un revenu ridiculement bas relativement à la valeur de ses récoltes (inférieur à 50% selon mes estimations). Ils sont soumis aux forces de la nature, aux prix du marché international et aussi à l'emprise des multinationales qui entreposent et relâchent des stocks achetés à l'extérieur du pays pour faire varier les prix et spéculer. Une maxime populaire dit : Quand les prix sont bons, les récoltes seront mauvaises, si la récolte est bonne... Les revenus mensuels se situent entre 1500 et 2500 PD (150 à 250\$ can.).

¹¹ Il est ici fait référence à l'agriculture conventionnelle (non biologique) utilisant des pesticides, des engrais de synthèses et minéraux.

terme, les paysans voient dans cette approche l'économie des coûts d'intrants. Mon rôle sera donc d'initier cette transition et d'enseigner aux familles l'agriculture biologique.

1.1.1 Comment je ne peux me séparer de mon bagage culturel et personnel : une prise de conscience¹²

Conscient des problèmes et des travers de la coopération, je cherche donc à faire différemment : je veux que le projet parte d'eux, qu'il soit **leur** projet, leur volonté et que je devienne un technicien à leur service. Je veux aussi que nos échanges servent à raffermir leur identité et non l'inverse. Mon désir est de faire selon LEURS décisions. Je ne veux pas ingérer, alors je reste prudent dans mon approche. Pour cela, dès le départ, je décide seulement de répondre aux sollicitations et aux demandes qu'on me fait. Le groupe du jardin me sollicite d'abord, car la culture de tomates en cours se porte mal. J'y fais un dépistage, donne mes conclusions et propose quelques interventions. Mais je me garde bien de leur dire quoi faire. Pendant quelques semaines, j'affermis mon contact avec ce groupe et prends conscience de leurs préoccupations.

Le 5 décembre, à leur demande, je fais une première réunion avec tout le comité du jardin pour bien me présenter et présenter l'agriculture biologique. Après cette présentation sur ce qu'est ce mode d'agriculture, le pour et le contre, le travail que cela implique, les différentes écoles, etc. nous décidons de nous engager ensemble dans ce processus d'apprentissage et de création d'une parcelle démonstrative biologique. Nous ne pourrons pas transformer entièrement le jardin, d'ailleurs une culture est en cours. L'objectif du groupe est que la prochaine culture se fasse sans intrants autant que possible.

La formation et le travail débutent sur une bonne lancée, avec des gens très motivés, mais comme dans bien des projets de coopération, cela ne dure pas. La présence diminue et les décisions prises en groupe ont de moins en moins de suites.

Le groupe est au départ très motivé; il y a des ateliers éducatifs chaque semaine sur l'agriculture biologique, mais ils se font plus ou moins régulièrement. Nous

¹² Le développement de cette section est basé sur mon expérience de coopérant. Elle se réfère à mon journal personnel tenu tout au long de ce projet.

travaillons aussi à la planification et à l'organisation du travail à faire pour arriver aux transformations voulues et nous faisons des rencontres au jardin pour prendre conscience du milieu et avoir une dimension pratique. Aussi, on échange beaucoup informellement. En priorité, on devra s'occuper de la fertilisation. Un composteur est fabriqué puis... déjà, la motivation faiblit. Certains membres du groupe sont de moins en moins présents. Les plans de travail sur plus de six semaines ne sont jamais respectés entièrement. Beaucoup de choses restent au niveau des paroles et ne se transforment pas en actions. Des décisions prises ne sont pas appliquées. Par exemple, tout l'engrais vert semé sera dévoré par les mules d'un des membres du groupe. Finalement, le niveau de participation aux activités que nous planifions devient très faible.

Le désengagement face au projet et les problèmes qui surviennent me préoccupent. Je n'en prends pas tout de suite conscience, mais la courte durée de mon séjour me contraint et je suis aussi poussé par des impératifs de faire, de réussite et d'efficacité. Ma formation en gestion ainsi que mon appartenance à la culture occidentale me portent vers l'analyse des problèmes et leur résolution dans un souci d'efficacité. Pourtant, bien que les problèmes préoccupent aussi d'autres membres du groupe avec qui je discute informellement, je prends, inconsciemment, la direction de la situation et je l'envisage selon ma façon de voir. Ainsi, **je** vois les problèmes et **je** les expose au groupe. **Je** propose aussi des solutions. Malgré ce que j'en pense sur le moment, je suis en pleine interférence. Je cherche à répondre à mon besoin de compétence en utilisant mes capacités d'analyse, mes connaissances, mon imagination pour résoudre des problèmes qui, en somme, ne sont pas les miens. Est-ce que je les incite à puiser dans leurs ressources avec tout ces **Je**? Je n'ai pas conscience que se joue un « pouvoir culturel¹³ », je n'ai pas conscience que se joue, pour moi aussi, une relation inégalitaire au niveau de l'autorité, que mon opinion, mes propositions pèsent plus dans la balance¹⁴. J'ai pourtant l'impression d'éviter ces pièges dans mon approche, car :

¹³ En effet, comme travailleur occidental, j'ai un comportement très proactif, une pensée très analytique et un souci d'efficacité et de rapidité. En devançant le rythme local, je le court-circuite aussi et ne me permets pas de le voir à l'œuvre. Du coup, je ne permets pas l'expression de leur réflexion, de leur ingéniosité, de leur propre démarche de résolution de problème.

¹⁴ Pour plusieurs raisons dont voici des exemples : 1- le respect de l'invité; 2- pour eux, je suis celui qui détient la connaissance, les moyens, la bourse, je suis celui qui a réussi et qui vit bien, je suis en quelque

Ces problèmes, que j'arrivais à détecter un à la suite de l'autre, se discutaient ouvertement en groupe. Nous en discussions ensemble et des solutions étaient proposées par un membre de l'assemblée ou par moi. Mais c'est à eux que revenait la décision. Je tentais de ne pas interférer. Les constats faits et les décisions prises, le travail et les activités reprenaient leurs allures normales... pour un temps.

Avec le temps, je prends en charge de plus en plus la responsabilité du projet et la résolution de toutes les lacunes et difficultés. Selon ma compréhension de la situation, il est de mon devoir de coopérant d'apporter au groupe tout ce qui lui manque. Je deviens, selon moi, indispensable.

Je me rendais compte, de plus en plus, que mon rôle ne pouvait se limiter à l'enseignement de techniques agricoles. Lorsque le projet débute, ma charge est l'enseignement de l'agriculture biologique, mais elle se transforme très vite au fil des difficultés et des lacunes rencontrées. Mes observations sont chaque fois présentées au groupe et, suite aux constats faits, ma tâche de formateur s'élargit dans les domaines de l'organisation, de la gestion, de la comptabilité, etc.

Pour ajouter à ma confusion, les participants eux-mêmes s'attendent aussi à recevoir des réponses à tous leurs problèmes et ils s'attendent à ce que ces solutions leur proviennent de l'extérieur. Leur histoire les a déjà conditionnés à devenir réceptifs, voire passifs¹⁵. Ainsi, lorsqu'on aborde chaque nouveau problème, leur réaction première est de se demander pourquoi ils n'ont pas eu ce support et non pourquoi ils n'ont pas eux-mêmes cherché des réponses à leurs questions et à leur problématique.

La récolte de tomates se termine à la mi-janvier. Les deux tiers des tomates n'ont même pas été cueillis faute de marché et de démarches suffisantes. Le moral du groupe est au plus bas. Le 18 février, le CEPAE vient faire le bilan. La réunion servira uniquement à réunir les chiffres. Il n'y a pas de rétrospective faite avec le groupe lui permettant de tirer des enseignements et des recommandations. On en est, grosso modo, à la cinquième récolte dans ce jardin, et j'apprendrai que le seuil de rentabilité n'a pas été passé une seule fois. Les membres s'attendaient donc à ce

sorte une autorité, une source d'espoir et de rêve (une image idéalisée que l'opprimé se fait de l'Occident).

¹⁵ Vous pouvez consulter des ouvrages sur l'histoire du développement international. Lorsqu'on fait à la place de l'autre, c'est normal que ce dernier s'attende, à force, à la même assistance. Dans cette région de la République dominicaine, ce sont des pères canadiens qui ont construit les routes et bâti les écoles.

que quelque chose tourne mal encore une fois. Mais, à cette réunion, ni le CEPAE, ni les campesinos ne se posent plus de questions.

Je suis abasourdi par cette rencontre. Je constate, encore une fois, les absurdités et les incohérences de la coopération. J'en parlerai avec le groupe :

Le 21 février, lors d'un atelier avec le groupe, j'ai mis de côté l'enseignement agricole et j'ai amorcé une discussion sur la motivation et l'organisation du groupe. Lors de cette réunion, des irritants et des lacunes importantes ressortirent. Presque tous s'exprimèrent sur le fait qu'ils se sentaient lésés par leur façon de distribuer les profits potentiels. Ils étaient réticents à s'investir, car les plus « paresseux » en profiteraient autant. Lorsque nous avons mis en lumière les problèmes dans le mode de distribution des bénéfiques ou lorsque j'ai fait une rétrospective pour trouver ce qui n'avait pas marché et qu'on parla du peu d'efforts de vente, le groupe, tout surpris, s'exclama « Comment ça se fait que le CEPAE ne nous a jamais parlé de ça ?! »

Je ne me rends pas compte qu'eux-mêmes jettent la faute sur l'extérieur et se débarrassent du problème. Plutôt, je me sens solidaire de leur désarroi devant les manques du CEPAE. Ma réponse à ces problèmes est la même : je prends tout sur moi. Mon regard culturel, mes valeurs, mes croyances et mes impératifs me poussent à les aider. « C'est à moi de leur donner les réponses que le CEPAE ne leur a pas données. » Comme le dit si bien Robert Vachon, je les vois comme un vide à remplir¹⁶. Ainsi, inconsciemment, je deviens peu à peu le responsable du projet, le porteur. Mon attitude, contraire à mes valeurs, n'aide en rien à ce qu'ils développent de l'autonomie et à ce qu'ils apprennent à puiser dans leurs ressources personnelles. Moi-même, alors que je crois qu'il vaut mieux développer d'abord à partir de nos propres ressources, je me mets à chercher des ressources extérieures et du financement, car le temps commence à me manquer. Je me mets même à penser que tout le projet repose sur mes épaules.

¹⁶ Dans mon approche de résolution de problème, je diagnostique ce qui manque et cherche à le combler. Par exemple, la grande majorité du groupe est analphabète et ils ont une faible scolarité. J'attribue une partie des problèmes à ce manque. Je ne me demande pas quelles sont leurs forces et comment partir de là pour qu'elles se déploient davantage.

De nouveaux ateliers sur la gestion et l'organisation prennent place, car je me dis qu'il vaut mieux solidifier leurs bases avant tout développement nouveau. Ils sont bien d'accord. Ma tâche devient de plus en plus lourde et complexe, de plus en plus inconciliable avec le temps qu'il me reste. Comment arriver à tout faire? À chaque nouvel obstacle, ma charge de travail augmentait pour supporter les nouveaux besoins d'apprentissage. En même temps, la motivation et la participation aux activités diminuaient (perte de confiance que le projet puisse amener un changement positif à leur situation ou un découragement à cause de la charge grandissante, je suppose). Je prenais alors de plus en plus à ma charge les responsabilités (rencontres, planification des activités, démarches auprès d'agents extérieurs...). Je voulais leur montrer que cela pouvait marcher, qu'il y avait espoir. Mais l'espoir n'est pas quelque chose d'extérieur à soi... Bref, malgré toute ma bonne volonté et le fait que j'étais bien conscient des risques, on s'enlisait dans une spirale de désengagement, de dépendance et de dégénérescence du projet avec des obstacles de plus en plus difficiles à surmonter. On se tournait de plus en plus vers une dépendance à des ressources extérieures (plus simples et rapides si on les avait) plutôt que de rechercher ses ressources propres (imagination, ressources naturelles, techniques ancestrales adaptées...) et son propre rythme. J'approche du terme de mon contrat et il est évident que nous ne pourrons jamais passer au travers de la charge d'apprentissage à faire...

Au cours de mon séjour, je prends peu à peu conscience que l'attitude des autres coopérants, ceux de la même culture qu'eux, ceux du pays même est aussi empreinte d'oppression (Freire 1978, 1983), portée par une dynamique hiérarchique.

À l'évaluation mi-stage avec le CEPAE, lorsque je mentionne ma difficulté à mobiliser, à réunir les gens pour le travail ou pour les réunions, on me dit que je devrais avoir plus une attitude de père de famille, de gardien d'enfants.

À l'évaluation finale avec le CEPAE, lorsque j'ai abordé le point du manque de formation et de préparation du groupe, je me suis confronté à un mur d'opposition. Pour le CEPAE, tous les problèmes d'organisation, de gestion, de motivation venaient de la pauvreté comme telle et non pas d'une mauvaise dynamique de groupe, d'un manque de connaissances, de formation, etc. Pour eux, pauvreté signifie : pas de ressources financières, la sécheresse qui mine leurs espoirs, et leurs tristesses qui les empêchent de s'investir dans une action collective différente qui pourrait améliorer leur vie. Cela et les échecs passés avec le jardin servent d'ultime explication pour le CEPAE. Selon le CEPAE, les campesinos vivent dans une fatalité absolue et cela fait qu'il n'y a pas de motivation à essayer autres chose, à faire un effort supplémentaire, à se diversifier, à tenter du nouveau.

Aussi, je prends conscience de mes actes et de leurs impacts. Je me rends compte que je n'ai pas réussi à éviter les pièges que je considère si dangereux. Je me questionne alors :

Le projet fonctionne difficilement. D'accord! C'est sûr qu'il y a des manques au niveau des outils organisationnels. Dans un premier temps, il m'apparaissait clair que ce groupe manquait d'organisation, de méthode, de planification, d'action, de suivi, de leadership et pour plusieurs personnes, de responsabilité. Comment ne pas porter ce constat (avec nos yeux d'Occidentaux)? Mais c'est précisément la prise de conscience de ce constat qui me dérange le plus. Les faits parlent, d'accord! Le projet fonctionne difficilement et c'est sûr qu'il y a des manques au niveau des outils organisationnels. Mais des individus aussi désorganisés ne pourraient pas cultiver la terre. Pourtant sur leurs parcelles personnelles de café et de fèves, ils se prennent en main. Qu'y a-t-il alors? Le mal est ailleurs, mais où? Peut-être la culture collectiviste, la solidarité ne sont pas développées? À l'intérieur du projet, je sentais peu d'épanouissement, de sentiment de réalisation; comme s'il s'était développé au cours du projet le contraire d'un processus d'autodétermination. Il y avait là matière à réflexion. Une foule de réponses peuvent nous venir en tête concernant l'ingérence, l'inadéquation du projet, la projection des désirs personnels... Ce projet venait-il vraiment d'eux ou du CEPAE ou, encore, était-ce moi qui l'avais suggéré sans m'en rendre compte? De plus, l'historique du projet, avant mon arrivée, n'aidait pas.

Je quitte alors la République dominicaine en pleine réflexion, désireux de trouver pour moi une nouvelle voie de passage.

Voilà comment ressortent, dans un projet de coopération, ma structure culturelle, ma nature, la façon dont j'ai été formé : mon impératif de faire, le fait de prendre à un niveau très personnel l'avenir du projet au point d'en devenir le centre. Bref, sans en prendre conscience, je deviens très invasif et plutôt que de laisser place à l'expression, je « bouche tous les trous » par mon action. Ainsi, je laisse peu de place pour que se déploient devant moi des cultures « plus réservées » et pour que s'équilibrent les forces dans la relation. Ce sentiment est plutôt commun chez ceux qui entreprennent de s'ouvrir au dialogue interculturel et à une vision pluraliste du monde. Ana Mattos (2005 : 15) l'exprime ainsi :

Après plusieurs rencontres avec Robert [elle parle ici de Robert Vachon], j'ai commencé à me rendre compte que je tenais un discours typiquement occidental, prétendant faire le bien partout sans prendre le temps de comprendre vraiment de quoi il s'agissait. Un discours reflétant une vision du monde où l'on veut tout améliorer en valorisant le progrès, en rendant les systèmes plus efficaces et en

construisant des solutions à partir de formidables créations intellectuelles, où la raison, plus souvent qu'autrement, se place au centre des choses. Mais plus que tout cela, j'ai aussi pris conscience de l'inconsciente hégémonie de notre culture envers celle des autres.

Plus loin, elle conclut : « N'est-il pas prétentieux de croire que nous pouvons trouver une solution pour une autre culture sans même nous ouvrir à elle pour la sentir et la connaître. » Mattos prend ainsi conscience que l'intention la plus pure est loin d'être suffisant pour « aider » les autres. Ana Mattos (Mattos 2005) ajoute qu'il est nécessaire d'avoir ouverture et écoute et de s'interroger plus profondément sur la façon dont on agit face aux autres cultures. Dans le même courant, mon expérience dominicaine m'a fait sentir :

[...] qu'il était superflu d'apporter uniquement des réponses à toutes ces questions techniques d'organisation, car mes connaissances ne sont que celles proposées par un Occident « technifié » et rationnel. Elles correspondent à mon mode de pensée, à ma vision du monde, à mon cône de conscience et surtout à ma situation. En leur transmettant mon organisation, je ne fais que les transformer à mon image. Je voudrais plutôt que de notre rencontre puissent surgir de nouvelles prises de conscience, pour eux comme pour moi, qui élargiraient nos consciences respectives et qui favoriseraient par la suite la croissance et la résolution de problèmes.

Bien que je sois en accord avec les constats de Mattos, ma propre expérience m'a démontré que « s'interroger sur nos façons d'agir » — bien que ce soit un point de départ essentiel — n'est nullement suffisant pour transformer nos façons de faire et nos manières d'être qui causent préjudice. En effet, dans l'expérience ci-haut relatée, j'étais capable de porter un regard critique sur un schème d'action de coopérant, mais j'étais enfermé dans ce même schème d'action. J'en avais pris conscience, mais je m'étais trouvé incapable d'en sortir. J'étais conscient des dangers dès le départ, j'étais averti et sur mes gardes. Malgré tout, je suis retombé dans les pistes que je cherchais à éviter. Pour moi, la solution au problème de l'accompagnement (trop souvent hiérarchique) en contexte interculturel ne peut, non plus, se trouver dans l'élaboration d'une méthodologie d'approche différente, car une fois l'acteur confronté aux résistances du milieu et aux siennes propres, toute méthodologie perd son efficacité : inconsciemment, l'acteur revient toujours à son modèle

d'action principal¹⁷ (Argyris et Schön, 1974; St-Arnaud, 1992, 1995; Dionne, 1999). La méthodologie devient donc inutilisable dans les moments où nous en avons le plus besoin. Conséquemment, à l'instar d'Argyris et Schön (1974), de St-Arnaud (1992, 1995) et de Dionne (1999), je développe l'idée que l'acteur devrait lui-même se transformer profondément pour pouvoir agir différemment. Je propose, de plus, qu'il puisse utiliser la relation d'accompagnement même comme tremplin pour sa propre transformation.

Chacun de nous est porteur de sa société et de ses cultures (sociale, familiale, etc.). C'est à partir de là que l'on porte notre regard et que l'on agit sur le monde. Il est impossible de s'en départir pour atteindre un regard culturellement neutre et objectif sur le monde. Notre culture est une prison; mais si cela est, elle peut aussi être un tremplin si l'on sait y rebondir. Si l'accompagnateur de changement pouvait développer assez d'ouverture et de réceptivité pour se laisser transformer par la relation d'accompagnement, si de prime abord il s'engageait à se transformer dans et par la relation avec les accompagnés, sa posture d'accompagnateur se modifierait au fil de la rencontre (au rythme de sa propre transformation) et le piège de la culture pourrait devenir tremplin. Vue sous cet angle, la racine des problèmes de la coopération devenait individuelle et relationnelle. Au centre de la relation, la transformation de l'acteur devenait l'enjeu primordial qui permettait de rééquilibrer cette relation. Le fait de se laisser mettre en mouvement par l'autre et par la relation permettrait de rééquilibrer la hiérarchie de pouvoir au sein de la relation d'accompagnement. La relation accompagnant-accompagné prendrait alors la tournure d'une relation de réciprocité dans l'accompagnement.

¹⁷ Pour plus d'explications, se référer au chapitre 2.2.4 : La relation de coopération.

1.2 ORIGINE SOCIOCULTURELLE DU PROBLÈME : DE LA DOMINATION STATIQUE À L'ACCEPTATION DE SE REFAIRE AU REGARD DE L'AUTRE

Aucune culture, tradition, idéologie ou religion ne peut aujourd'hui parler pour l'ensemble de l'humanité, à plus forte raison résoudre ses problèmes. Le dialogue et les relations menant à une fécondation mutuelle sont nécessaires.

Raimundo Panikkar

Bien que le questionnement soit d'origine personnelle, le problème, lui, demeure beaucoup plus vaste, car il touche de façon générale tous les domaines de l'accompagnement et même, fondamentalement, il englobe toute notre vie relationnelle, car il émane du paradigme culturel porté par l'Occident moderne et influence nos façons de voir et de faire le monde. La pertinence sociale de cette recherche tient du fait que notre rapport à l'autre est imprégné de notre histoire culturelle, histoire qui n'a pas appris à écouter, à recevoir et à respecter des réalités différentes de la sienne et qui a imposé son hégémonie sur le monde.

D'une manière globale, au cours des 500 dernières années, l'Occident s'est construit sur un rapport à l'étranger plutôt malsain. Les groupes sociaux issus de l'Europe, poussés par la quête de richesses, de ressources et de prise de pouvoir les uns sur les autres ont très vite établi leur dominance sur l'Amérique et ailleurs dans le monde. Les rapports qui se sont établis alors entre les cultures indigènes et les colonisateurs sont des relations de conquêtes (du territoire, des richesses, des peuples et même de leurs âmes par l'évangélisation). Ces rapports sont devenus au fil du temps des rapports de peur, de méfiance et de domination, des rapports où notre culture, la culture moderne occidentale issue de l'Europe, s'est présentée aux autres comme le modèle de référence, comme la détentrice de «La vérité» (religion et spiritualité, mode de vie, éducation, économie, savoirs, etc., tous considérés comme supérieurs, ou du moins, plus civilisés). Depuis 60 ans, la culture occidentale moderne s'est de nouveau imposée à la face du monde en s'affirmant comme « lieu de

rencontre » des différentes cultures, comme étant le langage¹⁸ que tous doivent utiliser pour être compris ou même « pris au sérieux ». C'est à l'intérieur du cadre de notre vision du monde, de nos conceptions, que toute rencontre et tout dialogue doivent se faire. Par conséquent, on a cessé de laisser de la place à l'autre, pour l'autre. Cette manière d'aborder l'étranger s'est transmise au cours des générations et s'est perpétuée dans notre modernité envers ceux qui sont différents, mais aussi dans la plupart de nos rapports à l'autre et dans nos relations d'accompagnement.

À l'intérieur de notre propre groupe social, nos rapports individuels à l'autre sont de même construits sur cette violence. Nos relations sont influencées par ce bagage culturel inconscient. Nous établissons avec les autres des rapports où l'on reste, chacun, enfermé dans sa propre conception des choses, où le pouvoir est un facteur prépondérant, où il faut gagner, garder la face et où la méfiance est présente. Notre système politique est un bon exemple de cette façon de faire : les partis sont toujours en confrontation et en négociation, pour ne pas dire carrément en opposition et en dénigrement. Ce n'est nullement une dynamique de concertation qui prévaut. Quant à nos pratiques éducatives (qui sont des pratiques d'accompagnement du changement), elles ne nous apprennent pas à créer la connaissance, mais à la recevoir passivement dans une relation hiérarchique où le savoir est source de dominance; elles ne nous apprennent pas, non plus, à maintenir des relations créatrices et épanouissantes, à nous autogérer, à faire des choix, à voir clair dans la réalité (Freire, 1978, 1983; Paquette, 1985). Freire (1983) utilise le vocable de « conception bancaire de l'éducation » où le savoir est déposé dans des objets passifs que sont les élèves, détruisant leur pouvoir créateur et leur sens critique qui leur permettraient de s'insérer dans le monde comme agents transformateurs. Ils deviennent plutôt des objets qui tendent à s'adapter à la réalité et aux exigences de la société. Notre système est basé sur des modèles naturels de compétition, de confrontation et d'opposition et non sur ceux d'entraide (le

¹⁸ Nous ne parlons pas ici de langue parlée, mais de cosmovision, de cadre de référence. Par exemple, lorsque nous échangeons avec l'Africain, il n'y a pas de lieu dans notre "monde commun" créé par la rencontre pour les Djinn ou les esprits des morts sur terre.

commensalisme et la symbiose) dont nous commençons à peine à reconnaître l'importance en écologie¹⁹. Arun Gandhi (Rosenberg, 2005 : 7), quant à lui, affirme que « Tout ce que nous faisons est conditionné par des motivations égoïstes — ce que nous avons à gagner — et plus encore dans une société à dominante matérialiste qui tire sa force d'un individualisme ». Tout cet héritage culturel, nous le portons en nous, comme individu.

Ainsi pris dans notre « paradigme-prison » et dans la croyance qu'il est porteur de réponses pour tous, qu'il est la seule vérité, nous allons ailleurs prêcher la voie du bonheur, la paix, la démocratie, le partage et l'entraide, toujours selon notre modèle unique. Pourtant, nous sommes dans l'incapacité de reconnaître le droit à la différence.

1.3 PERTINENCE PROFESSIONNELLE : ACCOMPAGNER OU AIDER; UN BIAIS SOCIOCULTUREL

Nos façons actuelles d'accompagner n'échappent pas à cette logique et laissent peu de place à la différence. Accompagner le changement rime souvent avec « conformer à la société ». Le jargon des métiers de l'accompagnement parle souvent « d'insertion sociale »: on veut ramener les gens dans le droit chemin du travail, de la productivité, de la consommation qui conduit à être respecté socialement, à devenir quelqu'un. Il en est de même avec le « développement international » dont la majorité de l'énergie sert à faire entrer le « tiers-monde » dans l'ère économique moderne de la croissance (un concept qui reste tout à fait occidental)²⁰. Bien sûr, à un niveau aussi global on peut rapporter le problème à des jeux d'intérêts particuliers de politiques (et de compagnies) internes aux pays ou internationaux, bref à des sources d'influence hors d'atteinte du simple travailleur

¹⁹ Ce n'est d'ailleurs peut-être pas un hasard si nos observations de la nature ont plus facilement saisi les rapports de compétition que ceux de complémentarité et d'entraide.

²⁰ En exemple : l'éducation offerte est basée sur l'éducation occidentale (nos façons de voir et de penser le monde et notre relation au monde qui sont toutes rationnelles, matérielles, causales, monétarisables), la santé est de même exclusivement physique et technique (symptomatique?). Le développement économique, lui, est fondé sur l'exploitation des ressources, la production de masse, l'exportation, l'économie de libre marché, etc.

de rue ou du coopérant. Pourtant, la chose est plus complexe et comme cela vient d'être montré par l'exposé de mon propre cas, l'individu est lui-même porteur d'une culture, d'une empreinte qu'il expose et utilise à son insu, et même souvent, contre sa volonté et ses valeurs.

Comme énoncé en début de chapitre, pour Argyris (1995 dans Dionne, 1999), la majorité des individus mènent leurs relations professionnelles selon un modèle d'action dit « expert » où les valeurs directrices sont : le contrôle de la situation (du client et de l'interaction) de manière unilatérale; la maximisation des gains et la minimisation des pertes; la suppression des sentiments négatifs; et l'adoption d'une conduite que l'on tient pour rationnelle. Duguay (1999 dans Dionne, 1999) ajoute que ce modèle est caractérisé par une gestion unilatérale du processus d'intervention. Ce qu'Argyris, Duguay et Dionne affirment reste malheureusement trop valable en accompagnement du changement, et notamment en accompagnement du changement social où les intervenants sont souvent peu formés à ce niveau²¹. Ainsi, le rapport praticien-clientèle est souvent unidirectionnel, proposant le changement chez l'accompagné sans remise en question de l'accompagnant²². Cette approche porte implicitement l'idée que l'accompagnant n'a pas à changer quoi que ce soit chez lui. Dans sa relation d'accompagnement, il n'a pas à apprendre de l'autre, il n'a pas à dépendre de cette relation pour s'améliorer, il semble être un être parfaitement accompli. En contrôlant toute l'interaction, en refusant les sentiments négatifs, etc., il se refuse au changement, à être influencé. Il refuse la réciprocité de la relation. Dionne (1999 : 3) conclut donc que ce modèle a un caractère plutôt déshumanisant qui « réduit la relation professionnelle à une relation au savoir plutôt qu'une relation à l'autre ».

²¹ Les coopérants, par exemple, sont souvent des techniciens ou des spécialistes qui n'ont aucune formation en accompagnement. Il en est souvent de même dans les OBNL du Québec où les travailleurs sont souvent issus du milieu même où ils œuvrent.

²² Je ne parle pas ici de remise en question de ses méthodes et de ses outils, mais bien de l'accompagnant en tant qu'être, avec ses façons de faire, ses limites et ses remises en question personnelles.

On retrouve donc dans ces relations d'accompagnement du changement un être accompli et un être dépendant. Cela est partout présent dans nos sociétés depuis notre tout jeune âge. Souvent la relation parents-enfants prend cette forme, la relation professeur-élève est basée sur ce modèle (Freire, 1978, 1983) et dans les relations de travail, il se joue des rôles de pouvoirs bien campés. Tous les praticiens (sauf quelques exceptions) tendent à jouer leurs rôles d'experts (St-Arnaud, 1995; Dionne, 1999). Cette culture de l'accompagnement cache la réalité de la résistance au changement du praticien. En effet, comme l'affirment Bédard *et al.* (1999), tout être humain [et j'y inclus le praticien] a besoin d'un concept de soi stable pour donner un sens à sa vie et il est prêt à réinterpréter la réalité pour conserver cette stabilité. De même, Martinez (2004 : 285) affirme que devant tout phénomène pouvant mettre en péril son intégrité et son identité, « la première réaction de l'individu est la peur et le rejet », ces sentiments s'exprimant entre autres à travers le déni et le besoin d'assimiler. On comprend donc la prépondérance du modèle d'expert. Cette façon de faire est en réalité un moyen « de s'appropriier l'autre et d'en faire disparaître toute trace d'altérité [...] et d'en annuler les effets inquiétants. De cette façon, l'autre devient un esclave, un objet, une extension de notre propre corps, il devient apprivoisé, familier et de moins en moins menaçant. » (Martinez, 2004 : 285.) La relation d'accompagnement du changement n'échappe pas à ce mécanisme et devient donc une nouvelle forme d'oppression telle que l'envisage Freire (1978, 1983), car elle demeure unilatérale, de haut en bas (et hiérarchique). En fait, c'est cette rigidité de l'accompagnant, cette résistance au changement qui, en s'exprimant, semble laisser toute la place aux mécanismes inconscients (culturels et psychologiques) pour qu'ils s'expriment dans la relation et contraignent ainsi le déploiement de l'accompagné. L'aidé devient un objet manipulable sur lequel on dépose notre science, nos points de vue, notre conception du bien, etc., et l'aidant, lui, se ferme à tout mouvement interne, il se prive de l'expérience relationnelle.

1.3.1 La coopération internationale

La coopération internationale porte ces mêmes enjeux et, bien qu'il y ait parfois des gains « techniques et matériels », l'impact sur les cultures est, plus souvent qu'autrement,

destructeur. D'abord, les projets de « coopération » se limitent trop souvent à des projets techniques (matériel, économique, éducationnel ou relié à la santé) et bien que ces projets permettent, lorsqu'ils fonctionnent, d'améliorer la qualité de vie des communautés, ils sont porteurs de nos concepts occidentaux, de notre culture, de nos façons de voir le monde. Ceux qui y travaillent oublient trop souvent qu'ils sont plongés dans une culture, une vision du monde différente — souvent très différente. Les coopérants agissent donc en portant inconsciemment leur culture et leur vision du monde. Ils sont souvent tout aussi inconscients de l'inégalité des forces en présence lors de leurs interactions (l'aidant vs l'aidé, culture riche, forte de réussite et de savoirs vs culture pauvre, dont l'histoire est parsemée d'échecs et dont ses savoirs et sa science sont rarement reconnus par l'autre). Avec toute la bonne volonté du monde, les coopérants sont là, à travailler, à agir et ce faisant, d'une part, ils disloquent peu à peu la culture et l'identité locales et, d'autre part, ils insinuent l'idée que « le salut » doit venir de l'extérieur. En clair, on impose un nouveau colonialisme culturel. Même le développement endogène porte ce grave risque. Ndionne et *al.* (2001 : 15-16) affirment à ce niveau que :

[...] la participation des acteurs à la base, à tous les niveaux et tous les stades du cycle. [...] n'est pas une condition suffisante pour s'inscrire dans une logique de changement. Il faut de plus habiliter les acteurs populaires à modifier les règles du jeu décisionnel et à introduire leurs propres règles. [...] Ce n'est pas d'être là avec eux pour décider ou de décider avec eux qui comptent. Il faut que cette présence aboutisse en une mise en question des pratiques mêmes de prise de décision et de communication. Sinon la participation est purement instrumentalisée, au service de cadres qui leur échappent.

Ndionne et *al.* (2001 : 19) ajoutent encore :

[qu'en] étant davantage attaché aux méthodes qu'aux résultats [...] on crée une réalité artificielle qui fait ombre aux réalités locales. Les gens pris au piège de cette réalité artificielle nous y enferment en répondant à des comportements précis qu'ils sentent que l'on attend d'eux. Dans cette approche, en fait, c'est notre sentiment de compétence qui prime.

Raimundo Panikkar va jusqu'à affirmer que toutes les solutions proposées par l'Occident semblent avoir été plus néfastes que positives, car c'est notre vision du monde qui est projetée sur l'autre :

Pour accepter la technologie et y être créateur, on doit avoir une idée de l'homme, de la matière, du temps et de l'espace en même temps que de la société, qui sont loin d'être les conceptions cultivées jusqu'ici par d'autres traditions. [...] La pénétration de notre conception de la réalité dans des cultures différentes disloque les fibres les plus profondes de l'organisme qui les reçoit. (Panikkar, 1975 : 227)

Il se développe alors un monofortisme culturel, une mutation de l'humanité qui semblent encore servir en Occident en faisant « *disparaître toute trace d'altérité* » pour conserver un concept de soi stable. Ce qui se produit au niveau des individus semble se répéter au niveau des cultures comme en hologramme. Il y a donc au niveau des pratiques d'accompagnement sociales actuelles une réelle insatisfaction et un besoin de renouvellement.

1.4 PERTINENCE SOCIALE

La pertinence sociale d'une telle réflexion est déjà énorme au niveau de la coopération internationale, car si cette démarche porte ses fruits, la coopération pourrait commencer à offrir les siens²³. De plus, l'augmentation à prévoir du phénomène de la migration²⁴ et les problématiques sociales qui en résultent vont demander de plus en plus d'accompagnement et la mise en place de processus d'adaptation, d'insertion dans la communauté d'accueil et de dialogues interculturels. Il me semble, de plus, que les relations

²³ La coopération internationale et l'effort de développement ont donné au cours des ans des résultats mitigés et très critiquables. Un article du New York Times International publié en 2004 (Dugger, 2004) sur l'influence de l'aide au développement se résume ainsi : il y a 55 milliards de dollars (US) par an de dépensés en aide internationale par les organismes internationaux et les nations riches. Pourtant, des évidences démontrent que tous ces projets ne font pas de différence réelle.

²⁴ Les défis écologiques qui caractérisent notre siècle, en commençant par les conséquences des changements climatiques sur les populations déjà défavorisées, font prévoir aux experts des mouvements de populations de plus en plus nombreux et massifs.

avec les premières nations au sein de notre territoire même pourraient bénéficier d'une telle approche. Mais cette réflexion semble être tout aussi utile pour tout autre type d'accompagnement, même moins interculturel. Je crois donc que la recherche d'alternative à ce qui se fait actuellement représente un intérêt social certain.

Au-delà de la recherche de résultats positifs liés à l'accompagnement, d'autres pertinences sociales existent : celle de l'adaptation de notre propre société aux défis du XXI^e siècle et celle de notre propre adaptation individuelle au monde en perpétuelle mouvance. En effet, d'une part, nous prenons de plus en plus conscience de la dégradation écologique de notre planète et, en corollaire, des désastres humanitaires qui y sont liés. Nous prenons aussi peu à peu conscience que ces désastres sont la conséquence du mode de vie des populations occidentales et de la fuite en avant de notre système mondialisé. D'autre part, il y a nos modes relationnels individuels qui nous amènent souvent vers un certain immobilisme et un repli sur soi, sur nos croyances et nos impressions. On semble souffrir, dans nos sociétés, de troubles de communication comme l'affirment plusieurs (Portelance, 1994; Monbourquette, 1997; Rosenberg, 2005). L'un et l'autre sont les reflets d'un même paradigme culturel et ils nous amènent à penser qu'un changement profond est nécessaire au sein de nos sociétés et demandent sérieusement de revoir nos façons de faire actuelles.

La question se pose au niveau culturel, mais surtout au niveau individuel, car la culture se manifeste par les individus qui en sont porteurs. Chaque individu porte en lui sa culture, dans sa psychologie, dans ses gestes et ses actions, dans son rapport au monde. Les transformations nécessaires doivent donc passer par des transformations au niveau de l'individu. Le mahatma Gandhi disait qu'à moins que nous ne devenions le changement que nous souhaitons voir dans le monde, aucun changement n'aura jamais lieu (Rosenberg, 2005 : 7).

Effectivement, cette construction culturelle, que nous venons d'explorer, tend à rigidifier les êtres et nous empêche de nous renouveler comme individu et comme société, car elle nous prive des savoirs, des sagesses et des expériences de nos interlocuteurs.

1.5 PERTINENCE SCIENTIFIQUE : DE LA RELATION INTERPERSONNELLE AU CO-ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement débute sur les bases de la relation interpersonnelle. C'est-à-dire que l'accompagnateur part de ce qu'il est; il est son premier outil relationnel d'accompagnement. De manière générale, les relations interpersonnelles sont rarement tout à fait saines; chacun de nous les aborde avec son « ombre », ses enjeux, ses désirs, etc. En témoignent une quantité d'ouvrages²⁵. En fait, très peu d'entre nous, au cours de notre développement d'enfant et d'adolescent, apprennent à communiquer et à entrer en relation de manière saine (voir note 23). On apprend auprès de nos proches, plus souvent qu'autrement par imitation et observation. Par la suite, nos relations évoluent sur ces modèles intégrés. Ils ont leurs limites et leurs inadéquations (complexes, enjeux, transferts). Nous devrions donc, plus tard, les remettre en questions : « se déformer » et « se reformer » — Jung dit à ce propos que nous passons les 30 premières années de notre vie à former des complexes et les 30 suivantes à s'en libérer (Monbourquette, 1997) — ce qui demande beaucoup d'investissement de soi et d'humilité. Plus souvent qu'autrement, nous vivons donc nos relations avec nos limites et beaucoup d'entre nous finissent par associer les problèmes relationnels à l'interlocuteur. (Il semble que nos sociétés n'ont pas jugé bon d'investir à ce niveau lors de notre éducation de base.) Ces pièges relationnels deviennent plus périlleux en accompagnement, car l'accompagnateur a dans cette relation une grande responsabilité, celle d'influencer et de former.

De plus, contrairement à la relation d'aide (processus d'accompagnement personnel du changement) ou à l'accompagnement du changement institutionnel, l'accompagnateur de changements sociaux n'est souvent peu ou pas formé à l'accompagnement et les approches qui lui sont proposées sont aussi moins diversifiées. L'accompagnement de groupes aux problématiques diverses (comme la pauvreté ou l'insécurité alimentaire), les programmes d'insertion sociale d'immigrants, d'insertion à l'emploi de jeunes décrocheurs, la coopération

²⁵ Portelance, 1994; Corneau, 1996; Monbourquette, 1997; Rosenberg, 2005, pour ne citer qu'eux.

internationale sont des exemples où les acteurs se retrouvent régulièrement dépourvus face à leur pratique. L'apprentissage se fait sur le terrain. Le praticien se trouve donc à entrer en relation avec ses outils personnels comme dans une simple relation interpersonnelle. Il s'y joue alors tous les enjeux que l'on retrouve dans nos relations de tous les jours en plus de ceux reliés au pouvoir, car l'accompagnateur, nous l'avons vu, est par définition dans un rôle de pouvoir hiérarchique par rapport aux accompagnés.

La coopération internationale est un domaine où le phénomène est flagrant, car, en plus, elle se produit dans un contexte culturel différent de celui du praticien. Les lacunes dans le domaine de l'échange relationnel en ressortent exacerbées et plus éclatantes. On y retrouve bien plus que les enjeux personnels, car ceux-ci se mêlent aux enjeux culturels et sociaux (inconscience des normes culturelles de l'autre, des différentes visions du monde qui complexifient la communication, manque de langage commun²⁶). La variable de la pauvreté endémique augmente les contraintes et les défis, car, dès le départ, elle rend la relation obligatoirement hiérarchique. Tout cela augmente les risques d'ingérence. Même si le terme coopération est utilisé, on reste dans notre paradigme, celui du développement...

Ce que la recherche semble avoir produit à ce jour pour les praticiens demeure, à mon avis, inadéquat et insatisfaisant. Partant d'une situation de base (un praticien non formé en accompagnement; par exemple, un technicien dans un domaine comme l'agriculture), un premier niveau de préparation est celui des approches objectivistes et du modèle expert. Le praticien se considère comme étant extérieur à la situation; il garde un point de vue objectif et tente de contrôler la situation et l'interlocuteur. Il agit dans un esprit de transfert unilatéral et considère qu'il n'a pas, lui, à changer, car il est celui qui vient pour faire changer les choses. Il n'est pas un objet du changement, mais l'acteur principal de celui-ci (position très paradoxale). Résultats : même si en apparence les choses changent beaucoup

²⁶ La variable culturelle pose la question de la compréhension de l'un et de l'autre et du « lieu de référence commun pour s'entendre ». On ne parle pas de la langue mais d'un point de rencontre des différentes conceptions du monde, du mythe, des symboles qui permettent la compréhension de l'univers culturel de l'Autre, de ses références. Voir à ce sujet Panikkar et Raimundo, 1975, *Le temps circulaire : temporisation et temporalité*, et Panikkar et Raimundo, 1974, *Le mythe comme histoire sacrée*.

(constructions physiques, créations d'emplois, assainissements environnementaux, amélioration de la santé et du niveau de vie, augmentation de l'éducation, etc., etc.) les individus, eux, restent immobilisés, ou pire, ils s'aliènent et s'acculturent (voir ci-haut 1.3.1). Les transformations sont forcées en eux ou dans leur environnement. Cela fait référence à ce que Freire appelle la déshumanisation ²⁷ et elle se constate à la fois chez les dépouillés de leur humanité et chez ceux qui en privent les autres (Freire, 1983).

Le deuxième niveau auquel le praticien peut se former est celui des approches où l'aidé est impliqué dans le processus et le changement. L'approche coopérative de St-Arnaud en est un bon exemple (voir 2.2.4). Elle propose l'engagement des acteurs, leur inclusion, la reconnaissance de leurs compétences, la non-ingérence, etc. À la base, ce type d'approche demande un apprentissage de la part du praticien, il doit lui-même s'observer, se remettre en question, changer radicalement pour développer les valeurs, croyances et attitudes nécessaires à l'application de cette pratique (Dionne, 1999). Le praticien ainsi formé, qui œuvre dans sa pratique, est là comme un observateur objectif de tout ce qui se passe en lui et autour de lui. L'analyse consciente de ces informations le guide dans ses actions pour accompagner l'autre. Cette expérience est fort positive et forme réellement à l'accompagnement du changement. Mais elle a encore ses limites.

Premièrement, l'accompagnateur qui a le rôle de favoriser un changement chez l'autre n'est pas, lui, lors du processus relationnel, dans une entreprise de changement personnel. Il tente de retirer la violence de sa relation, mais il demeure limité dans son action; n'étant pas, lui, objet de changement, il reste peu crédible à démontrer que l'ouverture à se transformer est une voie de passage où il y a plus à gagner qu'à perdre. Puis, bien que le processus soit plus bilatéral, car il implique l'interlocuteur dans une dynamique de partenariat, de contrôle conjoint du processus, de concertation et qu'il favorise la non-ingérence et la responsabilisation, il demeure toutefois culturellement centriste en son

²⁷ Elle se produit en privant l'être d'une participation active à la prise de conscience de sa problématique, de sa condition de personne, de sujet; en le privant d'une recherche active, avec son interlocuteur, des moyens de transformer le monde dans lequel ils vivent. C'est en fait un acte de violence (Freire, 1983).

fondement, car il suppose un cadre rationnel. En effet, cette approche reste ancrée dans un paradigme rationnel où la raison dirige et contrôle l'action. Ainsi, elle est valable au sein d'une même culture, mais elle est risquée dans un contexte d'interculturalité, car elle ouvre avec l'interlocuteur un dialogue dialectique (et non diatopique, voir 2.4) qui suppose que les interlocuteurs sont tous dans un registre rationnel et objectivant. Comment alors admettre l'irrationnel apparent de certaines visions du monde? Comment construire ensemble un changement avec des réalités diamétralement opposées?

Le troisième niveau, celui des approches de type coformatrices, comme celle mise en place par le Groupe de recherche Quart Monde-Université²⁸ ou l'approche de l'éducation libératrice développée par Paulo Freire, propose un échange et une grande réciprocité entre le formateur et le « formé » au point que ces deux termes perdent leur sens. Ils deviennent tous deux coformateurs et coformés. Pour Freire, la personne qui s'engage dans cette démarche « ne craint pas le dialogue [avec le peuple] d'où naîtra pour chacun des deux un savoir élargi » (1983 : 17). Et ce n'est pas qu'un savoir qui est produit, car le savoir provenant de la praxis transforme celui qui le possède (Freire, 1983). Freire définit l'action comme une praxis (action-réflexion)²⁹ qui est en elle-même créatrice de sens et de transformation. Le but de l'éducateur est de rechercher avec son interlocuteur les moyens de transformer le monde, de se conscientiser mutuellement. Dans l'action, le formateur et le « formé » sont confrontés par la rencontre des idées qu'ils mettent en dialogue. Cette forme d'éducation est libératrice, car elle mise sur les ressources intérieures de chacun et sur son esprit critique pour faire ses propres choix et se positionner comme sujet, acteur de sa propre transformation. Le travail de dialogue sert à construire l'esprit critique, à permettre « l'insertion critique »³⁰ de l'individu dans la réalité pour qu'il puisse enfin agir sur celle-ci, et à permettre l'expression des ressources cachées et enfouies de la personne.

²⁸ Qui a donné lieu à la publication de l'ouvrage collectif *Le croisement des savoirs. Quand le Quart Monde et l'université pensent ensemble*, 1999.

²⁹ Pour lui, l'action n'est humaine que lorsqu'elle ne se sépare plus de la réflexion (Freire, 1983 : 31).

³⁰ L'insertion critique est une conscience, déjà action, déjà praxis, de la réalité telle qu'elle est objectivement.

Le bémol de ces approches en est l'application. Celle-ci demeure complexe³¹, demande du temps et une grande équipe d'intervenants pour construire dans chaque situation les outils adaptés à chaque groupe, etc. Cela reste peu accessible.

Il y a donc dans le domaine de l'accompagnement du changement social, et plus particulièrement au niveau de la relation entre l'accompagnateur et l'accompagné, une grande place laissée ouverte pour des recherches sur ces questions. Nous avons besoin de recherche et de créativité pour trouver des solutions nouvelles permettant de recréer la relation pour qu'elle devienne plus épanouissante (libératrice), créatrice de sens et d'autotransformation pour chacun des acteurs en présence.

1.5.1 Piste de solutions

L'enjeu est de permettre un accompagnement qui soit réellement réciproque et libérateur. En conséquence, ce qui est en jeu ici, c'est la transformation du rapport que nous avons à l'autre et à nous-même. Ici se pose la question de reformuler la relation entre l'accompagnateur et les accompagnés. Le propos n'est pas seulement celui de porter les valeurs et de poser des actes qui supportent le développement endogène, les connaissances vernaculaires et locales ou de permettre de dévoiler le potentiel intérieur de chacun pour qu'il chemine lui-même vers ses propres solutions. Cela se fait déjà (bien que trop peu). La question n'est pas non plus de laisser une communauté tranquille pour qu'elle finisse par retrouver par elle-même son équilibre et sa voie. L'internalisation de l'oppression étant un obstacle à la libération (voir note 27) et comme nous sommes chacun enfermés dans notre paradigme-prison, nous avons besoin des autres pour nous renouveler. Nous considérons

Cela par rapport à une conscience première provenant de l'internalisation de l'oppression et de l'identification à l'opresseur. Dans cet état premier, la seule voie de passage n'est pas la libération, mais c'est de devenir soi-même oppresseur. La simple compréhension ne peut aboutir à aucune transformation parce qu'elle n'est pas une véritable compréhension. (Freire, 1978, 1983)

³¹ Se référer aux ouvrages de Freire (1978, 1983) ou à l'ouvrage collectif *Le croisement des savoirs. Quand le Quart Monde et l'université pensent ensemble*, 1999, pour avoir une idée plus juste de la complexité d'application.

aussi que l'accompagnateur a autant besoin, sinon plus, du changement que l'accompagné, d'une part pour se renouveler lui-même et d'autre part pour mieux accompagner. Par contre, ce besoin est rarement reconnu. Un des chemins qui, je crois, est à explorer, car il représente un grand potentiel à ce niveau est celui de la transformation des pratiques de l'accompagnement du changement par un cheminement transformateur de l'accompagnateur au sein de la relation d'accompagnement, car la question qui se pose est bien celle du partage, de l'ouverture et de la réceptivité de l'accompagnateur. C'est la possibilité de se laisser *apprendre* tout en apprenant aux autres, de se laisser transformer par celui qui demande à être transformé.

Dans toute pratique d'accompagnement, le praticien est un élément intégral du système; il n'est pas un observateur et un acteur externe agissant sur des éléments qui ne le concernent pas. Pour agir en adéquation dans un nouveau système, il doit s'y intégrer, s'y adapter, se laisser transformer par ce système, donc par la relation. Cela semble être le seul moyen d'éviter les pièges inconscients de son propre bagage culturel. De même, toute action sur un système complexe a des répercussions sur tous ses éléments. Le praticien et sa posture d'accompagnateur sont donc naturellement appelés à se modifier au fil de la rencontre. On peut imaginer alors que la résistance au changement du praticien constitue une contrainte à l'évolution du système, donc au changement des « accompagnés ». Cette résistance devient donc contre-productive. Pour le praticien, sa propre transformation deviendrait donc l'enjeu premier au sein de la relation. Elle permettrait de rééquilibrer les forces en présence et favoriserait le déploiement de l'accompagné par l'atténuation de l'ingérence créée par le piège de la culture. Elle amènerait autant l'accompagnateur que l'accompagné à se réaliser.

La possibilité que cette pratique ouvre à la réciprocité et permette la transformation autant de l'accompagnateur que de l'accompagné pour devenir une pratique « d'accompagnement réciproque » briserait le cadre des « vérités absolues » dans lequel nous sommes enfermés et permettrait un renouvellement des savoirs et des sociétés par une ouverture au pluralisme des visions du monde. Les changements sociaux que nous

revendiquons, les gestes de protection de l'environnement qui sont attendus des gouvernements et des autres, la justice sociale et la paix mondiale ne pourront pas advenir sans des changements profonds, chez chacun de nous, de nos paradigmes intérieurs.

1.6 PROBLÈME DE RECHERCHE

Pour renouveler le champ des pratiques d'accompagnement du changement (interpersonnel et social), les praticiens doivent s'ouvrir à être transformés dans et par la relation. Pour le praticien, c'est tout son rapport à l'autre qui doit changer. Je me trouve donc, comme praticien-chercheur, devant le défi de ma propre transformation : il me faut transformer ma posture de praticien, transformer ma façon d'entrer en relation avec les autres et ma façon de me percevoir comme individu de manière à me permettre d'être « objet de changement » au sein de la relation d'accompagnement. Le problème qui se pose ici consiste à savoir comment faire pour créer les conditions de ce changement, des conditions susceptibles de permettre le passage de la posture d'expert à une posture de transformation réciproque.

1.7 QUESTION DE RECHERCHE

En quoi et comment l'engagement permanent du praticien dans sa propre transformation, dans et par la relation d'accompagnement, permet-il d'initier un renouvellement de sa pratique et de favoriser une dynamique relationnelle de transformation réciproque?

1.8 OBJECTIFS DE RECHERCHE

1.8.1 Objectif général

La présente recherche a pour but d'explorer la pertinence de l'engagement personnel du praticien dans sa propre transformation dans et par la relation dans ses pratiques

d'accompagnement du changement et de découvrir les approches, les attitudes et la méthodologie qui pourraient favoriser ce type de relation.

1.8.2 Objectifs spécifiques

- Identifier à partir de mon expérience professionnelle et personnelle les signes de mon engagement à me transformer au cœur de mes actions et de mes interactions ainsi que les conditions qui favorisent la transformation réciproque.
- Observer les impacts de ma transformation personnelle sur le renouvellement de ma pratique relationnelle en contexte professionnel et interculturel.
- Identifier à partir de mon expérience professionnelle et personnelle les signes qui permettent de reconnaître une relation de transformation réciproque et décrire le processus à l'œuvre dans ce type de relation.

CHAPITRE 2

CADRE CONCEPTUEL

J'arrive à cette maîtrise avec un bagage et un questionnement issus de l'expérience. Pour pousser plus loin mon investigation, il me faut, une fois ma question bien posée, construire mon environnement théorique et conceptuel en explicitant, d'abord pour moi puis pour le lecteur, le sens de ma pensée. C'est l'objet de ce chapitre. Voilà donc comment, au cours de ce travail de recherche, mon environnement représentatif a été élaboré et ce que signifie réellement pour moi ma question de recherche. Bien sûr, le terrain expérientiel que j'ai vécu en cours de route a modifié certaines de ces conceptions. C'est donc la base de ce travail évolutif qui vous est présenté. Vous serez ainsi mieux en mesure d'apprécier l'évolution de ma pensée.

2.1 LA TRANSFORMATION³²

La seule chose qui puisse devenir fatale à l'homme, c'est de croire à la fatalité; cette croyance entrave le mouvement qui mène au revirement.

Martin Buber

La transformation est au cœur de nos vies. De notre naissance jusqu'à notre mort, nous demeurons en perpétuel changement : notre corps, notre développement psychologique et affectif, notre vie spirituelle de même que notre environnement physique et social. Tout change, et tout change tout le temps. Seules les lois de l'univers semblent demeurer immuables; « les lois fixes de l'être et du devenir » nous dit le Yi King (Trad. Wilhelm et Perrot, 1973 : xii). Si l'on revient à la question de maîtrise, dans quoi s'engage-t-

³² Le même sens est donné ici aux mots changement et transformation.

on alors lorsqu'on s'engage dans sa propre transformation et qu'y a-t-il à accompagner lorsqu'on accompagne le changement si ce n'est toute chose, tout développement que la vie nous offre? On en vient alors au sens que chacun donne à sa vie et à la définition qu'il se donne de la « bonne vie » vers laquelle il aspire. La vie nous marque, nous bouleverse, nous blesse, nous courbe et par cela nous transforme. Elle nous découvre, nous déploie, nous forme et nous emplit aussi. Mais au travers de ces aléas et vicissitudes, chacun se cherche et tente de tracer sa voie, selon sa nature propre, d'atteindre une plénitude, que cela soit dans la transcendance et l'accomplissement ou dans l'immanence, l'acceptation et l'insertion dans le présent. C'est de ce chemin de transformation et de formation dont il s'agit ici lorsqu'on parle de s'engager soi-même ou d'accompagner l'autre. C'est la transformation passive ou active, mais volontaire, du moins choisie³³, qui amène un être à faire un pas sur sa voie, à s'engager positivement dans sa vie, à devenir ouvrier et architecte pour faire une œuvre de soi.

Au cœur de ma pratique psychosociale, j'ai accompagné le changement, que ce soit comme coordonnateur de projets ou d'organisations en environnement, de projets à caractère social, de coopération ou d'éducation et de formation. Dans tous les cas, ma pratique portait sur trois domaines de transformation : le domaine du personnel ou individuel, le domaine social ou collectif et le milieu physique. J'ai pu constater qu'il y a une interinfluence systémique complexe entre ces trois domaines de changement. Des modifications appliquées dans l'un des domaines produisent à plus ou moins brève échéance des répercussions dans les autres domaines qui produiront à leur tour des rétroactions. Mais ces effets sont imprévisibles et ne sont pas simples du tout : par exemple, l'amélioration des conditions de vie d'une communauté ne produira pas nécessairement que des effets psychologiques positifs. Au contraire, l'auteur a pu constater au cours de ses

³³ Cette formule est employée ici car l'auteur, au cours de cette recherche, a fait l'expérience que la volonté et l'action ne peuvent pas être les seuls maîtres d'œuvre d'une vie pleinement choisie. Il faut parfois, souvent, accepter ce qui est, qui l'on est, accepter son impuissance et l'inefficacité de l'action et amener sa volonté à lâcher prise pour que la transformation s'opère.

nombreux voyages³⁴ que changer le milieu sociophysique pour améliorer la vie des autres comportait trop de risques de « détruire les fibres culturelles » des bénéficiaires et de les déstructurer au point qu'ils se désengagent de leur propre vie. Cette forme d'action produit l'aliénation et une culture « d'assistés ». À ce sujet, Panikkar (1975), en questionnant l'aide au développement, affirme :

[...] je soutiens bel et bien que la simple superposition de mesures exogènes n'est pas une solution [...]. Bien plus, je prétends que le problème est beaucoup plus profond que celui de la simple question technique d'une meilleure répartition des biens, puisqu'il s'agit de salut, de libération, de plénitude, de félicité, de paix ou [...] du destin final de ces gens, [...] qui ne peuvent espérer ni des temps meilleurs, ni des solutions purement temporelles, [...]. (Panikkar, 1975 : 226)

L'auteur axe donc son champ d'étude et de pratique sur la transformation personnelle, prioritairement faite à partir d'un mouvement collectif, mais aussi individuel, plutôt que sur les changements sociaux et physiques. Ce domaine de transformation, à l'inverse des deux autres, est le seul garant d'un engagement des personnes dans leur devenir propre, ce qui permet alors de s'engager à sa manière et avec ses ressources dans la transformation de son milieu social et physique.

³⁴ Partout où l'auteur a séjourné et où l'aide au développement s'axait sur le développement matériel, les infrastructures, l'éducation et la santé (les plus récents séjours étant au Sénégal, en République dominicaine et au Nunavik, Québec), il a pu constater l'ancrage de la misère psychologique, l'impuissance et le désengagement, même au milieu d'une relative richesse matérielle comme au Nunavik. Ces états n'ont rien à voir avec la pauvreté matérielle qui, en elle-même, n'inhibe en rien les capacités d'autonomie et de créativité d'un individu.

2.1.1 Transformation personnelle

Il y a un processus de prise de conscience et de développement de la volonté de prendre en charge son devenir (peu importe s'il mène à la vie ou à la mort) qu'il est essentiel de développer pour atteindre une certaine sérénité et un bonheur.

Dr Félix Nguyenne³⁵

J'affirme avec Rogers qu'il y a en chacun de nous une force qui nous pousse vers la transformation permanente de soi, qui pousse l'être vers son déploiement final, qui, pour reprendre l'expression d'Otto Rank, provoque « la naissance jamais terminée de l'individualité » (dans Kramer, 1996 : 198).

Je réaffirme donc, ma conviction qu'il y a dans l'organisme humain une source d'énergie directionnelle; que cela correspond à une fonction (forme ??) digne de confiance, propre à l'organisme tout entier plutôt qu'à une partie de celui-ci; et qu'elle est peut-être la mieux représentée comme une tendance vers l'accomplissement, vers la réalisation, non seulement vers la préservation, mais aussi vers l'épanouissement de l'organisme. (Rogers, 1979 : 25)

Mais le rythme de la vie, notre collectivité, notre cadre culturel, la pression et l'oppression extérieures ou internalisées, les impératifs que l'on se crée nous détournent souvent de cette poussée intrinsèque naturelle. Nous nous perdons de vue. Nous oublions qui nous sommes. Les blessures d'enfance, les traumatismes, les mécanismes de protection et les automatismes développés au cours de nos vies, comme tout ce qui vient d'être cité, nous plongent dans un grand labyrinthe qui nous empêche de revenir vers nous-mêmes, vers notre centre. La force d'accomplissement agit toujours, mais nous ne savons plus comment l'écouter ou comment la canaliser dans la bonne voie. Alors nous nous mettons à tirer dans la mauvaise direction ou nous abandonnons et arrêtons de tirer. Pour revenir vers soi, nous devons accepter de changer, nous devons nous ouvrir et nous transformer.

³⁵ Le Dr Nguyenne est radio-oncologue à l'hôpital Notre-Dame de Montréal. Il a fait partie du reportage d'Enjeux « Et si le moral guérissait? » à Télé Québec. Reportage du 4 novembre 2003.

Rogers a tiré de ses nombreuses années de pratique clinique la conviction que le but de la vie est de devenir vraiment soi-même (Rogers, 1979). Il affirme que les questions « Quel est mon but dans la vie? Qu'est-ce que je cherche à atteindre? [...] sont [...] des questions que chaque homme doit se poser à lui-même et résoudre personnellement [car] chacun a sa propre réponse » (Rogers, 1979 : 122). Je m'accorde entièrement à cette idée en affirmant que tenter de transformer l'autre, même pour son bien, c'est le dénaturer; c'est tenter d'en faire un autre, d'en faire un « soi ».

La transformation personnelle, c'est donc ce chemin qui mène à son propre devenir. Se transformer (dans le sens positif où on l'entend dans ce mémoire), c'est devenir, c'est se «trans-former» : à travers la formation, aller au-delà de celle-ci; se dépasser, se déployer. Mais comment s'y engager une fois plongé dans le labyrinthe de la vie? Galvani énonce l'existence de trois pôles « qui orientent le processus de formation : soi (autoformation), les autres (hétéroformation) et le monde (écoformation) » (Galvani, 2006a : 3). Il ajoute que : « La formation désigne ici le processus vital et permanent de mise en forme par interaction entre soi (auto), les autres (socio, hétéro, co) et le monde (éco). » (Galvani, 2006a : 3)

Pour ce chercheur, la mise en forme de l'être est donc un processus qui passe essentiellement par l'interaction; interaction que l'on a de soi à soi et de soi au monde, mais en définitive l'interaction la plus significative, la plus présente dans nos vies d'êtres humains est celle que l'on a avec nos semblables. Même lorsque l'on se situe dans les domaines de l'auto- et de l'écoformation, les échanges que l'on peut établir avec nos pairs ont souvent fonction d'enrichir et de bonifier l'expérience formatrice. Galvani ajoute que l'autoformation est ce processus de « digestion personnelle » que l'on fait de nos interactions et qui transforme nécessairement toutes nos interactions. « L'autoformation se définit alors comme la prise de conscience, la compréhension et la transformation par le sujet de cette interaction. C'est la transformation du rapport à soi, aux autres et au monde. » (Galvani, 2006a : 3.)

Kramer renchérit cette idée que la transformation passe nécessairement par la relation, en affirmant que « ce n'est qu'en acceptant d'être soi-même dans une relation, en acceptant sa propre différence et en la faisant accepter par l'autre que l'on peut découvrir la créativité et la force nécessaires pour changer » (Kramer, 1996 : 194). Kramer, en parlant d'assumer sa différence dans la relation, souligne à la fois l'importance d'être soi-même dans nos contacts avec le monde (et pas seulement dans l'intimité de notre être) pour pouvoir activer notre potentiel de changement, mais surtout, il aborde la question de l'altérité. Accepter d'être soi-même tout en laissant l'autre faire de même, c'est s'exposer à l'altérité, à la différence. J'ose proposer ici une métaphore : ce n'est qu'en s'exposant à cette « friction » avec le monde que le feu peut prendre et que l'alchimie de la transmutation de l'être peut s'opérer. C'est par ce feu que se forgent nos capacités d'être au monde dans une nouvelle forme. Amar (2005) fait d'ailleurs l'apologie du concept de friction formatrice dans la relation.

Dès lors que je ne cherche plus par le biais d'une relation à provoquer du bonheur pour moi ou pour l'autre, mais à faire grandir le réel, toute situation de souffrance se trouve immédiatement convertie en occasion de conscience, occasion de travail, occasion de grandir. (Amar, 2005 : 101)

De la même façon, Delourme affirme le caractère essentiel d'une relation ardente dans toute entreprise de transformation : « Pour que la personne qui pense son existence puisse l'améliorer, il lui faut d'abord être en situation relationnelle vive » (Delourme, 1999 : 26). Cet auteur ajoute que « c'est dans la relation que se vivra la répétition des décalages et des souffrances et c'est par la relation que les voies de dégagement trouveront à s'exprimer » (Delourme, 1999 : 13). Rogers, pour sa part, précise des conditions relationnelles favorisantes en affirmant que les prises de conscience et les transformations vont s'atteindre par la sécurité et la liberté qu'on retrouve dans des rapports compréhensifs (Rogers, 1979). Ainsi, la présence d'altérité dans une relation ne signifie pas nécessairement la dure rencontre de l'incompréhension, mais la souffrance semble souvent être compagne de la croissance. L'accompagnateur de changement devra savoir doser l'altérité de sa

présence au cours du processus, mais en restant toujours accueillant, compréhensif, empathique. en gardant le lien de confiance (voir 2.5.1).

2.1.2 S'engager dans sa transformation

La transformation personnelle est une expérience douloureuse, pourquoi donc vouloir s'y engager? Pour William Ryan, les motivations qui poussent un individu au changement personnel, et ce presque partout dans le monde (*in most cultures*), sont profondément personnelles, morales et spirituelles :

Many people in most cultures start at the other end of Maslow's scale : at the most personal level, they are moved by deep underlying moral and spiritual assumptions that reflect and explain reality and support the values that guide their decisions about whether to change or not to change. (Ryan, 1995 : 80, cité par Mattos, 2005 : 38)

Pour Ryan et Mattos, ces valeurs s'expriment à travers le mythe, le rituel et la religion :

Ces « besoins ontologiques » se trouvent dans : l'amour de l'autre, la responsabilité avec la famille, la communauté et le clan; le sens de dignité, le sens du sacré et la spiritualité; les rôles et les relations sociales exprimées dans la musique, l'art, la poésie; la fidélité à la tribu ou la nation, le sens d'appartenance à un endroit; la célébration de la vie, la matière et l'esprit de la nature, les ancêtres et la mort. (Mattos, 2005 : 38)

Pour Ryan (1995), ces besoins sont le point de départ à tout changement déterminant. Delourme, pour sa part, énumère les motifs de projet de changement personnel (demandes de psychothérapie) qu'il retrouve en Occident : « Les problèmes de communication, la solitude subie et douloureuse, la difficulté d'aimer ou la croyance de n'être pas aimable [...]. Un sentiment d'identité fragile et une difficulté à donner du sens à sa vie [...]. » (Delourme, 1999 : 13). Nous pouvons voir que ceux-ci sont inclus dans les besoins énumérés par Mattos, mais ces motifs, dirons-nous, relèvent plus de l'équilibre psychologique que des croyances morales et spirituelles. Cependant, il se trouve que notre santé psychologique est dépendante de nos croyances spirituelles et culturelles. La notion de solitude, par exemple,

n'a en général pas du tout la même signification pour un moine bouddhiste que pour un Québécois. Nous pouvons donc dire que les motivations qui poussent un individu à s'engager dans sa propre transformation relèvent d'abord de ses croyances, base sur laquelle se construisent son rapport au monde, sa santé et son identité psychologique. Ces croyances sont par contre elles-mêmes soumises au vent du changement (voir 2.4).

Lorsqu'on se réfère aux motivations de changements de Ryan (1995) et de Mattos (2005), nous prenons conscience que plusieurs de ces motifs qui relèvent des croyances culturelles peuvent, dans un premier temps, paraître aller à l'encontre du but de la vie tel que le définit Rogers (devenir vraiment soi-même). L'exemple des rôles sociaux est significatif, car, dans plusieurs contextes, ils déterminent sans équivoque ce que le groupe, la société attendent de nous. Rogers (Rogers, 1979) a en effet constaté que plus un être devient libre, plus il découvre les directions qu'il ne souhaite plus prendre : il tend à « s'éloigner d'un soi qu'il n'est pas » (p. 125), il s'écarte d'une image contraignante de ce qu'il « devrait être » et il s'éloigne de ce que la culture attend de lui (p. 126), pour ensuite tendre à l'autodirection. La question se pose donc à savoir : peut-on devenir vraiment soi-même si l'on reste assujetti à une culture?

Devenir soi-même, comme nous le verrons un peu plus loin (voir 2.1.3), c'est devenir fluide, mouvant. Cette mouvance ne se réalise pas au-delà de notre culture propre, elle se réalise en elle et au travers d'elle. La culture dont nous sommes imprégnés influence notre devenir. Malherbe (1997) affirme à ce sujet qu'il est impossible d'atteindre un point de vue extérieur exempt de tout héritage. Et, comme Malherbe le dit si bien à propos des morales, l'objectif n'est pas non plus de « renoncer a priori à conserver ces normes qui éclairent notre action et nous aide à construire pas à pas le sens de nos existences » (Malherbe, 1997 : 9). Plutôt, l'objectif est de réévaluer nos normes morales, nos interdits, nos rites, nos rôles, etc., qui sont de prime abord extrinsèques à nous : notre culture est d'abord héritée. Elle n'est pas nôtre. Nous la faisons nôtre du moment que nous la revisitons librement et que l'on y adhère pleinement et consciemment. Le processus de devenir soi-même permet de s'approprier véritablement sa culture et aussi de la faire évoluer.

2.1.3 L'engagement permanent dans sa propre transformation

Devenir ininterrompu, devenir sans temps d'arrêt, devenir purement qualitatif, toujours souple, imprévisible et nouveau : voilà ce que l'intuition immédiate nous révèle sur nous-même.

Bergson (1941, p. 30-31)

L'engagement d'une personne, et à plus forte raison du praticien dans sa propre transformation, devient donc un engagement à l'autodirection, à se libérer des contraintes extérieures comme des contraintes intérieures, celles que nous avons construites au cours de notre vie. C'est un engagement à aller (ou à revenir) vers l'essence de notre être, à venir puiser à la « source d'énergie directionnelle » qu'il y a en nous. C'est un engagement à suivre notre voie immuable, mais toujours mouvante (Le Tao). Rogers l'exprime éloquemment : « [...] les individus n'évoluent pas à partir d'un point fixe et "homéostatique" vers un nouveau point fixe, [...]. Au contraire, le continuum le plus significatif se développe à partir d'un point fixe vers le changement, à partir d'une structure rigide vers une fluidité, à partir d'un état de stabilité vers un processus évolutif. » (1972 : 93) « La vie, dans ce qu'elle a de meilleur, est un processus d'écoulement, de changement où rien n'est fixe. » (1972 : 25)

Pour Rogers (1972), cet engagement à devenir soi-même, cet engagement vers l'autodirection implique un processus graduel qui amène la personne :

– d'abord, à choisir des buts désirés personnellement et à devenir responsable d'elle-même. « La liberté d'être soi-même est une liberté lourde de responsabilités, et on s'en rapproche avec prudence, crainte, et bien peu de confiance au début. » (Rogers, 1972 : 128). Pour Rogers, les choix personnels ne sont pas toujours judicieux et l'on doit en subir et en assumer les conséquences. (Rogers, 1972)

– puis, vers une fluidité, une mobilité qui s'installe. Roger a développé l'idée selon laquelle la liberté fait tendre plus ouvertement « vers un processus, une fluidité, un changement ». (Rogers, 1972 : 128). Dans la libération, on réalise, on sait que tout est

mouvance et l'on ne s'inquiète pas de celle-ci en nous. La personne se saisit de plus en plus en tant que processus fluide; « processus [axé vers les] potentialités naissantes, plutôt que vers l'être ou le devenir de quelque but d'avance » (Rogers, 1972 : 128-129). Pour Kierkegaard :

Un individu qui existe [réellement] est constamment en procès de devenir... et traduit tout ce qu'il pense en termes de procès. Il en est de lui comme d'un écrivain et de son style; car seul a du style l'écrivain qui toujours recommence, et qui retourne à chaque fois aux sources mêmes du langage, pour rendre à l'expression la plus banale sa pureté originelle. (Kierkegaard, 1941 : 79, dans Roger, 1972 : 128).

– La personne est ensuite portée à « [...] assumer toute la complexité et la fluidité de [son] être, à chaque moment important » (Rogers, 1972 : 129). C'est un désir d'être entièrement soi-même dans toute sa complexité, à chaque instant et sans rien craindre de soi-même (Rogers, 1972).

– La personne développe alors une ouverture à l'expérience, une « tendance à vivre en relation ouverte, amicale et étroite avec sa propre expérience » (Rogers, 1972 : 129). C'est une ouverture vers soi, à se découvrir.

Développer cette fluidité et en assumer toute la complexité, voilà ce qu'est l'engagement permanent du praticien dans sa propre transformation.

2.1.4 Transformation collective

Comme nous l'avons vu, la transformation personnelle semble être le seul mode de changement qui ait du sens en vue d'améliorer l'existence d'une personne, car il est le seul qui permette à chacun d'assumer son existence présente et son devenir et le seul qui permette à chacun de s'engager, à partir de son originalité propre, dans une entreprise de transformation sociale et physique de son environnement. Mais prendre en charge son devenir, c'est aussi agir collectivement, car nous vivons en collectivités et il serait impensable de vivre sous le joug et le chaos que représenterait la somme des actions

individuelles. Dans cet ordre d'idée, quelle est la signification de la transformation collective?

Pour l'auteur, un groupe de travail, un projet commun, un projet social ou une entreprise de changement social comme un projet de coopération devient un lieu de dialogue, un lieu de réflexion commune sur notre propre responsabilité face à nous-même et notre engagement dans notre devenir collectif. Tout projet, social ou matériel, devient en parallèle un support à une entreprise de transformation personnelle et non plus une fin en soi. La fin n'ayant en fait, comme nous l'avons vu au début de cette section (voir 2.1), que peu d'importance si aucune démarche de transformation des personnes n'est entreprise. Le projet en question devient donc, formellement ou informellement, un groupe de coformation, de coréflexion, de concertation, bref, un groupe de co-accompagnement du changement où le changement devient à la fois un projet personnel et un projet social.

2.2 INTERACTION, RELATION ET RENCONTRE : UNE ÉCHELLE VERS UN MONDE COMMUN

2.2.1 La relation et la dynamique relationnelle

La relation est au départ une friction et ne vit que dans la réaction et ne gère que la réaction empêche la création, le feu né de la friction.

Y. Amar (2005)

M'appuyant sur des auteurs en psychologie (St-Arnaud, 1992, 1995; Aubry et St-Arnaud, 1963; Rogers, 1979; Portelance, 1994; Rosenberg, 2005; Corneau, 1996; Paré, 1993), je définis la relation comme étant un processus dynamique d'interactions interpersonnelles où se crée un lien d'interdépendance et d'influence réciproque entre deux ou plusieurs personnes par des échanges verbaux et non verbaux.

Croiser une personne dans la rue peut se faire sans même une interaction. Échanger un regard, un sourire, crée déjà une interaction entre les personnes, mais n'en fait pas pour autant une relation. La relation va se créer au fil des échanges, elle va se déployer dans le

temps et se transformer au cours des interactions qui réunissent les protagonistes. Peu à peu, entre eux, va se dessiner une dynamique psychoaffective influencée par une quantité de facteurs intrapersonnels, interpersonnels et environnementaux : c'est la relation. Ces facteurs créent un carcan qui enserme la relation et la dirige, la rendant plus ou moins libre, plus ou moins réelle, plus ou moins authentique.

Nous ne pouvons pas, dans le cadre de cette recherche, décrire tous ces facteurs, ni les expliquer. Notre objectif ici n'est que d'illustrer la complexité en cause. Dans un premier temps, les relations qu'un individu entretient sont intimement liées à son développement personnel, à la fois parce que c'est par elles que l'individu se forme et se développe – Delourme (1999) affirme que « le sujet se constitue à partir de la relation [car il] ne peut prendre conscience et connaissance de son identité que dans le cadre d'interactions avec d'autres personnes » (Delourme, 1999 : 14) – mais aussi parce qu'elles dépendent de ce développement. Dans notre enfance se forment nos mécanismes automatiques de réaction à l'environnement relationnel : complexes, enjeux, impératifs; notre ombre comme l'appelle Monbourquette (1997). Cette partie inconsciente de nous-même, développée dans notre enfance, s'inscrit dans notre personnalité et détermine le type de relation que l'on connaîtra en général tout au long de notre vie (Portelance, 1994). Nous croirons que cette ombre c'est nous et ainsi nous devenons des inconnus pour nous-même.

Nous entrons en interaction avec les autres à partir de ces mécanismes inconscients hérités et développés dans des contextes souvent fort différents de ceux où nous nous trouvons et leur adéquation une situation donnée n'est pas assurée. Ces modèles sont très rarement remis en cause, car nous ignorons les porter et, de plus, certains ont fait leurs preuves à une autre époque.

Paré (1993) et Louf (1992) ont fortement étudié un de ces mécanismes très présents dans les relations humaines : le transfert et le contre-transfert. Pour Louf (1992), toute relation comporte des éléments transférentiels. Le transfert est un mécanisme défensif par lequel une personne reproduit constamment une situation relationnelle passée (vécue de

façon inadéquate) et la termine invariablement de la même façon. Son rôle fondamental est la recherche d'une solution satisfaisante à cette impasse. Sa conséquence est que, par le fait même, cette personne évite le contact direct avec son interlocuteur actuel (en le remplaçant par des images de l'enfance ou autodéterminées) et revit constamment le même échec relationnel (Paré, 1993). Lors de rapports de rôles asymétriques, comme dans l'accompagnement, le contre-transfert apparaît lorsqu'il y a complémentarité des rôles induits par le transfert. C'est une réaction de l'accompagnateur qui va alors vivre ses propres difficultés reliées à ses mécanismes hérités de son enfance, soit en les projetant à son tour dans la relation présente (donc sur l'autre), soit en tentant de les éviter pour ne pas entrer en contact avec ces zones fragiles en lui. La relation, alors, ne progresse plus, car chacun s'enferme dans un cercle vicieux qu'il ne fait qu'entretenir (Paré, 1993).

Pour compliquer encore la chose, ajoutons que la réception de l'information est pour plusieurs auteurs un processus purement subjectif. Pour Piaget (dans Delorme, 1982, cité par St-Arnaud, 1995), la perception est essentiellement déformante et l'illusion en est la règle. Ittelson (1960) affirme que « [...] le percevoir est une partie du processus vital par lequel chacun d'entre nous, partant de son point de vue propre, crée pour lui-même le monde dans lequel il éprouve ses expériences de vie et à travers lequel il cherche ces satisfactions » (Ittelson, 1960, cité par Delorme, 1982 : 38-39 cité par St-Arnaud, 1995 : 92). Serre et *al.* (1999) « [...] affirment que nous avons tous une expérience de la réalité et que, pour chacun, cette expérience est la réalité » (Serre et *al.*, 1999, cités par Dionne, 1999 : 12). Chacun de nous se crée donc un monde unique dans lequel il vit, fait de ses perceptions d'un monde objectif insaisissable. Ainsi, la plupart d'entre nous avons la certitude de vivre dans un monde objectif et universel, car « [n]ous confondons souvent nos images de la réalité avec la réalité » (Dionne, 1999 : 12) et cela nous aveugle.

De plus, les individus entrent en relation pour répondre à des besoins et cette motivation, consciente ou non, amène les acteurs à exercer un contrôle sur l'interaction (St-Arnaud, 1995). Une relation est donc nécessairement un lieu d'exercice de pouvoir résultant en une influence de chacun des acteurs sur le contenu, le processus de l'interaction ou sur

l'interlocuteur. Cette influence peut brimer le libre arbitre de l'interlocuteur, elle devient de l'ingérence (St-Arnaud, 1995). Rosenberg (2005) parle alors de « communication aliénante ».

Pour ce qui est des facteurs interpersonnels, nous n'en nommerons que trois : la dualité des messages, leur complexité et l'échelle d'inférence. Ainsi, pour Portelance (1994), lors de toute émission de message, deux modes entrent en fonction : l'affectif et le rationnel.

Dans toute communication, ce qui est transmis à l'autre, c'est un message qui véhicule non seulement des mots s'adressant à la conscience rationnelle, mais des sentiments et des émotions qui sont toujours perçus par l'inconscient. Autrement dit, tout message est porteur d'émotion, et l'émotion vécue par l'émetteur fait naître l'émotion du récepteur, servant ainsi de véhicule d'influence. (Portelance, 1994 : 13-14)

Ainsi, selon Portelance (1994), l'être humain est mû par les émotions qui sous-tendent les idées ou opinions émises et non par l'idée elle-même. Le piège vient de l'incohérence qu'il peut y avoir entre le message affectif et le geste ou la parole. Il se crée alors une dissonance chez le récepteur du message.

La complexité provient pour St-Arnaud (1995) du fait que, dans le mode rationnel conscient, chaque message est susceptible de porter quatre types d'information : des perceptions, des émotions, des pensées et des intentions, et que pour l'émetteur comme pour le récepteur, le type d'information véhiculé n'est pas toujours clair. Percevoir une idée comme une intention est une différence notable qui affecte la réponse.

L'« échelle d'inférence » (Argyris et *al.*, 1985, cités par St-Arnaud, 1995) est un concept qui stipule que plus on s'éloigne des faits ou des significations généralement admises, plus la perception d'un message risque d'être différente de la réalité. Partant des faits, les échelons sont composés d'interprétations de moins en moins communes ou générales. Alors, plus on monte, plus il y a de risques de mésinterprétation.

Ainsi une relation est toujours baignée dans la subjectivité des partenaires. Ces subjectivités peuvent être ouvertes, partagées de l'un à l'autre comme elles peuvent ne pas l'être, restant alors cloîtrées dans l'inconscient des partenaires. La relation baigne alors dans l'implicite de la perception, des suppositions, des sous-entendus. Établir une relation saine demande un investissement conscient permanent, mais aussi un apprentissage.

Il est d'abord essentiel d'avoir à l'esprit cette multitude de biais possibles pour pouvoir les atténuer et il faut rester conscient que la relation sera toujours subjective. Mais c'est grâce à cette intersubjectivité, et non en dépit de, que la rencontre peut être créatrice et porteuse de sens. Une rencontre sincère de l'autre demande donc de valider, dans l'interaction, nos perceptions pour se rapprocher d'une subjectivité plus commune ou d'une intersubjectivité. De plus, les auteurs consultés (St-Arnaud, 1992, 1995; Aubry et St-Arnaud, 1963; Rogers, 1979; Portelance, 1994; Rosenberg, 2005; Corneau, 1996; Paré, 1993) s'entendent tous sur le fait que la communication s'améliore avec le développement de l'autonomie personnelle des acteurs vis-à-vis de leurs constructions psychologiques, avec l'authenticité des acteurs et avec leur responsabilisation dans le processus même de la communication.

La relation est tellement sujette à l'évitement d'elle-même, à l'échec, à la superficialité et à la fiction que nombre d'auteurs, pour parler de relation vraie, se sont sentis obligés de la renommer : Deloume (1999) parle de « relation réelle », Bédard (1986) de « relation d'entraide », Amar (2005) de « relation consciente » et Buber (1959) de « rencontre ». Chacun la définit avec ses subtilités, ses concepts, mais ils reviennent tous à l'objectif d'arriver à avoir des relations vraies et vivantes où les protagonistes se dévoilent réellement pour se retrouver en présence sincère l'un de l'autre, d'être à être. Qu'est-ce à dire?

2.2.2 La rencontre : une relation de transformation réciproque.

La relation réelle est donc toujours en quelque sorte un accompagnement, car elle permet de nous révéler à nous-même.

Delourme (1999 : 14)

Martinez (2004) s'est aussi penchée sur le phénomène de la rencontre; il s'agit, pour elle, « d'une situation fondamentale et fondatrice de tout type de relation humaine » (Martinez, 2004 : 5). Il m'apparaît essentiel de présenter ici ce concept, car il incarne parfaitement le type de relation qui dans ma question prend la forme de « dynamique relationnelle de transformation réciproque ». En effet, lorsqu'au cours d'une relation la rencontre devient effective, une réciprocité s'établit et la présence de l'altérité dévoilée de l'autre nous transforme. Il y a donc dans la rencontre un processus essentiel et incontournable de transformation réciproque.

Par rapport à une relation intersubjective quelconque, la rencontre nécessite des conditions particulières afin d'émerger. En effet, Martinez (2004) appuyée par Jager et bien d'autres affirme que « la situation qui permet la rencontre du Moi avec l'Autre est essentiellement structurée par un seuil » (Jager, 1995 : 12, dans Martinez, 2004 : 7). Ce seuil est un « espace virtuel mis en commun », « un espace intersubjectif » affirme Martinez (2004 : 7) qui doit être créé par les protagonistes. Dans cet espace, chacun est « mutuellement invité à se montrer, à échanger et à partager » (Martinez, 2004 : 7) et cela permet l'apparition de l'autre, le dévoilement de son altérité.

Ce seuil, cet espace métaphorique n'est atteint qu'au sein d'un dialogue sincère et profond affirment les philosophes (Merleau-Ponty, Heidegger, Jager, Buber, Gadamer, Grondin, dans Martinez, 2004). C'est par le dialogue que se constitue le monde en commun où « ma pensée et la sienne ne font qu'un seul tissu [...] » (Merleau-Ponty, 1945 : 407, dans Martinez, 2004 : 9). Pour ces auteurs, le dialogue est bien plus que l'échange de paroles, il « comprend aussi les gestes, les mimiques, les soupirs, les silences et bien plus » (Martinez, 2004 : 9), il inclut l'attitude, le rôle, la présence.

Cette mise en scène de soi est extrêmement insécurisante et menaçante. Ainsi, pour qu'advienne la rencontre, plusieurs conditions doivent prévaloir. Les rites et le cérémonial, tout comme les lois et les règles partagées et reconnues par tous, semblent essentiels pour instaurer la sécurité et la stabilité qui permet « de contenir et de vivre l'angoisse face à

l'inconnu » (Martinez, 2004 : 6) et « pour rendre perceptible ce qui est caché et pour transformer en rencontre effective le fait de trouver sur son chemin des hommes » (Buytendijk, 1952 : 7, dans Martinez, 2004 : 6).

Effectivement, parmi ces règles, Martinez (2004) nous prévient que chacun doit totalement assumer le rôle qu'il doit jouer dans la rencontre pour que cet espace devienne un véritable objet d'expérience. Ce rôle est nommé « hôte-invité » par Jager (1995 : 12, dans Martinez, 2004 : 7). Le rôle de l'hôte est d'adopter l'attitude paradoxale de l'hospitalité : soit à la fois faire offrande de soi et l'effacement de soi. Cette attitude est caractérisée par une double intentionnalité, une active et une passive : « faire quelque chose, se diriger vers autrui pour le saisir – et faire don de soi-même de manière à ce que quelque chose puisse arriver [...] » (Buytendijk, 1952 : 25, dans Martinez, 2004 : 7). Pour les cliniciens (Rogers, Winnicott, Roustang), nous dit Martinez (2004), cette attitude d'engagement de soi se rapporte d'une part à la reconnaissance de l'altérité de l'autre et, d'autre part, à l'effacement de sa propre altérité. Et c'est par cette attitude que l'hôte permet la libération de l'espace de mise en commun « où le sujet est invité à se dévoiler, à s'exprimer » (Martinez, 2004 : 8). Pour Martinez (2004), il apparaît clairement que « la mise en parenthèse de l'altérité de l'hôte donne lieu, étrangement, à un déploiement de l'altérité chez l'autre [... et que cette "présence intentionnelle" exprimée par l'hôte permet] à l'invité d'avoir un meilleur contact avec son vécu, d'accroître sa concentration et de développer une plus grande conscience de soi » (Martinez, 2004 : 8). Ainsi, cette présence intentionnelle « catalyserait les capacités de symbolisation chez autrui et permettrait le changement » (Martinez, 2004 : 8).

Mais plus encore, dans cet espace commun où se réalise une rencontre authentique, la réciprocité va nécessairement s'installer. La rencontre est une danse, dit Buytendijk (1952), où « il y a un être mu en se mouvant » et un « se mouvoir en étant mû » (Buytendijk, 1952 : 24, dans Martinez, 2004 : 9). Il n'y a pas de rencontre sans réciprocité, sans mutualité, sans

coexistence, même si cette réciprocité n'est jamais complète³⁶. Dès lors, « l'hôte tout comme l'invité se transforment au contact de l'expérience partagée, tout en retirant mutuellement un supplément d'être » affirment plusieurs auteurs dont Maslow, May, Pélicier, Haineault, Kristeva (dans Martinez, 2004 : 8), car l'hôte, pareillement à l'invité, prend « conscience de sa propre altérité en réponse à l'altérité du sujet qui se dévoile devant lui » (Martinez, 2004 : 8-9).

2.2.3 L'engagement dans la relation

C'est par grâce que le Tu vient à moi; ce n'est pas en le cherchant qu'on le trouve.

Buber (1959)

L'homme libre est celui dont la volonté est exempte d'arbitraire. [...]. Il croit à la destinée, il croit qu'elle a besoin de lui [...]. Il faut qu'il aille vers elle et il ne sait pas encore où elle est, mais il faut qu'il aille à elle de tout son être, il le sait. Ce qui arrivera ne ressemblera pas à ce que sa résolution imagine; mais ce qui veut venir n'advient que s'il est résolu à vouloir ce qu'il est capable de vouloir. Il lui faut sacrifier son petit vouloir esclave, régi par les choses et par les instincts, à son grand vouloir qui s'éloigne du déterminé pour aller à la détermination. Il n'intervient plus, et pourtant il ne se contente pas de se laisser faire. Il épie [...]. Il s'offre à la rencontre. (Buber, 1959 : 47)

L'engagement dans la relation est cet acte paradoxal qu'est le rôle de l'hôte (voir 2.2.2). C'est en fait accepter, s'engager à devenir cet hôte, l'assumer entièrement. C'est ce don de soi qu'il doit faire dans sa double intentionnalité : vouloir la relation, vouloir y plonger de tout son être, se donner, s'ouvrir dans une attitude active, mais du même coup il ne peut qu'offrir sa présence à l'autre, s'ouvrir passivement à recevoir, devenir réceptif et laisser s'ouvrir. La rencontre réelle est friction, et donc possiblement souffrance. L'engagement consiste alors aussi à entrer dans un processus de « souffrance intentionnelle » (Amar, 2005), ou du moins, de ne pas chercher à y échapper. Il consiste à

³⁶ Martinez explique que la réciprocité ne peut être entière que dans une relation aimante comme celle d'une mère et de son enfant, car alors elle ne provient pas d'une intention mais d'un don et d'une révélation. (Martinez, 2004)

assumer la responsabilité de nos propres mécanismes égoïstes (Amar, 2005) et ainsi donner un sens aux événements douloureux en consentant à en devenir les disciples (Amar, 2005).

2.2.4 La relation de coopération

La coopération c'est l'« action de participer à une œuvre commune ».

Petit Robert (469)

La relation de coopération est une approche particulière de l'accompagnement du changement. C'est un modèle relationnel basé sur des valeurs de mutualité, de partage des responsabilités et de reconnaissance des compétences. Cette approche de la relation professionnelle, développée par Argyris et Schön (Argyris et Schön, 1974, 1978; Argyris, 1983, 1993). s'appuie sur cinq règles relationnelles que le praticien doit appliquer pour arriver à augmenter son efficacité relationnelle tout en rendant son interlocuteur plus autonome, plus responsable de la relation et du but de cette relation et ainsi plus engagé et volontaire dans l'atteinte de cet objectif. Les règles que sont le partenariat, l'alternance, la concertation, la non-ingérence et la responsabilisation servent à structurer et à gérer le processus relationnel de manière à partager le pouvoir avec l'interlocuteur et à lui reconnaître une compétence face à la gestion de la relation et face à l'objectif visé par celle-ci.

Cette approche repose sur une conception particulière de la relation professionnelle. Elle part du postulat selon lequel « Dans une interaction, toute action est intentionnelle » (St-Arnaud, 1995 : 28), car chacune résulte d'une attente de l'acteur envers son interlocuteur. Par l'action, l'acteur cherche à influencer son interlocuteur pour produire chez lui un effet observable concrétisant l'attente de départ. Ainsi, une interaction est efficace lorsque « l'effet visé par l'acteur est produit et peut être observé dans le comportement verbal et non verbal de son interlocuteur et deuxièmement, il ne se produit aucun effet secondaire indésirable, du point de vue de l'acteur » (St-Arnaud, 1995 : 28). En démontrant que la seule façon d'être efficace dans une interaction est de rester en dialogue constant avec la situation (St-Arnaud, 1995) et de s'adapter constamment en fonction de l'effet

produit, Argyris et Schön ont pu construire cette approche de la relation basée sur l'efficacité personnelle³⁷, qui cible l'instant relationnel et qui développe les compétences interpersonnelles.

De cette réflexion sont apparus le principe et les outils d'autorégulation³⁸ qui visent à rendre l'action plus consciente, plus autonome et plus efficace. L'autorégulation demande de centrer son attention sur les interactions de la relation en même temps que sur son vécu intérieur et son intention³⁹ lors de chacune des interactions.

Pour Argyris, Schön (Argyris et Schön, 1974, 1978; Argyris, 1983, 1993) et St-Arnaud (1992, 1995), il existe deux modèles d'interventions sous-tendus chacun par leurs valeurs directrices et portant chacun leur théorie d'usage (répertoire de stratégies), que tout praticien va utiliser pour faire face à une situation : le modèle I (dit d'expert) et le modèle II (dit coopératif) (Dionne, 1999). La relation de coopération se situe dans le modèle II, mais pour Argyris (1995, dans Dionne, 1999), la majorité des individus se conforment à la théorie d'usage du modèle I. Ce modèle est caractérisé par la consommation du savoir professionnel, par une gestion unilatérale du processus d'intervention et par un contrôle accru de la situation, voire même du client (Duguay, 1999, dans Dionne, 1999). Pour Dionne (1999), ce modèle est plutôt déshumanisant et, dans les situations difficiles, il se montre souvent peu efficace même si c'est vers lui qu'on se tourne.

³⁷ On parle ici d'efficacité intrinsèque, qui signifie que le praticien évalue son action selon son senti par rapport à l'effet qu'il désire produire chez son interlocuteur (St-Arnaud, 1995 : 27).

³⁸ La praxéologie (ou science action) permet la réflexion sur l'action a posteriori. C'est un outil d'introspection qui cible l'instant relationnel pour permettre à l'acteur de devenir observateur et témoin de son interaction; il peut ainsi dévoiler sa personnalité. Elle se base sur le principe que mon modèle d'action, mes valeurs, mes croyances, etc., transcendent tous mes actes psychosociaux, ainsi chacun d'eux est porteur de ce modèle. C'est l'effet holographique. La praxéologie permet de développer les habiletés à l'autorégulation dans la situation même. Le test personnel d'efficacité permet la réflexion dans l'action.

³⁹ L'acteur doit s'attarder au cycle de ses intentions et vérifier si son action produit l'effet visé à chaque cycle et ainsi corriger son action pour atteindre l'effet visé en modifiant soit sa stratégie, soit son intention, ou même son attente et son besoin.

À l'inverse, le modèle II porte des valeurs d'échange et de validation de l'information, la valorisation du choix personnel éclairé et l'engagement personnel envers ce choix. Selon Schön (1996), ce modèle « réfère plutôt à une forme d'expérimentation par laquelle le professionnel et son client sont engagés dans une recherche collaborative du soi » (Schön, 1996, dans Duguay 1996, dans Dionne 1999 : 4). Mais pour s'investir dans une relation de coopération, il faut effectuer une transformation significative de ses valeurs, croyances et représentations qui sont à la base de son action professionnelle (comme le rapport interpersonnel, la compétence et le changement) (Dionne, 1999). « Argyris et Schön (1974) observent que la compréhension intellectuelle et l'adhésion au modèle II ne suffisent pas à le produire dans l'action » (Dionne, 1999 : 7). Et même, « [s]elon Argyris (1982), une personne est incapable de produire des actions de modèle II sans aide » (Dionne, 1999 : 12). Pour passer au modèle coopératif, « [i]l devient donc nécessaire d'agir et de réfléchir sur l'action pour découvrir le raisonnement qui s'y cache » (Dionne, 1999 : 11). L'apprentissage et l'intégration de la coopération ne se font pas hors de l'action, in vitro, mais dans l'action, au sein même de la pratique. La relation de coopération, avec les outils d'autoévaluation et d'introspection qu'elle propose, est donc une façon de réinventer constamment sa pratique en devenant praticien-chercheur.

2.3 LE RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES RELATIONNELLES

Il m'est apparu évident que ce qui était au cœur de la voie du monde, dans la vie quotidienne, c'était la relation, et que la pratique consistait à faire de cette relation un travail constant.

Amar (2005 : 33)

En accompagnement du changement, renouveler sa pratique professionnelle signifie, dans une grande mesure, renouveler sa pratique relationnelle, car la relation, plus qu'un « outil », est notre unique vecteur d'accompagnement. Nous avons vu plus haut ce qu'est la dynamique relationnelle et la grande variété de facteurs qui influent sur celle-ci. La pratique relationnelle se distingue de cette dernière en ce sens qu'elle est professionnelle. La relation

y est circonscrite dans le cadre des activités professionnelles du praticien; du moins, elle est fondée sur cette base.

Renouveler sa pratique, c'est réfléchir et travailler sur son action : c'est faire de l'autoformation. Et comme l'affirme Galvani en citant Pineau : « La formation ne se limite pas à l'acquisition des savoirs et au développement des compétences. Elle est aussi un processus existentiel de mise en forme personnelle et de production de sens. » (Pineau, 1983, dans Galvani, 2007). Ainsi, la formation comme la pratique sont indissociables de l'être, le travail sur soi renouvelle sa pratique comme, indubitablement, renouveler sa pratique c'est aussi se renouveler soi. Le programme de maîtrise en étude des pratiques psychosociales qui se donne à l'Université du Québec à Rimouski a bien compris cela. Ainsi, les moyens offerts pour réfléchir sur son action se déploient à travers un large champ qui va des histoires de vie aux recherches-actions existentielles, en passant par les démarches d'exploration des savoirs d'actions comme la praxéologie, l'entretien d'explicitation et les groupes de codéveloppement professionnels (Galvani, 2007). Toutes ces pratiques d'autoformation ont en commun d'articuler la réflexion sur l'expérience vécue avec une production de sens ou de connaissances.

2.4 L'INTERCULTURALITÉ

Quiconque n'a pas l'ivresse d'aller naviguer dans les cultures multiples, la profusion des témoignages et de leurs traces ne devra pas se plaindre quand passera le diable du dernier acte de Peer Gynt, une marmite à la main : il vient récupérer les âmes qui n'ont pas servi, qui n'ont pas su réinventer la vie et l'honorer : les poltrons, les conformistes. Elles seront fondues comme les boutons de cuivre des culottes militaires.

Christiane Signer

Edgar Morin (2001) fait une différence fondamentale entre **la** culture et **les** cultures. Selon cet auteur, « on peut définir la culture humaine par les traits fondamentaux [qui sont

universels] » (Morin, 2001 : 69). Mais « la culture n'existe qu'à travers les cultures » (Morin, 2001 : 69). Ainsi, « La culture constitue l'héritage sociale de l'humain, les cultures nourrissent les identités individuelles et sociales dans ce qu'"elles ont de spécifique" » (Morin, 2001 :69). De là, Morin (2001) définit **une** culture comme :

[...] un ensemble de savoirs, savoir-faire, règles, stratégies, habitudes, coutumes, normes, interdits, croyances, rites, valeurs, mythes, idées, acquis, qui se perpétue de génération en génération, se reproduit en chaque individu et entretient, par génération et re-génération, la complexité individuelle et la complexité sociale. (Morin, 2001 : 347)

Cette définition nous démontre bien que **les** cultures sont des « **entités** » qui ne sont pas entièrement partagées. Une culture ethnique ou nationale partage certains traits communs, mais à l'intérieur de celle-ci on retrouvera des cultures plus locales, puis plus claniques, familiales, voire même personnelles, car au fil des générations, dans chaque famille, chaque descendant adoptera certaines normes, coutumes, valeurs ou encore certains interdits, etc., qu'il voudra transmettre, mais il en délaissera et en générera d'autres pour sa propre descendance. Ce phénomène de singularisation des cultures est beaucoup plus présent dans les sociétés individualistes aux familles atomiques que dans les sociétés claniques et communautaristes où la cohésion sociale a préséance sur l'individualisation.

Je voudrais donc utiliser la métaphore de l'arbre pour tenter d'expliquer le phénomène de l'interculturalité. Introduire la dimension culturelle dans la question des rencontres humaines nous invite à quitter le lieu de la quasi-uniformité du sens et des symboles (qu'on retrouverait au sein d'un rameau particulier) pour nous retrouver dans une région où chaque branche développe son univers propre, sa vérité, en ondulant dans le vent de son environnement. À partir du fonds commun que partage toute l'humanité (**la culture** de Morin), et qui serait représenté ici par le tronc, les groupes sociaux se sont divisés de plus en plus, se sont ramifiés jusqu'aux ramilles actuelles. Les cultures locales, familiales même (ramilles), se regroupent en rameaux qui partagent, de par leur proximité, des unités de sens, mais plus les rameaux sont éloignés les uns des autres, moins il y a de sens partagé. La compréhension de l'autre devient ainsi de plus en plus hardie et « [c]'est pourquoi les

cultures peuvent se montrer incompréhensives à l'égard des autres cultures, et incompréhensibles les unes aux autres » (Morin, 2001 : 69). Un geste aussi banal que donner la main, une attitude comme le regard durant une discussion peuvent porter au quiproquo. Cela s'explique ainsi : ce que l'on voit, ce que l'on touche, ce que l'on entend, nous avons le réflexe de le ramener dans notre esprit à quelque chose de connu, à nos symboles, à notre cadre d'intelligibilité et ainsi à l'interpréter à notre manière pour lui donner un sens. Nous croyons comprendre ce qui se passe, mais ce faisant nous pouvons en perdre le sens véritable en ne reconnaissant pas l'altérité. Lors de rencontres interculturelles, l'altérité devient la norme, même si souvent nous n'en avons pas conscience.

Jean-François Malherbe (1997) utilise le concept de « ressemblance des familles » (ressemblances qui peuvent être vraies ou fausses) pour mettre en évidence la difficulté. Il arrive que ce que l'autre exprime n'ait pas de sens pour moi (car il n'y a pas de ressemblance); alors, il n'y a qu'à nous parler plus longtemps pour nous comprendre. Car Malherbe (1997) affirme que « [c]e n'est pas parce qu'aucune ressemblance de famille n'est perceptible que les deux jeux de langage sont incommensurables » (Malherbe, 1997 : 38). Mais l'auteur explique qu'« il peut [...] arriver que quelqu'un possède un air de famille à laquelle il n'appartient pas ou ne possède pas l'air de famille à laquelle il appartient » (Malherbe, 1997 : 37). Alors, parfois, entre deux cultures très éloignées, il y aura un air de famille qui facilitera la compréhension, mais aussi, « [i]l peut y avoir [...] des airs de famille qui nous induisent en erreur et nous induisent à croire à des similitudes [...] qui n'existent pas » (Malherbe, 1997 : 37). Ainsi, il arrive que ce qu'un autre exprime, je l'entende selon un sens qui m'est commun, banal (c'est qu'il y a ressemblance de famille), alors que le sens qu'il lui donne est tout autre (la ressemblance est une fausse ressemblance de famille). C'est ainsi que tendre la main pour un gaucher voyageant en Asie devient

source de malaise⁴⁰. Ces ressemblances peuvent donc faciliter la communication, mais il faut s'en méfier.

Je rappelle ici ce que nous avons vu dans la section 2.2.1 avec le concept d'échelle d'inférence qui part des faits et va vers les significations les plus singulières. Les différences culturelles, à mesure qu'elles augmentent, accroissent l'échelle d'inférence de la même manière que lorsqu'on passe, au sein d'un groupe homogène, de l'énonciation des faits à l'expression de significations généralement acceptées au sein du groupe, puis aux significations familiales et personnelles des interlocuteurs, etc. Ainsi, lorsque deux individus de cultures très différentes vont entrer en communication, ils se retrouvent d'ores et déjà à un niveau d'inférence plus élevé, même lorsqu'ils ne parlent que de faits. La culture devient donc, pour moi, l'ajout d'un ou de plusieurs degrés de complexité dans un continuum « *psycho-socio-culturel* ». Au niveau de la relation, les facteurs psychologiques des personnes entrent dans l'équation, des facteurs psychosociaux (relationnels) s'y ajoutent, et encore les facteurs culturels y prennent leurs places. Ainsi, les mêmes lois de la communication s'appliquent, les mêmes précautions et les mêmes attitudes doivent être développées pour arriver à communiquer sainement. La vigilance doit être plus grande. Le risque est plus grand aussi. Par exemple, pour une relation d'aide saine, Roger explique qu'il faut « pouvoir se permettre de comprendre une autre personne » (1972 : 17) et qu'il faut « pouvoir accepter une autre personne » (1972 : 19). L'une comme l'autre sont des attitudes qui se rapportent à l'amélioration de la communication interpersonnelle. Cela vaut encore plus au niveau de la communication interculturelle. Quant au risque, Roger l'exprime ainsi : « Si je me permets de comprendre vraiment une autre personne, il se pourrait que cette compréhension me fasse changer. Or, nous avons peur du changement » (1972 : 17).

⁴⁰ Dans une grande partie de l'Asie et même en Afrique, la main gauche sert de papier hygiénique. Ainsi, que ce soit pour donner la main, prendre ou donner quelque chose, la main gauche est offensante.

2.4.1 Le fossé culturel

Je suis saisi par la capacité que nous avons à nous imprégner d'évidences, qui ne sont évidences que parce qu'elles sont le fruit de notre propre conception du monde. Mais, comment penser « des » mondes, lorsque l'on n'a même pas conscience d'être prisonnier d'un monde?

Éric Julien (2001)

Ce qui empêche les gens de vivre ensemble, c'est leur connerie, pas leurs différences.

Anna Gavalda (2004)

Le point de départ d'une vision du monde, d'une culture, est ce que Panikkar (1975, 1974, dans Vachon, 1995a) appelle le mythe. « Le mythe est l'horizon d'intelligibilité d'un peuple, dans lequel toutes les perceptions de la réalité prennent un sens » (Panikkar, 1974, dans Mattos, 2005 : 27, 55). Panikkar résume le mythe ainsi : « [...] c'est ce en quoi l'on croit, sans croire qu'on y croit » (Panikkar, passim dans Vachon, 1995a : 38). Pour Panikkar (1975, dans Vachon, 1995a), le mythe⁴¹ ne peut pas être défini par la raison, car il est au-delà de la raison, il la surplombe. C'est un cadre de sens, la source du sens, la base sur laquelle se fondent toutes les pensées et tous les comportements, et donc les interprétations de la réalité. Le mythe est ce qui donne naissance à la culture comme telle. Pour Panikkar (1974), cette dernière peut être définie selon trois plans d'expression ou de manifestation : le plan mythico-symbolique en est le plus fondamental. Il est au-delà de la raison réflexive, conceptuelle et logique et ne peut être expliqué par elle (Nicolau, 2000, dans Mattos, 2005). Il constitue la cosmovision d'un peuple, sa façon « d'expérimenter l'existence, l'humain, l'univers, le divin, le temps, l'espace, la spiritualité, le sens, etc. » (Mattos, 2005 : 57) C'est donc ce plan qui nous met en contact avec la réalité (Mattos, 2005 : 57). C'est par les symboles que le mythe d'une culture est exprimé. Ces derniers, sans être ce mythe,

⁴¹ Cette notion de *mythe* est extrêmement complexe. Il n'est pas dans notre dessein de l'expliquer ici plus à fond. Pour une meilleure compréhension, se référer aux œuvres citées de Panikkar et de Vachon : *Guswenta ou l'impératif interculturel*, 1^{ère} partie. Op.cit.

constituent le centre d'une vision du monde et accordent à nos croyances leur unité, leur continuité et leur pouvoir de légitimer et de soutenir un « monde » de sens et de valeur (Krieger, 1991 : 64 dans Mattos, 2005 : 57). Ainsi, le mythe a une conséquence directe dans nos façons d'être et de faire; par exemple, le mythe du logos (plus transcendant) amène l'être à l'action, aux projets, tandis que le mythe du cercle (plus immanent) amène à trouver sa place dans le cercle de la vie (Vachon, 1995; 42). Cette notion prend son importance, car pour Panikkar (1975), le seul langage commun qui peut être développé entre les cultures est un langage à créer entre les mythes de l'humanité.

Les autres plans d'expression de la culture sont le plan logico-épistémique et le plan morphologique. Ce dernier comprend tout ce qui est visible de la culture; le comportement, l'histoire, les coutumes, les arts, le langage, la nourriture, etc., tandis que le précédent est celui qui interprète l'expérience à partir de l'intellect; il inclut « tout ce qui est pensé ». C'est dans ce plan que l'homme se crée des vérités qui correspondent à des réalités conceptuelles qui structurent la personne (la famille, les organisations, la société, la langue, les normes et la morale, la culture éducative, économique, politique, etc.).

L'être humain a besoin de donner un sens au monde qui l'entoure. Mattos (2005) explique que, par la conscience, il procède à un processus d'abstraction de ce qui est perçu par ses sens ou par son mental (intellect) et l'interprète à travers des symboles déjà appréhendés. Il construit des modèles qui l'aident à s'interrelier avec le monde et à expliquer la réalité. Ces modèles prennent la forme de théories, de philosophies, de conceptions sacrées, etc. La conscience ne peut appréhender la totalité de la réalité et chaque individu, chaque groupe appréhendent des parties plus ou moins différentes de celle-ci ou les appréhendent différemment. Il se crée alors des façons différentes de percevoir le monde, de le comprendre et de s'y relier (Mattos, 2005). La réalité que l'homme regarde devient pluriel. Les cultures sont le développement de cette appréhension du monde au sein de groupes sociaux plus homogènes. Chacun voit le monde à sa manière et, pour chacun, ce qu'il voit est sa réalité, entendue comme la vérité (Mattos, 2005). Edgar Morin (2001) va plus loin en affirmant que :

[La culture] va inscrire en l'individu son imprinting, empreinte matricielle, souvent sans retour qui marque dès la petite enfance le mode individuel de connaître et de se comporter, et qui s'approfondit avec l'éducation familiale puis scolaire. L'imprinting fixe le prescrit et l'interdit, le sanctifié et le maudit, implante les croyances, idées, doctrines qui disposent de la force impérative de la vérité ou de l'évidence. Il enracine à l'intérieur des esprits ses paradigmes, principes initiaux qui commandent les schèmes et modèles explicatifs, l'utilisation de la logique, et ordonne les théories, pensées, discours. L'imprinting s'accompagne d'une normalisation qui fait taire tout doute ou contestation des normes, vérités et tabous. (Edgar Morin, 2001 : 314)

Pour Vachon (1990), Panikkar (1974, 1975) et pour l'équipe qui a participé à la constitution du livre *Alternative au développement* (1990), la réalité restera toujours irréductible à l'unité. Elle est plurielle, car plusieurs mythes la considèrent, plusieurs *imprinting* la conçoivent, des symboles différents l'expriment. Il n'y a pas et ne pourra jamais y avoir de vision globale à 360°. Comme nous l'avons vu, aucune vision du monde ne peut englober, décrire et expliquer la réalité entière. Notre vision est toujours partielle et provisoire. Pour ces auteurs-là, toute affirmation ou expression de vérité n'est qu'une fenêtre sur le monde. Il y a donc d'autres fenêtres, toutes aussi légitimes, valables et «universalisables» que la nôtre. Une fenêtre peut nous faire voir toute la réalité, mais que partiellement (selon un point de vue) ou ne faire voir qu'une partie de la réalité. Chacune de ces fenêtres ouvre sur quelque chose de partiel et d'incomplet. Il y a donc des réalités, des vérités et ainsi le monde doit être vu comme étant pluriel.

Là où le bât blesse, c'est lorsqu'on s'attarde à vouloir comprendre l'autre ou même seulement à l'accepter. Lorsque Panikkar affirme que « [l]e mythe est ce en quoi l'on croit, sans croire qu'on y croit », il soulève d'un coup toute la difficulté du rapprochement et de la compréhension étant donné que nous ne partageons pas forcément nos cadres de référence et que ceux-ci (notre imprinting) « disposent de la force impérative de la vérité ou de l'évidence ». Chacun de nous vit au milieu de certitudes et d'évidences qu'il « croit » universelles, sans pour autant reconnaître qu'il est carrément dans le monde des croyances.

Panikkar (dans Vachon, 1990) nous donne un aperçu de croyances occidentales : « [...] les concepts modernes de matière, d'énergie, de temps, de longueur, d'espace »

(Vachon, 1990 : 243); la croyance pour l'Occidental que « tout est monétisable et dépend de l'économie » [concept qui est basé sur une vision quantitative et matérialiste de la vie] (Vachon, 1990 : 244). « L'homme est cet être qui se constitue en tant qu'il projette son futur et, vers ce futur, projette sa réalité » (Panikkar, 1975 : 232). Ajoutons, en exemple, les croyances suivantes : « L'homme est un être de besoins », « La réalité est objective », « L'évolution, c'est le développement matériel », « Le temps est linéaire », « L'impératif de la croissance : personnelle, économique... », etc. Nous croyons tous ces concepts universels alors que c'est loin d'être toute l'humanité qui les accepte.

Nous nous approchons donc de l'autre sur la base « **évidente** » que nous partageons les mêmes évidences, alors que cela est archifaux. Nous refusons d'admettre que nos jugements, nos critères et ceux des autres puissent être radicalement différents et même parfois incompatibles.

Pour Smith, cité par Ken Wilber (1993), « [l'homme occidental] vint à penser que ce que la science découvre permet de douter de ce qu'elle ne découvre pas; que les succès qu'elle remporte dans son domaine propre remettent en question la réalité des domaines que ses outils ne peuvent appréhender » (Wilber 1993 : 34). Pourtant, la science ne s'occupe que de ce qui est mesurable. Elle est incapable de traiter des qualités humaines qui ne sont pas mesurables.

La première difficulté consiste, en effet, dans le simple fait que l'on continue aujourd'hui en Occident de considérer la science empirique comme la seule voie valable de connaissance (Wilber, 1993). L'aveuglement est grand. Hall (1979) renchérit encore en affirmant que « L'homme [toujours le moderne] a progressé aux dépens de cette partie originelle de lui-même qu'il avait déployée, et de ce fait a fini par refouler les formes multiples de sa nature » (Hall, 1979 : 10). Les actes du colloque « Vivre avec la terre » (IIM, 1993) nous rappellent que des conceptions différentes du monde existent :

Il y a, par exemple, les rêves radicalement différents de l'Homme africain, indien, andéen, mohawk, chinois. Il y a des ordres sociaux non basés sur le droit et la justice, mais sur le dharma; non sur la convivialité associative de l'Occident, mais

sur la communauté lignagère, « la jati ». Non sur des constitutions écrites et sur des lois humaines, mais sur la Kayanerekowa, ou sur la Grande Nature, la Grande Harmonie, etc. (Coll., 1993 : 26).

La deuxième difficulté relève de l'inégalité des rapports de force. René Dumont (1983 : 13), dans « *Le mal développement* », affirme que l'effet de démonstration exercée par l'aisance matérielle et véhiculée par les médias est la plus grande menace à toutes les civilisations traditionnelles. Dans le même ordre d'idées, Panikkar ajoute que : « La pénétration de notre conception de la réalité dans des cultures différentes [qui se fait par des contacts inégaux d'aide ou d'autres formes] disloque les fibres les plus profondes de l'organisme qui les reçoit » (Panikkar, 1975 : 227). Pour Panikkar (1975), l'utopie d'une possible coexistence de visions de vie substantiellement différentes n'est pas une formule viable. Développer une coexistence pluraliste (entre la technologie et les cultures régionales, par exemple) n'est possible que si les niveaux d'existences sont homogènes, sinon « le gros poisson dévore le petit » (Panikkar, 1975 : 227). Le même auteur ajoute qu'il n'y a pas de valeur neutre. La science et la technologie, comme les conceptions qui les ont créées, celles de la vie, du monde, du temps... ne sont pas de toutes les cultures. L'inégalité des rapports de force développe alors un monofortisme culturel et une mutation de l'humanité, car « la civilisation la plus puissante, la plus aisée, la plus attrayante, la plus facile ou, si l'on veut, la supérieure, domine et supprime l'autre » (Panikkar, 1975 : 229).

La troisième difficulté relève du fait que de nos jours, et particulièrement en occident, il n'y a pas réellement de compréhension ou encore d'acceptation de la nature originale de l'autre. En effet, le point de référence sur lequel on se base pour communiquer entre cultures est sous l'influence omnipotente de la pensée scientiste qui domine l'imaginaire occidental. Étant donné le rapport de force actuel, c'est surtout dans l'univers conceptuel de l'Occident que se ramène toute tentative de dialogue entre cultures, que ce soit par la langue utilisée ou par les concepts et symboles mis en œuvre pour se comprendre, ce qui rend complexes les efforts faits dans la direction de l'interculturalité (surtout si l'on provient de la culture dominante).

2.4.2 La rencontre interculturelle ou la variable culturelle dans les relations humaines

Toute pensée culturelle, croyance, philosophie, hypothèse ou théorie reste une chose très « localisée », voire même personnelle. Elle peut être partagée par plusieurs, elle n'est pas pour autant universelle.

Par exemple, dans le cadre de cette recherche, je postule à la suite de philosophes et psychologues humanistes comme Rogers, Maslow et autres, que **toute personne** est en transformation, en changement et qu'elle a une tendance vers **l'accomplissement**, vers la **réalisation de soi**, vers **l'actualisation** (en voilà une idée bien occidentale). Or, comme me le disait avec justesse Robert Vachon lors d'un entretien que nous avons eu ensemble en avril 2004 : « Dans bien des visions du monde : hindoues, asiatiques, africaines et autochtones d'Amérique, la vie d'un être s'insère plus dans un principe de continuité, de "reenacting", d'immanence et d'acceptation du réel plutôt que dans un principe de transformation, de transcendance et d'un refus du présent tel qu'il est. »

Comment alors puis-je entrer en relation sincère avec cet autre? Surtout si je suis coopérant, psychologue, médecin... bien ancré dans mes conceptions de la santé, du développement, etc.? Comment le comprendre et me faire comprendre? Comment l'accepter?

La rencontre **interculturelle** demande plus d'abnégation, d'ouverture, de temps d'attente que la rencontre « **intraculturelle** ». Elle demande un effort pour clarifier l'implicite, mais aussi un effort pour mettre entre parenthèses ses acquis habituels, ses aprioris (croyances, jugements, connaissances). Il faut donc être capable de suspension ou d'époché⁴² comme disent les phénoménologues, pour s'ouvrir à recevoir l'inattendu, à recevoir l' inexplicable, l'inconcevable et pour s'ouvrir au « mythe primordial » de l'autre. Il faut voir « **de nouveau** » et devenir disponible à ce qu'on ne connaît pas. C'est cette

⁴² Se référer à la méthodologie du mémoire pour plus de détails.

attitude qui doit prévaloir chez celui qui a soif de rencontrer l'autre. De plus, pour qu'il y ait rencontre, il faudra d'abord admettre que « ceux qui ne pensent pas comme moi ne sont pas plus que moi dans le vrai ou dans le faux » (Vachon, 1990 : 144). L'ouverture à l'interculturalité constitue une invitation au pluralisme.

Le pluralisme permet de « reconnaître aux différences culturelles le droit à l'existence ». Dans le pluralisme culturel, « [l]e défi n'est pas de gérer ou de contrôler les différences culturelles, mais de les accepter comme faisant partie de la réalité et comme pouvant être des sources de sagesse et de savoir faire ». Dans le pluralisme de la vérité, le défi est : « que chaque culture reconnaisse ses limites et reste ouverte au dialogue ». Pour le pluralisme de la réalité, c'est : « reconnaître le pluralisme de la nature humaine, des mondes dans lesquelles nous nous trouvons, et donc de la réalité, à savoir non seulement qu'on ne saurait l'enfermer dans l'une ou l'autre de nos visions culturelles/religieuses, mais qu'elle échappe finalement à la saisie et à la connaissance, même si l'on peut en avoir une certaine connaissance » (Coll., 1993 : 30).

2.4.3 Le dialogue interculturel

Autrui, c'est à la fois le semblable et le dissemblable... Autrui porte effectivement en lui l'étrangéité et la similitude. La fermeture égo-centrique nous rend autrui étranger, l'ouverture altruiste nous le rend fraternel.

Edgar Morin (2001)

[...] l'enrichissement s'effectue non par l'évitement des différences mais par leur exploitation. [...] Il faut alors affronter les blocages à l'ouverture et les difficultés à s'assumer en présence des autres.

Alain Delourme (1999)

Il serait logique qu'à ce stade de mon cadre conceptuel je réserve un espace au dialogue interculturel. Ce sera bref, car ce sujet est amplement développé dans certaines

autres parties de ce chapitre et du suivant. J'invite donc le lecteur soucieux ou inassouvi à revoir la section 2.2.2 « La rencontre : Une relation de transformation réciproque » de ce chapitre et de s'avancer au chapitre épistémologique pour y lire la section 3.3.2 « Le dialogue interculturel : un nouveau paradigme en soi » ou même ce qui vient d'être lu, 2.4.2 « La rencontre interculturelle ou la variable culturelle dans les relations humaines ». Ces trois sections décrivent minutieusement ce qu'est ma vision du dialogue interculturel et en expriment les difficultés. Ajoutons seulement, comme le dit si bien Martinez (2004), que :

Ce dont il est question dans le dialogue, c'est le monde commun, le champ des rencontres qui ne peut se constituer qu'à travers lui. Dans le dialogue, nous fondons ce monde commun dont la vivacité fait devenir présente l'immédiateté de notre présence commune dans l'existence. (Martinez, 2004 : 9-10).

Le dialogue nécessite donc du temps; il faut souvent plusieurs rencontres de partage pour établir une reconnaissance mutuelle de la culture de l'autre et développer le climat de confiance qui mène à l'amitié. Le dialogue devient alors propulsif, créateur de soi, de l'autre et du monde.

2.5 L'ACCOMPAGNEMENT

2.5.1 La relation d'accompagnement

[...] conduire, mener, ne saurait être possible sans être soi-même en marche...

Léger (2006)

« Personne n'éduque autrui, personne ne s'éduque seul, les hommes s'éduquent ensemble par l'intermédiaire du monde »

Freire (1983)

Comme le souligne Maela Paul (2004), l'accompagnement est un terme vaste et flou et il s'exprime en une diversité de formes. En me basant sur les travaux de cette auteure,

j'exprimerai donc ma conception de la relation d'accompagnement sans en explorer les différentes variantes.

En s'appuyant sur l'étymologie de ce terme, Paul (2004) nous rappelle que compagnon provient de « compain ». Les compains étaient les soldats partageant la même ration de pain, le compagnon devint celui qui vit et partage ses actions avec un autre. Le mot ac-com-pagn(er) se décompose ainsi : (AC-) un mouvement vers..., un passage... d'un état à un autre; (-COM-) avec, qui exprime à la fois une relation, une concordance temporelle (en même temps) et un moyen (à l'aide de); et (-PANG-) le pain, la nourriture, symbole du partage.

Ainsi, à la différence de compagnon qui exprime un état, accompagner exprime une action : celle de se mettre en mouvement avec quelqu'un (à l'aide de et en même temps que lui) dans un esprit de partage. C'est ce qu'expriment Léger et Freire par les deux citations qui annonce cette section. Ces auteurs (Léger, 2006; Freire, 1978, 1983) nous rappellent que « se mettre en mouvement avec » n'a rien à voir avec le conducteur de char qui mène son bœuf sur le chemin; il y a là obligatoirement un engagement de l'accompagnateur dans sa propre marche, dans sa mise en mouvement.

De plus, accompagner implique deux positions : celle de l'accompagnateur et celle de l'accompagné. Paré (1993) et St-Arnaud (1995) nous rappellent que ces rôles sont toujours inégaux par nature, autant au niveau des responsabilités que du pouvoir, de la position ou des connaissances. Paul (2004) précise les modalités de cette relation : elle en reconnaît l'asymétrie et ajoute que la relation est aussi contractualisée, comobilisatrice et circonstancielle : « [...] elle associe ces personnes sur la base de vues communes [...] »; « [...] vise fondamentalement à soutenir, guider une personne dans sa progression [...] » et « [...] répond à une situation particulière ; temporaire [...] » (Paul, 2004 : 59-60). Accompagner, c'est donc se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui. C'est à l'accompagné de déterminer où il va. Ainsi, l'accompagnateur est un second qui aide, assiste, collabore, s'adjoint comme l'affirme Paul (2004). « Si celui qui accompagne

n'est pas le soliste, il n'est cependant pas accessoire : il occupe un espace, joue une fonction et fournit une présence nécessaire » (Paul, 2004 : 57). Il fournit carte et boussole, outils et repères pour que l'autre « [...] soit en mesure d'exprimer la direction qu'il se choisit » (Paul, 2004 : 61).

La relation, pour Paul (2004), n'est donc pas accessoire. Elle est essentielle, nécessaire, voire première, car elle sert à produire un effet d'ensemble (Paul, 2004), une synergie. Kramer (1996) renchérit en affirmant que c'est « la relation elle-même qui guérit » (Kramer, 1996 : 194), qui permet à l'individualité d'émerger et qui engendre l'acceptation de soi nécessaire pour retrouver et libérer le potentiel créateur d'une personne. Pour y arriver, les deux personnes ont besoin de cheminer ensemble, partant d'un connu vers un inconnu. Cette proximité nécessaire implique que les deux partenaires doivent faire l'objet d'un choix réciproque et doivent partager une communauté d'intérêt, d'affinité et de but (Paul, 2004).

L'accompagnement étant toujours une voie de passage vers un inconnu, un cheminement transformateur, parler d'accompagnement du changement se révèle être un pléonasme. Mais aborder cette dimension de l'accompagnement ouvre la question de la posture de l'accompagnateur. Quelle est la position idéale pour accompagner?

Faisant référence à Rogers, Kramer (1996) affirme que d'écouter véritablement une autre personne, comme une façon d'être en relation, une empathie (et pas comme une stratégie relationnelle) « favorise la possibilité d'une naissance spirituelle et d'une meilleure réalisation de soi – en quelque sorte, une guérison de l'âme humaine » (Kramer, 1996 : 191). Delourme, pour sa part, propose « d'oser d'autres modes d'engagement relationnel » (Delourme, 1999 : 14). Par leur nouveauté, ils vont enrichir à la fois la relation à soi, aux autres et le rapport entre ces deux mondes. Cet auteur parle aussi de la « distance intime » idéale qui doit s'établir entre l'accompagnant et l'accompagné. Cette distance est une articulation entre deux pôles et « repose autant sur l'implication affective et l'intimité psychique des échanges que sur la distanciation et le détachement » (Deloume, 1999 : 15).

Pour cet auteur, la distance intime favorise une relation authentique partagée et s'appuie sur la recherche d'authenticité, de cohérence, de consistance, sur l'exigence de qualité et le besoin de signification. Au final, Louf (1992) affirme que l'accompagnateur devrait apprendre à « désirer sans vouloir être exaucé » et à « s'effacer sans cesse devant la liberté et l'autonomie croissante de l'autre » (1992 : 91).

La position de l'accompagnateur est donc subtile et elle ne doit jamais être fixe; un cheminement est toujours singulier. Paul (2004) la résume ainsi : « [...] au fil du temps, on verrait se moduler les façons d'aller avec en se plaçant à côté ou à distance, devant ou derrière, et pourquoi pas au dessus et au dessous » (Paul, 2004 : 63).

2.5.2 L'empowerment

Le Bossé (2003) utilise l'expression « *pouvoir d'agir* » pour décrire en français l'*empowerment*. Le contraire du « *pouvoir d'agir* » c'est l'impuissance; c'est se trouver dans l'impossibilité de faire quelque chose parce que l'on est, ou que l'on se croit, sans capacité et sans ressources, intérieure ou extérieure à soi. Pour Le Bossé (2003) :

L'incapacité réelle ou perçue d'exercer cette régulation serait à l'origine d'une souffrance existentielle potentiellement aussi dommageable pour la santé et le bien-être que les conditions de vie délétères qu'elle peut entraîner (Giraud, 1999; Boutinet, 1995, dans Le Bossé, 2003).

L'*empowerment* est donc un processus de passage d'un état d'impuissance (conscient ou inconscient) à un état de pouvoir, donc de possibles : C'est le processus d'émancipation, de développement des capacités de s'affranchir individuellement et collectivement d'un non-pouvoir, et l'action de s'affranchir. C'est « la capacité des personnes et des communautés à exercer un contrôle sur la définition et la nature des changements qui les concernent » (Rappaport, 1987, dans Le Bossé, 2003). Pour d'autres auteurs (Dallaire; Chamberland; Nincas [s.d.]; cité par Montreal City Mission. [s.d.]), c'est l'habileté à agir,

individuellement ou collectivement, avec l'intention de résoudre ses problèmes et d'effectuer des changements dans sa vie.

Pour ces auteurs, ces changements ont pour but de retrouver en soi le processus de vie, de retirer les « obstacles empêchant la vie », donc de libérer la force d'actualisation qui est en nous. Pour Le Bossé (2003), la démarche d'*empowerment* vise « un plus grand contrôle sur ce qui est important pour soi ou sa communauté » (Rappaport, 1987, dans Le Bossé, 2003). Les personnes en démarche d'*empowerment* « tentent de devenir les auteurs et les acteurs des événements qui les touchent plutôt que d'en subir les conséquences » (Le Bossé, 2003).

Pour atteindre un tel objectif, l'acquisition, le renforcement ou le développement de plusieurs habiletés personnelles sont tout aussi nécessaires que l'amélioration de l'accès aux ressources (Le Bossé, 2003). Ainsi, l'exercice effectif d'un pouvoir d'action relève autant de la personne – « les compétences, [...] le désir d'agir, la perception des possibilités d'action, la capacité de projection, [...] » (Renaud, 1995, dans Le Bossé, 2003), l'estime de soi – que d'une disposition de l'entourage –, car il s'agit « de contribuer à l'émergence des conditions nécessaires à sa manifestation [en parlant du pouvoir d'agir] » (Zimmerman, 2000; Bernstein et *al.*, 1994, dans Le Bossé, 2003) et non pas enseigner ou promouvoir. « L'empowerment consiste à augmenter la capacité des personnes à influencer leur réalité selon leurs aspirations » (Le Bossé, 2003) et « les apprentissages se font principalement à l'aide d'une démarche collective de conscientisation [...] » (Mullender et Ward, 1994 ; Wallerstein et Bernstein, 1994, dans Le Bossé, 2003).

De plus, « l'empowerment est une action conscientisante au sens où l'entend Freire (1998). Elle suppose une compréhension de l'interdépendance des sources structurelles et individuelles du changement » (Breton, 1994; Robertson et Minkler, 1994; Wallerstein et Sanchez-Merki, 1994, dans Le Bossé, 2003). Pour Paulo Freire (1978), l'action n'est humaine que lorsqu'elle ne se sépare plus de la réflexion. Le pouvoir de se transformer, de

se libérer naît de la praxis, qui est une « action-réflexion » et qui seule peut amener la conscience critique qui permet de se transformer, de se mettre en mouvement réel.

CHAPITRE 3

CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUES ET MÉTHODOLOGIQUES

3.1 D'UN CHOIX DE PROGRAMME DE FORMATION AUX CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUES

Si quelqu'un veut sérieusement rechercher la vérité, il ne doit pas faire choix d'une science particulière; elles sont toutes unies entre elles et dépendent les unes des autres. Qu'il pense seulement à accroître la lumière naturelle de sa raison.

Descartes

La vérité est sur la terre comme un miroir brisé dont chaque éclat reflète la totalité du ciel.

Christian Bobin (2001 : 95)

Les choix épistémologiques et méthodologiques sont toujours orientés par la question de recherche et les objectifs poursuivis par le chercheur. La question de recherche qui nous oriente ici est la suivante : « En quoi et comment l'engagement permanent du praticien dans sa propre transformation dans et par la relation d'accompagnement permet-il d'initier un renouvellement de sa pratique et de favoriser une dynamique relationnelle de transformation réciproque? » La recherche en étude des pratiques psychosociales, il faut le rappeler, vise non seulement la production des savoirs, mais aussi **le renouvellement du praticien et de sa pratique d'accompagnement**.

Nous sommes ainsi dans une recherche à la première personne qui questionne et pousse le chercheur à interroger l'efficacité réelle de son action en accompagnement. Le sujet de cette recherche provient d'un questionnement intime ancré dans ma pratique professionnelle depuis de longues années. Au début de cette recherche, l'observation de mon agir professionnel m'avait conduit à faire le constat selon lequel il me fallait faire quelque chose pour diminuer un sentiment d'incohérence qui m'habitait et pour vivre une

vie en adéquation avec mes valeurs. La quête d'une transformation de ma façon de vivre et d'agir au sein de l'expérience de la rencontre d'accompagnement du changement m'est alors apparue comme étant un incontournable sur mon chemin de mûrissement professionnel. Le renouvellement de ma pratique relationnelle me semblait ainsi primordial pour pouvoir imaginer et ouvrir de nouvelles voies de passage pour mon devenir personnel et professionnel et pour éclairer mon domaine d'intervention. Ainsi, je m'ancrais dans ma posture de praticien-chercheur. Mes choix éthiques, épistémologiques et praxéologiques devaient donc me permettre de tenter de vivre une expérience de recherche à visée transformatrice et productrice de connaissances.

En vue de pouvoir transcender ma façon habituelle d'être en relation, il me fallait créer des conditions pour pouvoir expérimenter un nouveau mode relationnel au sein de ma pratique d'accompagnement. J'ai ainsi fait en toute conscience le choix d'être un observateur avisé de l'expérience d'engagement et d'implication dans un mode relationnel renouvelé, vécue avec d'autres en situation d'accompagnement. Observer, décrire et tenter de comprendre cette expérience, en suivre les effets en moi, sur mon action, mes interactions et mes interlocuteurs allaient occuper la majeure partie de ce travail de recherche-formation.

Ainsi, pour veiller sur la cohérence entre mon projet de croissance et de renouvellement personnel et mon projet de développer une connaissance partageable, j'ai opté pour la maîtrise en Étude des pratiques psychosociales, offerte par l'Université du Québec à Rimouski. En effet, comme le signale Agnès Noël (2008 : 61) :

La maîtrise en étude des pratiques psychosociales propose par ailleurs aux praticiens d'entrer dans une dynamique de mutation identitaire pour devenir, grâce à leur processus de recherche, des praticiens-chercheurs. L'enjeu ici consiste à reconnaître que la pratique peut engendrer des connaissances qui ont lieu grâce à une observation de l'action, durant l'action ou encore a posteriori. Le praticien devient ainsi un acteur qui produit, grâce à l'analyse et à la théorisation de sa pratique, des savoirs d'action ou d'expérience transférables et partageables.

Puis, le domaine de la psychosociologie est ainsi défini par l'UQAR sur son site internet :

La psychosociologie est un champ disciplinaire centré sur les interactions humaines. Ce domaine s'intéresse à l'accompagnement du changement humain dans une perspective intégrale et évolutive où les dimensions intrapersonnelles, interpersonnelles, transdisciplinaires et systémiques demeurent toujours indissociables.

Myers et Lamarche (1992), cités par Pilon (2005 : 72), proposent une définition plus englobante de ce vaste champ d'études qu'est la psychosociologie. Pour eux, cette science étudie « la façon dont les gens se perçoivent, s'influencent et entrent en relation les uns avec les autres ». Inscrire ma recherche dans le champ de la psychosociologie constituait pour moi un choix de cohérence, un choix congruent avec mes objectifs de recherche comme avec mes objectifs de quête de sens, de connaissance et de conscience.

La psychosociologie comme champ d'études, en explorant comment les gens se perçoivent eux-mêmes, constitue un domaine de recherche qui ouvre un espace aux recherches introspectives, dialogiques, praxéologiques et compréhensives. L'exploration du domaine des relations humaines et du rapport à l'accompagnement du changement humain du point de vue de la recherche réflexive exige une attention spéciale sur l'expérience vécue. C'est dans cet ordre d'idées que Jean-Marc Pilon (2005 : 72) indique que ce processus de recherche invite le praticien-chercheur à tourner « un regard introspectif sur soi, sur la façon de se percevoir et un regard sur les relations interpersonnelles, sur ses interactions avec les autres ».

Pascal Galvani (2003, 2004, 2006, 2006a, 2007), professeur à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales, spécifie que cette démarche de recherche est en fait une démarche d'autoformation qu'il qualifie de « recherche-formation existentielle, car elle consiste fondamentalement à élaborer une réflexion à partir de l'expérience vécue » (Galvani, 2004 : 2). Pour ce chercheur, l'« autoformation est le mouvement de la conscience qui se forme par la compréhension de l'expérience vécue » (Galvani, 2006 : 1). Il ajoute que : « Sans cette dimension d'autoformation, la formation ne serait finalement rien d'autre qu'un

conditionnement ou bien une accommodation face aux conditions et aux déterminations de l'environnement physique et social. » (Galvani, 2006 : 1)

La subjectivité a ainsi une place privilégiée et une analyse qualitative des données semble être incontournable pour tout praticien-chercheur en quête de sens, de conscience, de compréhension, de construction de connaissances et de renouvellement de sa pratique. L'un des postulats épistémologiques qui est à l'œuvre ici consiste à comprendre que plus l'on s'approche de l'expérience singulière, plus on touche à l'universel dans le sens où cette expérience singulière résonne au cœur d'autres êtres humains et participe à leur avancement. C'est ainsi qu'un événement singulier, une fois observé, décrit et compris, tient une place de choix dans la production des savoirs comme dans la recherche de type interprétatif, compréhensif et praxéologique. Agnès Noël (2008 : 62) abonde dans le même sens en affirmant qu'une telle démarche de recherche « a comme conséquence de permettre le développement de nouveaux savoirs émergents et partageables avec d'autres. Chaque connaissance qui émerge de la pratique singulière porte en elle une connaissance propre à chacun, mais inspirante pour tous. » Elle ajoute, en citant Jean-Marc Pilon, que les recherches impliquées en sciences humaines et particulièrement en relations humaines doivent accepter d'accorder « une importance au singulier afin de mieux comprendre le collectif ». (Pilon, 2005 : 71, dans Noël, 2008 : 62).

3.2 POUR UNE ÉPISTÉMOLOGIE COMPRÉHENSIVE ET INTERPRÉTATIVE

Le chercheur doit investir entièrement le point de vue épistémologique qu'il veut prendre comme référence pour sa recherche. Il doit donc être conscient des éléments importants de sa posture, sinon il retombe dans ce que tous les épistémologues ont dénoncé, il reste prisonnier de ses schémas mentaux inconscients.

Paillé et Mucchielli (2008 : 17)

Parler de posture épistémologique nous invite à préciser qu'une telle posture tient lieu de vision du monde à partir de laquelle toute la recherche sera regardée et menée. La précision de ces présupposés théoriques, méthodologiques et épistémologiques constitue donc un devoir certain pour tout chercheur qui se veut rigoureux et cohérent. Ainsi, la question de la posture épistémologique du chercheur tient une place importante dans la composition du sujet chercheur lui-même et de son travail de recherche, car la validité de toute recherche, comme il a déjà été dit, réside dans la cohérence entre le chercheur et son objet de recherche, son contexte et ses outils d'investigation. Comme le dit si bien Noël (2008 : 63-64) :

La question de recherche ainsi que ses objectifs doivent être dans la même logique que celle qui régit l'épistémologie du chercheur, ses repères référentiels ainsi que ses pistes méthodologiques. Faire de la recherche sur son expérience agie ou vécue ne peut donc pas s'inscrire dans une perspective de recherche hypothético-déductive comme on fait en sciences de la nature.

En effet, comme le disait déjà Dilthey en 1947 (Wilhelm Dilthey : Wikipédia), les phénomènes humains ne peuvent pas s'approcher et s'étudier de la même façon que les phénomènes de la nature et moins encore que les objets inanimés. Pour Christiane Gohier (1997 : 44), si les chercheurs peuvent prétendre expliquer la nature, il est de leur devoir de faire tout ce qui est en leur pouvoir pour tenter de « comprendre l'être humain ». Le projet de comprendre l'être humain, les communautés humaines ou tous autres phénomènes humains constitue de la part du chercheur une promesse à se mettre à l'écoute de son

expérience, de sa culture, de la culture et de l'expérience des autres, comme d'ailleurs de ses propres données de recherche. Loubet Del Bayle (2000) précise que :

Comprendre c'est retrouver à l'intérieur la signification que porte en lui-même le donné et non lui en attribuer une seulement de l'extérieur. Dans les sciences humaines, le chercheur a en effet la possibilité de comprendre les situations qu'il observe à partir de son expérience personnelle, dans une démarche qui peut prendre appui sur l'intuition et l'expérience intime. (Loubet del Bayle, 2000 : 14)

Le même auteur ajoute que « [...] cette incertitude et cette subjectivité de la méthode compréhensive seraient compensées par la possibilité d'atteindre un très haut niveau d'intelligibilité » (Loubet del Bayle, 2000 : 14).

Claude Germain (1997 : 2-3) rappelle que pour les chercheurs en sciences humaines et sociales, s'inscrire dans un paradigme compréhensif constitue un projet prometteur, mais très ambitieux. C'est dans ce sens que je peux dire qu'un tel projet a demandé au praticien-chercheur que je deviens d'apprendre à créer les conditions susceptibles de me permettre de saisir le sens immanent des phénomènes présents au sein de mon expérience, et cela tels qu'ils se donnaient à vivre au cœur de mes actions et mes interactions professionnelles.

La démarche compréhensive, nous dit Noël (2008 : 65), à la suite de Gohier (1997 : 45), permet au chercheur de « recruter » des façons de faire susceptibles de lui permettre d'accéder à une forme de proximité relationnelle avec les sujets, les situations, l'expérience, les phénomènes ou encore les données de recherche ainsi que le sens que les acteurs lui octroient. Entrevoir que le chercheur peut approcher le sens de sa propre expérience, à travers ce qu'en témoignent les partenaires qui ont vécu de près la même expérience, nous fait pénétrer dans la sphère de ce que la plupart des chercheurs d'inspiration phénoménologico-herméneutique appellent l'intersubjectivité ou encore l'intercompréhension humaine. La complexité de cette posture de recherche réside dans le principe de la non-fixité du sens. Paillé et Muchielli (2008) nous invitent à ne jamais oublier la part du contexte qui agit dans ce précieux et non simpliste processus d'intercompréhension. Ils précisent que « [...] le sens n'est jamais définitivement donné [...]. De la même façon, un projet de compréhension n'est jamais neutre, désintéressé et impersonnel. On assiste donc à une

rencontre complexe, dont la description ne peut être que circulaire et la compréhension circonscrite. » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 5)

Martinez (2004), citant Gadamer, déploie l'idée selon laquelle s'inscrire dans une épistémologie compréhensive et interprétative constitue pour le chercheur une quête non seulement de sens et de connaissances, mais aussi une véritable quête de vérité.

La compréhension désigne le lieu d'une expérience proprement humaine de vérité. L'herméneutique ne prétend pas toutefois posséder de certitude absolue, comme les sciences naturelles. Elle considère que la compréhension – c'est-à-dire la capacité d'habiter un monde – nous vient d'un ailleurs que nous ne pouvons jamais tout à fait maîtriser. La vérité fait donc partie de ce domaine de la finitude et de l'incertain. Mais cela ne l'empêche pas pour autant d'être aussi l'événement d'une expérience authentique, d'une expérience humaine où, dans ce qui est dit, quelque chose peut « être », sans toutefois être assuré. Pour Gadamer, le « vrai » possède ce caractère d'événement qui nous « illumine » de sa présence et qui nous surprend. C'est ce qui se produit, dit-il, lorsque quelque chose s'adresse à nous, du fond de la tradition.

Il faut dire que c'est bien nous qui faisons l'expérience de la vérité. Et, lorsque nous la vivons, elle nous ouvre de nouvelles possibilités de connaissance. En fait, quand un nouvel horizon s'ouvre, nous sommes témoins d'un monde auquel nous n'avions pas accès auparavant. (Martinez, 2004 : 33-34)

3.2.1 Une démarche de recherche qualitative

La maîtrise en étude des pratiques psychosociales est fermement ancrée dans le paradigme compréhensif et propose aux étudiants d'oser risquer une démarche propre à la recherche qualitative. La recherche qualitative autorise les chercheurs à octroyer une place privilégiée à la subjectivité humaine en général, et à celle du chercheur en particulier. La tradition compréhensive, nous dit Galvani (2006 : 3), « oblige le chercheur à situer son point de vue sur les phénomènes et à interpréter cette perception pour conscientiser les présupposés culturels et personnels avec lesquels il construit la réalité ». En effet, au sein de son processus de recherche, de formation à la recherche et de construction de sens et de connaissances, le chercheur peut s'autoriser à y apparaître comme sujet. Comme nous le rappelle avec justesse Noël (2008) :

Dans une démarche de recherche de type qualitative, le chercheur a la perception d'un problème à dénouer, d'une difficulté à dépasser ou encore d'une question à résoudre au sujet d'un phénomène qu'il vit ou contemple et dont il ne déchiffre ni les tenants ni les aboutissants. (Noël, 2008 : 65)

La même auteure poursuit en citant Paillé (2005), qui affirme que la formulation d'un problème de recherche dans un contexte de recherche qualitative « doit veiller à demeurer ouverte et à ne pas plaquer d'avance trop de concepts ou d'éléments théoriques sur la réalité du terrain qui va faire l'objet de l'enquête » (Paillé, 2005 : 16, dans Noël, 2008 : 65). Dans une telle démarche, la construction de l'objet de recherche doit tenir compte de la subjectivité du chercheur et, au besoin, de celle de ses cochercheurs. Galvani (2006) insiste sur la richesse de la mise en commun : « En explorant collectivement leurs expériences, les participants pratiquent une véritable herméneutique collective de la praxis. Le terme herméneutique signifie ici l'art de comprendre et d'interpréter le sens de l'expérience » (Galvani, 2006 : 4). Il ajoute que : « La formation devient alors un lieu d'articulation de l'expérience personnelle (comme épreuve du monde vécu), de la pratique (comme agir en vue d'une fin), et de la théorisation (comme pratique compréhensive du sujet) » (Galvani, 2006 : 4).

Thierry Karsenti et Lorraine Savoie-Zajc (2004) abondent dans le même sens en affirmant que le chercheur qualitatif accepte de faire de la place à l'expérience des personnes qui participent à sa recherche ainsi qu'à sa propre subjectivité. « Une recherche de type qualitative est d'ailleurs jugée valide et crédible si les gens qui y ont contribué s'y reconnaissent » (Savoie-Zajc et Karsenti, 2004 :125). Alex Mucchielli (1991) renforce cette idée :

Enfin, on commence à concevoir que l'extériorité objective et totalement neutre est difficile sinon impossible. Que toute « explication » d'un phénomène social peut être entachée de nombreux « biais » venant de l'observateur et de l'analyste. On admet qu'il vaut mieux « comprendre », en acceptant de rentrer dans la logique propre des acteurs sociaux, en prise avec le phénomène. (Mucchielli, 1991 : 12)

Le dialogue entre le chercheur et ses cochercheurs doit absolument rester ininterrompu tout au long de la démarche de recherche, c'est ce que nous nous sommes forcés de faire tout au long de cette étude.

3.3 UN PRATICIEN-CHERCHEUR EN ÉMERGENCE

Au début de ma recherche de maîtrise et de mon processus de recherche dans le domaine de la psychosociologie, j'ai constaté grâce à mes cours et à mes lectures que j'étais constamment enfermé dans une posture d'expert, comme le décrivent avec pertinence St-Arnaud (1995) et Dionne (1999). Ainsi, il devenait urgent pour moi d'apprendre à regarder en toute conscience les différents facteurs en jeu dans mes relations et dans mon agir professionnel. Il me fallait d'abord me former, trouver et développer chez moi les outils pour renouveler ma pratique.

Ce processus de formation devait me permettre de m'investir autrement dans une nouvelle expérience d'accompagnateur du changement. Je rêvais de pouvoir vivre cette expérience dans un contexte interculturel autant que possible. L'observation, la description et la réflexion sur et au sein de ma pratique d'accompagnement, surtout en ce qui concerne la dynamique relationnelle qui la caractérise, devaient donc retenir toute mon attention dans ce processus de recherche. Je devenais ainsi un praticien-chercheur en émergence.

3.3.1 Une recherche de type praxéologique au service d'un projet de renouvellement des pratiques et du praticien

Toute ma scolarité de maîtrise m'a permis de découvrir des techniques susceptibles de me permettre de m'observer dans ma pratique relationnelle, a posteriori ou encore en cours d'action. Au sein de la maîtrise en études des pratiques psychosociales, j'ai appris à rédiger des récits phénoménologiques et à faire l'exploration phénoménologique de ma praxis sous forme de courts textes descriptifs selon la technique d'atelier d'écriture « Je me souviens » (Galvani, 2006, 2007, 2004, 2006a). Galvani (2006), se basant sur les travaux de Vermersch (1996) sur l'explicitation de la pratique et sur ceux de Valera et *al.* (1993),

explique que « l'intelligence pratique est une forme d'habitude incorporée. La compétence est une compréhension en acte qui est semi-automatique et semi-consciente » (Galvani, 2006 : 7). Ce chercheur et formateur de l'autoformation ajoute que :

Plus largement, la phénoménologie nous montre que l'expérience est généralement vécue dans un état d'inattention plus ou moins important⁴³. La conscience réflexive étant le plus souvent mobilisée dans des jugements, des comparaisons et une multitude de pensées qui s'enchaînent en un flot continu, une grande part de l'expérience reste semi-consciente. (Galvani, 2006 : 7)

Ainsi, la technique des « Je me souviens » consiste à utiliser l'écriture pour produire une série de petits récits décrivant des expériences intenses au plus près de leur vécu, puis de les lire en petit groupe. Cette lecture est suivie d'un échange. Pour Galvani (2006 : 7) : « La simple lecture à haute voix ou les échanges révèlent souvent aux participants des thèmes transversaux aux différents souvenirs [...] ». Mais, toujours selon Galvani, les prises de conscience les plus fécondes interviennent « après coup et à propos des récits qui permettraient vraiment de revivre ou de re-visualiser l'expérience vécue » (Galvani, 2006 : 7).

Nous comprenons donc que cette démarche d'explicitation de la pratique « s'appuie sur la mémoire concrète pour ramener à la conscience les éléments semi-conscients et pré-réfléchis de l'action » (Vermersch, 1996 : 71, dans Galvani, 2006 : 7), et que rejoindre cette mémoire sensorielle de l'expérience vécue « est un moyen de suspendre les représentations mentales qui recouvrent toujours l'expérience » (Galvani, 2006 : 7) et ainsi de nous approcher de la vérité. Galvani, en rapportant les propos de Cazenabe (2003) et Van de wiele (2002), ajoute que :

Cette approche phénoménologique [...] n'apporte pas seulement des intuitions heuristiques à propos des questions de recherche qui nous habitent; elle nous donne aussi la possibilité de retrouver, en deçà des mots, un contact avec la source vive du sens des expériences. L'écriture d'événements signifiants est si

⁴³ Varela, et al., *L'inscription corporelle de l'esprit : Sciences cognitives et expérience humaine*.

déterminante que ces récits sont souvent intégrés et analysés dans le mémoire de recherche rédigé en fin de programme. (Galvani, 2006 : 8)

J'ai également été initié à l'analyse praxéologique de type science action comme la pratique Jean-Marc Pilon (2002, 2005), Yves Saint-Arnaud (1995) et bien d'autres chercheurs dont les travaux s'inspirent des recherches d'Argyris (1983, 1993), de Schön (1983, 1987) et d'Argyris et Schön (1974, 1978). Je dois à ces cours et à ces ateliers de formation à l'accompagnement groupal l'apprentissage des outils essentiels pour pouvoir m'observer au sein de mon action. J'ai pu, en plus, valider cette observation comme un terrain de recherche valable qui a un potentiel réel de production de connaissances. C'est dans ce sens qu'Yves St-Arnaud (1995 : 187-188) avance avec pertinence que :

Dans le cadre d'une activité de science action, l'interprétation scientifique passe par l'acteur. Les choix de celui-ci sont considérés comme déterminants pour comprendre et modifier une situation. Dans cette perspective, il ne peut y avoir de recherche utile sans que l'acteur ou les acteurs concernés participent à part entière à la recherche en cours.

Cette initiation aux outils praxéologiques a eu lieu dans le cadre d'un cours d'analyse praxéologique donné par le professeur Jean-Marc Pilon à la maîtrise en études des pratiques psychosociales. J'ai pu ainsi développer les méthodes et les habiletés reliées à cette démarche impliquée d'auto observation et d'auto compréhension. J'ai fait une première application de l'analyse praxéologique sur mes relations familiales pour me comprendre, renouveler ces relations et me familiariser avec cette approche de recherche et d'intervention. Pour St-Arnaud (1995), la praxéologie est un outil qui permet la réflexion sur l'action et qui amène à développer ses habiletés d'observation de son vécu relationnel, pour ensuite pouvoir s'observer et se réguler au sein même de l'action. J'ai approfondi cette démarche de formation lors d'un cours de stage tuteuré par le même professeur et effectué aux Jardins collectifs de Rosemont. J'ai alors perfectionné mes techniques d'observation dans l'action par le test personnel d'efficacité (St-Arnaud, 1995), mes techniques de tenue d'un journal de bord et de travail réflexif sur ma pratique.

La formation au cœur de la maîtrise en étude des pratiques psychosociales m'a également permis de comprendre en quoi consiste une relation dite de coopération telle qu'elle a été définie au chapitre dernier. Le travail de groupe tel qu'il est envisagé dans ce programme permet aussi de se voir soi-même à l'œuvre dans des interactions avec les pairs ou encore avec les professeurs. On peut ainsi se voir faire et apercevoir clairement ses propres capacités à s'installer réellement dans une relation de coopération au sein d'une interaction personnelle ou professionnelle. Me réapproprier cette manière de voir et de vivre les relations telle que le préconisent les travaux de St-Arnaud (1992, 1995), Argyris, Putnam, Mclain et Smith (1985), Dionne (1999), constituait également un véritable objectif de ma démarche de recherche.

Pour moi, un engagement personnel, constant et rigoureux dans ma transformation devait passer par un effort pour m'approprier ces outils en vue de pouvoir développer des dynamiques relationnelles plus conscientes dans ma vie personnelle et professionnelle. Je cherchais une manière d'être plus en accord avec mes valeurs et en cohérence avec l'objet de ma recherche. J'ai donc pu réaliser au cœur de ce processus de recherche-formation à la maîtrise le double objectif d'acquérir les compétences, les habiletés et les outils pour renouveler ma pratique et de développer une méthode efficace de collecte de données. Cette recherche constituait pour moi une voie de construction de sens et de connaissance, mais aussi une voie de formation et de transformation.

Ainsi, dans mon itinéraire de recherche formation, la relation de coopération s'est imposée à moi comme un axe théorique central susceptible de constituer une voie de passage cohérente et signifiante pour mener à terme ma recherche. Ma recherche portait sur la question de la relation de réciprocité transformatrice. Ainsi, je ne pouvais pas envisager d'arriver à créer les conditions pour qu'advienne une véritable relation réciproque et transformatrice en étant en dehors d'une structure relationnelle de coopération. Dans ce dessein, il m'a d'abord fallu identifier mes tendances inconscientes et automatiques à m'installer d'emblée dans une structure de pression ou de service. Pour m'engager plus à fond dans ma transformation et le renouvellement de ma pratique, je me suis aussi appuyé

sur d'autres méthodes que je pratiquais déjà. La pratique de la méditation et du taï-chi m'ont beaucoup soutenu pour calmer mon mental et me permettre de me recentrer, surtout lors d'événements plus déstabilisants. Ces pratiques méditatives et de lenteur m'ont ainsi aidé à demeurer constant dans ma volonté d'engagement dans le processus de transformation, ce qui m'a permis d'accepter les moments de doute, d'incertitude, d'incompréhension et d'appriivoiser un peu mieux le sentiment d'impuissance et de vulnérabilité. Ces pratiques de présence à l'instant m'ont aussi aidé à guider et à infléchir mon engagement dans la relation, comme à m'observer et observer la relation et l'autre par le recul intérieur qu'elles me permettaient. Je pouvais ainsi prendre du recul par rapport aux idées, certaines croyances et certitudes, voire des peurs et des doutes qui pouvaient parfois saturer mon espace intérieur en cours d'interaction.

3.3.2 Le dialogue interculturel : un nouveau paradigme en soi

Ce qui nous soutient, au fond, c'est la mystique du pluralisme de l'humanité. [...] l'interculturalisme n'est pas une préoccupation à venir, mais une Réalité présente que nous avons trop souvent peine à accueillir. C'est le mythe émergent de notre temps, mythe qui libère dès lors que nous l'acceptons.

Robert Vachon⁴⁴

Au cours de ma scolarité de maîtrise, ma rencontre avec monsieur Robert Vachon de l'Institut Interculturel de Montréal (IIM) a été déterminante. M. Vachon est une sommité mondiale en matière d'interculturalité, du dialogue interculturel et du pluralisme culturel. Il travaille depuis plus de 40 ans à l'Institut Interculturel de Montréal dont il a été le directeur pendant 30 ans. Il est le rédacteur de la revue InterCulture. De 2003 à l'automne 2005, j'ai régulièrement eu avec lui une série d'échanges sur la question de l'accompagnement du changement en contexte interculturel. Cette expérience a été pour moi indiscutablement formatrice. Lors de ces échanges, monsieur Vachon m'a permis d'approfondir mon

⁴⁴ Tiré de Joseph Baxter : *Vivre à l'interculturel. Robert Vachon : un itinéraire spirituel à la croisée des cultures et des religions.*

questionnement. Ma réflexion à propos des enjeux de l'accompagnement du changement en contexte interculturel s'est vue enrichie grâce à cette rencontre d'un ancrage plus philosophique. J'ai ainsi eu l'occasion d'ouvrir mon esprit à des questionnements, jusque-là peu explorés, que Peter Raine nomme de belle manière :

Comment des traditions provenant de mythes différents peuvent-elles communiquer entre elles à propos de leur perception respective de la réalité alors que leurs visions du monde fondamentales sont incommensurables et, par conséquent, incohérentes l'une par rapport à l'autre? (Raine, s.d. : 73)

J'ai pris conscience qu'entre les cultures il n'y a pas de zone neutre ou de langage neutre et qu'ainsi, malgré toute leur bonne volonté, la plupart des acteurs en contexte de pluralité interculturel ramènent l'espace de dialogue à l'intérieur de leur paradigme culturel, c'est-à-dire celui de la modernité rationnelle, économique et technoscientifique plutôt que de tenter de créer un espace dialogique original issu de chaque rencontre. Ainsi perdue un rapport de force.

On a hâtivement conclu que les « autres » cultures devaient venir à notre table, où nous mangeons avec le couteau du dollar et la fourchette anglaise, sur la nappe de la démocratie, avec des assiettes servies par l'État, buvant le vin du progrès et utilisant les cuillères du développement technologique, assis sur les chaises de l'histoire. (Panikkar, 1995 : 102, dans Raine, s.d. : 88)

Mais surtout, je me suis ouvert à une vision du monde originale et novatrice jusque-là inaperçue. Sachant qu'aucune culture ou religion n'a le monopole de la vérité et de la réalité et qu'aucune n'est autosuffisante pour résoudre les problèmes du monde et ceux des personnes humaines (Vachon *et al.*, 1990, Raine, s.d., Panikkar 1974, 1975), et découvrant que « chaque tradition, se voyant de l'intérieur, se considère capable de donner une réponse complète aux besoins (religieux) de ses membres et, en regardant les autres traditions depuis l'extérieur, a tendance à les juger comme étant partielles » (Panikkar, 1981 : 34, dans Raine, s.d. : 73), j'ai pris conscience que « ce n'est que lorsque nous prenons l'autre aussi au sérieux que nous-mêmes qu'une nouvelle vision peut naître » (Ibid.). Pour cela, nous devons nous désarmer culturellement et briser l'autosuffisance de quelconque groupe humain en reconnaissant le pluralisme des cultures et l'illusoire de l'universalisme. En

reconnaissant le principe de pluralité, la **vérité** elle-même qui se présentait comme étant simple et unique, révélée une fois pour toutes, devient elle aussi plurielle. Le désarmement culturel « [...] requiert que, d'une certaine façon, nous sautions hors de nos traditions respectives » affirme Panikkar (*Ibid.*). Vachon parle de « Libérer la vie (et donc sa vie) de l'emprise exclusive d'une culture ou de l'ensemble des cultures, mais en passant par elle(s) » (Vachon, 1990 : 293). Malherbe (1997), pour sa part, affirmant que nous sommes tous porteurs d'un héritage imprégné d'une morale, suggère d'en prendre distance, mais sans tomber dans la vulgaire contredépendance. Ainsi, tous trois affirment que « la seule chose que nous puissions faire à l'égard de cette imprégnation [...] c'est d'entrer en dialogue critique avec les héritiers d'autres morales [...]. » (Malherbe, 1997 : 19).

Ainsi naissait chez moi le paradigme d'une « **réalité multiple** », la compréhension que nous ne vivons pas dans **un** monde, mais dans **des** mondes, parfois près l'un de l'autre, parfois incommensurables et incohérents l'un par rapport à l'autre, mais tout aussi **vrais** et **réels**. Et je pense, comme l'affirme Malherbe, que « [d]ans toute perspective interculturelle [...] le dialogue devient une nécessité incontournable » (Malherbe, 1997 : 22), mais non plus pour unifier la pensée vers un universel, mais pour tenter de comprendre l'autre, pour apprendre à vivre ensemble en construisant avec d'autres de nouvelles singularités permettant une coexistence possible, mais surtout pour s'autonomiser en re-questionnant nos propres héritages, pour se construire soi et offrir à l'autre la possibilité de faire de même. Malherbe (1997) nous le résume : « Il s'agit, en définitive, de construire pas à pas une symphonie (sum-phonè, harmonie de plusieurs voix) dans laquelle chaque voix est une réponse à la question anthropotélique⁴⁵ » (Malherbe, 1997 : 24). Puis il précise sa pensée sur le dialogue :

⁴⁵ Pour Malherbe, la seule essence universelle préexistante est cette question que l'humain est pour lui-même, et non pas les réponses singulières que chacun apporte à cette question. C'est la question anthropotélique, « c'est-à-dire la question que se pose inévitablement l'humain sur le telos (la finalité) de l'anthropos (l'humain) qu'il est : "Quelle est ta destinée?" » (Malherbe, 1997 : 63). Où vas-tu? « L'existence est de l'ordre de la réponse. Mais nulle réponse n'est prédéfinie à laquelle il s'agirait pour chacun de se conformer. » (*Ibid.* : 65). Pour Malherbe (1997), toutes les morales tentent de répondre à la question « Toi, en définitive, qu'est-ce que ton existence nous apprend de l'humain? » (*Ibid.* : 66).

L'apprentissage de l'éthique⁴⁶ consiste en définitive à poursuivre sa propre autopoïèse⁴⁷ en acceptant d'en recevoir d'autrui la possibilité et les outils, et en veillant aussi à proposer à autrui les instruments et les occasions de sa propre autopoïèse. C'est tout à la fois pratiquer le dialogue, s'approprier son héritage moral et l'orienter en direction de l'universel⁴⁸. C'est encore cultiver l'autonomie d'autrui et espérer de lui la réciprocité. (Malherbe, 1997 : 67)

Raimundo Panikkar nous met en garde sur la nature du dialogue à utiliser. Il propose l'approche du dialogue dialogique, qu'il rend complémentaire au dialogue dialectique que nous utilisons normalement dans la médiation de conflit (Raine, s.d.). Parce que « [l]e dialogue dialectique est fondé sur la constatation fondamentale que nous sommes tous des êtres rationnels et que la nature de la réalité est logique et objective » (Raine, s.d. : 77), il enferme le dialogue dans un certain paradigme culturel. Ainsi, « [l]e dialogue dialectique ne peut atteindre le "lieu" entre les visions du monde où un horizon de rencontre émerge à un niveau symbolique » (Raine, s.d. : 77). Pour sa part, le dialogue dialogique « part du fait que [...] la réalité ne peut être nécessairement et totalement objectivée ni obéir à certaines lois fixes et présumées »; ainsi il reste ouvert à toute éventualité symbolique, mythique ou paradigmatique (Raine, s.d. : 78).

⁴⁶ Pour Malherbe, l'éthique consiste en un apprentissage du dialogue critique, en l'apprentissage de la construction de tiers-jeux de langage. Un tiers-jeu est un jeu de langage qui souligne sa position nouvelle par rapport à tout couple d'allocutaires pratiquant chacun leurs propres jeux de langage. Il est construit par deux allocutaires, éventuellement à partir d'emprunts à leurs jeux respectifs pour se comprendre. « Il s'agit d'apprendre non seulement à dialoguer mais encore à analyser le fonctionnement du dialogue dans l'acte dialogique lui-même » (Malherbe, 1997 : 41). En cela, l'éthique de Malherbe se rapproche du dialogue dialogique de Panikkar où la construction d'un nouveau langage se fait à partir des symboles empruntés aux mythes des cultures en dialogues. Cela, en comprenant que « tiers-jeux de langage » et « langage » ne font pas exclusivement référence aux langues, mais aux conceptions de la réalité, aux différentes visions du monde.

⁴⁷ Poïésis, c'est la fabrication artisanale, l'élaboration, la poésie créatrice. Auto, c'est le caractère réfléchi. L'autopoïèse, c'est la création de soi par soi. Mais elle n'est possible que dans le dialogue. (Malherbe, 1997 : 62).

⁴⁸ Selon Malherbe : « L'universel en éthique est l'horizon de notre questionnement singulier et non le lieu de la décision » (1997 : 23). L'universel est un concept abstrait dont nous ne pouvons avoir aucune expérience concrète. Nous n'avons d'expérience que du singulier. L'universel est un point de repère, l'horizon de référence qui se déplace toujours avec l'œil qui le regarde. Ériger l'universel en norme objective, c'est encore plonger dans l'autoritarisme et l'uniformisation totalitaire (Malherbe, 1997).

Dans le dialogue dialogique, je suis ouvert à l'autre d'une telle manière qu'il peut découvrir mes mythes, mes suppositions sous-tendues... et vice-versa. Le dialogue authentique n'existe ni dans ce que je dis ni dans ce que mon partenaire dit, mais dans « l'événement » du dialogue en lui-même. Aucun de nous ne sait ce qui arrivera à l'avance, ni n'a de pouvoir sur la conduite du processus. C'est seulement lorsque nous sommes « com-pris dans » [stand-under] le charme des mots qui se produit entre nous que nous pouvons nous « com-prendre » [under-stand]. Tous les deux nous écoutons. (Panikkar, s.d. : 13-14, cité dans Vachon, 1995 : 3-4, cité par Raine, s.d. : 79)

Et c'est dans ce sens que M. Robert Vachon me répétait lors de nos entretiens : « Écoute! Écoute! Écoute! De l'écoute contemplative, avec tout ton corps, pas seulement avec ton esprit. Et quand tu prends la parole, après, ta parole est écoute, ton silence est parole... Dans la rencontre de l'autre, il faut "silencer" la volonté ». Et ainsi, Raine (s.d.) ajoute que la tâche de médiateurs culturels « est de fonder un horizon commun duquel peut surgir un mythe nouveau et commun présenté par de nouveaux symboles, qui pourra devenir la base de la conviction mutuelle qui pourra lier les sagesses de différentes traditions ensemble » (Raine, s.d. : 89). Et Robert Vachon, que notre tâche à tous est de :

[...] créer, d'abord en nous-même, un milieu où pourra éclore une tradition humaine globale, où les cultures et les religions du monde non seulement se respectent mutuellement mais se reconnaissent comme étant des dimensions les unes des autres, se fertilisant mutuellement, et, dans une symbiose vivante, créent et découvrent des semences d'homme nouveau. (Baxer, 2007 : 215)

Pour résumer simplement le paradigme interculturel, disons d'abord qu'en celui-ci le monde est conçu comme étant pluriel. La « **rencontre** » de l'autre ne peut ainsi se faire qu'en entrant en dialogue (*critique, dialogique*) avec lui, un dialogue transculturel (qui englobe les deux sens de *trans-* : à travers et au-delà de). Ainsi, dialoguer c'est passer à travers soi, à travers son construit sociohistorique et s'affranchir de son héritage. Pour dialoguer, il faut être ouvert à changer. Dialoguer c'est aussi offrir à l'autre la possibilité d'en faire de même. Et finalement, dialoguer c'est construire un nouvel espace symbolique, par et au-delà de nos espaces singuliers, où l'on peut se « com-prendre » mutuellement. Le paradigme interculturel est en soi un paradigme de l'autoformation et de la coformation par la création de sens commun, car il investit obligatoirement l'acteur dans un processus

créateur et transformateur s'il veut entrer en relation et comprendre l'autre. L'installation du chercheur dans ce nouveau paradigme de la pluralité a imprégné et guidé toute sa démarche de recherche et d'exploration de l'accompagnement. Elle en fonde l'épistème.

Par ce paradigme, l'autre devient ainsi un « **nouveau monde** » à découvrir, gage d'expériences formatrices, de nouvelles voies de passage pour soi comme pour l'humanité et la rencontre, elle, devient un voyage d'exploration à la découverte de soi et de l'autre.

3.4 MÉTHODES DE RECHERCHE BIOGRAPHIQUE

Faire un retour réflexif sur sa propre pratique, tel que je l'ai appris à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales à l'UQAR, permet au praticien-chercheur de produire un savoir partageable tout en s'engageant dans une démarche d'autoformation. Cela demande au praticien-chercheur de produire des données de recherche de type biographique énoncé à la première personne. Noël (2008 : 71, citant Gauthier (2007 : 91) précise, à la suite de De Villers (1996 : 111), que la méthode biographique concerne l'existence propre du narrateur et essentiellement : « ce qui relève de sa vie personnelle, intime, dans toute sa richesse comme dans ses contradictions. »

Galvani (2006) ajoute que « ce processus [...] d'autoformation se vit nécessairement selon de multiples modalités » (Galvani, 2006 : 1); une dimension épistémique qui « se centre sur la compréhension analytique de l'expérience par la démarche scientifique » (Ibid. : 1); une dimension pratique qui « se centre sur la compréhension en acte et la raison expérientielle et qui nécessite des approches phénoménologiques plus sensorielles parce que la conscience se forme dans sa praxis quotidienne » (Ibid. : 1); et finalement une dimension symbolique et poétique centrée, elle, sur les « significations existentielles de l'expérience dans ses résonances symboliques » (Ibid. : 1). Cette dimension demande une approche herméneutique où « le critère de résonance [devient] le plus pertinent », souligne Galvani (Ibid. : 2). Mais toutes ces formes « d'analyse » ou de compréhension, qui fonde la recherche-formation, doivent se baser sur un support qui sert à « retenir » l'expérience

vécue ou à la faire remonter à la conscience. L'écriture en est un support par excellence. Ce même chercheur affirme que « les pratiques d'histoires de vie en formation ont bien montré combien le retour réflexif sur les expériences de formation vécues est en lui-même générateur d'autoformation » (Ibid. : 2).

Galvani (2006) nous montre que l'écriture biographique, comme d'autres médiums, en « articulant la description phénoménologique et l'exploration herméneutique du sens symbolique des expériences vécues » (Ibid. : 9), nous permet de « dépasser la représentation spontanée que nous avons de notre pratique en explorant des moments intenses dans une perspective de conscientisation des faits et de leurs résonances symboliques pré-réfléchies qui restent habituellement semi-conscientes » (Ibid. : 9).

Au cœur de ma démarche de recherche se trouvent un récit de voyage et un récit de pratique; tous deux possèdent une configuration principalement biographique (l'expérience est vécue, réfléchi et racontée par le chercheur lui-même qui fait un retour réflexif et formateur sur sa propre expérience).

3.4.1 Récit de voyage

Le récit de voyage est un texte de type biographique dont le voyage constitue la trame principale. Au sein d'un tel écrit, le chercheur narrateur partage son regard totalement subjectif sur le monde qu'il a visité. Il s'exprime à propos de ce qu'il a fait, vu, senti, vécu ou appris dans un autre pays, au sein d'une culture autre que sa culture d'origine. Comme un tel exercice est avant tout autobiographique, il constitue pour l'écrivain voyageur l'opportunité d'une connaissance de soi et d'une transformation de soi et de ses manières d'être au monde. Dans un tel écrit, l'intérêt de l'introspection prend le pas sur la description des paysages, des us et coutumes ou encore des objets rencontrés. Le praticien-chercheur peut alors s'exprimer dans un style vivant qui laisse de la place aux analogies, aux métaphores, à la sensibilité et à l'humour. La pratique d'une telle écriture permet que les séquences narratives écrites à la première personne cèdent régulièrement la place aux enchaînements descriptifs.

3.4.2 Récit de pratique

Pour rédiger son récit de pratique, le praticien chercheur narrateur doit faire un tri scrupuleux dans la richesse et la variété des expériences vécues et dans l'abondance des données recueillies pour que les moments intenses de son aventure puissent apparaître en vue de l'aider à répondre à sa question de recherche en offrant le sens et la connaissance qu'elles recèlent. Il nous faut préciser que dans ce récit le foyer sera prioritairement orienté vers son action. Ses pensées, stratégies, émotions ou sensations ne seront essentielles dans un tel récit que dans la mesure où ils sont générés par son rapport à son action.

La responsabilité revient donc au praticien-chercheur de choisir la trame fondamentale qui va organiser sa recherche et orienter son aventure intellectuelle, praxéologique et existentielle. Pour Josso (1990 : 233), l'approche biographique ainsi conçue constitue une voie de passage fiable et rigoureuse pour produire du sens et des connaissances tout en étant une manière valide de faire de la recherche en sciences humaines.

Faire de la recherche et de la formation par la médiation du biographique devient ainsi créateur de nouvelles identités professionnelles et personnelles (Josso, 1988, dans Noël, 2008 : 84). En effet, la méthode biographique a été prioritairement choisie dans le cadre de cette recherche parce que je constatais à travers mon expérience de formation que cette méthode de recherche était à la fois formatrice et génératrice de transformations chez le chercheur. Rugira (2000 : 59) abonde dans le même sens lorsqu'elle avance qu'une telle démarche permet « de créer d'autres manières de se présenter le monde, de se signifier à lui et d'agir en son sein. »

La même auteure affirme par ailleurs que le biographique a comme objectif primordial de permettre au praticien-chercheur de : « Devenir fils ou fille de son œuvre, en participant à une procréation par l'écriture » (Rugira, 2000 : 59). La démarche biographique demande ainsi au chercheur de concéder, malgré les épreuves qui ne pourront pas manquer sur son chemin, à entrer sans ambiguïtés sur sa voie de formation et de quête de connaissance en vue d'être initié par ce qui pour lui a fait expérience. En effet, comme le

précise avec pertinence Josso : « [...] a fait ‘expérience’ pour moi, [ce] dont j’extrais un ‘bénéfice’, un ‘quelque chose’ que je garde désormais avec moi, et dont l’évocation peut me permettre une reprise, une réinterprétation servant de référentiel pour l’action ou la pensée. » (Josso, 1999 : 250-251)

Dans ce type de travail, il est indispensable de faire de la place à l’altérité. Les sujets en formation et en recherche lorsqu’ils s’engagent dans de tels processus de recherche ont un besoin criant des autres. C’est dans ce sens qu’Agnès Noël (2008 : 74) propose avec éloquence que :

[...] pour apprendre à se former à partir de sa propre expérience, pour s’éduquer au consentement et pour se laisser changer, informer et apprendre par l’expérience humaine, la nôtre comme celle que l’on fait à la rencontre de l’étrangeté et de l’altérité, le regard d’un autre est un incontournable. Celui-ci me révèle par ses résonances, ses interrogations, parfois même par ses projections, les fragments de mon expérience, d’une importance indiscutable, jusqu’alors nichés dans mes angles morts. (Noël, 2008 : 743)

3.5 LE TERRAIN DE RECHERCHE : DE DAKAR À ROSEMONT; UN CHEMIN DE FORMATION

Pour rester congruent avec ma problématique de recherche et mes intérêts de connaissance, il me fallait veiller à garder une cohérence épistémologique et méthodologique. Mon attrait pour les questions éthiques et dialogiques dans le domaine de la coopération internationale est à la base de mon choix de programme et de sujet de recherche. Mon expérience bousculante de coopération internationale, comme je l’ai déjà mentionné au premier chapitre de ce mémoire, m’avait mis devant l’urgence de mon besoin de renouveler ma pratique relationnelle pour avoir une pratique congruente avec mes valeurs d’accompagnateur. Je ne voulais donc pas me contenter d’une expérience personnelle passée pour mener ma recherche, je voulais mener avec d’autres une action transformatrice dans le présent et utile pour le futur.

Il me fallait donc un nouveau terrain où je pouvais m’investir comme praticien, pour pouvoir m’apercevoir et me réguler en action. De plus, je croyais que pour un sujet comme

le mien, il me fallait un terrain réellement interculturel. J'étais influencé par les travaux d'Ana Mattos (2005), qui accorde une grande importance aux expériences de vie personnelle vécues en contexte interculturel. Sa recherche se base sur des « expériences de vie de personnes qui ont réussi à réaliser un dialogue interculturel avec des cultures autochtones, en plus de bâtir une amitié authentique avec eux » (Mattos, 2005 : 16). Elle ajoute que « [c]es échanges interculturels ont constitué une source de transformation inestimable de leur vision et de leur rapport à l'environnement » (Mattos, 2005 : 16). Pour Mattos, le dialogue interculturel a donc un potentiel transformateur puissant. C'est ainsi que la suite de mon itinéraire de chercheur va me mener au Sénégal.

3.5.1 Expérience sénégalaise au sein de l'ONG : ENDA/GRAF Sahel

Je rêvais donc de pouvoir faire toute ma recherche-intervention dans un contexte de développement international avec un désir ardent d'explorer une véritable pratique de dialogue interculturel et réciproquement transformateur. Comme je l'ai déjà mentionné, je me suis appuyé sur les ressources et sur le réseau de monsieur Vachon de l'IIM pour l'élection d'un terrain de recherche adéquat. Il m'a proposé trois partenaires internationaux sur lesquels je me suis informé. L'organisation ENDA/GRAF Sahel semblait être animée par une philosophie d'une grande proximité avec ce que je cherchais. ENDA/GRAF (Environnement et développement — Groupe de Recherche-Action-Formation) est un groupement sénégalais dont le but est de reconnaître, appuyer, favoriser l'émergence, l'existence, la régénération et la solidarité des alternatives endogènes et vernaculaires de la population de Dakar et de ses environs.

Leur position constitue non seulement une remise en cause de la pratique classique des projets, mais une philosophie et une pédagogie nouvelle, basée sur l'incertitude créatrice, sur les pratiques et intentionnalités locales, c'est-à-dire, partir de ce qui est et non de l'idée préfabriquée de ce qui devrait être⁴⁹.

⁴⁹ Institut Interculturel de Montréal : « Actes du colloque "Vivre avec la terre, perspectives interculturelles au développement durable : pratiques indigènes et alternatives », 1992 : 92.

Les animateurs d'ENDA accompagnent donc les populations locales dans leur direction en fonction de ce qu'elles sont, avec leurs propres outils et ressources humaines et dans un processus qui leur permet d'explorer et d'investiguer la réalité pour améliorer la conscience qu'ils en ont et ouvrir leurs possibilités d'action. Le projet devient un lieu d'apprentissage et de développement des capacités de chacun des acteurs. L'animateur n'est pas un « technicien », un « diffuseur d'idées », mais un apprenant-accompagnateur qui marche avec la population locale dans la direction choisie par celle-ci et à partir de sa propre matrice culturelle. L'animateur se retrouve animé. Pour atteindre une telle position, les animateurs doivent se mettre en dialogue interculturel et cesser de vouloir imposer leurs présupposés et leurs préjugés culturels et professionnels. Grâce à cette approche, les communautés locales peuvent jeter un regard nouveau sur leurs pratiques. Elles partent ainsi de leurs propres outils, valeurs, ressources et visions du monde pour renouveler leurs manières de se percevoir et de percevoir leurs actions sans se faire prescrire des solutions miracles de l'extérieur.

Dialoguer avec les animateurs d'une autre culture au sein de leur propre culture (et dialoguer avec cette culture) permet une plus grande ouverture d'horizons. Mon choix d'aller au Sénégal pour recueillir les données de cette recherche était également motivé, comme je l'ai déjà effleuré dans le premier chapitre de ce mémoire, par le fait que j'ai vécu 2 ans à Thiès, au Sénégal, entre l'âge de 7 et 9 ans. Mon père avait accepté un mandat de coopérant volontaire avec le SUCO pour travailler comme technicien à la toute nouvelle école polytechnique de Thiès, construite et opérée par le Canada. Lors de notre arrivée là-bas, l'école était toujours en construction et très peu de cours se donnaient... C'était en 1976. La perspective de pouvoir revenir dans ces lieux de mon enfance m'enchantait énormément.

J'ai donc effectué des démarches avec ce milieu partenaire en leur décrivant mon projet de recherche et ce que je cherchais à faire avec eux. L'organisation ENDA/GRAFF a accepté de me recevoir en stage pour une période de 4 mois et demi. Mon objectif était de travailler avec les animateurs locaux, dans leur quotidien, en immersion dans ce contexte

où les agents de développement travaillent avec cette approche coopérative de dialogue interculturel. Une approche d'animateur-animé comme ils disent. Mon attente était qu'au sein d'une telle organisation, immergé dans une autre culture, je pourrais répondre à mon questionnement et développer les qualités nécessaires à la rencontre des cultures dans un esprit de réciprocité.

Mon stage ne s'est pas passé exactement comme je l'espérais. Grâce à mes contacts, l'organisation m'avait accepté comme stagiaire plusieurs mois à l'avance et nos communications électroniques et téléphoniques m'avaient semblé limpides. C'est seulement en arrivant sur place que je me suis rendu compte qu'aucun des envois reliés à mon projet de recherche n'avait été réellement lu par mes interlocuteurs en vue de me permettre une insertion sensée dans ce projet. Ainsi, personne ne s'attendait à ce qu'un apprenti chercheur débarque chez eux, porté par un grand intérêt et un engouement pour se découvrir en action, et pour apprivoiser la pratique et la théorie que les écrits de cette organisation professaient de manière plutôt excellente. De plus, l'approche d'animateur-animé décrite dans la littérature et fortement préconisée par cette organisation, développée dans les années soixante-dix par des praticiens-chercheurs de l'époque, n'était plus utilisée par la nouvelle génération d'intervenants peu initiés à cette philosophie et encore moins aux outils de sa mise en action. L'organisation ne semblait pas avoir réussi à former la relève et à transmettre la philosophie et les pratiques qui étaient préconisées depuis si longtemps. Portée par son succès des années 70, l'organisation a pu bénéficier d'une crédibilité qui perdure, ainsi que de revenus substantiels. Néanmoins, d'après ce que j'ai cru comprendre, sa croissance a été trop rapide; la formation de la relève et la transmission des savoirs comme des savoir-faire n'ont pu suivre. Dans mes échanges avec monsieur Emmanuel Ndionne, directeur d'ENDA-GRAF, il m'expliquait que les gens sur le terrain avaient été pris dans un cercle vicieux et avaient été obligés d'opérer plutôt de manière tout à fait conventionnelle en vue de répondre aux objectifs des bailleurs de fonds plutôt qu'aux besoins et demandes de la population. Une fois de plus, je me retrouvais dans cette spirale déplorable de la coopération internationale et de la mondialisation d'une manière unique de voir la vie, le développement et le bien-être des personnes et des communautés.

Après cette première désillusion, pour ne pas dire déception, j'ai été orienté, par ENDA-GRAF, sur un projet d'étude sur leur pratique de concertation; une étude dont la direction disait avoir grandement besoin. Pour une bonne part de leurs projets d'envergure où politiques, populations et groupes populaires se rencontrent, ENDA-GRAF utilise des procédés de concertation, mais le directeur disait qu'ils n'avaient « jamais pu évaluer l'efficacité réelle de ces processus ». Après un peu d'hésitation due à ma déception, j'ai accepté ce projet en pensant qu'une démarche de recherche évaluative sur ce sujet me permettrait de rencontrer des acteurs, de les questionner et de les observer en action, alors que le sujet est relié au changement et à la transformation réciproque. Je croyais ainsi trouver un terrain de recherche adapté à mon thème de maîtrise. En effet, comme la concertation demande une transformation chez chacun des acteurs impliqués (Mucchielli et Maistriaux, 1977), il me semblait que le thème de la transformation réciproque n'était pas bien loin. Ma démarche auprès des acteurs de ce réseau de concertation me semblait susceptible de me permettre de m'observer comme intervenant et de tirer des données de ma propre implication dans le processus. Cette proposition, dans les circonstances, tombait à point. Malheureusement, je n'étais pas au bout de mes peines, car la suite sera aussi compliquée et je me trouverais plutôt laissé à moi-même et en manque d'interlocuteurs. Mes échanges avec la population au Sénégal ont été beaucoup plus satisfaisants que mes interactions professionnelles, qui en fin de compte ne m'ont pas permis d'atteindre mes objectifs de formation, d'intervention et de recherche.

Dès mon retour du Sénégal au mois de février 2005, j'ai commencé à regrouper mes données, à écrire un récit de voyage, à retranscrire les verbatim des rencontres. Hélas, je me suis rendu compte assez rapidement que mes données sénégalaises n'étaient pas suffisamment significatives pour m'en contenter dans le cadre de ma recherche. Mon projet professionnel au Sénégal a été si différent du terrain auquel je m'attendais, il y a eu tant d'embûches et d'imprévus que l'analyse de mes données me semblait plus proche d'une belle utopie non vérifiée en action qu'une véritable construction de connaissance.

3.5.2 Les Jardins collectifs de Rosemont

Au printemps 2005, au retour du Sénégal, Bouffe Action de Rosemont, où j'ai fait mon stage dans les Jardins collectifs (voir 3.3.1), m'embauche comme coordonnateur de projet et animateur jardinier. C'est un travail saisonnier de 7 à 9 mois par année. J'y resterai jusqu'en automne 2008. Les Jardins collectifs de Rosemont sont un projet mis sur pied en 2002 par une coalition d'organisations travaillant sur la sécurité alimentaire dans le quartier Rosemont à Montréal. Il est géré par Bouffe Action Rosemont (BAR).

Aux Jardins collectifs, je retrouve une tâche d'accompagnateur de changement, autant auprès des participants que de l'équipe d'animateurs travaillant avec moi. Je dois recruter, former et orienter mes nouveaux collègues, en plus d'animer l'équipe. Le début de ce nouvel emploi concordait avec ma tentative d'analyser les données de recherche recueillies au Sénégal. J'étais donc fortement habité par mon projet de recherche et travaillé par mes difficultés d'analyse. J'ai ainsi persisté pour faire de cette nouvelle expérience professionnelle un autre terrain d'expérimentation pour mettre à l'épreuve les postulats de base de ma recherche. Je ne pouvais faire autrement que d'incarner un coordonnateur qui vise dans toutes ses interactions une transformation réciproque et qui par conséquent s'engage consciemment dans sa propre transformation en vue de nourrir son renouvellement professionnel. J'avais déjà acquis l'habitude de m'observer en action et en interaction, de tenir un journal de bord et de réfléchir sur mon action. C'est ainsi que j'ai décidé de continuer à m'engager dans mes relations en tenant un journal de bord, d'abord pour m'accompagner dans mon nouvel emploi, avant même de réaliser que mes observations pouvaient constituer un terrain pertinent pour ma recherche de maîtrise.

Ainsi, lorsqu'au printemps 2006 des difficultés relationnelles au travail se sont transformées en conflit ouvert entre moi et mes coéquipières, je me trouvais heureux de mon initiative, car dorénavant la tenue d'un journal devenait essentielle. Je ne quittais plus mon journal, je m'en servais quotidiennement. J'y écrivais et y puisais des pistes de solutions que je tentais, bien imparfaitement, d'appliquer par la suite dans mes relations conflictuelles au travail. C'est ainsi que j'ai pris la décision d'en faire un deuxième terrain de recherche.

Une deuxième chance m'était donnée, je tenais à profiter des conditions parfaites qui m'étaient offertes cette fois-ci. Le conflit à résoudre devenait pour moi une entreprise d'accompagnement du changement, car, comme coordonnateur, il m'était demandé d'accompagner le processus et tous les belligérants. Face à ce conflit qui m'accablait, je voulais trouver des voies de passage, mais pas tout seul. Je rêvais de pouvoir amener chacun à mettre du sien pour résoudre ce conflit qui alourdissait notre climat de travail et minait petit à petit notre efficacité. Mon engagement à me transformer prenait ici une dimension essentielle, car j'étais impliqué dans ce conflit.

Peu à peu, au cours du conflit, j'ai commencé à retranscrire mon journal pour rédiger un premier récit de pratique qui sera mis en dialogue avec mes coéquipières. Cette approche m'a permis de valider mes données auprès des collègues qui étaient les principaux protagonistes de l'histoire que je racontais. Je décidai alors de faire de cet exercice une véritable approche de collecte de données. La démarche dialogique avec mes cochercheurs m'a aussi permis d'entamer en commun l'analyse même des données par les réflexions que nous avons eues en groupe.

Ces deux expériences de terrain, au Sénégal et au Québec, qui sont des pratiques d'accompagnement du changement, sont des expériences fondamentales où le praticien est confronté à renouveler sa pratique et son rapport au monde. L'effet de son engagement dans ce renouvellement et l'impact de ses résistances à s'engager y sont identifiables. L'une d'elles se déroule en contexte radicalement interculturel, l'autre, bien qu'elle se déroule ici au Québec et que les interlocuteurs soient tous de la même origine ethnoculturelle, dévoile une rencontre frappante de l'altérité. Elles sont donc, toutes deux, des parties intégrantes de mon terrain de recherche et sources profondes d'enseignements.

3.6 OUTILS DE COLLECTE DE DONNÉES

3.6.1 Journaux de recherche

L'intégrité [est un] des éléments les plus essentiels au devenir des individus et à la survie de l'humanité. [C'est] la capacité de faire et de respecter ce que l'on sait vraiment. [...] Le journal est essentiellement un instrument d'intégrité qui permet de découvrir chaque jour qui l'on est et dans quelle direction on s'en va.

André Paré (1987 : 8 et 11)

Le praticien-chercheur que je suis est au centre de la recherche comme **sujet** et comme « **objet** » majeur d'étude. Il me faut donc collecter des données provenant de moi et de mon environnement. Les autres « **objets** » de mon étude sont les personnes avec qui je me trouve en interaction, mes cochercheurs. Il me faut donc aussi obtenir des données provenant d'eux. Et, finalement, il faut m'assurer de la validité de ces données, de leur pertinence.

Les méthodes de collecte de données utilisées puisent, comme nous l'avons vu, dans plusieurs approches pour établir la rigueur nécessaire : des techniques issues des méthodes des études phénoménologiques, de la science-action, de l'ethnométhodologie et de la recherche-action sont utilisées.

Pour collecter mes données, j'ai eu prioritairement recours aux journaux de recherche. J'ai tenu un journal de voyage pour mon terrain de recherche réalisé en contexte interculturel et un journal de pratique pour la cueillette de données réalisée lors de mon travail de coordonnateur de projet aux Jardins collectifs de Rosemont. Mes journaux ont été tenus dans une logique d'observation phénoménologique (Mucchielli, 1991 : 26-28) et ils contiennent globalement l'essentiel de mes expériences relationnelles, qu'elles soient confortables ou inconfortables. Mucchielli (1991) définit la description phénoménologique comme une méthode d'observation du vécu :

Il s'agit en effet d'une description se référant au vécu dans son immédiat existentiel, c'est-à-dire éliminant le plus rigoureusement possible l'abstraction, la reconstruction conceptuelle réflexive, la référence à une théorie a priori et la tendance à expliquer. La description phénoménologique se veut retour à l'existence, au phénomène tel qu'il est éprouvé au niveau de la réalité humaine, ce qui implique la mise entre parenthèses (ou hors circuit) des connaissances intellectuelles acquises, du savoir tout-fait et tout-prêt, dont l'interposition nous empêche de percevoir directement les phénomènes. (Mucchielli, 1991 : 26)

Mes journaux de recherche comprennent une riche description de ce qui se joue à l'extérieur de moi dans la dynamique qui anime mes interactions en général et mes relations particulières. L'écriture des journaux exige d'adopter une posture d'observateur participant qui regarde du dedans non seulement son vécu intérieur, mais aussi son agir dans le monde comme ses interactions (Loubet Del Bayle, 2000). Dans le cadre de cette recherche, je vis moi-même le processus autant que je l'agis, j'ai une connaissance ressentie et une relation d'implication avec les différents mécanismes à l'étude et non une interprétation distanciée (Loubet Del Bayle, 2000). La fiabilité de cette recherche tient davantage à l'implication et à la finesse des descriptions qu'à la distance qui se voudrait objective. Il est évident pour moi que ce que je dis à propos de mon expérience n'est que ma perception singulière et subjective du phénomène étudié. Je ne peux donc pas prétendre à la généralisation de mes résultats, même si je dois rappeler qu'une connaissance singulière rigoureusement construite touche à l'universel. Comme le précise assez justement Mucchielli (1991), la rigueur et la fiabilité dans une telle recherche résident dans les compétences de description du chercheur, qui examine son expérience. Il ajoute que dans un tel contexte on peut se permettre de rester au niveau de la perception que l'observateur participant a du phénomène « parce que, comme le dit Lanteri-Laura, c'est la perception qui révèle l'incarnation de l'expérience humaine et qu'on ne peut connaître qu'en s'efforçant de la décrire » (Lanteri-Laura, 1963, dans Mucchielli, 1991 : 28).

Le second type de données recueillies dans mes journaux de recherche témoigne de mes expériences relationnelles comme je les vis de l'intérieur. Je suis donc ici dans une démarche plutôt introspective. Même si nous sommes dans une épistémologie qui assume

complètement la posture impliquée, il nous semble important de dire un mot sur les défis de l'introspection en recherche. En effet, dans une perspective hypothético-déductive, l'utilisation de l'introspection en recherche ne pourrait qu'être contestée. Comme le rappelle Mucchielli (1991 : 23), l'introspection pose deux problèmes majeurs; le premier est le problème de la subjectivité, car, comme le dit cet auteur, l'effort d'objectivité semble impossible suite à ce qu'on désigne en recherche déductive comme « l'illusoire objectivation de l'observé » (Mucchielli, 1991 : 23). Dans le même ordre d'idées, il ajoute que c'est la difficulté de dissocier le sujet épistémique – celui qui cherche à connaître – du sujet égocentrique – celui qui existe avant tout pour lui-même – qui est la source des difficultés de l'introspection comme de l'observation en sciences humaines en général.

Pourtant, Mucchielli (1991) précise d'autre part que dans le cadre d'une recherche impliquée, il y a moyen d'éduquer sa conscience autoréflexive. Il est possible que le chercheur puisse se former et ainsi développer de véritables capacités d'implication sans pour autant en perdre son discernement. Pour le même auteur, le praticien-chercheur peut s'entraîner à l'auto-analyse et peut confronter sa connaissance de soi avec les analyses de lui faites par d'autres; il peut confronter sa propre vision de la réalité construite à partir de son expérience personnelle avec les analyses faites par d'autres à partir de leurs expériences. C'est ce que permettent de faire les ateliers d'accompagnement praxéologique, les groupes de codéveloppement professionnel, ou encore les ateliers de coformation en histoire de vie. La présence des autres, la sollicitation de leurs regards et de leurs paroles sur l'expérience vécue et nommée par une personne, permet à celle-ci d'apercevoir des dimensions du phénomène étudié auxquelles elle n'aurait jamais pu accéder selon son seul point de vue.

Par ailleurs, l'approche introspective en recherche-formation ou en recherche-intervention permet de voir venir des situations répétitives, de s'autoréguler et au besoin de changer de stratégie d'action, d'interaction ou de réflexion. On peut ainsi :

S'entraîner à porter une attention spécifique aux « formes comportementales », aux manières récurrentes d'être dans des situations « analogiques » et non aux actions et réactions immédiates; apprendre à analyser le contexte d'une situation, à

replacer la conduite parmi les éléments significatifs (pour soi ou pour le sujet observé) extraits de l'environnement global. (Mucchielli, 1991 : 24)

Puis, pour tenter de pallier l'aspect réducteur d'une approche qui serait uniquement introspective, j'ai fait le choix d'inclure dans mon journal de recherche des dialogues, fruits de ma tentative d'interagir avec d'autres, en l'occurrence mes cochercheurs, en vue d'avoir accès à une vision plus vaste de ce que je voulais apercevoir, connaître et transformer. C'est au cœur de l'interaction avec les autres que j'ai ainsi pu avoir accès à mes résistances et à l'attachement à mes idées, mes façons de faire ou encore à mes croyances parfois limitantes. Comme le dit avec justesse Jean-Marc Pilon (2002), les résistances sont de très bonnes occasions d'apprendre de soi, sur soi et par soi. Une résistance au changement née de la « rencontre de deux cadres différents d'interprétation de la réalité [...] » (Pilon, 2002 : 138).

Ainsi, dans mon journal de pratique, je note des expériences vécues au cœur de mes interactions professionnelles; certaines sont décortiquées, analysées et réfléchies dans mon journal de recherche qui est tenu sur une base quotidienne. Parfois, il me suffisait que de quelques mots écrits le soir pour résumer les événements généraux et l'état dans lequel j'avais passé la journée.

3.6.2 L'analyse praxéologique

C'est lorsque des événements relationnels marquants se produisaient que je m'empressais de m'asseoir à la suite de l'évènement pour décrire autant que possible les grandes lignes des faits, de mon senti et parfois les dialogues mêmes. Les interactions étaient rapportées selon le modèle descriptif de la communication que propose St-Arnaud (1995), tout en reconnaissant le caractère subjectif de mon expérience. Ainsi, mon texte distinguait « **ma perception des faits** » (notée **f**) les faits étant toujours interprétés subjectivement par les acteurs ou les observateurs; « **mes idées et mes pensées** » (notées **p**), « **mes ressentis** » (notés **r**), et « **mes intentions ou mes motivations** » (notées **i**) lors de ces événements. En exemple, un jour je rentre au bureau et je salue tout le monde; Yi ne me

répond pas et me jette un coup d'œil avant de retourner à ses occupations. Dans mon journal, cela prend la forme suivante :

Ce matin, je suis rentré au bureau et j'ai salué tout le monde à voix haute (f). Yi ne m'a pas répondu et elle m'a jeté un coup d'œil rapide (f). Je l'ai senti irritée, frustrée contre moi (r-p). Puis elle est partie (f). Ça m'a blessé sur le coup. Je me suis senti coupable de quelque chose sans trop savoir quoi (r). Je me suis dit qu'il fallait que je l'aborde là-dessus sur l'heure du dîner (p).

Aux Jardins collectifs, comme au Sénégal, mes journaux servent aussi à la préparation des rencontres interpersonnelles que j'organise. Ainsi, aux Jardins collectifs, j'y note les interventions que je désire faire avec Yi ou Ling pour améliorer le climat de travail au sein de l'équipe et pour créer des conditions d'une action collective plus satisfaisante pour tous et beaucoup plus efficace.

Mon journal se réalisait donc en différentes étapes et il suivait une logique spiralée dans sa construction. Dans un premier temps, description des faits vécus, après quoi je me relisais et je passais à l'étape de l'auto-analyse. À partir des données ainsi compilées, je passais à la rédaction d'un premier récit, appelé récit élaboré de pratique. Cette écriture fut suivie par la mise en commun de ce récit. Le partage de mon récit avait comme fonction de participer à créer des conditions pour un dialogue franc et ouvert sur nos enjeux relationnels. Je désirais également réguler ma perception de la réalité au cas où j'aurais été pris à mon insu dans une dynamique projective et déformée de la réalité. Au sein de ce dialogue, tous les interlocuteurs pouvaient s'exprimer et partager leurs vécus et leurs perceptions de ce qui se joue au sein de nos interactions. Après cette étape, je passais à la rédaction d'un récit commun qui incluait les notes et les échanges entre les différents partenaires.

C'est à partir de mes journaux de recherche que j'ai pu reconstruire mes récits de pratique ou de voyage lors de la rédaction du présent mémoire. Tout au long de ce processus de recherche et de formation, mes journaux m'ont servi de mémoire. Ils m'ont permis de garder les traces de mon expérience en vue de revenir sur mon action et sur ma pratique relationnelle. Ainsi, je pouvais me voir agir et constater mon évolution. Mes

journaux de recherche m'ont servi de témoin dans tout ce processus d'investissement dans un mouvement de transformation personnelle et de renouvellement de ma pratique professionnelle.

Dans certaines circonstances, particulièrement lors de mon voyage au Sénégal, différents outils de collecte de données m'ont permis de construire un journal plus fidèle aux faits. En effet, plusieurs rencontres de groupe ou de concertation ont été enregistrées en plus de ma simple prise de notes. La transcription de ces verbatim me permettait ainsi de mieux nous percevoir.

3.6.3 Pratiques dialogiques

Au sein du projet des Jardins collectifs, je profitais de conditions facilitantes pour mon processus de recherche. La connaissance du milieu, la constance dans la présence, la disponibilité des cochercheurs ainsi que la disponibilité temporelle constituaient pour moi autant d'atouts pour déployer beaucoup plus en profondeur ma collecte de données, tout en la validant et en m'engageant dans un processus de cocréation et de coanalyse de mes données de recherche. J'ai donc décidé de consacrer la majeure partie de mes analyses à cette partie de ma recherche. Je me suis inspiré de la méthode praxéologique que j'ai adaptée à une démarche *in vivo* : c'est-à-dire que le groupe qui revoit et s'instruit de la situation-problème est composé de tous les protagonistes qui l'ont vécue et non pas seulement de l'un des acteurs. Ce travail s'est fait à partir du vécu du praticien mis en récit. Nous n'avons pas rejoué les scènes pour trouver des voies de passage, comme cela se fait en praxéologie, mais nous avons exploré profondément les différents vécus et les voies de passage.

Cette démarche m'a permis d'arriver à des résultats de recherche-intervention tout à fait inattendus. Nous avons ainsi réussi à établir un dialogue créateur et transformateur, même si cela n'était pas forcément chose facile.

Suite aux différents litiges et tensions qui agitèrent notre équipe, un climat plus harmonieux se rétablit, susceptible de permettre une parole plus fluide, moins craintive et teintée de confiance. Ma curiosité ainsi que mon désir ardent de comprendre les processus relationnels m'ont poussé alors à inviter avec insistance (sic!) mes deux collègues à risquer le dialogue. Nous avons échangé quelque peu. Mais cela me semblait insuffisant et me laissait sur ma soif. Je ne pouvais pas me contenter de ma seule perception de la réalité. Il m'importait d'avoir accès à la perception des autres, à leur vécu et à leur compréhension de cette expérience commune que nous semblions avoir traversée difficilement. J'avais besoin de savoir si mes perceptions étaient fondées ou si j'étais tout simplement dans une forme de fabulation. J'avais un urgent besoin d'avoir du feed-back de mes collègues. Je n'avais pas eu l'occasion d'avoir accès à ce niveau d'échange au Sénégal et j'avais l'espoir d'y arriver cette fois-ci.

Aux Jardins collectifs, je me savais chanceux d'avoir deux collègues capables d'avoir un regard critique sur leurs actions et leurs interactions, des personnes engagées dans leur propre processus de transformation. Je rêvais pour nous tous que l'on puisse créer des conditions pour s'accompagner mutuellement. J'avais confiance que mon travail de recherche et ma méthode opératoire pouvaient être utiles à leurs propres réflexions et leur propre apprentissage. Une fois les oppositions passées, mais surtout une fois le processus dialogique aboutit, je constatais que nous avions réussi à dépasser nos barrières relationnelles. Une confiance plus forte et une plus grande proximité avaient pris place entre nous.

Dans un premier temps, j'ai voulu demander à chacune de mes cochercheuses de rédiger son propre « récit de cette expérience ». Je voulais ainsi veiller à ne pas les influencer avec ma lecture de ce qui s'était passé. Je voyais la possibilité de nous réunir avec nos trois récits en vue de les mettre en dialogue. Mais je me suis vite aperçu que cela demandait beaucoup de temps et d'investissement de leur part alors qu'elles ne sont pas engagées au même titre que moi dans ce projet de recherche. Je craignais ainsi de réduire mes chances de voir mon projet arriver à son aboutissement.

Pour y arriver (suite à la rédaction de mon récit élaboré de pratique – à partir de mon journal – qui faisait état de la description et de l'analyse de mes actions, de mes impressions, sensations, réflexions et de nos interactions), j'ai donc soumis mon récit élaboré à la lecture et aux commentaires de mes cochercheuses. Comme je l'ai déjà mentionné, cette démarche de dialogue, qui m'a servi de recueil de données, s'est étendue sur près d'un mois et demi et s'est déroulée en plusieurs étapes.

C'est ainsi qu'après avoir rédigé mon propre récit, j'ai pris la décision de le leur faire lire en vue d'avoir une base à partir de laquelle nous pourrions entrer en dialogue. Nous avons donc mis sur pied un petit groupe de coformation à partir de mon observation de notre dynamique relationnelle, de ses effets sur ma vie personnelle et sur ma satisfaction et mon efficacité professionnelles. Ma proposition a tout de suite rencontré leur adhésion.

Je dois dire que l'idée de faire lire mon récit par les personnes concernées par nos difficultés relationnelles me faisait vivre de la crainte. Ma perception des faits, mon interprétation de leurs gestes et de leurs réactions, mes réflexions sur elles ou sur notre relation pouvaient être mal reçues ou les blesser. De plus, je ne me protégeais pas du tout dans mes écrits, j'y apparaissais en toute transparence. J'y dévoilais mes états psychologiques, mes faiblesses, mes doutes, tout comme mes enjeux. J'avais peur, car je me disais que si cela ne se passait pas bien tout cela pouvait se retourner contre moi. Yi avait, durant le conflit, utilisé de telles stratégies pour se protéger. Mon désir de feedback significatif pour ma maîtrise et ma soif d'expériences transformatrices ont par chance pesé plus lourd que mes craintes.

J'ai remis d'abord le document à Yi (le 2 septembre) en lui demandant la permission de le remettre à Ling, car elle était, elle aussi, concernée dans cette expérience qui nous préoccupait. Puis je l'ai remis à Ling. Le document était accompagné d'une lettre d'introduction, de mise en garde et de procédures, pour guider la suite de notre processus.

3.6.3.1 De la lecture individuelle à la conversation en groupe

J'ai voulu travailler en groupe, plutôt qu'individuellement avec chacune, pour que nous puissions bénéficier des points de vue de tous. Je voulais ainsi faire de cette expérience une occasion de coformation et je voulais éviter tout malentendu. Je craignais que si nous n'étions pas tous ensemble, les commentaires sur le processus engendreraient un certain nombre d'interprétations difficiles à juguler. Nous nous sommes donc vus en groupe, et ce, à deux reprises.

Ces rencontres dialogiques ont eu lieu après que chacune ait eu le temps de lire mon document, d'y réfléchir, de se situer et de le commenter par écrit. Nous avons travaillé à partir de leurs premiers commentaires et premières questions et beaucoup de choses ont été ensuite exprimées, discutées et notées durant ces deux rencontres. Lors de notre première rencontre, on a passé les pages du récit et nous avons échangé librement avec ce qui venait. Lors de la deuxième, j'ai resserré l'échange autour de quatre questions précises :

- Comment chacune de vous avez vécu cette expérience?
- Quelles ont été, à votre avis, les voies de passage qui nous ont permis de nous en sortir satisfaits?
- Comment ce processus a-t-il transformé notre relation?
- Comment ce processus vous a-t-il transformées?

Après ces deux séances de travail dialogiques, j'ai incorporé, avec leur permission, leurs écrits et leurs annotations à mon récit. Par la suite, j'ai aussi eu d'autres discussions informelles, avec l'une et avec l'autre, qui ont été très riches pour préciser certains éléments ou en apporter de nouveaux.

3.6.3.2 De la conversation à la réécriture

Mon **récit de pratique** a été écrit après ce riche processus de dialogue entre nous autour de mon texte et de notre expérience commune. Le défi pour moi consistait, à cette

étape-ci du processus, à tenter d'inclure les annotations ainsi que les fruits de nos dialogues et de tout ce qui se dégageait de nos différents échanges verbaux et écrits. Les différents points de vue de mes interlocutrices me permettaient ainsi d'élargir et d'enrichir ma vision et ma compréhension de cette expérience, de moi et de ma pratique relationnelle. Les ajouts provenant des cochercheuses sont identifiables dans le chapitre qui porte sur l'analyse et l'interprétation des données.

3.7 MÉTHODES D'ANALYSE QUALITATIVE DES DONNÉES DE RECHERCHE

L'analyse qualitative s'enracine dans le courant épistémologique de l'approche compréhensive [...]
Paillé et Mucchielli (2008 : 29)

Pour rester cohérents avec la nature qualitative de nos données de recherche, nous avons opté pour une analyse de données d'inspiration phénoménologique. Dans un premier temps, nous avons soumis nos journaux à une pré-analyse que Paillé et Mucchielli (2008), appellent : « l'examen phénoménologique des données ». Dans un deuxième temps, nous avons procédé à une « analyse en mode d'écriture » telle que décrite par les mêmes auteurs.

3.7.1 L'examen phénoménologique

J'écoute parfois les voix sans me laisser distraire par les mots qu'elles portent. Ce sont alors les âmes que j'entends.

Christian Bobin (2001 : 34)

Pour Paillé et Mucchielli (2008), la première phase de l'analyse qualitative consiste à faire l'examen phénoménologique des données. L'examen phénoménologique sert à donner la parole aux données, à les écouter véritablement pour qu'elles se révèlent. C'est un « appel radical à un retour aux choses pour ce qu'elles sont, telles qu'elles se présentent, comme elles se présentent » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 86). L'objectif de cet examen est de partir des données empiriques constituées à partir du terrain et de les faire parler pour constituer

« la base descriptive et phénoménologique [de l'étude] » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 89). Cet examen n'est pas en soi une analyse, mais une reconstitution de l'histoire vécue, une réécriture fluide et abrégée du récit.

Cet examen permet de dégager la trame principale des événements, [...] et de reconstituer ce qui est diversement appelé le vécu des sujets, le point de vue des acteurs, la perspective des participants. Il est en même temps le réservoir auquel puise l'écriture dans son souci de rendre le mieux possible le tissu dont est fabriquée la situation étudiée. (Paillé et Mucchielli, 2008 : 89)

Les auteurs insistent ici sur le fait qu'il ne faut pas analyser les données, mais bien les recueillir et en tirer l'essence. « Ainsi, pour nous, l'examen phénoménologique des données, c'est l'écoute initiale complète et totale des témoignages pour ce qu'ils ont à nous apprendre, avant que nous soyons tentés de les **faire parler**. » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 86).

Étant donné le volume immense des données empiriques que nous avons pu recueillir à l'aide des journaux de pratique et de voyage, des écrits des cochercheurs, des notes de dialogues, de réunions, etc., nous nous devons de faire une sélection rigoureuse et une synthèse de celles-ci avant même de penser pouvoir les analyser. L'examen phénoménologique des données s'avérait une méthode qualitative qui respectait toute notre démarche phénoménologique et, qui plus est, se démontrait fort efficace pour **concentrer l'essence** qui se trouvait éparpillée dans tout ce matériel. Bien que la majorité des données proviennent des journaux de l'auteur, elles sont recoupées avec plusieurs sources provenant des cochercheuses, de documents de travail et d'enregistrements de réunions. Ainsi Paillé et Mucchielli (2008) nous rappellent que :

[c'est parce que souvent cette réalité n'est pas la sienne] que le chercheur doit donner la parole aux autres et être humble, car ce sont ces autres qui détiennent les clés de leur monde. Le chercheur va, en quelque sorte, reconstituer ce monde collectif dont chacun des acteurs n'a qu'un petit bout, [...]. C'est dans ce sens que l'on peut dire que le chercheur accède, s'il travaille bien, à une connaissance plus globale que les acteurs pris individuellement. Traversant chaque acteur grâce à son empathie, il arrive à les transcender dans une méta-position. (Paillé et Mucchielli, 2008 : 87)

Mais cette méthode, en plus de s'accorder à l'épistémologie de recherche du chercheur, s'accorde avec la recherche elle-même, avec la question et avec l'engagement du praticien-chercheur dans sa transformation, car les données sont « **un autre** » avec lequel le chercheur est invité à la rencontre et avec lequel il doit dialoguer. C'est ce qu'affirme Paillé et Mucchielli (2008) : « L'examen phénoménologique des données de terrain est ainsi d'abord et avant tout écoute de l'altérité. Il est ouverture au monde-vie dans son expression entière, [...] sans jugement hâtif et réducteur de ce qui s'exprime. » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 88). C'est une question d'attitude face aux données.

Il s'agit d'honorer la situation observée ou le témoignage rendu, d'accorder du crédit à ce qui est exprimé, plus encore de croire en ce qui a pris forme au dehors de soi au point de renoncer provisoirement à notre pouvoir et de nous laisser transformer. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : se laisser toucher, lâcher prise par rapport à nos catégories interprétatives impératives, et voir, penser, comprendre autrement, donc ne plus être tout à fait soi suite à cette expérience de l'autre. La compréhension véritable ne peut pas advenir autrement : comprendre c'est perdre un peu de soi pour gagner un peu de l'autre, accueillir l'inconnu pour se dégager du connu. (Paillé et Mucchielli, 2008 : 88)

Cette rencontre avec les données est donc véritablement une expérience interculturelle, une expérience de transformation que l'auteur recherche et savoure. Le travail final de cette phase de l'analyse est la reformulation phénoménologique et la constitution du récit dans lequel :

Les éléments de compréhension ne sont plus seulement isolés ou invoqués, [mais] ils participent au déploiement même de l'histoire [...] le long de laquelle se construit le sens vécu et s'articule le cas. Il est en soi un résultat de recherche dans la mesure où il donne à voir dans son intégralité une portion d'expérience. (Paillé et Mucchielli, 2008 : 93)

Pour Martinez (2004), la description finale mène à saisir la nature et la signification de l'expérience. Mais pour y parvenir, Paillé et Mucchielli (2008) et Martinez (2004) s'accordent à dire que le chercheur doit d'abord faire une série de lectures minutieuses des textes pour lesquelles il doit à la fois mettre entre parenthèses toutes connaissances intellectuelles, croyances et jugements acquis et éprouver de l'empathie.

Cette « mise entre parenthèses » nommée époque ou « réduction eidétique » est en fait un recul, une prise de distance grâce à laquelle la conscience se détache temporairement du monde. [...] Ce recul permet au chercheur de regarder le phénomène de façon naïve et de devenir disponible à ce qu'il ne connaît pas encore. (Martinez, 2004 : 23)

Pour cette auteure, cet effort de retour aux choses n'est pas exhaustif et reste une tentative; cette « mise entre parenthèses » n'isole pas le sujet, mais fait apparaître un monde commun intersubjectif (Martinez, 2004). Sur ce sujet, Paillé et Mucchielli nous mettent en garde en affirmant que « [...] la mise en forme du cas n'est évidemment pas neutre et expose le chercheur à une sélectivité inconsciente s'il n'y prête garde » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 95). Il faut donc respecter certaines règles de validation : la triangulation entre différentes sources, la conservation des banques de données primaires pour y retourner valider notre travail et la soumission de notre écrit aux acteurs concernés. Dans le cas des Jardins collectifs, ces précautions ont toutes été rigoureusement respectées.

Pour ce qui est du terrain sénégalais, le récit de voyage n'a pas été soumis aux autres acteurs, celui-ci ayant été rédigé une fois de retour au Québec et le suivi étant assez laborieux. Par contre, ce récit porte sur ma propre perception de praticien-chercheur et me concerne principalement.

Pour ce faire, Paillé et Mucchielli (2008) recommandent aux chercheurs de laisser du temps pour que ces lectures agissent en eux et leur permettent d'en appréhender le sens. Les notes et les témoignages « doivent être lus et relus, intercalé de moments où l'on s'occupe à autre chose, histoire de laisser le message authentique de l'autre pénétrer lentement notre esprit » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 87). Martinez (2004, 23) parle de dégager une « compréhension holistique » de la description.

Martinez (2004) explique par ailleurs qu'une fois en possession d'une compréhension globale de la description du phénomène, on peut entreprendre d'en dégager progressivement le noyau dur invariant (l'eidos) qui formera ici le cœur de notre **récit de pratique** et de notre **récit de voyage**. Cela consiste à isoler, grâce à l'intuition, les

différents aspects essentiels de l'expérience. « Il s'agit d'effectuer une seconde reconduction, appelée 'réduction phénoménologique', par retranchement successif des aspects jugés non essentiels à l'objet donné dans l'expérience et en faisant un cumul des aspects redondants. » (Martinez, 2004 : 25)

3.7.2 L'analyse en mode d'écriture

Il nous reste maintenant à élucider le phénomène, ce que nous avons fait ici à l'aide de la méthode d'analyse en mode d'écriture. Pour Paillé et Mucchielli (2008), l'écriture est un acte créateur :

Par elle, le sens tout à la fois se dépose et s'expose. L'écriture permet plus que tout autre moyen de faire émerger directement le sens. Elle libère des contraintes propres aux stratégies axées sur le repérage et la classification des unités de signification du matériau analysé. (Paillé et Mucchielli, 2008 : 127)

Ainsi, cette méthode d'analyse permet de laisser la place à la « création et à l'expression spontanée, étant beaucoup plus sujette à une forme d'abandon créateur que la plupart des autres techniques d'analyse » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 127). Ces imminents méthodologues reconnaissent à l'écriture les avantages de pouvoir emprunter des voies d'interprétations incertaines, de poser et de résoudre des contradictions et de faire écho à la complexité des situations et des événements.

La pertinence, la fiabilité et la validité scientifique de l'analyse des données de recherche en mode d'écriture ne posent aucun problème à mes yeux. Pour Paillé et Mucchielli :

La validité, quelle que soit l'approche retenue, dépend plus du travail de nature discursive et textuelle que du travail de classement, mise en colonne ou rubriquage. Le texte permet de représenter les phénomènes observés pratiquement terme à terme (ce qui est une excellente définition de la notion de validité), alors que le travail de codage stricto sensu, par exemple, représente avant tout des qualités techniques (efficacité, versatilité, etc.). On pourrait objecter que le passage par l'isolement d'unités de signification précises ou l'extraction d'éléments de structure réalise la rupture épistémologique indispensable à l'activité scientifique, mais rien n'indique que cette rupture ne puisse s'opérer par le biais d'une activité

textuelle continue. Au contraire, la déconstruction à laquelle il est fait référence ici est à la limite plus significative si elle intervient au cœur même de l'acte d'écriture plutôt qu'en marge de celui-ci. (Paillé et Mucchielli, 2008 : 125)

Les mêmes auteurs complètent en précisant que cette méthode se divise en trois étapes distinctes :

1. **L'appropriation des données.** C'est une étape qui s'approche de l'examen phénoménologique des données, elle en partage l'esprit, mais en diffère par le fait qu'elle commence déjà à discriminer les éléments du texte en leur accordant ou non une valeur analytique.

2. **La déconstruction** est la phase d'investigation dans laquelle on notera le corpus de « toutes les formes d'essais de sens » (Paillé et Mucchielli, 2008 : 126).

3. Et, finalement, **la reconstruction** forme la phase de réécriture et produit le texte final qui est une :

[...] proposition de compréhension de phénomènes, faite à un lecteur [c'est-à-dire une analyse qualitative]. Cette compréhension repose sur l'articulation du rappel du questionnement de recherche et des constats, de l'évocation de leurs significations possibles (tentatives d'interprétations) et/ou de leur articulation à l'intérieur d'un modèle ou d'une théorisation, de la mise en exergue des récurrences significatives, le cas échéant, et de l'interprétation finale délivrée. Cette interprétation finale met tout ce qui a été présenté en cohérence [...]. (Paillé et Mucchielli, (2008 : 131)

Nous avons choisi cette méthode d'analyse qualitative parce qu'elle est en continuité directe avec notre cheminement épistémologique et méthodologique. La collecte de données, l'examen phénoménologique et la production des récits de pratique, ainsi que toute la démarche de recherche, se sont faits dans un mouvement d'écriture spontanée et de mise en dialogue. Une mise en dialogue que le chercheur a effectuée avec les cochercheurs et avec les écrits qui ont formé la base de ses données. La démarche même que le praticien a utilisée pour se transformer et renouveler sa pratique est une démarche dialogique grandement basée sur un projet d'écriture sans laquelle il n'aurait pas eu le recul, le regard englobant et l'assise historique nécessaire pour s'engager dans le changement.

Même la transformation réciproque, qui est née de nos interactions, a elle aussi bénéficié du processus d'écriture et de mise en dialogue pour multiplier son effet transformateur chez chacun des acteurs en présence. Il allait donc de soi qu'à ce stade-ci de la recherche le chercheur continue son dialogue avec les récits phénoménologiques, et ce dans un processus d'écriture, poursuivant ainsi la démarche initiée par la tenue de ses journaux de bord, qui cette fois-ci, intégrée au texte, en constituerait l'analyse. C'est ce que nous a permis l'analyse en mode d'écriture.

Ainsi, en partant de mon corpus de base, j'ai effectué des lectures en boucles, espacées de temps de latence, pour laisser ces textes faire leur œuvre en moi, de la même manière que je l'avais fait avec l'examen phénoménologique. En même temps, comme le conseille assez pertinemment Paillé et Mucchielli (2008 :129), je commençais à produire des constats au fur et à mesure que la compréhension émergeait, que les données «faisaient sens» ou que différents liens signifiants apparaissaient. Dans un premier temps, ces constats ont pris la forme de notes en marge du texte, puis de phrases sur des feuilles séparées, puis de textes distincts de plus en plus élaborés au fil des lectures successives. Ces constats étaient des balisages descriptifs, de l'exploration analytique et peu à peu sont devenus des consolidations théoriques. L'analyse qualitative a donc progressé au fil de l'écriture, des réécritures et de l'accumulation, d'abord de constats, puis, de plus en plus, de textes plus longs. Au cours de l'écriture, il s'est imposé à moi des tentatives d'interprétation, car le sens se déployait peu à peu. Paillé et Mucchielli (2008) explique que :

C'est au niveau de textes plus longs que l'analyse se déploie dans sa pleine magnitude et qu'émerge le sens. Le texte est l'expérience par excellence de l'articulation de la pensée. Il offre tout l'espace voulu à l'élaboration analytique et au raffinement théorique. (Paillé et Mucchielli, 2008 : 130)

Après plusieurs écritures, j'ai eu le sentiment d'avoir touché à des significations importantes concernant ma question et mes objectifs de recherche. Cependant, je n'ai pas eu l'impression d'avoir épuisé le sens que m'offrait mon texte, car ce dernier semblait se dérouler sans fin. En effet, à chaque lecture, quelque chose de nouveau se dévoilait à ma conscience, ce qui me laissait présager que mes données brutes pourront m'informer encore

longtemps. J'ai ainsi pu commencer la recherche de récurrences par « réduction phénoménologique ».

Cette convergence des analyses va donner naissance à un nouveau texte reprenant dans une perspective plus large ou plus approfondie les éléments auparavant isolés. Il peut s'agir de l'amalgame ou du « collage » des extraits pertinents ou d'une synthèse nouvelle, lesquels seront à leur tour fondus dans un récit encore plus englobant, et ainsi de suite. (Paillé et Mucchielli, 2008 : 130)

C'est ainsi que de lecture à écriture, puis de relecture et à réécriture, j'ai pu m'acheminer tranquillement, mais sûrement, vers le texte final qui constitue ce mémoire. En effet, comme l'expliquent avec finesse Paillé et Mucchielli (2008 :131) : « [...] à mesure que l'analyse progresse, l'écriture traite de plus en plus des ressemblances, des récurrences, des processus transversaux, de la logique d'ensemble. »

PARTIE II

DONNÉES, ANALYSE ET DISCUSSION

Si l'on veut laisser à la postérité [...] quelque chose d'utilisable, il faut que ce soit des confessions. Il faut se présenter comme individu... et nos descendants n'auront qu'à tirer de là ce qui leur sera bon

Goethe

Les trois prochains chapitres contiennent les données et l'analyse. Les données sont tirées de deux terrains de recherche qui forment deux récits de pratiques. Le chapitre 4 contient donc le premier récit, fortement interculturel : l'expérience du praticien-chercheur lors de son stage de recherche au Sénégal. Il est présenté sous une forme chronologique abrégée et suivi de deux extraits qui expriment fortement l'expérience de transformation du praticien-chercheur et que nous avons développés sous la forme de « Je me souviens ». Le chapitre 5 contient le récit de l'expérience du praticien-chercheur aux Jardins collectifs de Rosemont, à Montréal. Comme nous sommes dans le champ de la recherche qualitative et que nous considérons l'importance du facteur personnel, il nous est apparu essentiel de présenter un des deux récits, celui-ci sous une forme plus complète pour que le lecteur puisse plonger dans l'expérience transformatrice qui y a été vécue et ainsi mieux saisir et comprendre les propos d'analyse.

Dans les chapitres 4 et 5, nous avons choisi de numéroter les lignes des récits pour y faire facilement référence lors de l'analyse. Ainsi, lors de l'analyse, nous utilisons soit de très courtes citations tirées des récits, soit les numéros des lignes auxquelles ils se rapportent, précédés par l'abréviation du titre du récit. De ce fait : (Sénég : 19-121) se rapporte aux lignes 19 à 121 du « Récit de voyage : Un terrain informel à Dakar, au Sénégal » et (J.C. : x-x) au « Récit de pratique : La coordination des Jardins collectifs de

Rosemont ». De même (ann. 1 : x-x) se rapporte à deux textes reliés à l'expérience aux Jardins collectifs et qui ont été mis en annexe.

Nous sommes persuadé qu'étant donné les constitutions psychologiques de chacun, le lecteur pourra tirer par lui-même des apprentissages éclairants sur la question ici traitée, de parties de ces récits qui résonneront particulièrement à son vécu personnel et que le chercheur n'aura pas explicitées en ce sens.

Bien que nous soyons dans une méthodologie d'analyse en mode d'écriture, nous avons pris la liberté de retirer la plupart des analyses des récits et de les concentrer en un chapitre à part pour ne pas alourdir inutilement la lecture et simplifier la compréhension globale. C'est le chapitre 6. Nous avons, toutefois, laissé quelques réflexions d'analyses à même les textes des récits. L'analyse en mode d'écriture que nous avons utilisée dans cette recherche nous a permis de faire une analyse répétitive en spirale concentrique. En partant d'un centre « microscopique » (où nous cherchons à extraire le signifiant de chacun des événements précis), l'analyse nous apporte, à chaque révolution, un regard de plus en plus « macroscopique » du sujet à l'étude (où nous relions les événements entre eux et cherchons leur signifiant dans un ensemble plus vaste). C'est cette démarche évolutive qui vous est présentée dans ce chapitre.

CHAPITRE 4

UN RÉCIT DE TRANSFORMATION : UN TERRAIN INFORMEL À DAKAR, AU SÉNÉGAL

(RÉCIT DE VOYAGE)

Le chapitre cinq se divise en quatre parties : après une brève introduction décrivant mon état antérieur à ce terrain à l'étranger, j'énoncerai par un court récit les grandes étapes de mon séjour. Cette partie montre comment se développent d'une part ma situation professionnelle de chercheur, et de l'autre ma vie relationnelle personnelle. Cette première partie n'est pas anodine; je suis persuadé que toute personne ayant travaillé dans un pays dit « en développement » s'y retrouvera quelque part. Le choc créé par le fait de se retrouver à des lieux de tout ce qu'on a pu prévoir, les difficultés vécues pour parvenir à ses fins, voire l'impossibilité de les atteindre, sont des réalités que tous vivent. Il s'ensuivra deux récits phénoménologiques pointant et décrivant des moments particulièrement significatifs relativement à ma question de recherche. Le premier traite de mon engagement dans la relation et dans ma transformation (surtout comme personne). Le deuxième traite de ma transformation elle-même provenant de la fécondation interculturelle et de mon engagement comme praticien dans la réciprocité transformatrice. La dimension interculturelle et celle du dialogue occuperont une place prépondérante dans ces récits.

4.1 UN CHOIX DE TERRAIN À L'ÉTRANGER

Comme annoncé au chapitre 1, la problématique de cette recherche prend sa source dans un contexte interculturel. Cette question, bien que présente dans mon histoire personnelle et professionnelle, s'est imposée à moi dans sa plus grande intensité et en portant ce caractère impératif de projet de recherche en travaillant comme accompagnateur

au sein d'une culture autre. C'est dans ce type de contexte (un travailleur occidental immergé dans une culture autre) que cette question manifeste le plus de signification pour moi. Il me semblait donc tout naturel d'arrêter mon choix de terrain sur une destination étrangère. Ce choix s'est posé sur l'organisation ENDA/GRAF Sahel, au Sénégal et il est bien détaillé dans le chapitre 3 et précisé dans la section 3.5.1.

Ainsi, je partais avec de grands espoirs. Ce que je cherchais existait déjà et était documenté par cette ONG⁵⁰. Il me suffirait de l'intégrer en me plongeant dans un stage d'immersion, de cotravail avec des « animateur-animé » d'ENDA/GRAF (voir 3.5.1). Cela me semblait parfait : des gens qui s'étaient posé la question avant moi, qui y avaient répondu en faisant de la recherche-action, pourraient me permettre de comprendre cela en action, de l'explorer et de l'expérimenter par moi-même. Les données se recueilleraient aisément par la tenue d'un journal d'itinérance et d'entrevues avec des « animateurs » et des « animés ». Aussi, ma correspondance avec ENDA/GRAF était prometteuse et j'y croyais vraiment. Je suis donc parti avec de grandes attentes, car j'avais une expérience passée de coopérant, quelques bonnes expériences et une connaissance des contextes interculturels, des pays « en développement » et des projets de coopération. Mes cours de Wolof allaient bon train et mon vocabulaire s'enrichissait de jour en jour. J'avais été averti qu'une majorité des terrains de recherches qui se font à l'étranger surprennent et déstabilisent les étudiants et donnent des résultats très mitigés, mais moi je savais à quoi m'attendre. Je ne serai pas de ceux-là! J'avais l'expérience et je ne me laisserai pas prendre! C'était sans compter que j'étais un chercheur en herbe⁵¹ je partais donc avec un impératif de réussite. C'était pour moi un enjeu de compétence. Mais cela était caché dans mon inconscient. Consciemment, je me disais simplement que je savais m'attendre au pire, que j'étais prêt à toute éventualité, que je ne pouvais pas être pris au dépourvu; je saurai tirer mon épingle de toute situation. Je

⁵⁰ ONG : Organisation Non Gouvernementale. Dénomination générale des organismes de coopération.

⁵¹ Je prendrai conscience par la suite que toute cette assurance, bien qu'elle reposât sur une expérience réelle, négligeait grandement le fait que j'étais un apprenti chercheur. C'est bien à cause de cette inexpérience que je vivrai autant d'hésitation et d'incertitude face à mon choix de terrain.

m'attendais à des problèmes en masses, à des lenteurs extrêmes, à des rendez-vous manqués à la pelle, ... mais pas au rejet, à être ignoré, à être volontairement mis à l'écart.

4.2 RÉCIT DE VOYAGE : DÉROULEMENT DU SÉJOUR

Dans ce récit, deux types d'expériences cohabitent; les premières, que j'appellerai « professionnelles », regroupent mes expériences reliées à ma recherche, mes relations avec l'organisation qui me reçoit, son personnel, etc. Les secondes, appelées « personnelles » ou « informelles », regroupent les expériences que j'ai eues hors du contexte de travail, lors de mes vacances, de mes promenades dans les quartiers de Dakar, autour de chez moi, etc. Ces deux groupes sont très significatifs, car ils concernent des expériences qui sont aux antipodes les unes des autres, à tel point qu'elles amènent à questionner le rôle central des enjeux professionnels dans l'accompagnement du changement autant du côté de l'accompagnateur que de l'autre. Même si, dans ce cas précis, je n'ai pas eu de rôle d'accompagnateur de changement à proprement dit, j'ai été plongé dans l'échiquier complexe des bouleversements qui avaient cours à ENDA à cette époque. Comme exprimé précédemment dans ma méthodologie (chap. 3.5.1), ce projet de recherche fut loin de se passer selon mes attentes. Au contraire! On me fera comprendre, vers la fin de mon séjour, que ma présence comme « chercheur non sollicité » pouvait représenter une menace pour la direction d'ENDA-GRAF. Ainsi, du côté professionnel, je peux diviser mon séjour en six phases particulières qui s'interpénètrent l'une l'autre, mais qui marquent bien les étapes de transformation de mon état psychologique face à l'impératif de ma recherche. C'est sur cette trame que le récit s'articule.

Phase 1: Effervescence: Je me retrouve donc au Sénégal ce 21^{ième} jour de septembre 2004, et ce pour 21 semaines. La première phase regroupe les trois premières semaines, jusqu'au 11 octobre. C'est l'arrivée et l'exploration du lieu de travail. Avec Kim Hoa, ma conjointe, je loge à l'auberge Espace Thiali, mais avant deux semaines, nous louerons une chambre chez une Sénégalaise où nous déménagerons. Le 22 septembre, j'écris : « Avec Kim-Hoa, on commence à marcher, à découvrir les rues, les odeurs, ... On se remplit les

yeux. *Je m'acclimate.* » Après quelques jours d'attente, je rencontre, à ENDA-GRAF,
 8 Viviane⁵² et deux autres stagiaires : Maximilien et Jérôme. Viviane nous décrit la structure
 de l'organisation⁵³, puis nous propose, pour les prochaines semaines, de faire le tour des
 10 pôles et projets d'ENDA pour y dénicher le lieu de stage qui nous conviendrait le mieux.
 Durant trois semaines, les trois stagiaires et ma conjointe, nous parcourons les différents
 12 quartiers de Dakar et voyagerons à Thiès pour explorer les différents projets en cours. À
 Sicap Mbao, un projet de puisards m'interpelle beaucoup, car les questions de technologie
 14 appropriée et d'environnement me touchent. Ce sont des champs de connaissance que je
 maîtrise et que j'aime explorer. J'hésiterai beaucoup à venir là, mais ce n'est pas la question
 16 que je suis venu traiter et le projet est en dormance. Nous visitons aussi, à ENDA-GRAF
 Guédiawaye, un projet avec des enfants de la rue. C'est aussi une expérience qui me marque
 18 énormément et un projet auquel je penserai à me joindre. Durant ces premières semaines,
 j'aime mieux passer mes temps libres à découvrir et absorber le Sénégal en parlant ici et là
 20 avec la population et en arrêtant où je suis interpellé que de faire le touriste.

*Nous parlons beaucoup entre nous [les stagiaires] et faisons des visites
 22 touristiques ensemble les fins de semaine. Je n'apprécie pas toujours cette
 précipitation vers les lieux touristiques. Je m'y sens être entre étrangers, dans une
 24 pensée, des discussions d'étrangers. Et je viens à peine d'arriver. La rue, la vie
 quotidienne, l'organisation des quartiers, des rues, les odeurs, les sons sont des
 26 attractions sans fin pour moi. C'est cela qui me captive pour l'instant. De pouvoir
 échanger avec les passants, la dame du restaurant, ou juste observer les
 28 comportements, les attitudes, une négociation d'un marchand,... c'est ça qui
 m'emplit, me berce à cet instant. Comment puis-je venir travailler avec des gens si*

⁵² Mme Viviane V. est la secrétaire administrative à Enda Graf, et donc la secrétaire directe de M. Diouf (le directeur et un fondateur important d'Enda Graf). Elle est aussi la responsable des stagiaires. D'origine belge, elle travaille depuis 8 ans auprès de Samuel Diouf.

⁵³ Enda Sahel et Afrique de l'ouest (ENDA-Graf) est un groupe qui s'est autonomisé (dans les années 1970) à partir d'Enda Tiers-monde à cause de sa vision différente du développement qui s'est créé au cours de recherches action sur le terrain. L'organisation s'est ensuite scindée et a intégré d'autres organisations de développement pour devenir la structure multi-pôle actuelle : un groupe de plus de 10 organisations (appelé pôle) qui sont réparties en pôles géographiques et en pôles sectoriels de recherche ou d'activités. Tous ces groupes sont reliés entre eux avec un degré de liberté plus ou moins grand. Théoriquement, ils sont tous autonomes au niveau décisionnel, de leurs actions avec la base, voire même sur le plan idéologique et la recherche de financement international. Théoriquement, car M. Diouf (PDG) exerce sur eux une très forte influence. Pour ma part, je resterai relié à la maison-mère (Enda-Graf à Grand Yoff, Dakar) dirigée par Samuel Diouf.

30 *je ne m'intéresse pas à eux, si je ne les rencontre pas dans leur quotidien, dans*
 32 *leurs préoccupations, dans leurs pensées, dans leur vie. Là, j'arrive! Je suis frais,*
 34 *je suis neuf! Vais-je baser ma première impression du pays sur un beau paysage,*
 36 *sur un village des tortues, sur un marchand qui me promet une malédiction si je*
 38 *n'achète pas chez lui, sur des yeux avides et méprisants qui regardent passer un*
 40 *troupeau de Kodak neufs sortant d'un restaurant chic? Comment puis-je*
 42 *rencontrer ces gens si je m'isole dans une bulle d'images chaque fin de semaine?*
 44 *Bien sûr, ces lieux m'intéressent! Bien sûr, la particularité écologique du lac rose*
m'appelle, la curiosité de me plonger dans une eau si dense. [...] Bien sûr, St
Louis, le cap de basalte, les tortues et les éléphants,... Là n'est pas la question. Je
suis un curieux, un passionné, un naturaliste et j'aime l'architecture... Mais je
veux d'abord me poser dans ce monde, m'imprégner du vrai, du quotidien,
rencontrer ceux qui y vivent et comment ils y vivent. Plus tard, je prendrai du
temps, ... et si je ne vois pas tout, tant pis! Peut-on tout voir, d'ailleurs? (extrait du
*journal de recherche, date**)*

Aussi, avec Kim Hoa, nous passons beaucoup de nos temps libres à marcher et à
 46 découvrir autour de l'auberge et du bureau d'ENDA. Cela nous conduira à rencontrer des
 gens fort sympathiques dans des occasions diverses et à nouer des amitiés qui
 48 s'enracineront de plus en plus tout au long de notre séjour. Parmi ces premières amitiés,
 notons Pierre Diop, le gardien à ENDA, Aliou Fall le bijoutier, Omar et tous ceux qui les
 50 entourent, Pierre et Pépé gardien et travailleur à l'espace Thiali et finalement Pape Sall le
 menuisier, sa famille et son équipe (un des récits subséquents). D'autres s'y ajouteront. En
 52 fait, durant tout mon séjour, la grande majorité de mes temps libres, je les passerai à
 profiter de ces errances et de ces amitiés qui se nouent. Ces expériences sont si
 54 significatives pour moi que certains de ces moments privilégiés font partie d'une narration
 subséquente :

56 *Puis on part à pied découvrir la plus courte route pour Enda. On zigzague, on*
 58 *achète des fruits, on aboutit à Enda qui est fermé. On est dimanche! Je ne croyais*
 60 *pas le trouver ouvert. Mon orientation est très bonne à date. Kim Hoa est fatiguée.*
 62 *Elle propose qu'on s'assoie un peu à l'ombre sur le pas de la porte. Après quelque*
temps, qui voilà? Pierre, le gardien d'Enda qui surgit. On se salue, il nous invite à
entrer. On parle... français, wolof. C'est un bon cours. Plus tard, il nous fait le
thé. Togg Ataya! – « Pierre bëg na togg ataya »⁵⁴ dit-il. (J'ai avec moi un petit

⁵⁴ Togg Ataya : Prendre le thé. Littéralement cuisiner le thé. Pierre bëg na togg atay : Pierre veut prendre le thé!

64 calepin sur lequel je note tous les mots que j'entends en wolof, car ma mémoire est
très mauvaise). Il nous invite aussi à passer, une bonne fois, une journée chez lui à
66 Pikin, rencontrer sa femme Lucienne. On passera là tout l'après-midi, de 12h,
12h30 à 5h. Kim Hoa fait la sieste. Nous parlons, il y a des silences où je pense,
où je regarde mes pieds, où je me sens bien⁵⁵.

68 [...] En repartant, je suis bien content. Cette rencontre fortuite fut merveilleuse.
Un bon cours de wolof, une rencontre agréable, une visite prévue plus tard... Kim
70 Hoa est aussi très heureuse. Elle dit seulement :- « Pour toi, tout semble si facile.
On n'a pas la même approche des gens, la même facilité ».

72 On revient (vers l'auberge), [...] Puis l'autoroute traversée, sur le retour, parmi
tous les « Salam Alaéikoum » que je lance ou les 2Aléikoum Salam » que je
74 répons, les « Na nga def ? »⁵⁶ et les « Ça va ! », on passe devant un petit orfèvre.
« Salam Alaéikoum ! » dis-je en m'arrêtant pour regarder les bijoux, un peu, par
76 curiosité. Il y a un jeune et un vieux. Après quelques phrases wolofs, le vieux me
demande depuis combien de temps je suis ici. Une semaine, je répons. Il ne veut
78 pas me croire. Si, si ! Alors le jeune nous invite à prendre le thé. J'appelle Kim
Hoa, « sama jabar », qui avait continué à marcher et s'était assise un peu plus loin
80 dans des marches. On rentre s'asseoir sur le tapis, à la marocaine, et on parle.

82 Le jeune (Alieu Faal), c'est lui l'orfèvre, il vit là. Il a peut-être 20, 24 ans. Il est
Mauritanien, né à Dakar. Le vieux (Paï pour faire court) est un noble wolof, un
prince de Dakar. C'est son tonton adoptif. Il est très sympathique et parle
84 beaucoup. Alieu est calme et réservé, il parle peu. (Je comprendrai plus tard qu'il
parle peu le français). Paï raconte plein de choses. On parle du monde, de la
86 richesse et de la pauvreté, du déséquilibre, de l'importance de la paix, etc. Paï
raconte des histoires de sa jeunesse, de ses nombreux voyages, de sa peur de
88 l'avion, de ses visites régulières dans les campagnes du Sénégal où il fait l'enfant
prodigue, laboure avec les gens, couche par terre, participe à la vie

⁵⁵ Nous découvrons pour la première fois que ces silences sont partie intégrante de la vie, de la culture sénégalaise. Ces gens ne cherchent pas à combler tous les vides de l'esprit, de la relation. Ce type d'inconfort que nous y vivons souvent ne semble pas exister pour eux. C'est en fait une partie intégrante de la relation, de la communication. J'ai, à quelques moments, l'impression qu'il est temps de partir pour « aller faire quelque chose », mais je ne m'ennuie pas. Une grande curiosité m'habite et m'incite à rester dans ce mode que je ne connais pas. Je n'ai pas l'impression de perdre mon temps, contrairement à Kim Hoa qui serait bien partie plus tôt.

⁵⁶ Salam Alaéikoum : salutation arabe en usage dans tous les pays musulmans signifiant « Que la paix de Dieu (Allah) soit sur toi ». La réponse : « Alaéikoum Salam », qui retourne à l'autre le même souhait. L'orthographe varie beaucoup. « Na nga def ? » : « Comment vas-tu ? », La réponse habituelle : « Maa ngi fi rek » : littéralement « Je suis là, seulement », donc « Ça va bien ! » « Sama jabar » : ma femme.

90 *communautaire, etc.*⁵⁷ *Il semble bien aisé, sinon riche, ou il l'a été. Il vivait dans (le quartier) « E » je crois, quartier très riche de Dakar. [...].*

92 *À un moment, Alieu va à son étal et revient. Il nous offre chacun une bague*
 94 *« d'argent » qui nous fait parfaitement à l'index. Un anneau bien simple, mais...*
 96 *Un peu mal, et après maintes oppositions, on accepte avec une tonne de Jërë jëf (merci). Puis il nous offre (encore) une boisson gazeuse. On part de là vers 7h30, 8h moins le quart en promettant de revenir.*

98 *Le dernier 5 minutes qu'il nous reste pour revenir à la maison, on n'arrête pas de se dire comment on est chanceux, comment la journée a été belle et merveilleusement riche. À Enda, c'était marqué « Jaa, Jaatu, Jatlé! »*
 100 *« Ouverture! » Une Parole de Samuel Diouf sur une murale dessinée dans la cour intérieure. Pierre nous l'a traduit lorsque je le lui ai demandé.*

102 *Arrivé à l'espace Thiali, l'autre Pierre, aussi gardien, est à la porte. On se salue, il me questionne sur la journée. [...] Je lui raconte la journée, les rencontres, le don des bagues, ... (En les voyant), il dit « Au bas mot, c'est 10, 15 000 CFA une bague comme ça! » Il hoche la tête, il est bien heureux. « C'est ton ouverture! » dit-il.*
 104 *« C'est comment tu es. Un Sénégalais, s'il sent que tu te sens égal à lui, lui à toi, s'il sent que tu le respectes, il t'ouvre grandes les portes, il te donne tout! Toi, tu t'intéresses à eux, à nous et dès le début ». Moi : « Et les autres?! Je ne suis pas le seul à tenter de communiquer! » Pierre : « Oui, mais les autres, un peu, à la fin surtout. Jamais dès le début. L'effort que tu mets à apprendre le wolof très vite. »*
 106 *Je me sens tout d'un coup très ému en écrivant ça. J'ai une grande affection pour ce Pierre. Il est doux. J'aurais envie de l'embrasser en le saluant. Pépé (un autre employé de l'auberge) m'a appelé son frère de sang tout à l'heure en me souhaitant la bonne nuit. En racontant mes aventures à Jérôme tout à l'heure, il m'a dit que ça ne l'étonnait pas vu mon approche, mon ouverture.*
 108
 110
 112
 114

116 *Cette semaine, Viviane d'Enda me disait que Samuel Diouf serait bien fier de m'entendre parler d'interfécondation des consciences, d'accepter d'être déstabilisé. Je me rends bien compte que par rapport aux autres Toubabs, ce voyage, je l'ai rêvé et je l'ai voulu dans la rencontre (de l'autre) transformatrice (de soi). (Journal, 26 septembre, 5e jours : pp 7-15)*
 118
 120

Le 6 octobre, je note :

⁵⁷ Sans commencer mon analyse, je ressens cette description comme un début de réponse à ma question « Comment refaire la coopération ». Au départ, on n'apporte rien, on fait du partage un métier. Avec l'approvisionnement, la confiance qui se développe, « l'interfécondation » peut entrer en œuvre. J'envie donc un peu son aisance matérielle qui lui permet cette liberté.

122 *Je me rends compte de différences d'attitudes que j'ai par rapport à d'autres*
 124 *Occidentaux et des effets que ça a. Les 4 « stagiaires », nous sommes allés au*
 126 *centre-ville pour une rencontre. Après, on s'est promené un peu et, en passant sur*
 128 *une rue de kiosques, encombrée et pleine de vendeurs un peu détestables, notre*
 130 *groupe s'énerve un peu et accélère. Les gens semblent s'irriter de notre passage*
rapide. En passant, à la suite des autres (car je suis toujours derrière à traîner),
presque par-dessus les jambes d'un vieux mendiant qui tend la main, je lui dis :
« Baal ma » (excuse-moi). Son visage de colère qu'avaient créé les premiers
passages se transforme et sourit. Il me salue. Un « Salam Alaéikoum » un peu plus
loin crée un effet semblable. (Journal 1er feuillet : p 31)

132 Je ne sais pas trop, mais cette façon d'être humble devant l'autre, de considérer
 chacun, même le mendiant, comme un égal, comme quelqu'un de qui il y a à recevoir, à
 134 apprendre : ce qui s'est passé avec les enfants de la rue; le désir ardent que j'avais de
 m'approcher d'eux. Le fait que les gens du peuple m'intéressent plus que l'attraction
 136 touristique. Quelle est cette attitude qui fait qu'un bijoutier ou qu'un menuisier ou autre
 m'offre à partager son repas, ses heures et que j'accepte en plus. Je crois que plusieurs
 138 refusent ces invitations ou même que leur « distance à l'autre » ne les provoque pas. J'ai une
 curiosité à rencontrer l'autre, quel qu'il soit, à m'approcher de sa vie au point de partager ce
 140 qu'il m'offre même si cela semble repoussant.

Phase deux : Le sol cède sous mes pieds. Après ces trois semaines d'explorations,
 142 nous devons faire une petite restitution à ENDA-GRAF. La rencontre est organisée avec
 Samuel Diouf, Viviane et Catherine (Française, agente de communication). On nous
 144 demande de faire une rétrospective et le choix de nos lieux de stage. Le constat que je ferai
 à ce moment est honnête et très occidental. En l'énonçant, je reste prudent dans mes
 146 propos⁵⁸ (j'ai une culture autre, j'arrive à peine, nous n'avons fait que passer rapidement, il
 serait présomptueux de prétendre pouvoir me faire une idée réelle des projets, etc.).

⁵⁸ Depuis le début de ma maîtrise, j'ai ancré profondément en moi mon questionnement. Mon agir vise « l'inter-fécondation » des personnes, des cultures en m'engageant dans ma propre transformation. Je recherche et j'essaie selon l'intuition que j'ai de ce qu'il faut faire et être; entre autres être ouvert, transparent, authentique. Dans ma grande naïveté de départ, je crois alors me trouver dans un milieu déjà bien ouvert à cela.

148 J'y expose que je me trouve dans l'impossibilité de choisir un lieu de stage, car, de un,
 nos visites n'ont été que superficielles et la plupart du temps nous n'avons rencontré que des
 150 dirigeants, quelques fois des animateurs hors contexte et nous n'avons eu droit qu'à des
 théories professées. Je n'ai que rarement pu observer des animateurs en contexte
 152 d'intervention et ne peux en juger. Deuxièmement, en me fiant à ce que j'ai pu observer ou
 entendre, aucun indice ne me permet de voir que les animateurs portent dans leurs attitudes
 154 et dans leurs actions la philosophie ou l'approche théorique d'ENDA-GRAF que je suis
 venu étudier. J'ai l'impression de me retrouver devant une théorie fantôme non existante
 156 dans l'action. Si cela est vrai, je ne sais plus trop quoi faire.

J'ai l'impression de déplaire; pourtant, à la fin, M. Diouf approuve entièrement mon
 158 constat et explique : il n'y a pas de formation des animateurs. On les laisse tous se « casser
 la gueule ». C'est une technique d'apprentissage. Après s'ensuit une longue discussion par
 160 laquelle je découvre qu'en me recevant, ils n'ont accepté qu'un stagiaire (une main-
 d'oeuvre) et pas un chercheur. En fait, bien qu'ils aient reçu et répondu à mes courriels,
 162 personne n'a jamais lu les documents que je leur ai envoyés concernant ma maîtrise, mon
 projet de recherche, mon curriculum, rien! Les bras m'en tombent. M. Diouf me propose
 164 alors de travailler sur la concertation un peu en ces mots : « *Ton projet de recherche n'est
 d'aucune utilité pour nous. Ça fait 30 ans qu'on travaille là-dessus, tu ne nous apprendras
 166 rien! La question de l'animateur-animé, c'est dépassé, elle a été maintes fois visitée et
 travaillée, on en a fait le tour.* » Je reste interdit, estomaqué : ne serait-ce pas important que
 168 les animateurs actuels retrouvent cette posture??

170 *Tu peux toujours, mais si tu veux faire quelque chose d'utile, qui peut nous servir,
 tu pourrais travailler sur la concertation. Cela est quelque chose d'important,
 d'actuel, de très répandu⁵⁹ et ce n'est pas étudié. C'est un concept que nous
 172 utilisons depuis une dizaine d'années, mais que nous n'avons jamais étudié.*

⁵⁹ On m'explique que les ONGs du Sénégal, incluant ENDA-GRAF, ont maintenant la concertation comme nouvelle marotte. À peu près tout passe par des « processus de concertation » entre organisations, population, ONGs et politiques.

Puis, il ajoute : « Ça, ce serait une question à traiter qui nous apporterait quelque
 174 chose. Tu fais ce que tu veux, mais là tu pourrais nous être utile. » M. Diouf m'explique que
 son intuition est qu'il n'y a pas de concertation réelle malgré le discours, parce « qu'il n'y a
 176 pas de changement social ni personnel ».

Je resterai durant un temps déboussolé, complètement confus, à réfléchir, à me poser
 178 des questions, à ne pas savoir quoi faire. Comment faire ma recherche? Et puis qu'est-ce
 que la concertation? Je n'y connais rien, moi! Et si j'embarque, comment mener cette
 180 recherche? Mais surtout, je dois faire mon deuil de l'animateur-animé, d'un projet où la
 fécondation mutuelle et la transformation de l'animateur existent. Quelle déception! Je
 182 repense alors à tous les projets visités, plusieurs m'ont interpellé par d'autres intérêts que j'ai
 (l'environnement, l'agriculture urbaine, l'aménagement du territoire, la gestion de déchets,
 184 la technologie appropriée, les jeunes de rue). Je pourrais toujours simplement m'insérer
 dans un de ces projets et étudier ma relation avec les autres animateurs tout en travaillant
 186 avec eux. Mais j'ai peur de me retrouver dans le vide et, de plus, plusieurs projets ont l'air
 en pause, inactifs (on est plutôt dans une période de rapport et d'attente de reconduction des
 188 fonds). Je ne sais plus rien! Durant ces deux semaines de réflexion, je discute beaucoup
 avec Viviane pour me faire une idée d'où je m'en vais maintenant, j'écris des courriels à ma
 190 direction de maîtrise, j'échange avec plusieurs intervenants à ENDA-GRAF et fait des
 recherches sur la concertation. Je découvre que Viviane ne connaît pas les acteurs terrain,
 192 elle ne sait pas ce qui se passe à la base, près de la population. Elle n'est pas en position de
 m'aider, elle ne peut ni convenablement m'orienter vers des animateurs, ni vers des acteurs
 194 de la concertation. Elle le dit elle-même. Comment me faire une idée alors?

Phase 3 : Hésitation, choix et confusion

196 *La rencontre du 11 octobre avec Diouf m'a rendu complètement confus par*
rapport à mon terrain. Je ne sais plus du tout quoi faire. Les deux ou trois fois que
 198 *je tenterai de l'aborder par la suite me rendront encore plus sceptique, méfiant et*
me laisseront sans ressources. Bien sûr, je cherche des données pour ma maîtrise,
 200 *mais je ne veux pas travailler que pour moi. Si mon travail peut leur être utile*
directement, alors pourquoi ne pas faire une pierre deux coups. J'arrête donc

202 *temporairement la recherche de mon terrain « idéal » et je cherche à voir*
 204 *comment je peux faire ma recherche dans le cadre d'une étude sur la concertation.*
 206 *Pendant une semaine, je chercherai à voir si cela me convient. Je me recentre et*
 208 *m'adapte à la demande locale, ce qui m'amène à mettre de côté mes intérêts*
initiaux pour certains terrains (les enfants de la rue entre autres). Puis, je prends
du temps pour faire des recherches sur la concertation et sur comment je peux
mener une étude là-dessus.

Le dimanche 17 octobre, on va passer la journée chez Pierre Diop, le gardien d'Enda

210 Graf :

212 *L'expérience est passablement marquante; elle est représentative du Sénégal. On*
 214 *se donne rendez-vous à une intersection où le Ndangen Diang (car) nous*
 216 *débarque. Pierre, un gros costaud, nous rejoint. Il me prend par la main pour*
 218 *marcher jusque chez lui, Kim Hoa à nos côtés. La plus grande partie de la journée*
se passe en silence. De temps à autre, on échange un «Ça va!?» «Ça va!» On pose
une question, ce qui amène un léger échange, puis le silence revient. Lucienne, sa
femme, cuisine... Lors du repas, on parle. C'est le moment pour la conversation.
C'est comme ça, sans plus. D'être présent, chez eux, c'est un bonheur suffisant.

Le 19 octobre, je suis toujours en grand questionnement.

220 *Demain soir, je pourrai compter un mois de séjour. Qu'est-ce que j'en ai fait? Je*
 222 *croyais que la sélection d'un projet à Enda Graf serait beaucoup plus simple. La*
 224 *question que je me pose est simple : comment puis-je me retrouver dans un*
 226 *contexte relationnel avec la population et avec des animateurs de cette*
 228 *population? Qu'ils soient ou non dans un « esprit ENDA » d'animateur-animé. À*
 230 *date, il y a le travail avec les enfants de la rue (mais ils sont jeunes, la dynamique*
sera comment?) et le travail avec les groupes de femmes de ménage (les
causeries). Dans un autre temps, il est vrai que je suis allumé par le projet de
concertation, surtout les appuis aux projets des organisations de base ou ce qui
peut mener à un développement local différent, alternatif, à l'échelle de la
communauté. (Journal bleu, p. 5)

Si j'hésite toujours entre la concertation et mon projet de départ, c'est qu'avec la
 232 concertation je n'ai pas eu de chance. Les démarches ne débouchent pas. Je ne trouve pas
 d'ancrage, de partenaires, de contacts. Je suis laissé entièrement à moi-même. Je me
 234 surprends même à penser que Samuel Diouf ne cherche qu'à me détourner et à me faire
 perdre mon temps. Début novembre :

236 *Je me raffermis dans mon projet de concertation. Je me mets à la tâche. Avec*
 238 *Viviane, nous repérons ceux d'ENDA-GRAF qui utilisent la concertation. Je me*
 240 *monte une petite entrevue ouverte et, tout en les rencontrant, j'amorce, à*
 242 *l'université de Dakar, des recherches plus poussées sur la concertation et sur les*
 244 *entrevues de recherche. [...] Je rédige une démarche de collecte de données que je*
 246 *présenterai à M. Diouf. Durant cette phase, il y a un paquet de rendez-vous*
 248 *manqués : certains ne sont pas là lorsque j'arrive chez eux (changement de plan),*
 250 *d'autres ne se présentent pas au rendez-vous, le transport infernal crée bien des*
 252 *problèmes et ça me prend plus d'un mois pour avoir un téléphone où l'on peut me*
joindre. La grande majorité de ceux que je rencontre trouvent la question
essentielle et me confient croire qu'il n'y a pas de concertation réelle, mais que les
dés sont souvent jetés d'avance. Chacun a sa définition bien à lui de ce qu'est la
concertation. Les gens veulent bien être interviewés, mais personne ne veut
s'associer au projet. Je ne trouve pas de maître de stage, de lieu, d'ancrage pour
étudier dans l'action des processus de concertation. Bref, je me frappe à des culs-
de-sac. M. Diouf se montre alors complètement indisponible et je n'arrive pas à
avoir d'encadrement valable.

254 *Durant cette période, seules mes conversations avec Viviane sont significatives.*
 256 *Elle me parle ouvertement d'ENDA, des conflits internes, de la personnalité de*
 258 *Samuel. Elle m'écoute et reconnaît mon expérience et la justesse de mes réflexions.*
 260 *Par contre, elle ne m'aide pas vraiment à m'orienter et à m'ancrer. Samuel le*
pourrait, mais la question semble lui passer plus de 1000 pieds au-dessus de la
tête. De plus, Viviane m'apprend bientôt qu'elle quitte ENDA en décembre. Les
relations de travail tendues deviennent insupportables pour elle!⁶⁰ Je me retrouve
donc sans personne pour m'orienter convenablement. Je me retrouve laissé à moi-
même.

262 À un moment donné, Viviane m'apprend qu'il y a un processus de concertation en
 cours à ENDA, une série de quatre rencontres dont la dernière a lieu le 27 octobre. Les
 264 dirigeants d'ENDA-GRAF travaillent à redéfinir leur plan d'intervention, à se questionner
 sur leur impact, à se repositionner. Tiens, les dirigeants d'ENDA concertent ensemble. Je
 266 fais part de mon désir d'y assister. J'explique à Viviane que selon la théorie de l'effet
 holographique de la praxéologie, cela serait un bon moyen de travailler la question. Avec
 268 un enregistrement et un observateur externe, on pourrait, par la suite, revenir avec
 quelques-uns en atelier d'analyse des pratiques, comprendre la théorie professée et

⁶⁰ Elle n'en peut plus, à ce qu'elle dit. La situation qu'elle vit au travail est trop exigeante émotionnellement, particulièrement ses relations tendues avec M. Diouf.

270 pratiquée, etc. Ce serait très formateur. Cela l'emballe. Elle va en parler à Diouf; étant
 donné sa grande ouverture, sa propension à la transparence et à la remise en question et son
 272 désir à mettre le doigt sur les vrais problèmes; elle ne voit vraiment pas pourquoi il
 refuserait. Il refusera, et cela sans aucune explication. Juste un mot : NON. Et impossible
 274 de le voir. Ce n'est que le 3 novembre que j'arrive à lui demander une explication :

*Je rencontre Samuel Diouf pour connaître ses raisons de refus à ce que j'assiste à
 276 la réunion de mercredi passé. J'en ressors aplati. « Principe de transparence,
 mais réalité protectionniste » c'est bien ce à quoi ça me fait penser. Il me paraît
 278 très arrêté avec des raisons plutôt arbitraires. Je pense qu'il n'aurait rien perdu à
 ce que j'observe. Je me sens trahi, je pense qu'il me cache ses vraies raisons. « Il
 280 dit qu'en assistant à la réunion, je n'aurais pas vu leur dynamique interne de
 concertation. » J'aurais quand même vu la dynamique dans laquelle ils échangent,
 282 les interactions interpersonnelles, dis-je. Il dit « que je ne suis pas d'Enda et que
 cette réunion est interne à Enda ». Je suis bien d'accord, mais alors où sont ses
 284 beaux principes de transparence dont il me parle, l'inclusion de tous, l'ouverture,
 encore l'ouverture? ?. Il dit « qu'il n'avait pas de temps pour me refaire tout
 286 l'historique d'Enda depuis 2 ans pour me mettre dans le bain ». Je réponds : « Ce
 n'est pas grave, c'est la dynamique, le processus que je veux observer. Tu me
 288 demandes de te dire comment vous fonctionnez en dialogue et tu m'empêches
 d'observer. Je ne veux pas t'inventer une histoire à partir de rien. » Je lui parle de
 290 praxéologie, de l'effet holographique, de l'analyse des pratiques. Je lui dis qu'à
 travailler à partir de petits moments, on peut ressortir un grand enseignement. Il
 292 ne montre aucune ouverture. Cette fois, je me le suis bien mis à dos.*

*Puis on parle du projet d'étude de la concertation sur lequel il m'a orienté. Là
 294 encore, il me déculotte. Il me dit que ce n'est pas lui qui m'a proposé de travailler
 sur la concertation. » Mais c'est bien lui qui a ouvert sur cette idée lors de notre
 296 « restitution2. Il semble n'en avoir aucun souci et remet tout à moi. –« Tu fais ce
 que tu veux. C'est pour toi que tu es ici. » Bref, je ne comprends pas trop ce qui se
 298 passe à Enda Graf ou comment ça se passe. J'ai tendance à douter de l'application
 des belles théories d'échanges, de fécondation, d'écoute... Mais je ne sais pas.
 300 Bref : 1- Je ne sens pas de reconnaissance de sa part. Je me sens comme un petit
 stagiaire de merde! Un novice. 2- Je me sens floué du fait que je me suis mis à
 302 travailler sur la concertation pour rien; qu'en fait il en a cure! Je pourrais faire
 un travail sur le type de sandale que portent les animateurs de Graf, ça
 304 l'intéresserait autant. –« Moi, tout m'intéresse » m'a-t-il dit. « La concertation, j'ai
 dit ça comme ça parce que ça m'y fait penser. Tu es libre de faire ce que tu veux. »
 306 (Journal bleu : p. 24; notes du 6 novembre)*

Je suis vidé, aplati. Je suis rendu où exactement et je fais quoi? Durant cette période,
 308 je rencontrerai, par l'entremise de Viviane, Amadou Diallo qui s'intéresse beaucoup à la
 question. C'est un professeur d'école qui s'implique bénévolement dans le réseau des CDL⁶¹
 310 autour d'ENDA. Les CDL sont supposés faire de la concertation locale; Diallo est directeur
 d'un CDL et coordonnateur du réseau des CDL. À force d'observation, il s'est persuadé qu'il
 312 faut être formé pour arriver à faire de la concertation. Son objectif est de mettre sur pied
 une formation. À partir de ce moment, mon travail commencera à prendre un sens.
 314 Quelqu'un s'y intéresse enfin! Je peux enfin sentir que je ne travaille pas pour rien ni sur
 quelque chose qui est juste une diversion pour m'éloigner d'un sujet trop chaud. Je ne
 316 travaille plus seul et sans forme sur un dossier qui finira sur une tablette, mais je m'engage
 à appuyer les recherches et les préoccupations de quelqu'un. Nous travaillerons ensemble
 318 jusqu'à la fin de mon stage. Mais nous n'arrivons qu'à très peu de résultats. Il veut que
 j'assiste à des réunions des CDL où il est impliqué. Cela m'enthousiasme! Nous préparons
 320 plein de choses, allons partout, assistons à plein de réunions annulées (sic) — nous nous
 rendons à plein de réunions, qui n'ont pas lieu parce que peu de membres se pointent, ou
 322 nous y arrivons en retard. Bref, en novembre et décembre, j'assisterai à une seule réunion,
 entièrement en wolof. C'est décourageant!

324 Je prendrai conscience, bien plus tard, que Diallo est un mouton noir à ENDA. Il n'est
 pas apprécié par plusieurs des directeurs, dont Diouf, car il parle cru et remue beaucoup de
 326 choses. M'associer à lui me ferme encore des portes. M. Diouf ne se présente pas à une
 rencontre planifiée avec lui pour faire approuver notre projet. Je ne m'en formalise même
 328 plus : « En fait, je ne suis pas déçu, même pas étonné. Après notre entretien de mercredi, je
 ne suis plus choqué ni étonné par les incohérences entre ses écrits et son attitude ». » De
 330 plus, le simple fait de questionner les processus de concertation suscite la méfiance : Par
 exemple, au CDL de Yëmbël, je me présente et :

332 *Lorsque je leur parle du mandat d'étudier la concertation qui m'a été donné,
 Ndioba me dit : vous pensez que nous ne faisons pas de concertation ? Séb : -*

⁶¹ CDL : Comité de développement local.

334 *C'n'est pas ça! N : -S'il vous envoie pour ça c'est qu'ils pensent qu'il n'y a pas de concertation. Ici, on est particulier à Yëmbël. [...].*

336 Mes temps libres servent toujours surtout à visiter mes amis sénégalais. On a bien du plaisir, on parle beaucoup wolof, car je le maîtrise de mieux en mieux. Le 6 novembre, 338 j'écris :

Chaque journée est une aventure qui m'entraîne tellement ailleurs de ce qui est prévu à l'origine que je rentre tard et fourbu. Même si, en passant, mes journées ne sont pas des journées de travail pleines et dures, mais plutôt des lents glissements du travail à l'amitié, de la recherche de quelque chose à faire et de l'angoisse, bien occidentale, de l'objectif, à l'attente passive de rien, à la contemplation et à l'absorption du moment tel qu'il se trouve, à la lenteur et au senti des rencontres sociales plus que dépaysantes qui se passent hors du temps. En disant cela, je fais référence à la soirée de hier chez Pape Sall, le menuisier, avec sa femme Khaddi, Mam Goor qui travaille avec lui et l'apprenti qui fait plus de thé qu'il ne touche le bois. Je pense aussi au dimanche chez Pierre, le gardien d'Enda Graf, ou aux fins de journées chez Aliou le bijoutier⁶² où l'on se coule dans des moments qui semblent infinis tellement on ne cherche pas à faire, à dire, à prendre position, où il n'y a pas de presse, où aucun impératif n'a d'emprise. On est là. Le thé est long à faire. Si la parole vient, elle vient, sinon on ne la pousse pas. On ne cherche pas un sujet. Il n'est pas question d'occuper un espace ou un temps. Tout semble là et suffisant en soi. Ainsi les choses viennent; l'apprivoisement se fait, les paroles apparaissent, l'intimité, les sourires, les rires, la familiarité même se développe. Tout à coup je me sens proche de ces gens, quelque chose m'attendrit. Je retrouve presque ce même état dans les moments d'attente qui précèdent le commencement de certaines réunions.

Bref, au travers de tout ça je me cherche quelque chose à faire. Je cherche un moyen de réaliser mon objectif, étudier la relation de l'accompagnateur de changement; du coopérant (moi) vs la population (eux). Je suis dans le milieu, chez eux, mais mon rôle de coopérant n'existe pas. Je dois provoquer l'expérience. Ou bien je devrais suivre les animateurs d'ici; c'était ma première idée, mais elle ne s'est pas encore réalisée faute d'avoir repéré un terrain adéquat et aussi par les demandes d'ENDA d'analyser leur processus de concertation. (Journal bleu : p. 19-20)

⁶² Je vais souvent chez lui, à sa boutique, comme je vais chez Pape. Lors des soirées chaudes, on s'étend sur des nattes déroulées sur le trottoir en face de la boutique et l'on fait le thé. Mortar, son petit frère, m'apprend l'alphabet et la prononciation arabes. Les passants et les clients nous contournent; on est couché à leurs pieds...

Le 29 novembre, j'écris dans mon journal : « Samuel Diouf, je ne le comprends pas. Il
 368 est peut-être ici la personne la plus éloignée de moi "culturellement", même en opposition
 totale. Il serait bon qu'on puisse dialoguer, se féconder. » (p 63). Rendu au 3 décembre, je
 370 regrette amèrement mon choix de travail.

*Je crois que je suis arrivé au Sénégal avec un grand idéal relié à mes lectures sur
 372 Enda Graf. Je comptais vraiment trouver un projet comme dans les livres, avec
 des animateurs bien formés à la réciprocité. J'étais dans la recherche d'une
 374 « application pure » de la théorie. Avant que je me rende compte que ça n'existe
 pas comme ça, qu'Enda Graf s'était dénaturé avec le temps, avant de me rendre
 376 compte que personne à Enda n'avait jamais lu ce que je leur avais envoyé pour
 préparer mon stage et qu'en fait ils ne s'intéressaient nullement à mon travail,
 378 avant d'avoir fouillé passablement la voie de la concertation proposée par Samuel
 Diouf et m'être rendu compte que je n'y recevrais aucune aide, aucune orientation
 380 ou support, beaucoup de temps avait passé. Avant que je prenne conscience qu'à
 Enda Graf Grand Yoff, il n'y avait aucune volonté (sauf de la part de Viviane qui
 382 en somme pouvait très peu) de m'accompagner, de reconnaître mon apport
 potentiel, de m'intégrer, le temps avait filé très vite. L'impératif pour moi de « met-
 384 tre la main » sur des données à analyser me poussait à continuer de l'avant, sur la
 même voie, quitte à ce qu'elle soit stérile. J'aurais pu, à n'importe quel moment,
 386 changer de projet, mais je me suis obstiné sur une voie, poussé par mon besoin
 d'avoir des données. J'avais l'espoir farfelu de pouvoir concentrer mon stage sur
 388 l'observation et l'étude de la relation de réciprocité idéale. Enda Graf est tellement
 grand et avec tant de projets que je me disais : « Je vais continuer à chercher. Je
 390 vais bien trouver. » « Je suis vraiment passé à côté de la coche. En cherchant trop
 un terrain idéal qui n'existait pas, avec des animateurs parfaits je me suis privé
 392 d'une expérience 'normale' qui aurait été très formatrice. J'aurai dû travailler
 avec les enfants de la rue même si les animateurs ne portent pas ce que je cherche.
 394 Après tout, c'est ma propre pratique que je voulais étudier au début. » (p. 63)*

J'ai l'impression de n'être parvenu à rien. J'ai collecté par mes entrevues un paquet de
 396 belles théories professées, mais je n'ai assisté à rien de concret. Que se passe-t-il réellement
 dans les réunions de concertation? Je n'en ai qu'un aperçu. Et je ne veux pas faire un rapport
 398 creux sur des théories. De plus, tout cela m'a éloigné de ma maîtrise. Qu'ai-je pour moi? En
 m'envoyant courir les fantômes, je n'ai eu d'interactions significatives avec personne, sauf
 400 Diallo peut-être. Ma tête balance sans cesse entre ma maîtrise et ce projet de concertation.
 Est-ce bien la bonne voie? À quoi vais-je parvenir?

402 **Phase 4 : Je me ressaisis** : Je décide donc de procéder autrement : si nous ne
 pouvons aller à la montagne, faisons que la montagne vienne à nous! Avec Diallo, on
 404 proposera donc un processus d'étude : un « cercle d'intérêt sur la concertation comme mode
 de gouvernance ». Nous proposons une réunion de discussion et un groupe d'analyse des
 406 pratiques (4 rencontres). Nous rallions Diouf à l'idée et un courriel d'invitation à la réunion
 de discussion (20 décembre) est envoyé, selon les normes locales, à tous les dirigeants des
 408 pôles d'ENDA, et cela par le courriel de M. Diouf.

Le 20 décembre, une quinzaine de personnes se pointent. L'objectif de la rencontre
 410 est de ramener la discussion à sa propre pratique; de repérer les lacunes et les forces que
 chacun observe dans sa pratique face à la concertation. Je viens pour faire l'introduction et
 412 me présenter. M. Diouf entre dans la salle et commence subitement un discours sans me
 regarder, sans parler des objectifs de la rencontre et il parle pendant 20 minutes. Profitant
 414 d'une pause, je reprends la parole et me présente, puis donne les objectifs de la rencontre et
 les règles : agir dans la rencontre selon les normes de la concertation⁶³. Et ça commence :
 416 l'écoute est tellement absente que le but même de la rencontre est détourné. M. Diouf,
 comme plusieurs, entre et sort du local à son gré. Il part plutôt que d'écouter et revient
 418 seulement pour prendre la parole. Il semble au-dessus de tout ça! Des escalades éclatent,
 des confrontations, etc. La plupart de ceux qui sont là sont des dirigeants de pôles à ENDA,
 420 des praticiens chevronnés, des gens qui se questionnent et cherchent des solutions aux
 problèmes de concertation qu'ils rencontrent. Il y a même deux experts, des consultants
 422 étrangers. Ce sont « ces grands » qui monopolisent la parole et s'obstinent. Les autres
 n'arrivent que peu à placer un mot ici et là. Je laisse aller, car je veux observer
 424 l'autorégulation du groupe et la conscience de soi dans l'action. À quelques reprises, je tente
 de rappeler les règles ou de donner la parole à quelqu'un. Je dois me lever et crier fort pour
 426 avoir l'attention : *« J'ai été obligé de me lever debout et de prendre la parole de force pour
 éteindre un débat qui avait éclaté entre quatre personnes et qui monopolisait toute*

⁶³ Ces règles floues sont données avec l'objectif que chacun, les ayant reçues, s'autorégule selon sa propre conception de ce qu'est la concertation.

428 *l'attention. Les gens entraient et sortaient comme dans un moulin.* » (note de réunion). C'est
 en fait une cacophonie totale. J'enregistre et prends des notes. Les hypothèses intuitives que
 430 j'avais se confirment : les gens gueulent leurs théories sans même s'apercevoir qu'ils ne les
 appliquent pas. La réunion ne laissera que peu de choses aux participants sur le plan du
 432 contenu; le processus, lui, en dira long sur les difficultés à arriver à des consensus ou même
 à atteindre le dialogue.

434 **Phase 5 : Risquer la différence** : après cette rencontre, nous partons en vacances en
 Casamance et reviendrons à Dakar pour le jour de l'an. Du 1^{er} au 4 janvier, je me prépare
 436 (psychologiquement) et élabore le premier atelier d'analyse des pratiques. J'insiste sur la
 qualité du processus. Le 5 janvier, je suis nerveux, mais centré et prêt.

438 L'objectif était de travailler ensemble pour questionner nos pratiques et nos
 comportements. Ainsi, ce groupe s'engagerait à investir chacun à tour de rôle son vécu, en
 440 racontant des souvenirs positifs et négatifs de concertation et en les soumettant à l'analyse
 du groupe à l'aide d'outils praxéologiques et autres. Nous voulions aussi soumettre à
 442 l'analyse des moments particuliers de ces mêmes rencontres en les réinvestissant au sein du
 groupe de la même manière. Ce processus d'analyse des pratiques devait lui-même se faire
 444 sur un mode de concertation et de dialogue guidé pour qu'il puisse être mis en comparaison
 avec le mode habituel de concertation vécu ici. J'avais comme projet d'ouvrir les esprits à la
 446 conscience du processus, à l'autoobservation et à l'autorégulation. Le succès de la première
 rencontre fut indéniable. Les gens découvrent quelque chose de nouveau. Quel
 448 enthousiasme! J'ai allumé beaucoup de monde. Je peux faire vivre ma profondeur et ça
 marche. Chaque participant a montré son intérêt à poursuivre la démarche jusqu'à mon
 450 départ. (Cette expérience est décrite dans la troisième partie de ce chapitre.) Mais le rythme
 étant ce qu'il est au Sénégal, avec les différentes obligations de chacun et les imprévus,
 452 jumelés à un temps de séjour restant très court, il n'y a pas eu d'autres de ces rencontres.

Phase 6: Attendre la fin: la rencontre suivante (prévue le 12 janvier) n'aura pas lieu
 454 (trop d'absents) et deux autres rencontres prendront la forme de séance d'information, car

trop de nouveaux sont là et l'on décide de les inclure. C'est dommage! Du 17 au 29 janvier,
 456 nous sommes invités par des amis de la région de Kaolak à aller dans leur village (une
 visite prévue depuis longtemps). En février, la fin de mon séjour approche, je la sens et je
 458 m'y accorde. Je ne tente plus de réunions.

4.3 PREMIER JE ME SOUVIENS : PAPE SALL

Ndank ndank mooy jaap golo chi niaye.
 (Douuuuacement, douuuuacement pour attraper le
 singe dans la jungle)

Comment décrire un dialogue interculturel, ou plutôt comment décrire le phénomène
 460 de la rencontre qui naît de ce dialogue (voir chap. 2.2.2), la création du « seuil » ou de
 « l'espace virtuelle mise en commun »? Comment dévoiler la mise initiale en parenthèse de
 462 l'altérité, puis son dévoilement successif? Une rencontre se crée sur un long laps de temps,
 on ne peut en dévoiler son mystère que dans le déploiement des échanges.

464 Quelques semaines après mon retour d'Afrique, je suis en proie à un questionnement
 intense. Ai-je vécu des moments de rencontre réels?

466 *[...] je me demande lesquels de ces moments sont de pures illusions, c'est-à-dire*
 468 *qu'ils sont sans conséquences sur les personnes. Lesquels poussent réellement à*
l'action et à la transformation? Et comment, moi, ai-je été transformé par ces
 470 *moments – rencontres? [...] Suis-je donc toujours le même, pris dans les mêmes*
 472 *enjeux psychologiques, dans les mêmes schèmes de réactions qui m'empêchent*
d'être plus moi? [...] comment démêler ce qui nous influence? Est-ce quelqu'un,
 474 *est-ce l'Afrique, est-ce mes lectures ou moi-même qui m'ont fait réaliser*
l'importance d'être libre de tout impératif, de tout objectif pour être pleinement
 476 *mon désir d'action [...]. Elle m'a aussi fait savoir l'importance des relations, des*
réseaux, des contacts. D'où cela vient-il? (11 mars 2005)

⁶⁴ L'auteur utilise le terme « centration » pour parler de recueillement, de focalisation, de concentration comme lors de méditation : centré un esprit éparpillé, ramener au calme un esprit toujours en mouvement rapide.

478 Ce n'est que bien des mois et même bien des années plus tard, confronté à des
 circonstances particulières, que je réalise que l'influence qui nous pénètre ne nous
 480 « pousse » pas nécessairement à l'action et à la transformation, mais que la transformation,
 parfois, se fait hors de la volonté, qu'elle germe en nous. Je réalisais alors qu'en moi ont
 482 germé certaines graines semées là-bas, en Afrique. En travaillant, pour de courtes périodes,
 au Nunavik et à la Baie James, j'ai découvert que la grande majorité des « Occidentaux » qui
 484 travaillent chez les premières nations, même depuis des années, n'ont que peu de relations
 d'amitié avec les autochtones. Les « deux peuples » se fréquentent peu et se comprennent
 486 peu. J'ai moi-même expérimenté la difficulté d'entrer en relation (voir chap. 2) avec eux. À
 force de questionner les « blancs » sur ce sujet, des réponses s'accumulaient : « On n'a pas
 488 grand chose à se dire », « Il faut avoir des affinités et il n'y en a pas » ... Et c'est là que j'ai
 compris que j'avais changé. Pour la plupart d'entre nous, les blancs, la relation se crée dans
 490 la parole, qu'elle soit futile ou impersonnelle (hockey, climat, politique, etc.). En autant
 qu'on parle, tout va bien, car le silence est inconfortable, voire menaçant et intolérable.
 492 Mais si nous n'avons rien à nous dire, nous n'avons rien à faire ensemble. En Afrique,
 j'avais intégré le fait que l'intimité, l'amitié, la proximité ne se crée pas seulement par la
 494 parole, mais aussi par le silence. En fait, ce n'est pas tant ce que les gens se disent ou ce
 qu'il y a à se dire qui compte. Quelque chose se joue bien au-delà du langage. Nous l'avons
 496 vu avec Martinez (2004) (voir le chap. 2.2.2). Ainsi, pour moi, « avoir des affinités » n'est
 plus un critère *a priori* au développement d'une relation. Il faut de la patience et de l'intérêt.
 498 La rencontre crée les affinités. « On ne sait pas ce qui nous relie, tant qu'on ne le sait pas ».
 Mais revenons sur la saison des semences et sur mon journal qui relate une Rencontre
 500 parmi d'autres. Passage du 16 février 2005 :

*Cette dernière journée du 13 (février) fut très significative. Bien sûr, ils m'ont
 502 demandé certaines choses au cours de mon séjour. Xadie voulait toujours que je
 ramène des petites choses de mes sorties hors de Dakar, un sac de fruits ou
 504 d'arachides, pas grand chose. [...] Mais ces deux derniers jours, rien! Pas de
 demande. Ils sont plus intéressés à offrir qu'à demander. Pape nous offre des
 506 petits bronzes qu'il a chez lui. Il dit même que si je ne trouve pas le boubou que je
 cherche, il me donnera le sien. Il finira par le faire. Les autres ne demandent rien.
 508 Ils apprécient simplement le temps avec nous. Ils sont tristes et ça se voit : –
 « Ohh! Tu vas nous manquer Sébastien » exprime Mame Gore près du feu où l'eau*

510 *bouille. D'ailleurs, ce feu et ce coin de cour la nuit me donnent un éclairage*
 512 *merveilleux sur l'endroit. J'aurais vraiment aimé avoir un trépied et prendre le*
 514 *temps de faire des photos de nuit, des enregistrements des discussions, des rires, ...*
 516 *de leur sagesse. Dans la pénombre de ce feu, avec le néon qui éclaire l'atelier, le*
 518 *calme, les visages et les rires m'enseignent le bonheur et la joie. Nul n'est besoin*
 520 *de richesses. Pourquoi alors Pape veut-il quitter ce coin de joie et de bonheur?*
 522 *Cela ne lui appartient pas. Demain peut-être il en sera chassé. Où ira-t-il? Que*
deviendront les autres : Mame Goor, Wally, Khadim, ... Cette insécurité m'attriste
et m'inquiète. Malgré cette pensée, tous mes moments passés là, avec eux, ont été
remplis de joie, de calme, de rires. Ils m'ont réconforté et m'ont nourri lorsqu'à
ENDA ou avec la propriétaire tout semblait dériver dans le noir, dans le négatif
ou dans le vide. Près de ce feu, avec Wally et Mame Goor, quelques minutes avant
mon départ en avion, je respire et regarde le néon et cette cabane de bois et de
carton. Elle semble plus belle. Je m'ennuie déjà!

524 *Pape Sall me demandait depuis longtemps une lettre d'invitation pour le Canada.*
 526 *Ce soir, je n'ai pas de regret à lui remettre. Ça me fait même plaisir. Je lui ai*
 528 *parlé souvent de mes inquiétudes et de ma vision de la chose. « Vaut mieux rester*
 530 *chez soi et y faire des efforts pour un monde meilleur que de partir à l'étranger et*
 532 *encourager la continuité du système actuel. Et puis, j'ai peur que ta vie là-bas soit*
 534 *plus malheureuse et difficile. » Mais il a une telle confiance en lui-même et en la*
 536 *vie. Il est débrouillard et travailleur. Je crois, comme Kim Hoa le dit, que même*
 538 *une expérience négative lui serait favorable. Pour l'instant, il rêve beaucoup à*
 540 *cela comme solution (il n'est pas obnubilé comme Géraldo, mais il croit en ce*
 542 *salut exogène). Panikkar a raison; il faut tenir compte des croyances de chacun,*
 544 *même dans l'erreur ... Que ce rêve se réalise ou se brise, cela le fera évoluer. Je*
crois que sa pensée et son désir sont sains. Géraldo, lui, en est malade et paralysé.
Je lui ai donc remis la lettre d'invitation une heure avant notre départ, une lettre
bien faite, sérieuse. Il était très surpris. Je crois qu'il n'y croyait pas. Je lui ai dit
de venir à l'intérieur, dans sa chambre. Tiens! [...] Pape : « Je ne sais pas... mais,
en tout cas c'est très gentil. Tu as vraiment pris le temps et l'effort pour moi.
Vraiment, c'est très, très gentil. » Moi : «C'est rien.» Pape : « Non vraiment, tu es
bon! » Les autres me diront la même chose; Wally, Mame Goor, Xadie. « Tu es
bon! Bon d'avoir noué une amitié avec eux. Bon de les avoir choisi parmi des
dizaines de gens plus intéressants, plus aisés, plus 'toubab noirs'⁶⁵ ». Moi : « La
joie et le bonheur règne ici. Vous m'avez toujours été bons. »

546 *Xalifa (d'un autre groupe d'amis) nous dira un jour « avant de vous rencontrer,*
Kim Hoa et toi, j'avais une mauvaise opinion des Toubabs. Des gens riches,
hautains qui dépensent et nous regardent de haut, des gens qui ne peuvent rien

⁶⁵ Les toubab noirs sont les Sénégalais occidentalises qui rejettent de plus en plus les valeurs traditionnelles pour se tourner vers des valeurs plus individualistes.

548 *comprendre de notre réalité. Maintenant, ça a bien changé. Je suis vraiment
content de vous avoir connus.*

550 Puis je pense : Vraiment, qu'est-ce qu'il y a eu de si extraordinaire dans notre
présence, dans cette amitié qui s'est nouée? Qu'est-ce qui s'est échangé? Qu'est-ce qui les a
552 remplis? Et qu'est-ce qui m'a fécondé, moi? Comment tout cela a commencé?

*C'est le 2 octobre 2004 que je rencontre pour la première fois Pape Sall et son
554 petit groupe. Après avoir trouvé, à l'aide du gardien d'ENDA, deux petites tables
basses, ce dernier nous amène chez Pape, un menuisier, pour faire allonger les
556 pattes des tables. Il n'est pas là. [...] le lendemain on y retourne seuls, moi et Kim
Hoa. Après les bonjours, les négociations commencent. Il demande 10 000: « C'est
558 beaucoup!... Puis on cherche aussi des chaises. » Il n'en a pas, mais peut en faire.
Tout est trop cher. Je lui explique que je veux seulement du vieux (le genre de truc
560 que l'on trouve dans les poubelles, dans la rue chez nous. Mais ici, les déchets de
la sorte n'existent pas.), [...]. Puis je lui montre une chaise délabrée dans un coin.
562 « Une vieille chaise comme celle-là juste recollée ferait très bien l'affaire. [...] » Il
pense... « Bon, je crois que je peux t'arranger quelque chose. » Il me fait un prix
564 pour 2 chaises et la table (10 000CFA, soit 30\$). J'hésite... Cela m'agace, [...] surtout
parce que j'ai toujours le sentiment que je suis vu en toubab et que les prix
566 sont en conséquence, ce que je considère, encore à ce moment, injuste. Puis à
cause de mon budget restreint [...]. Hummm! Bon, d'accord. Ce sera prêt dans
568 deux jours.*

*Le 5, en après-midi, avec Kim Hoa, nous allons chercher table et chaises. La table
570 est bien faite, les chaises sont solides, propres et ont été reteintes. C'est du beau
travail qui vaut son prix, mais c'est plus que ce que je demandais. Je me serais
572 contenté de moins. Je suis content, car il n'a pas négligé son travail. Puis on parle
un peu après qu'il m'ait montré le travail. « Je pousse la conversation, tout en
574 laissant des pauses entre mes interventions. Je l'interroge sur son travail;
comment se fait ceci? Quels sont vos outils? ... J'ai fait l'école de menuiserie au
576 Québec... ». Je suis intéressé par ce qu'ils font, par le peu d'outils qu'ils ont. Après
un temps, on se prépare à partir et je le paie. Je ramasse tous les billets et vide
578 mon portefeuille. Il me reste quelques pièces. Le hasard voulait que je sois juste.
Je lui donne l'argent en montrant mon portefeuille. (à la blague) «Bon, je n'ai plus
580 rien, voilà!» «Attends, attends, je te redonne un peu.» Il cherche un billet de 1000.
Finalement, il me redonne 2000. «Allez, garde, voilà! C'est bien!» Il a bon cœur,
582 je me dis, ou il a des remords de m'avoir fait un prix vraiment trop toubab. Moi,
j'ai un peu de remords aussi, car le travail est plus que ce que je voulais. À partir
584 de là, on reste encore un peu⁶⁶, [à parler et l'amitié s'installe] toujours*

⁶⁶ Mise en contexte : « On reste un peu ». Il faut savoir qu'avec nos quelques groupes d'amis, chacune de ces

586 *entrecoupée de longs silences, d'apprivoisements insensibles, « d'espace-temps »⁶⁷.*
 588 *Ils nous ont assis dans la cour où ils travaillent. [...] Je m'approche d'eux, les*
regarde travailler, touche et examine les outils. Kim Hoa reste assise tranquille et
 590 *parle très peu. Elle semble s'emmerder et je me dis qu'elle est très patiente. On a*
longtemps parlé d'ébénisterie, des outils et des moyens qu'ils ont, des différences à
faire le même travail au Canada, de ma petite expérience dans le domaine.

592 *En observant leurs ciseaux à bois que je considère comme un cauchemar*
d'ébéniste tellement ils sont mal-en-point, je leur demande comment ils les
 594 *aiguisent. Pape me montre une vieille pierre creuse, tout usée, pleine de rainures*
 596 *profondes et je comprends. Pape me dit : « Ces pierres ne sont pas bonnes. Elles*
s'usent vite. Il y en a des meilleures, mais elles sont trop chères ». Je pense à la
 598 *redresser comme on fait chez nous. J'aurais envie de lui montrer comment, nous,*
 600 *on aiguisé et on maintient les ciseaux coupants, mais je me retiens. « Chez nous on*
redresse les pierres sur des plaques de verre pour qu'elles restent bien droites. Ça
permet un meilleur aiguisage. » « Elles s'useraient trop vite; on n'a pas les
moyens! » qu'il me répond.

602 *Après quelques heures, on dit qu'on va partir. « Déjà! »? dit-il. « Il faut bien*
rentrer. » « Vous revenez quand? » « On verra. Bientôt, inch Alla ». (Journal
bleu : p. 27-28)

604 *J'ai fait à Kim Hoa la réflexion suivante : c'est dans ces moments informels, je*
 606 *crois, qu'il y a fécondation; ces moments, hors d'un cadre de travail, sans*
 608 *objectifs, sans impératifs de résultat, ce sont des moments où le présent n'est pas*
 610 *centré sur une action productive dont la relation dépend, sur un but à atteindre. Je*
 612 *ne sais pas ce qui se passe, ni de quelle manière, ni ce qui se transmet, mais cette*
rencontre me touche et me fait du bien. Qu'est-ce qui change en moi? En l'autre?
Comment le monde se transforme-t-il? La simplicité du moment m'émeut. J'ai
toujours cette volonté d'améliorer l'existence de chacun, de pouvoir m'unir aux
autres pour bâtir ensemble un mieux vivre, mais elle devient sans presse, sans
impératif. Je sens alors que le bonheur est présent; chez moi et chez eux aussi.

rencontres informelles, au Sénégal, dure des heures. Arrêter dire bonjour finit par prendre 3h si l'on fait le thé. Il n'est pas rare qu'une rencontre s'étire sur 5 ou 7h si aucun impératif ne nous presse, et même là on peut toujours le faire demain.

⁶⁷ J'insiste encore : au Sénégal, les rencontres se passent souvent comme ça (voir note 6). On échange quelques phrases, puis le silence arrive, long, très long. Parfois, il nous apparaît lourd et inconfortable. Comme Occidentaux, nous n'y sommes pas habitués. Pourtant, quelque chose travaille dans ces silences, la relation continue et des liens s'y tissent. La proximité s'installe. C'est étrange! Pour nous, en général, si on ne parle pas, si on est dans l'inaction totale, il ne se passe rien et l'on n'apprend pas à se connaître. On a l'impression de perdre notre temps et l'on ne s'apprivoise pas (ce qui est faux). À cause de notre besoin d'action, nous perdons la relation dans des babillages sans fin.

614 *Pourquoi? Le partage du moment, du temps? L'apprivoisement, la rencontre, la découverte de l'autre. (Journal 1er feuillet : p 31-33).*

616 *19 octobre 2004 : Un samedi soir chez Pape Sall, le menuisier : en quittant Pierre, il nous restait beaucoup à faire, mais on se devait de redire un bonjour à Pape.*
618 *C'est la troisième fois qu'on le rencontre et la deuxième que l'on passe du temps avec.*

620 *Il vit dans son atelier. C'est une grande cour murée entre deux bâtisses dans Grand Yoff. [Plus tard, j'apprendrai que cette cour est louée. C'est un terrain qui*
622 *n'est pas encore bâti, le propriétaire n'en ayant pas les moyens.] Une tôle brûlante sert de porte. Lorsqu'on entre, on trouve à gauche un enclos couvert avec des*
624 *moutons, à droite une bâtisse de fortune, (murs de cartons et toit de tôle) une (seule) pièce. C'est là qu'ils vivent, lui, sa femme et son fils. Le toit se prolonge*
626 *pour couvrir (l'endroit) où il range son bois et son travail puis revient en L vers le centre pour cacher du soleil deux établis solides mais bien usés, pleins de clous,*
628 *de trous, de coups de scie et de ciseaux. À droite de cet atelier, des structures [...] puis du bois pêle-mêle. Plus loin, à gauche, un autre petit abri; à droite, derrière*
630 *l'atelier un poulailler. Puis au fond du clos, les toilettes [...] devant un arbre; encore devant, les déchets de maison en tas et du bois, encore, partout, retailles et*
632 *déchets!*

634 *Une visite au Sénégal, c'est étrange. On s'assoit là, les gens sont simplement contents de nous voir, contents qu'on passe du temps ensemble. On parle peu, par coups, puis de longs silences. –"Ça va ?" –"Ça va!" –"Et la journée?" –"Bax na! Nex na!" (C'est bien, c'est bon!). Le temps s'écoule. Pape reprend le travail, 3 ou 4 employés s'affairent. On échange un peu. Redite encore... Pape est préoccupé, son arrivage de bois n'est pas juste. Le cubage n'est pas suffisant. Une commande de 400 000 CFA (1300\$ environ) [...] le salaire d'un coopérant ou d'un poste de qualité pour un mois. Je ne sais pas ce qui manque.*

642 *Je suis avec Kim Hoa. Elle reste un peu en retrait, mais participe aux conversations. C'est bien, car elle ouvre sur des sujets que spontanément je n'aborderais pas, par prudence, par respect culturel mal placé. Elle m'enseigne donc! Par sa simplicité, ses questions spontanées ou ses réflexions et réponses « naïves », elle me dévoile « l'influence » bénéfique qui devrait avoir lieu, je crois, dans (pour) l'interfécondation [ce qui est devenu en cours de maîtrise la transformation réciproque]. On échange donc à plusieurs avec Pape et les autres qui sont là. Comme toujours, j'apprends et j'inscris dans mon petit cahier quelques mots wolof et je lui demande de nous enseigner des proverbes. Ce soir-là, j'apprendrai « Li mbeut bëg, le bare bëg! » « Ce que veut le varan, l'iguane le veut aussi! » C'est l'histoire du regard envieux que l'on porte toujours sur les autres.*

652 *Bref, on est bien ensemble, le temps s'écoule. Après un temps, après avoir brisé le*
 654 *jeûne vers 7h moins 7, il nous demande si nous avons faim. En fait, il se dit qu'on*
 656 *doit avoir faim étant donné qu'on n'est pas musulmans, qu'on ne jeûne pas. Il*
 658 *envoie un jeune chercher à manger. On ne peut pas vraiment redire. On mange*
 660 *donc, Kim Hoa et moi, chacun un morceau de poulet avec des frites, vers 8h, 8h*
 662 *moins le quart. À 9h30, 10h, on est réinvité à manger avec eux la même chose*
 664 *dans un plat collectif. Pas question de refuser! Plus tard, vers 11h30, quand nous*
partirons, il marchera avec nous jusqu'au « car rapide » et insistera pour payer la
course. Comme je refuse obstinément, il se tourne vers Kim Hoa, insiste encore
puis lui met l'argent dans les mains quand nous embarquons dans le car. Il lui a
donné 250 francs alors que ça en coûte 100 pour les deux (il le sait) et que l'on est
amplement plus en moyens que lui. La soirée fut des plus agréables, lente, douce,
avec des échanges, je crois, riches. Je me suis senti, pour la première fois, me
rapprocher « émotivement » d'un Sénégalais du Sénégal.

666 *Ce n'est pas que je ne me suis pas fait d'amis avant, que je n'ai pas trouvé des gens*
 668 *sympathiques, aimables, intéressants. C'est que j'avais gardé une distance*
 670 *émotionnelle. J'observais un monde devant moi. Là, je me suis senti partie de ce*
 672 *monde, je me suis senti interpellé, j'ai été touché au cœur. En disant que je me suis*
 674 *senti partie de ce monde, je ne dis pas que je me suis senti sénégalais avec eux.*
 676 *Mais je me suis senti comme moi, en contact avec cette réalité et non observateur*
 678 *externe. C'est con, je n'arrive pas à mettre le doigt sur une phrase [ou sur ce]*
quelque chose qui m'a transformé. Il (Pape) m'a souvent dit : « toi, tu es quelqu'un
 680 *de bien » « -Pourquoi moi? On se connaît peu en somme » « Je le sais! Non! Toi,*
 682 *tu es bien. » Je lui ai demandé s'il avait déjà pensé à faire un jardin dans un coin*
(du terrain). Je me disais qu'avec son fumier de poule et les déchets organiques,
un petit potager serait bien. « Ce n'est pas ma branche! Toi, tu sais ? » « Oui! » ...
[Au fait] je ne sais même pas s'il a un robinet ou si l'eau est amenée aux seaux.
(Journal bleu : p. 7-9). Les moutons, comme les poules ne sont pas à lui.

680 *Le 9 février, je passe mon matin chez Pape Sall et je coupe du bois pour aider.*
 682 *Kim Hoa fait le thé. Pape me parle de ses rêves d'immigration et moi de mes*
inquiétudes à ce sujet.

684 *17 février 2005. [J'ai quitté le Sénégal depuis 4 jours. Qu'est-ce qui me reste?]*
 686 *L'humour, les blagues, les jeux. La phrase typique qu'on me lance : « Toi, tu es un*
 688 *vrai comédien! » C'est Pape Sall qui me l'avait sortie la première fois. Tout ce que*
 690 *je fais, même sérieux, passe pour de l'humour. C'est peut-être ma façon de*
 692 *communiquer interculturellement? Je mêle les gestes, les mimiques, les*
mouvements à la parole. Quand j'explique à Pape et aux autres les difficultés du
froid, de marcher dans la neige, j'imite Pape au Canada. Bon, c'est pour rire, mais
en même temps je lui parle sérieusement de mes craintes. Pas que je ne veux pas
qu'il vienne, mais je tiens à briser ses illusions d'eldorado, je tiens à le mettre en
face d'une réalité autre, plus difficile qu'il le croit. Si tu viens (comme clandestin)

694 *sais un peu mieux à quoi t'en tenir, décide de partir en sachant. Puis, il y a toutes*
 696 *les légèretés, toutes les autres imitations d'animaux, de cow-boy, etc. Puis tous les*
 698 *noms d'animaux et autres dont on a fini par se baptiser en commençant par Pape*
 700 *et le JesigBuXonq (le crocodile rouge) à cause de sa robe de chambre. ... En fait,*
 702 *toute notre relation est un apprivoisement étrange qui s'est formé Ndank Ndank*
 704 *(pas à pas, tout doucement) sur le plaisir et la joie en même temps que sur des*
 706 *échanges profonds et réels. J'ai un sentiment fort de l'évolution de notre rencontre*
où d'une fois à l'autre on devenait de plus en plus familier (et la parole n'a occupé
qu'une partie de ce processus), on brisait peu à peu le mur de la culture, de la
différence, on osait dire de plus en plus. Avec le temps, chacun de nous affirmait
de plus en plus sa différence, sa singularité. On pouvait répondre sans rien briser
de notre relation : «Moi, je ne pense pas comme ça!», «Pour moi, cela est ...» et
«Ça c'est ma culture et ça c'est moi». Une relation solide s'était créée entre nous
et nous permettait de confronter nos valeurs, nos croyances, nos opinions.

On a parlé de nous, de nos cultures, on a fait un réel échange interculturel, je crois.

708 On a aussi ouvert nos sentiments, notre sensibilité. Un soir que j'étais seul en visite, près du
 feu, Mame Goor me parlait tranquillement de lui avec sa voie douce : sa maladie
 710 pulmonaire qu'il a eue, où il a frôlé la mort. La perte de sa femme par un cancer. Ses
 enfants avaient été emmenés en France, loin de lui, par un oncle maternel et dont il est sans
 712 nouvelles. Ils ne m'ont pas fait vivre que de l'instant présent, mais ils m'ont associé à leur
 vie, ils m'ont transmis un peu de leur réalité.

714 Ces échanges qui, au fil du temps, se sont ancrés de plus en plus dans l'amitié et la
 confiance, m'ont aussi permis de comprendre des réalités de la culture sénégalaise qui
 716 n'arrivait pas autrement à pénétrer dans ma conception du monde. Elles demeuraient,
 jusque-là, des réalités abstraites, incompréhensibles et même un peu ridicules car hors
 718 d'atteinte de mon champ conceptuel. Mais comme là elles me touchaient par le biais de
 l'expérience vécue par un proche, qu'il savait me nommer sa réalité, je pouvais, sans tout
 720 comprendre, me rapprocher d'un monde conceptuel qui n'était pas le mien. Le domaine de
 l'économie, par exemple, fait partie de ces conceptions et de ces croyances si profondément
 722 ancrées en nous depuis notre jeune âge, si englobantes dans nos vies qu'elles nous
 apparaissent comme des évidences universelles alors qu'elles n'en sont pas (voir chap.
 724 2.4.1). Au point que malgré mes lectures sur le « don » et la « non-épargne », sur la
 circulation de l'argent, sur les familles et les lignages des Sénégalais, malgré toutes ces

726 explications théoriques, j'avais toujours en tête l'idée que ces comportements étaient
absurdes et nuisaient à la possibilité de sortir de la misère. Ils relevaient probablement de
728 l'ignorance et il était possible de les changer pour améliorer leur sort. C'est Pape Sall, par le
partage de son quotidien, qui m'a fait comprendre que cela relevait d'une vision tout à fait
730 différente de l'économie. De là, on peut être d'accord ou non, mais dans cette conception,
ses comportements ont leur propre logique et c'est de là qu'il faut les voir et les comprendre.
732 C'est aussi à l'intérieur de cette conception qu'il faut chercher les solutions, et non en en
imposant une autre.

734 Ces quelques bribes d'interaction peuvent démontrer à la fois comment la relation
s'est construite peu à peu et comment elle a cheminé vers la rencontre à grands coups de
736 silences, de gestes et de paroles. J'insiste beaucoup sur ces silences, car je trouve que le
texte les rend mal. Pourtant, ils sont si « présents » et leur contribution au dialogue est
738 inestimable. Avec le temps, j'ai arrêté d'attendre quelque chose suite au silence, d'être
inconfortable. Et lorsqu'on n'attend plus dans les silences, on contemple, on observe, on
740 absorbe ce qui vient de nous, ce qui vient de l'autre et de l'entourage. Parfois aussi, on
réfléchit, on mâche ses mots, on se prépare. Le silence devient une posture yin, passive et
742 dynamique, d'ouverture, de réceptivité. Il devient aussi un moyen d'expression, je crois, car
notre être au monde parle. Durant les silences, Wally fait le thé, les menuisiers travaillent,
744 Xadie cuisine, moi aussi je suis dans l'action ou dans l'observation, les attitudes
transpercent l'air et sans que le mental soit éveillé, je sens que l'on communique. À la fin, il
746 nous reste une sensation de se connaître mieux, de devenir plus intime, de pouvoir se dire
des choses que l'on n'aurait pas osé avant. Cette sensation me semble inexplicable.

748 Ces quelques bribes d'interaction dévoilent aussi quelques-uns de mes apprentissages
plus concrets (le don, l'importance des relations, des réseaux, des contacts), quelques-unes
750 de mes prises de conscience et certaines des transformations qui se sont produites en moi
(attitude face au silence, manière d'entrer ou d'être en relation). Je prends conscience de ma
752 sensibilité, de ma façon de jouer avec mon altérité et de la dévoiler peu à peu. Je découvre

que je prends un rôle d'hôte dans la rencontre (voir chap. 2.2.2). Je réalise l'importance pour
754 moi d'être libre de tout impératif, de tout objectif⁶⁸ pour être pleinement présent et comment
cela me fait du bien. Je prends conscience de mon besoin de centration et de calme. Aussi,
756 cela me permet de renforcer certaines de mes positions : mon désir d'action, par exemple.
La rencontre me fait devenir plus moi-même.

4.4 DEUXIÈME JE ME SOUVIENS : RENCONTRE D'ANALYSE DES PRATIQUES

758 Alors que je croyais, à mon retour du Sénégal, qu'il ne s'était presque rien passé et
que j'avais raté mon terrain de recherche, le « je me souviens » précédent a révélé comment
760 un dialogue interculturel s'est développé au fil du temps dans une relation **personnelle,**
informelle, sans impératif et **sans pression,** puis comment, de ce dialogue, de cette
762 réciprocité, est née une rencontre transformatrice. Cette relation n'a pas été un fait unique,
bien qu'elle fut la plus marquante, et toutes portent ces mêmes caractéristiques. Ces
764 processus transformateurs m'ont imprégné à mon insu, m'ont influencé, m'ont transformé
même si, dans l'instant, je n'ai pas perçu la cause de ces changements en moi. Ce processus
766 de rencontre avec le pays, avec des personnes me transforme... et cela va influencer,
modifier ma pratique professionnelle et mon action.

768 Ce récit, qui débute à la mi-décembre, a pour objet de présenter le dénouement de
mon séjour, c'est-à-dire le « comment j'intègre ma transformation au contact du Sénégal »
770 et comment je vais réinvestir ce changement dans ma pratique professionnelle. Cela se fera
au cours d'une seule occasion, une formation que j'organise sur l'étude des pratiques.

⁶⁸ Ce qui ne veut pas dire ne pas en avoir, mais bien, une fois qu'on en a, de s'en libérer.

772 **Première partie** : Le Sénégal me pénètre, je me transforme, mon attitude change

À la mi-décembre, qui marque environ la moitié de mon séjour, j'ai une vie
 774 personnelle comblée, pleine de rencontres et d'amitiés tandis que la dimension
 professionnelle me laisse une impression d'échec, de n'avoir rien fait de concret, de perte de
 776 temps et me procure tensions et angoisse. Rien ne fonctionne, mais je travaille fort pour que
 quelque chose débouche. Je suis centré sur cet impératif. Le 10 décembre, j'écrivais dans
 778 mon journal :

*Je me rends compte que je suis en train de virer fou avec mon travail [...]. Je suis
 780 pris par l'action, les impératifs de résultats, les objectifs de recherche. Mes échecs
 782 et les culs-de-sac me tracassent. Plus ça marche, plus je me laisse prendre et
 travaille, mais au bout du compte je me retrouve toujours dans une impasse.
 784 Malgré cela, depuis le premier décembre, je me suis lancé dans le travail avec un
 nouveau souffle.*

Peut-être à cause de cette insatisfaction croissante, durant cette période, je sens le
 786 besoin de pratiquer quasi quotidiennement mon Taï Chi et je développe une sensation
 d'équilibre interne et externe de plus en plus présente. Aussi, je prends plus fréquemment
 788 de longues marches, réfléchissant sur des lectures du Yi King. Mon projet de recherche me
 préoccupe, mais je ne me laisse pas atterrir. Ces réflexions lentes et la sérénité que
 790 m'apportent le Taï Chi et le Yi King me permettent de garder la tête hors de l'eau. À ce
 moment, et malgré l'urgence qui m'accable de faire quelque chose, le temps semble
 792 commencer à prendre, pour moi, une dimension importante et singulière. L'immanent et le
 transcendant se mêlent peu à peu et un équilibre se réinstalle. Trois extraits de mon journal,
 794 des 14, 15 et 19 décembre, marquent l'évolution de ce retour au calme, de ce pèlerinage aux
 sources sénégalaises. Ils décrivent comment mon regard se transforme, comment mon pas
 796 se ralentit dans les rues, comment mon cœur se pose et comment mon attention quitte un
 peu mes projections mentales pour se poser dans l'instant présent. C'est comme si je
 798 commençais à apporter avec moi, hors de l'enceinte de la cour, ce que je vis avec Pape Sall
 et les autres. Mardi 14 décembre, en sortant du bureau d'ENDA-GRAF où j'ai travaillé et
 800 me suis pris un peu la tête.

Après cette rencontre, je rentre à pied en marchant à travers Grand-Yoff par les
 802 petites rues. (Grand-Yoff est un quartier très populaire. À part les artères
 804 principales toutes les rues sont de sable mou... D'habitude, je prends le car rapide
 806 qui m'amène à la maison en 10, 15 minutes, car c'est rare que je fais le trajet de
 808 jour. D'habitude, je m'arrête chez notre ami le menuisier jusqu'à 11h, minuit.). Je
 810 découvre pour la première fois le «quartier populaire» : quelques gros édifices de
 812 4 à 5 étages, puis des plus petits (tous des logements), puis des baraques à un
 814 étage, des toits de tôle, de plaques d'amiante, de l'eau sale vidée dans les rues,
 816 encore des moutons et des chèvres. Wow! C'est quelque chose. Ça m'émerveille de
 818 découvrir ça, c'est comme du tout nouveau. Une autre réalité. Je marche au
 820 hasard dans les rues, tournant à gauche ou à droite. À un balcon, 3 filles
 822 m'interpellent : «Hé Toubab!» Je réponds en wolof, on échange un peu. « Monte,
 824 allez viens! » J'hésite, je suis intéressé à voir, à connaître l'intérieur de ces
 826 maisons, et un peu craintif de m'engouffrer dans ce trou sombre que laisse la porte
 ouverte dans la bâtisse. (Les gens disent que Grand Yoff est un quartier non sûr,
 plein de «Say-say», des voyous). Le quartier est très pauvre, je suis Toubab (et les
 toubabs ne passent pas là) et j'ai mon ordinateur dans mon sac. Après 5-6 minutes
 d'hésitation et d'échange de haut en bas, je monte. [...] Je vois le quartier de haut.
 Mon Dieu, c'est fou! Murs... cours intérieurs... sable... saleté... poussière... sans
 verdure, mais convivial. J'aurais aimé y être avant, l'avoir vu plus tôt, pouvoir y
 travailler, y rencontrer les gens... C'est une sorte de coup de foudre! Quelque
 chose de charmant et d'intemporel. Tout est fait et tout reste à faire. C'est la vie
 que je vois s'étendre devant moi. Moi, tout petit et impuissant. Tout ça, ça s'étend
 devant moi. C'est laid, c'est beau, c'est pauvre, c'est riche. Il y a cette odeur de
 mouvance et de figé pris dans la luminosité du coucher de soleil, avec la fraîche
 brise de mer qui nettoie et parfume tout ça. Je m'émerveille devant la vue d'un
 quartier très populaire, presque insalubre...Je me sens transporté! [...]

828 Puis, le lendemain, mercredi le 15 décembre, sur le chemin du retour alors que je suis
 parti ramasser mon lecteur MD réparé :

830 [...] j'erre de nouveau dans les quartiers pauvres et les coins désaffectés où l'on
 832 retrouve des trésors. [...] Je rentre encore à pied par des chemins de traverse qui
 834 me feront encore découvrir et aimer ce Grand Yoff. La ville est pleine de Toubabs,
 836 j'en croise plusieurs chaque semaine, mais ici c'est comme s'ils n'en voyaient
 838 jamais. Tout le monde me regarde d'un air un peu étrange. Je les
 840 « Salamalaékoum », ils me « Malaékoum Salam », et on sourit. Parfois on
 échange un peu plus. Je marche d'un pas lâche et léger. Je regarde ici et là,
 m'intéressant à l'ensemble et aux détails. Les gens ont tous l'air lumineux. Un
 handicapé mental s'approche, m'attrape le bras et me traîne vers sa mère en riant
 aux éclats. Il semble si fier de sa capture : Un « Toubab »! Je ris avec lui. Sa mère
 semble désespérée. Elle l'attrape et le gronde un peu. Il rit toujours et me salue en
 sautillant quand je repars. Quelle légèreté! Je suis un autre, je retrouve la vie en

842 *moi. Comme hier! Mon esprit s'est enfin calmé. Là, je sais que j'ai retrouvé la*
 844 *paix. Ça fait du bien après tous ces casse-tête de travail, de maîtrise, de*
 846 *préoccupations, de « ça ne va pas » et de « ça va mal » ». Mon objectif de travail*
 848 *me prend la tête et me fait oublier ce qu'il signifie et cherche lui-même à prouver.*
 850 *C'est comme un poignard à deux lames (en le tenant, il y a bien des chances de se*
couper)... Tous ces gens ont l'air plus beaux, plus souriants qu'il y a quelques
jours, mais c'est moi qui ai changé. C'est un calme, une ouverture, c'est l'attitude
fécondante, je crois, du moins celle qui permet de s'ouvrir à tous les possibles qui
se présentent, celle qui permet de saisir l'instant. Quelle est donc cette attitude? Je
me retrouve branché sur le monde, réceptif!

852 Ces deux extraits me dévoilent bien que peu à peu j'intègre une nouvelle manière
 d'être générale. Ils montrent comment je m'éloigne de l'impératif du travail, du rendement
 854 et de la réussite, comment mon esprit se dégage un peu de cette pression. C'est comme si ce
 que je vivais dans mes relations personnelles avec des Sénégalais commençait à envahir les
 856 autres plans de ma vie, ceux plus professionnels inclus. Pour l'instant, c'est mon esprit seul
 qui relâche face à cette dimension professionnelle. Je me mets à prendre mon temps et à ne
 858 plus aller à contre-courant, je ne le «décide» pas. Je suis en mesure de «décrocher» complè-
 tement du travail et de me laisser porter par le moment présent. Cette capacité, celle
 860 d'arriver à un moment où l'on peut sortir de son centre où le mental dirige tout pour n'être
 que dans le présent, est essentielle à la transformation. Singer (1996 : 45-46) dénonce la
 862 tendance de l'être à rester accroché, dans une tension, en attente de la solution que l'on
 envisage. Elle affirme que l'on ne veut pas lâcher prise. Pourtant, selon elle, c'est au
 864 moment où on lâche effectivement prise que le dénouement arrive, que l'horizon et l'univers
 s'ouvrent à nous. La réponse est à côté de ce qu'on attend, mais quand elle arrive, on voit
 866 tout d'un autre lieu, d'un lieu de l'univers agrandi. Cela me permet de retrouver la vie en
 moi et mon esprit se calme. Tranquillement j'absorbe cette paix, ce rythme et je réalise
 868 consciemment qu'il me fait du bien. Il se passe la même chose aux Jardins collectifs lorsque
 je lâche prise au contrôle direct et que je me mets à suivre de loin le travail de mes deux
 870 partenaires (J.C. : 761-771; 794-806). Le dimanche 19 décembre, je peux enfin écrire :

872 *Depuis samedi (8 jours), à peu près, je tente de lâcher prise sur mon objectif de*
maîtrise, sur tous les problèmes qui surviennent : MD brisé, perte de temps,
Amadou (mon partenaire local de recherche) qui m'amène peu de rencontres de

874 *concertation avec les CDL, les autres qui ne me confirment rien, l'impression de*
 876 *travailler isolé, seul dans mon coin, sans rencontre, sans interaction de travail,*
 878 *donc sans données à récolter. Et ce temps qui passe! Depuis samedi, je m'étais*
 880 *donné quelques jours de repos; congé! mais là ça ne repart pas. Je reste au*
 882 *neutre. Je prends mon temps. Celui qui m'est dû. Je le prends pour en faire ce que*
 884 *j'en veux. Et là, je me sens bien. Je retrouve un calme, une paix intérieure. Je*
 886 *retrouve le temps qui est espace et non (pas) action, et non précieux, et non*
 888 *argent. Je retrouve le temps qui ne peut pas être perdu, car il ne passe pas. Il ne*
 890 *fait que se transformer, se modifier. Et ce n'est pas grave ce qui arrivera. De toute*
façon, si l'on y pense bien, jusqu'à la mort, on n'atteindra jamais rien, on n'arrive
nulle part. On ne fait que cheminer. C'est donc le chemin qui doit compter, pas
l'arrivée, pas le succès de l'entreprise. Celui-ci n'est pas la fin, ce n'est qu'un
caillou sur le chemin, comme tous les autres cailloux, un peu plus gros, un peu
plus beau peut-être. Mais s'y arrête-t-on que tout se fige, que tout se meurt, que
l'on devient laid. À force d'y séjourner on n'en reconnaît plus la beauté. C'est
comme de vivre dans un paysage exceptionnel que l'on ne regarde plus. D'ailleurs,
cette beauté se fane, se meurt si elle ne se renouvelle pas; comme une fleur,
comme les cellules de la peau, comme toute la vie. [...]

892 Ce paragraphe représente l'essentiel de mon apprentissage, une clef que le Sénégal
 me donne. Ce rapport au temps, tout comme celui aux impératifs, me semble une clef
 894 essentielle à la réciprocité (c'est d'ailleurs ce type de rapport, sans objets, sans impératifs, et
 où le temps s'arrête qui est présent dans mes relations informelles). Cela semble aussi être
 896 une réponse à « la réalisation de l'être dans le présent », à la possibilité de se sentir complet
 et agissant, même dans l'adversité la plus totale. Le simple fait d'être semble être un « agir »
 898 en soi, une action transformatrice pour soi... et peut-être pour les autres? Cette attitude
 ouverte, ce relâchement permet la paix et la sérénité. Pour autant, je ne deviens pas
 900 quelqu'un d'autre. Je crois toujours à l'importance d'avoir des rêves et je garde les miens,
 mais mon attitude face à eux, à leur réalisation, se transforme. On le perçoit dans la suite de
 902 mon journal du 19 décembre :

904 *Entendez bien! Je ne dis pas de ne pas avoir de buts, de ne pas croire en quelque*
 906 *chose, de ne pas rêver en un monde meilleur, cela est essentiel. Je dis de ne pas s'y*
 908 *crisper, de ne pas s'y attacher comme à un bloc que l'on jette au fond de l'eau, car*
on ne se trouve pas dans ce but-là, dans ce point (nous ne sommes pas dans ce
point). On est dans le chemin et c'est dans l'instant de chaque pas qu'il faut être
présent. Si l'on s'y trouve, le but s'y trouve aussi, il est déjà là, bien concentré. On
le vit et on y est heureux, dans sa construction. Qu'il advienne ou non dans la

910 *réalité extérieure n'a pas d'importance, car il émane de soi. Et c'est là la seule*
 912 *réalité. [...] Si plutôt que d'avoir le but en soi, de le porter présent, on se crispe et*
 914 *on s'arque vers lui, qu'on le désire à tout prix, on se fige, on se durcit et les*
événements nous cassent. Alors on s'oppose, on se bat, on s'épuise et l'on se dit
que « le but est juste là si près » ou alors « si loin », mais toujours extérieur et si
difficile à atteindre. Et la vie nous blesse. [...].

916 Le 20 décembre, j'ai cette rencontre sur la concertation avec les différents penseurs et
 dirigeants d'ENDA-GRAF. Puis, enfin, j'ose m'exposer et réinvestir ce qui se passe en moi
 918 dans ma pratique.

Deuxième partie : La rencontre d'analyse des pratiques du 5 janvier

920 Cette lenteur et ce calme qui m'attrapent à la mi-décembre m'enveloppent toujours au
 début de janvier 2005 et c'est avec cette attitude que je construis mon approche et me
 922 prépare à cette rencontre. C'est aussi avec elle que j'y arrive. Pour moi, cette rencontre doit
 être un acte de présence à l'instant; je veux être dans ce que je fais, sans impératif de
 924 résultat et que tous mes objectifs soient là, concentrés dans chaque moment. Bref, je désire
 vivre, pour moi, ce qu'il y a à vivre là. Mon objectif n'est pas dans les finalités, mais il se
 926 situe dans l'instant présent. Je crois que si mes participants vivent dans cette rencontre une
 expérience particulière riche en écoute de l'autre, en possibilité de se dire en se sentant
 928 écouté et respecté, et qu'ils sentent que ce qu'ils disent compte, même si nous n'atteignons
 pas nos buts, une grande part du travail aura été faite. En fait, bien que je prépare
 930 attentivement le contenu de cette rencontre, je mets une attention toute particulière dans la
 préparation du processus. Je me donne des objectifs personnels quant au processus de la
 932 rencontre et je me crée une liste de points guides face à l'attitude à avoir et aux signaux à
 observer chez mes interlocuteurs.

934 Parmi les points guides que je me donne, il y a un rappel des notions de la relation de
 coopération de St-Arnaud (1992, 1995) (voir chap. 2.2.4, 1^{er} paragraphe). Puis j'insiste sur
 936 certains points d'attitude personnelle : être calme, posé, confiant, humble, authentique.
 Exprimer pleinement mes idées même si elles semblent farfelues. Avoir plus de fermeté
 938 dans ce que je propose. Garder une ouverture et une justesse. Bien poser les règles et

toujours vérifier l'entendement. Faire beaucoup de facilitation et demander du feed-back.
940 Découper mes prises de parole avec des temps d'attente pour laisser un temps de réponse.
Laisser du vide s'il n'y a pas de réponses. Faire une bonne sortie et faire attention à la
942 gestion du temps et la fatigue. Par cela, je veux m'assurer de demeurer le plus possible dans
un modèle de coopération (voir chap. 2.2.4) et d'avoir en tête des points de repère frais pour
944 pouvoir m'autoréguler.

Je cherche à ce que, en tout premier lieu, les ateliers soient ramenés à l'expérience
946 directe de ce que l'on cherche à découvrir. Pour cela, je me crée une grille de travail sur les
qualités, capacités et présupposés préalables essentiels à la concertation (selon Mucchielli
948 et Maistriaux, 1977) que je peux utiliser avec le groupe et pour ma propre auto-analyse. Ces
informations me guident dans l'attitude à avoir, mais au niveau du contenu elles ne sont,
950 pour moi, que des points de départ pour travailler avec le groupe et non pas des
affirmations absolues. Mon idée est que l'on cherche en faisant du mieux que l'on peut, puis
952 que l'on se questionne sur ce que l'on est en train de faire et que l'on en tire des leçons. En
d'autres termes, je dis : « *Bien que nous allions parler de quelque chose, l'essentiel n'est pas*
954 *là. On va aussi tenter de le vivre, ici et entre nous! Puis regarder ce que nous vivons.* »
Nous sommes là pour travailler sur la concertation (c'est ma supposition de départ). Je
956 nomme cela ainsi, car je ne veux rien prendre pour acquis qui vienne de moi. Au-delà du
contenu, qui est l'analyse des pratiques de concertation, je désire dans cette série de
958 rencontres installer un climat de concertation tel que je le conçois, c'est-à-dire qui n'est pas
embourbé dans les jeux de pouvoir, les négociations, les décisions unilatérales, la non-
960 écoute et l'incertitude quant aux objectifs et au fonctionnement. Ainsi, comme nous
sommes là pour travailler sur la concertation, mes objectifs personnels sont de mettre en
962 place un contenu et un processus qui seront à la satisfaction de tous. Je suis là pour
proposer une démarche, les décisions appartiennent au groupe.

964 Je désire avant tout créer une ouverture à mon approche et un lien de confiance pour
que chacun puisse se dire. Je dédie donc la première rencontre à « partir ensemble » d'un
966 accord mutuel (ie : m'assurer que le processus et le contenu soient bien compris et

approuvés par tous), même si j'espère pouvoir faire une première analyse des pratiques.

968 Ainsi, mes objectifs sont : 1- me présenter avec le projet que je veux faire; 2- que chacun se
 présente et pose son intention sur la table; 3- définir la situation initiale qui nous regroupe
 970 ici; 4- formuler un but commun et 5- formuler une façon de travailler ensemble. À la suite
 de mon expérience du 20 décembre, je désire clairement contrôler le processus, du moins
 972 pour commencer. Je le nomme donc au groupe. Je demande l'accord et la confiance de
 chacun pour que je puisse guider le processus de la réunion à ma manière et qu'à la fin de la
 974 rencontre, ils me fassent part de leurs critiques et améliorations à apporter. De la même
 manière, je désire partager le pouvoir. Je l'offre au groupe en guidant le processus de sorte
 976 que chacun sente qu'il est partie prenante de tout ce qui s'y décide. Ainsi, je porte une
 grande attention à susciter leur réponse pour que, d'étape en étape, nous formions un projet
 978 commun.

Je suis très nerveux et très inquiet en attendant le début de la rencontre, car à ENDA
 980 je me sens un peu comme un extraterrestre. J'ai la ferme conviction que la majorité des
 problèmes de la concertation vécus ici (ou ailleurs) sont internes à l'individu, à chacun et
 982 qu'il faut donc se transformer pour les régler⁶⁹. Rien, ou presque, depuis mes trois mois de
 séjour ne m'a laissé entrevoir que quelqu'un ici ait déjà mis en cause sa participation
 984 personnelle dans les problèmes de concertation; au contraire⁷⁰. Parler d'écart entre théorie

⁶⁹ Je ne nie pas les dimensions institutionnelles, organisationnelles et politiques. Je les reconnais d'ailleurs aux lignes 1006 à 1011. Bien que celles-ci échappent en partie au pouvoir des individus, elles sont créées, jouées, exécutées par d'autres individus sous leur libre-arbitre ou sous contraintes. Des individus jouent donc de stratégies et compliquent les relations humaines. Mais une grande part de cela est encore soumise à leur vie intérieure. J'ai la conviction qu'en se transformant, ces personnes se libèrent peu à peu du besoin d'user de ces stratégies. Il est clair, en tout cas, qu'il ne suffit pas de la transformation d'un individu pour changer une institution.

⁷⁰ Mon expérience du moment, mes constats d'entrevues, de discussions avec différents intervenants sénégalais et étrangers d'ENDA, et mes observations de rencontres, dont celle du 20 décembre, me conduisent au constat que la conscience du processus, de ce qui se passe dans l'instant d'une réunion est quasi inexistante et que tous croient faire ce qu'ils professent (alors qu'ils agissent différemment). On ne se voit pas aller. Ainsi, les problèmes exprimés par les différents intervenants sont toujours soit dus au contexte, soit dus aux autres (tel ou tel parti bloque la négociation, etc.). Les solutions généralement proposées sont de théoriser un peu plus, de chercher à définir de nouvelles normes, de nouveaux paramètres sans même se poser la question à savoir si l'on applique bien les normes actuelles. L'agir vise l'extérieur de la personne. De plus, les gens que j'ai consultés, Sénégalais ou Européens, associent ma

pratiquée et professée, d'autoobservation et d'autorégulation comme solution me paraît très
986 étrange. Guider calmement un processus de dialogue semble aussi être une idée farfelue. Je
n'ai aucune idée de comment les gens vont réagir ni même de qui sera là. Les invitations
988 ont été faites dans les règles de l'art. Mais l'important pour moi en ce moment est d'être
simplement moi-même et de l'exprimer dans le présent. Je me sens comme si depuis le
990 début de ce projet de concertation, j'étais pris dans une dynamique qui me rendait tout à fait
impuissant, incapable d'échanger et d'être en réciprocité fécondante avec qui que ce soit,
992 sauf depuis peu Diallo. J'étais pris sans interlocuteur. Et tout ce que je veux, c'est être moi
et créer un simple échange de parole comme dans « le monde informel ». Pour cela, c'est
994 comme si je devais « reformater » la dynamique d'échange formelle en l'enserrant dans un
processus que je guide.

996 Je me présente donc à la réunion le 5 janvier 2005 avec toute cette préparation et tous
ces guides, bien ancré dans ma posture rationnelle habituelle. Mais je suis aussi porté par
998 un nouveau souffle, celui d'une nouvelle relation au temps et aux buts. Je sens que j'ai
atteint un nouvel équilibre, que j'ai cheminé entre ce que je suis et ce que le Sénégal a
1000 comme réponse à ce que je suis. Pour moi, cette expérience est comme une marche dans les
rues de Grand Yoff. Je sais où je veux me rendre, mais je ne suis porté par aucun impératif,
1002 aucune presse. J'amorce un dialogue comme avec Pape Sall. Ce sera pour moi l'occasion de
dévoiler ma différence. Je suis nerveux, mais quand même confiant et calme.

1004 Cette première rencontre, qui commence naturellement avec beaucoup de retard,
durera près de 4h. Six personnes se présentent, mais aucun des dirigeants d'ENDA n'y est.
1006 Je commence la rencontre en expliquant un peu ce qui s'en vient et en parlant du thème de
l'analyse des pratiques. « *Tout le monde est bien là pour ça, non?* » Je me rends compte que
1008 deux personnes ont été envoyées à une réunion, c'est tout. Ils n'ont aucune idée de ce qui va
se faire. Je fais donc un bref retour sur la question de la concertation, des problèmes qui s'y
1010 vivent et de l'idée de cette série de rencontres. Puis je demande un tour de table sur ce que

démarche à « un simple partage d'expérience » sans grande valeur formatrice.

chacun vient y chercher. Ensuite, je présente l'approche que je propose. Puis, je propose un
1012 exercice de présence : qu'on se dépose chacun en exprimant nos préoccupations qu'on traîne
jusqu'ici. L'exercice suscite de l'inquiétude et des questionnements. Je l'explique alors plus
1014 et explique pourquoi je tiens à le faire : « *cela aide à laisser de côté nos préoccupations et
à dégager plus d'attention à ce qui se passe ici et maintenant* ». Les gens rigolent, on n'est
1016 pas sûr, on discute. Finalement, on s'y met et on fait un tour de table. On retourne au sujet
vraiment plus posé et plus ici. Je suis content, les gens acceptent d'essayer du nouveau.
1018 Mon inquiétude s'estompe peu à peu et je deviens de plus en plus à l'aise.

Au bout du compte, nous ne ferons pas d'analyse de pratique. La réunion entière ne
1020 servira qu'à poser l'entente de travail entre nous : s'entendre sur ce qui nous réunit, entendre
les intentions de chacun et s'accorder sur des objectifs communs et sur une méthode de
1022 travail, un processus et des outils à utiliser. Je propose chacun des outils que je veux utiliser
(comme la praxéologie et l'autoobservation de groupe dans l'action). Je prends le temps de
1024 bien éclaircir le tout, je laisse beaucoup de place à la parole de chacun, au questionnement
et aux idées. J'arrête quand même parfois certaines personnes lorsque je sens qu'elles
1026 sautent les étapes ou qu'elles sont hors sujet. Je fais cela en leur expliquant la raison de mon
intervention. Je crois que j'ai une écoute très attentive. Je vérifie souvent ma compréhension
1028 et celle des autres, par exemple par des reformulations.

Tout au long de la rencontre, je suis centré sur le processus et sur l'apprentissage de
1030 ce qu'est la concertation. Au fil des échanges, il m'arrive souvent « d'arrêter le temps » et de
faire porter l'attention du groupe sur ce qui se passe au moment présent. Cela nous amène à
1032 nous regarder et à voir en quoi cette attitude, ce comportement, cette action, bref, ce qui se
passe présentement est bénéfique ou nocif à la concertation. Nous en discutons alors un
1034 peu. Ça permet aussi de prendre conscience de ce qu'est l'auto-observation et
l'autorégulation et d'un peu le développer. Cette façon de faire est très intéressante et déjà,
1036 lors de cette première réunion nous notons sur une grande feuille une série de leçons sur la
concertation qui se dégagent de notre propre expérience. On découvre que les réponses

1038 n'ont pas nécessairement à venir d'un expert, mais qu'elles existent en nous, dans notre
théorie d'action.

1040 Je me sens bien. J'ai vraiment l'impression d'exprimer ce que je suis — ce que je suis
devenu depuis quelques semaines, avec le sentiment de centration et de sérénité que j'ai
1042 acquis. J'ouvre un dialogue avec mes interlocuteurs. Le contexte est formel, je le guide,
mais il se déroule sans tensions, sans pression. J'ai amené avec moi une proposition, mais
1044 j'ai vraiment l'impression que nous montons un projet ensemble. J'ai très peu d'idées, de
critiques ou de commentaires sur notre relation, sur ce qu'ils expriment qui me traversent
1046 l'esprit sans que je les nomme. Je me sens ouvert à mes interlocuteurs. J'ai vraiment
l'impression de ne pas diriger la réunion, mais de l'animer et d'être en concordance quasi
1048 parfaite avec ce que je veux qu'elle soit. Je crois qu'au-delà de ce que je dis, ma manière
d'animer la rencontre, mon attitude, mes gestes conditionnent mes partenaires. C'est peut-
1050 être pour cela que je trouve chez eux un comportement tout autre de ceux que j'ai pu
observer autrement.

1052 Dans cette dynamique professionnelle, je crois qu'une relation se forge entre nous,
une confiance s'établit de plus en plus. Au début de la rencontre, je dois faire beaucoup
1054 d'effort pour avoir du « feed-back » (Avez-vous compris? Êtes-vous d'accord?). Je laisse de
grands temps d'attente, requestionne, explique pourquoi c'est important qu'on s'accorde, etc.
1056 Après un temps, je ne laisse qu'un temps vide après mes questions, et les réponses viennent,
puis les retours sont de plus en plus spontanés. C'est étrange pour des gens qui ont
1058 naturellement tant de verve et qui ne se font pas prier pour prendre la parole. Un autre point
d'intérêt, c'est que nous avons posé des règles communes au départ, puis nous nous sommes
1060 nous-mêmes posés. Suite à cela, je n'ai eu que très peu de rappels à l'ordre à faire. J'avais
mis une grande attention sur l'importance de prendre la parole, de s'exprimer et aussi sur
1062 l'importance de l'écoute, de l'attention à l'autre. Je prends conscience lors de la rédaction du
verbatim qu'il y a très peu de gens qui se coupent la parole (contrairement à ce que j'ai
1064 observé ailleurs). Il y a écoute de chacun et les gens interagissent entre eux en groupe; ce

n'est pas seulement un échange avec moi, et jamais un débat entre deux personnes. La
1066 parole circule.

Lorsque nous mettons fin à la rencontre, je fais une bonne sortie en résumant ce qu'on
1068 a vu, puis les apprentissages de la réunion. Enfin, je propose un tour de table pour recevoir
leurs critiques et commentaires. Chacun est très enthousiasmé, les regards s'allument, les
1070 visages s'ouvrent. On me fait des commentaires comme : « *C'est la première fois que j'ai
l'impression de participer à une concertation.* » « *Je commence à comprendre ce que cela
1072 (une concertation) peut être.* » « *On n'a pas commencé à travailler, mais j'ai l'impression
d'avoir déjà des résultats.* » Puis, on veut en savoir plus. Certains continuent à me
1074 questionner. Je vois bien que les gens ont touché à quelque chose de nouveau. Moi aussi! Je
me dis que je peux laisser vivre ma profondeur et ça marche. Cela m'a demandé un grand
1076 degré de concentration pour me permettre l'expression juste, l'écoute et l'attention
pleinement ouverte vers moi et vers l'entourage, mais ça en vaut la peine. En allant dans
1078 cette voie, j'ai de plus eu l'impression de me rendre vulnérable, d'ouvrir quelque chose de
très personnel, de m'exposer aux critiques, car j'apportais ici mes croyances et mes
1080 conceptions sur la concertation et une façon de faire, non seulement nouvelle, mais qui me
semblait inconcevable dans l'esprit de mon public cible⁷¹. J'ai aussi eu l'impression que
1082 même si cette rencontre n'avait pas de suite (et elle n'en aura pas vraiment), elle a quand
même donné quelque chose. En soi, elle fut une unité formatrice qui se suffit. J'écrirai un
1084 peu plus tard à des amis :

*Pour la première rencontre, je ne vous dis pas le stress et la peur que je portais
1086 étant donné tous les obstacles auxquels je me butte depuis le début. Tout s'est
passé au-delà de mes espérances et depuis je suis un nouvel homme, plus confiant
1088 en ma folie, plus croyant en la possibilité de partager et de faire vivre ma vision
du monde, plus près du précipice aussi, car le fait de la trop grande assurance*

⁷¹ C'est ce que mes démarches préalables me démontraient. Je traite du rapport à soi dans l'action, de la conscience de soi : c'est un point de vue qui ramène les difficultés à concerter non seulement au niveau de l'individu, mais aussi au niveau de l'acteur même qui se questionne sur ces difficultés. Cela est une chose plus qu'inhabituelle dans le groupe cible concerné. D'ailleurs, chaque personne présente confirme que cela est de l'inédit pour elle.

1090 *peut précipiter la chute ou nous éloigner de l'ouverture et de la transformation
réciproque...*

CHAPITRE 5

UNE PRATIQUE D'ENGAGEMENT DANS SA TRANSFORMATION : LA COORDINATION DES JARDINS COLLECTIFS DE ROSEMONT

(Récit de pratique)

Le chapitre cinq est un récit phénoménologique chronologique particulièrement significatif pour ma question de recherche, car tout le processus relationnel qui y est décrit forme un ensemble signifiant exceptionnel : à partir d'une relation de travail où se développe un conflit, nous pouvons suivre, jusqu'à son aboutissement, l'engagement du praticien-chercheur que je suis dans la relation et dans sa propre transformation par cette relation ainsi que les répercussions de cet engagement sur la relation elle-même, comme sur les partenaires relationnels. La richesse de ce récit provient, entre autres, de sa validation et de son achèvement par les partenaires relationnels lors d'un processus de mise en lecture et de dialogue autour d'un premier récit rédigé par le praticien-chercheur (voir 3.6.3). Lors de la lecture, mes partenaires (Yi et Ling) feront d'ailleurs le commentaire suivant : « *Nous sommes très impressionnées par la grande qualité de ce travail, la précision des faits rapportés, la description des discussions et comment nos paroles sont rapportées de manière fidèle.* » Ainsi, le texte rapporté inclut les commentaires et annotations de mes partenaires relationnels qui sont identifiés par un *italique souligné*. Ces sections peuvent exprimer soit un vécu du moment passé qui n'a pas été investi dans la relation, soit une réflexion a posteriori sur leur vécu intérieur ou le mien (puisque mon vécu est explicitement nommé dans mon récit), ou sur mon comportement, soit encore une analyse. *L'italique simple* est une narration de mon vécu, alors que le texte normal compose le corps et les liens du récit (un résumé de mon journal). Quelques paragraphes en « Constantia » ont été ajoutés au texte. Ce sont des analyses réflexives ajoutées a posteriori.

5.1 RÉCIT DE PRATIQUE : LA COORDINATION DES JARDINS COLLECTIFS

Un projet de jardinage social

Depuis mon retour du Sénégal en 2005, je travaille comme coordonnateur et
2 animateur d'un projet de jardinage collectif à Bouffe Action de Rosemont (BAR)⁷². Le
projet de jardins collectifs propose à la population (souvent défavorisée) une activité de
4 jardinage en commun, accompagnée d'animateurs. Ils visent l'amélioration de la sécurité
alimentaire par la production de légumes sains, l'éducation et l'empowerment. L'activité
6 proposée est à la fois un lieu de rencontre, d'échange et de travail collectif. On y donne de
la formation tout en permettant des échanges et des discussions à partir des préoccupations
8 des jardiniers. L'animation se fait lors de rencontres une fois par semaine. Dix à quinze
participants se retrouvent avec leurs animateurs (1 ou 2). Chaque rencontre se divise en
10 période de travail au jardin, de partage et d'échange, et de formation sur le jardinage
biologique, la nutrition, la préparation des aliments et leur conservation. Pour l'animateur,
12 chacun de ces volets est un défi où il doit savoir utiliser et encourager les compétences du
groupe. Mon rôle comme coordonnateur consiste à encadrer financièrement et
14 techniquement le projet, à offrir l'expertise en culture biologique et à encadrer et former
une équipe de travail (4 à 5 personnes selon les années). Je dois aussi m'assurer de la
16 pérennité du projet par la production de documentation de suivi, car étant un projet
saisonnier, l'équipe se renouvelle constamment. L'année 2005 a été une saison difficile⁷³.

⁷² Bouffe Action de Rosemont est un organisme communautaire dont la mission est la sécurité alimentaire. Il offre du support aux mères, aux jeunes familles et aux personnes défavorisées en offrant, entre autres, des formations sur la nutrition infantile, des cuisines collectives et le projet des Jardins collectifs.

⁷³ Cette année-là, ma collègue (que j'avais déjà connu à l'été 2004 lors de mon stage de praxéologie, voir chap. 3.3.1) était entrée en crise. Je suppose qu'elle s'est sentie bousculée par les changements que j'ai apportés au projet, puis peut-être parce qu'un stagiaire de 2004 prenait la coordination. On m'informa alors qu'elle avait un historique de confrontation et de violence dans des emplois précédents et que ce travail jouait pour elle un rôle de réinsertion. Nous primes la décision de la garder avec nous, mais cela pris des proportions incroyables et demanda un travail immense d'encadrement constant de la part de la directrice, de son adjointe et de moi-même. Ainsi, nous avons tous fini la saison épuisés et éprouvés émotionnellement. Cette note est importante, car je crois que cette histoire, qui m'a marqué, joue un rôle dans le présent récit.

18 À la sortie de l'hiver 2006, je n'arrive toujours pas à voir clair dans mes données de
recherche au Sénégal. Pourtant, je suis toujours confiant dans mon approche de recherche.
20 Je regarde mon poste de coordonnateur comme un travail d'accompagnement de mon
équipe et des jardiniers. Je tiens toujours mon journal de recherche et considère ma pratique
22 dans cette perspective « d'accompagner en s'engageant dans sa propre transformation ».
C'est-à-dire que je cherche toujours fortement à tenter d'appliquer mon hypothèse de
24 maîtrise sur l'accompagnement du changement.

Au cours de cette saison, une situation conflictuelle se développera entre moi et deux
26 de mes employées. Je fais alors le choix de ne pas me projeter sur l'extérieur et de voir en
moi-même les causes de l'achoppement. Je m'engage ainsi dans ma propre transformation
28 tout en accompagnant les autres sur le même chemin. À mesure que l'harmonie se dissipe,
le conflit va s'empirant et nous évoluerons de plus en plus dans un climat teinté de méfiance
30 et de tension. Bien que je ne sache pas trop quoi faire pour inverser la situation, je
m'appuierai cependant sur mon engagement à me transformer et à transformer ma pratique
32 en utilisant les outils que je connais. Je continue donc à noter dans mon journal, de manière
continue et descriptive, ce que je vis, ce que je fais, ce que je vois de moi et de nos
34 interactions et peu à peu je commence à comprendre ce qui nous arrive.

Printemps : Un début de saison plein d'idéal

Cette année, vers la mi-mars, j'embauche deux nouvelles animatrices : Yi, qui fera le
36 même travail que moi au niveau de l'animation des groupes d'adultes et partagera le travail
administratif, et Ling, qui s'occupera de l'animation des enfants et aidera aussi au travail
38 logistique. Dès leur embauche, je partage avec elles ma vision du projet, rêvant d'un réel
travail d'équipe dans un esprit de concertation (Mucchielli et Maistriaux, 1977) pour
40 atteindre l'objectif d'empowerment des participants (voir chap. 2.5.2). J'aborde aussi avec
elles ma théorie du changement (voir chap. 2.1) et partage sur mon projet de recherche de
42 maîtrise. Ainsi, je précise que pour moi l'objectif principal de l'accompagnateur est de
s'ouvrir toujours plus à l'influence des autres pour assouplir sa propre conception du monde

44 et diminuer de fois en fois la part d'ingérence dans ses interventions. Pour moi, l'équipe est
d'abord un groupe de coformation sensé affiner nos personnes et améliorer nos « postures »
46 d'intervenants. Je nous convie donc à réfléchir en commun sur nos pratiques
d'accompagnants en proposant cela comme une technique d'amélioration continue. Avec
48 Yi, qui a commencé plus tôt, j'échange beaucoup sur mes objectifs et sur les moyens que
nous pouvons développer pour les atteindre. Je sens son enthousiasme et le fait que nous
50 partageons la même vision m'encourage. Elle semble beaucoup m'estimer et réfère à moi
comme d'un mentor.

52 Une chose est importante dans mon idéal de travail (ma théorie professée : voir
2.2.4) : je désire avoir une équipe très peu hiérarchisée, en communication et en
54 concertation. Je ne veux pas que le travail soit segmenté, séparé et cloisonné en petites
cases. Mon désir est qu'il y ait interpénétration des tâches et que chacun puisse s'exprimer
56 sur le travail des autres, le mien y compris, pour tirer le meilleur parti de la synergie de
l'équipe, chacun restant responsable et maître d'œuvre des tâches qu'il prend en charge. Je
58 pars du postulat que nous avons tous des forces et des faiblesses et que personne n'a une
vision complète des choses qui pourrait lui permettre une parfaite acuité. Toutes deux
60 partagent mon avis. Elles sont enchantées de faire partie d'un si beau projet qui semble
génial. « *L'idéal de travail est beau, il me rejoint. Mais les prises de décisions sont*
62 *devenues très lourdes* » (Yi). « *Dans le concret, cette pratique m'a semblé lourde parfois,*
en début de saison avec le "rush" du début de l'adaptation » (Ling).

64 J'ai commencé seul à travailler à la mi-février, ce qui m'a contraint à faire quantité
d'heures supplémentaires pour que le projet démarre bien malgré le manque de personnel.
66 Le processus d'embauche m'épuise. L'intégration et la formation des nouveaux membres de
l'équipe, à un moment critique du projet, sont pour moi des tâches ardues qui me
68 demandent beaucoup de temps et d'énergie. Je me sens pressé dans le temps et il faut
qu'elles deviennent vite fonctionnelles. Intégrer, former, distribuer des tâches pour les faire
70 travailler et en même temps leur transmettre une vision globale du projet et de son
échecancier serré est un défi énorme pour moi et je ne veux rien laisser échapper. Depuis

72 leurs embauches, j'anime les réunions d'équipe, je fais les ordres du jour, je consulte
 l'équipe : je suis au centre de tout ce qui se passe. Je constate que je n'arrive pas aisément à
 74 déléguer. « *Je vois bien que tu as beaucoup de travail et que ton rôle de coordonnateur est
 lourd* » (Yi). Dans ce contexte, je devrais être plus directif, mais mon idéal de concertation
 76 m'entraîne dans de longs échanges. Je dois aussi transférer des responsabilités et je devrais
 lâcher prise face à mon idéal de projet, car les délais impartis ne permettront pas la
 78 perfection espérée. Je ne m'y résous pas, et donc je contrôle beaucoup le travail pour
 m'assurer de la qualité. Je suis perfectionniste et deviens vite tatillon.

80 Les réunions d'équipe deviennent vite fréquentes, longues et ardues. Elles nous
 fatiguent tous, j'en ai conscience, mais le fait de les présider et d'être aussi celui qui
 82 transfère l'information est trop pour moi. Je me perds dans de longues explications, je tente
 de répondre à toutes les questions, et il y a parfois des débats inutiles pour décider de
 84 choses futiles. *Les autres membres de l'équipe pensent aussi qu'il y a « trop de processus et
 pas assez de tâches. Elles trouvent aussi que la radicalité avec laquelle on recherche le
 86 consensus et ma tendance à refuser de trancher participent à rendre nos manières de
 fonctionner nuisibles au climat de l'équipe et aux objectifs poursuivis » (Yi et Ling). Yi
 88 insiste à ce propos : « J'aurais voulu plus de directivité, du moins en début de projet pour
 que les tâches s'accomplissent plus efficacement » « Aussi, je ne pensais pas qu'il y aurait
 90 autant de concertation. Je voulais être plus encadrée. Cela me déstabilise, m'amène de
 l'incertitude, de l'inquiétude. » (Yi). Mais aucune d'elles n'en dira rien. Je crois que c'est
 92 mon rôle de diriger les réunions, car mes collègues arrivent à peine, mais mon idéal de
 gestion concertée m'empêche de laisser se déployer mon leadership.*

94 Mon idéal commence à nous rendre improductifs; mes objectifs ne sont pas atteints
 malgré tous mes efforts. J'en ressors insatisfait et l'équipe commence à s'épuiser peu à peu.
 96 Subséquemment, des tensions et des malaises se développent subtilement. « *Le malaise a
 commencé pour moi très tôt lorsque j'ai pris conscience que la réalité de mon travail ne
 98 correspondait pas à l'idée que je m'en étais faite. J'ai développé une rancœur parce que
 mon plan d'été devait changer drastiquement. Cela provient de variantes entre les*

100 *explications, sur le poste, données par Sébastien et Maryse (la directrice). J'ai été déçue*
 102 *par ma tâche, que j'accepte mal, car je perçois que je bouche des trous. Mais cela se résout*
 102 *lorsque j'accepte la réalité» (Ling).«Mon malaise commence aussi avant le 13 avril. Je suis*
 102 *agacée du fait que tu parles beaucoup (trop). Ton discours pourrait être synthétisé» (Yi).*

104 Malgré tout, mes notes du 5 avril montrent que l'équipe est toujours positive et
 dynamique; du moins dans ma perception tout va encore très bien. On apprend à travailler
 106 ensemble. Bien sûr, je sens des irritants, des tensions, mais rien qui ne peut se régler avec
 un peu de patience et d'entente. D'ailleurs, nous travaillons à cet accord; par exemple, suite
 108 à une première réunion avec un comité de bénévoles, nous avons fait un retour en équipe et
 nous avons analysé nos interventions. La communication est facile entre nous. On parle de
 110 nos perceptions mutuelles et on se donne du feedback. On est joyeux et énergisés par ce qui
 se passe, par notre potentiel d'évolution pressenti grâce à la coformation qu'on se donne.
 112 Nous sommes dans l'euphorie et nous exprimons tous que nous faisons une très belle
 équipe. « *Je me rappelle de cette soirée super positive (Ling).* » Pourtant Yi notera : « *Pour*
 114 *moi, malgré l'enjouement des débuts, le climat de zizanie avait déjà commencé. Après la*
 114 *réunion, lors du retour, les critiques que je fais sur ton manque d'écoute des besoins du*
 116 *groupe pendant que tu t'occupais d'intégrer une bénévole arrivée en retard commençaient*
 116 *déjà à modifier mon attitude envers toi » (Yi).*

Devant une situation contrariante, je perds le contrôle

118 *Nous sommes le jeudi 13 avril : nous avons prévu pour aujourd'hui une tournée*
 120 *de reconnaissance des jardins. Cette sortie me tenait beaucoup à cœur et je la*
 122 *considérais très importante à cette étape de notre démarche pour plusieurs*
 122 *raisons. Entre autres, c'était, à mon avis, le seul moment disponible durant les*
 124 *deux prochaines semaines et c'était un moyen intéressant de prendre une pause*
 124 *dans l'activité intense qui régnait, pour être ensemble dans un type d'activité plus*
 124 *relaxante⁷⁴. Bref, j'avais beaucoup d'attentes et j'anticipais avec enthousiasme*

⁷⁴ Sur ce, Ling note : « Pour vraiment décrocher, profiter de cette visite, j'imaginai une journée ensoleillée et peu ventueuse. De plus, j'aurais aimé faire le tour des jardins sans courir, mais ma charge de travail, le stress relié à celle-ci ne me permettait pas de voir cette activité comme relaxe. Aussi, je ne l'avais pas exprimé, mais je trouvais que faire le tour des jardins de 2 à 5h n'était pas relaxant et je trouvais cela

126 *cette sortie. Nous avons prévu annuler en cas de pluie. Dans la matinée, j'avais une réunion hors du bureau; j'arrive donc pour 1 h 30 enthousiaste et prêt à partir.*

128 Avant mon arrivée au bureau, Ling se fait la réflexion suivante : « Comme il fait gris et que le temps est incertain, je peux sauter sur l'occasion pour remettre cette activité. J'ai
130 tant de choses à faire, une autre journée sera mieux. J'en parle à Yi qui est d'accord et nous attendons Sébastien pour lui en parler » (Ling).

132 *À mon arrivée, les deux filles me disent : « On a pris la décision d'annuler la sortie ». Sur le coup, cela me choque. Je sens en moi une réaction de fermeture. Je*
134 *ne comprends pas cette prise de décision. Je me dis « mais qu'est-ce que c'est que cette décision arbitraire, même pas prise ensemble ». J'ai le sentiment qu'elles*
136 *m'imposent leur décision, je ne me sens pas respecté et je n'aime pas cette situation. Je me demande ce qui a bien pu motiver une telle prise de position.*
138 *Dans un premier temps, je me dis que c'est le climat qui les rebute, car il ne fait pas très beau. Je les trouve « fragiles », « précieuses ». Dans un élan plein de*
140 *jugement, je me dis : « Mais quelles jardinières! La saison commence mal! » Alors, je tente de les convaincre. « Mais pourquoi annuler? Il fait un peu frais,*
142 *mais il ne pleut pas; il fait même plus beau que ce matin! Franchement, ce n'est pas des conditions pour ne pas sortir. »*

144 *Yi m'informe alors qu'elle n'est même pas venue en vélo ce matin. Comme la tournée se fait à vélo, je me dis donc qu'il n'y a plus de décision à prendre; que*
146 *c'est tout décidé d'avance et cela me fâche. Pour moi, Yi a pris seule la décision d'annuler la sortie sans consulter personne. Mon sentiment est difficile à*
148 *expliquer; c'est un peu comme si je me sentais trahi, comme si je sentais que tout d'un coup n'importe qui pouvait décider n'importe quoi de manière individuelle et*
150 *l'imposer aux autres. Cela me blesse personnellement. Je deviens dur, froid, je me ferme. Je ne sais plus quoi dire ou comment le dire. Je sais très bien que je*
152 *surréagis, mais je n'y peux rien. Je suis dans cet état de fermeture, bouleversé, décontenancé. Je ne me comprends pas moi-même. Je suis orienté vers les filles,*
154 *pas centré en moi : je ne suis plus avec moi, ni d'ailleurs avec elles, je me sens contre elles, déçu de leur comportement, frustré.*

Cette surréaction m'apparaît incompréhensible, car elle n'est pas conforme à mes réactions habituelles. Même l'an passé, j'ai toujours eu un tempérament égal. Ma blessure et ce sentiment d'exclusion sont forts. Peut-être est-ce relié à la saison passée difficile,⁷⁵ mais, je suis touché

précipité. »

⁷⁵ Voir note 2.

beaucoup plus profondément, dans un enjeu personnel plus lointain peut-être. Cette réaction s'apparente à une réaction transférentielle. Paré (1993) décrit comme repère du transfert et du contre-transfert une réaction trop vive, plus grande que ce que normalement elle devrait être. Et il ajoute : il faut reconnaître que quelque chose en soi a été ébranlé, mis en mouvement à son insu. Et ma réaction fait, de toute évidence, référence à quelque chose d'autre que la situation présente; ces quelques extraits le démontrent : « Sur le coup, cela me choque. » « Je sens en moi une réaction de fermeture. » « Je ne me sens pas respecté. » « Je me sentais trahi » « "Cela me blesse personnellement ».

Cette difficulté personnelle devient relationnelle

156 *Je ne sais pas trop quoi faire pour me sortir de ce malaise. Je me retire dans une*
 158 *autre pièce pour faire autre chose, l'instant d'avoir peut-être la chance de me*
 160 *calmer. Je décide de convoquer mes collègues pour parler de cet incident. En ce*
 162 *moment, je crois que je dois prendre mes responsabilités et ramener l'équipe à*
 164 *l'ordre. J'ai des choses à dire, des reproches à leur faire. Mais je ne me sens pas*
bien dans cette dynamique. Je suis trop en colère, je ne sais pas quoi dire ni
comment le dire. Je ne sais pas où regarder, car j'ai peur de les blesser. Ma
frustration est intense et elle ne m'autorise pas à investir tout mon vécu dans la
relation, je suis dans une attitude de prostration et d'enfermement sur moi.

166 *J'en veux particulièrement à Yi, qui selon moi avait décidé seule de venir le matin*
 168 *sans son vélo et de compromettre ainsi notre sortie. Mais je ne parle pas de ça au*
 170 *début. J'aborde plutôt la question du mauvais temps. Je suis déçu de constater*
 172 *l'attitude qu'elles ont envers la température. Je leur fais savoir que dans ce travail*
il y a peu de journées idéales et nous ne pouvons pas nous permettre de trier
seulement les meilleures pour être à l'extérieur. « Pour une journée de printemps,
ce temps n'est pas le pire. » Elles me répondent qu'elles savent très bien que le
jardinage se fait sous des températures pas toujours idéales et qu'elles en ont
l'expérience. Cela me rassure un peu.

174 *Yi nous explique alors que si elle n'est pas venue à vélo, ce n'est pas seulement à*
 176 *cause du mauvais temps, mais aussi parce qu'elle avait besoin d'apporter son*
 178 *ordinateur portable pour une autre activité ce soir, sans rapport avec notre*
 180 *travail. Elle ne voulait pas risquer de le mouiller. Elle ajoute, après son*
explication : « J'ai une vie en dehors du travail! » Cela m'exaspère encore plus. Je
fulmine dans ma tête, je la trouve très arrogante, déplacée même. Veut-elle dire
que nous n'avons pas de vie, nous, en dehors du travail? Ce n'est pas parce qu'on
a une vie en dehors du travail qu'on doit l'imposer aux collègues.

Je crois que Yi réagit par un contre-transfert, car elle se braque à son tour et son attitude est très réactive : « J'ai une vie en dehors du travail! » De plus, à la suite de cette intervention, elle se retirera de plus en plus de notre relation, ce qui me semble être sans commune mesure avec ce qui se passe entre nous. Garneau et Larivey (1979) dans Paré (1993) décrivent le transfert comme une

répétition compulsive d'une situation passée qui a pour but la recherche d'une solution satisfaisante à la situation qui a été vécue de façon inadéquate. Le contre-transfert étant la même chose, mais il est induit par le transfert et est une réaction à ce dernier. Et c'est ainsi que débute entre nous un cercle vicieux de transferts et de contre-transferts.

182 *Je ne trouve pas du tout valable son argument, mais je ne dis rien. Je l'estime déjà*
 184 *bien assez sur la défensive à cause de sa remarque et de son attitude alors que je*
 186 *ne l'ai pas encore visée personnellement. Je trouve quand même qu'elle a imposé*
 188 *sa décision à l'équipe, et ce, pour des considérations qui m'apparaissent*
 190 *maintenant externes à nous. Je ressens un grand malaise à le lui dire, alors je*
 192 *n'arrive pas à m'exprimer clairement. Je bafouille, utilise des moyens détournés*
pour ne pas attaquer directement tout en cherchant à dire ce qui me déplaît et à
faire mon rappel à l'ordre. « Pour moi, si on dit qu'on reporte une activité en cas
de pluie, ça veut dire qu'on va prendre une décision ensemble plus tard. À moins
qu'il mouille à 'siaux', ce n'est pas à une personne seule de décider 5 h d'avance si
les conditions seront acceptables ou non. » La rencontre se prolonge un peu.

Ling trouve cette situation pénible, car les tensions sont plus fortes entre Yi et moi,
 194 elle se retrouve prise entre l'arbre et l'écorce. *« En lisant ces lignes, je revis ce moment, j'ai*
plus chaud. Je revis mon impuissance dans cette situation. Je me sens prise entre Yi et Séb.
 196 *Je ne vous connais pas beaucoup... Je ne sais pas quoi faire. Je n'aime pas le conflit. Je*
sens que Séb est très émotif, je comprends son sentiment de déception, mais je trouve qu'il
 198 *ne se maîtrise pas. Je sens Yi sur la défensive. Je comprends son sentiment. Puisqu'on avait*
discuté avant, je sais que si la décision avait changé, qu'il s'était mis à faire soleil, elle
 200 *serait allée chercher son vélo. On a décidé sans Séb, mais on croyait qu'il serait d'accord.*
J'ADOpte UNE ATTITUDE MÉDIATRICE. Je n'ai plus d'opinion, je n'ose pas être d'un
 202 *bord ou de l'autre! » (Ling).*

204 *Ling m'explique que leur « idée d'annuler » était en fait une « proposition » et non*
 206 *une « décision définitive ». J'arrive à comprendre qu'il y a une part de malentendu,*
 208 *mais ma réaction émotionnelle qui dure m'immobilise tout en me déplaisant et en*
monopolisant mon énergie. Je ne peux m'en défaire. Yi tente de s'expliquer sur sa
décision de ce matin, elle pensait que la sortie serait annulée, alors ce n'est pas
une décision qu'elle a prise. Dans ma tête, cela sonne un peu absurde. La
rencontre se termine dans cette atmosphère tendue, on se quitte sur un malaise.

210 *« Pour moi, le conflit ne s'est pas réglé sur le coup. Je sens une tension persister et*
cela m'affecte. Je ne me sens plus en confiance, car il y a des non-dits » (Yi).

Dans mon journal, je réfléchis sur mon action

212 À la fin de cette réunion, je ne me sens pas satisfait. Je crois que les autres non plus
 d'ailleurs. Un retour sur nos interactions et sur mon attitude s'impose. Voici ce qui se
 214 dégage de mon journal : 1- Je considère que je n'ai pas été assez direct, assez clair et assez
 fluide dans ma manière de communiquer. 2- Je ne suis pas satisfait de moi parce que je ne
 216 sais pas faire de critiques constructives lorsque des agissements me déplaisent vraiment et
 que je suis pris émotionnellement. 3- Ma sur réaction émotionnelle me dérange beaucoup.
 218 J'ai perdu mon sang-froid, ma rationalité, mes moyens. Je sens, je sais, que mon attitude
 agit négativement sur moi, sur les interactions du moment et sur le climat du groupe. Je
 220 trouve que nous risquons de traîner longtemps les conséquences de cette interaction
 infertile. 4- Je trouve que je n'ai pas assuré mon « leadership », comme coordonnateur. Et
 222 5- Mon sentiment de compétence vient d'en prendre un coup.

Aucun de nous n'a su investir son point de vue dans nos échanges. Probablement que ce n'était pas facile pour elles puisque mon attitude était loin d'être ouverte et réceptive. De plus, nous ne réinvestissons pas nos sentis, ce qui se passe en nous dans la relation. Pour ma part, je ne comprends pas ce qui se passe en moi. Je me fais aussi une représentation des motivations de Yi que je ne valide pas. Yi, elle ne parle pas de sa blessure : « *Je ne me sens plus en confiance, car il y a des non-dits.* » Cette tension qu'elle sent est en elle, mais elle n'est pas nommée, pas investie dans la relation. La perte de confiance qu'elle a vient du fait que je n'ai pas saisi son intention réelle face à son choix de ne pas venir en vélo et ainsi, je lui attribue une décision qu'elle n'a pas prise. Comme elle ne le nomme pas, une tension reste en elle, d'où le non-dit qui se crée, et cela va nuire longtemps à notre relation. La question ne sera résolue qu'en septembre.

Ici, au début du récit, je ne semble pas du tout engagé dans ma transformation; je suis bloqué, rigide. Quelque chose m'a immobilisé : j'ai été blessé dans mes valeurs et mon idéal de concertation, de consensus et d'équipe. Mais la force de ma réaction me questionne plus encore. Quelqu'un en moi est brimé. Qu'est-ce qui me met dans cet état? Qu'est-ce qui est en jeu, pour moi?

Ma tension passe, les tensions restent

Nous bénéficions d'un congé de quatre jours... Le travail reprend mardi puis, le
 224 mercredi 19 avril, j'écris : « *Depuis hier, mes échanges avec Yi me paraissent différents. Je la sens plus défensive, en réaction, en opposition. Je sens un jeu de pouvoir qui se dessine.*

226 *J'ai l'impression qu'elle teste mes limites*». Dès lors, toutes nos interactions semblent mener à la friction et au conflit.

228 Ce matin, par exemple, elle m'aborde au sujet d'une commande de semences qu'elle veut faire. Je le lui déconseille, lui donnant mes raisons, expliquant qu'il faudra la refaire
 230 plus tard. « *L'urgent, c'est la rentrée des participants, samedi.* » À tout ce que je dis, elle oppose un argument, insiste et réinsiste, souvent avec le même argument. J'ai l'impression
 232 qu'elle n'écoute pas du tout, car son argumentation ne tient pas compte de ce que je dis. Pourtant, je sens que je me pose fermement. Je vois bien qu'elle est en réaction et que mes
 234 arguments n'ont aucune prise. Cette rencontre durera peut-être une heure et se termine lorsque je lui dis : « *Toute cette discussion est stérile, ça ne mène à rien* ». Yi répond : « *Je*
 236 *trouve aussi* », mais elle recommence son argumentation. J'affirme alors : « *C'est stérile, arrêtons là. Nous en reparlerons* ». C'est sur cette note amère que l'on reprend nos tâches.

238 J'ai bien conscience que cette réaction fait suite au 13 avril. Elle s'est mise en mode défensif et y reste. Je me sens aussi un peu mal à l'aise, car je sais mes torts et la perte de
 240 contrôle que j'ai vécue. Je tente de reprendre le pas en faisant des efforts pour améliorer la communication. Je sais que je dois ramener la confiance et peut-être faire en sorte de vider
 242 l'abcès, car je ne veux pas de cette dynamique malsaine qui s'installe. Cette conversation me montre bien que ce ne sera pas chose facile et je réalise que je dois lui parler pour que
 244 ces tensions ne perdurent pas. Je saisirai la première occasion.

Cette opposition obstinée de Yi s'explique peut-être par ce commentaire qu'elle ajoute
 246 lors de la restitution. « *La recherche de consensus et de concertation me pèse, car même si je suis d'accord avec ceux-ci, je commence à trouver ça lourd et improductif. Je prends*
 248 *conscience que nos visions de ces concepts sont peut-être différentes et je suis frustrée de constater que pour Sébastien ma vision de ces concepts sonne comme si j'étais*
 250 *individualiste et non pour le travail de concertation. C'est ma perception. Je commence à me sentir jugée* » (Yi). Yi m'attribue donc la responsabilité de la lourdeur et de
 252 l'improductivité. Cette attitude reviendra souvent de la part de Yi et de Ling par des

remarques sur la lourdeur du processus des réunions dont je semble toujours être la cause
 254 unique. Bien que je devienne de plus en plus conscient du fait que mon hésitation à trancher
 et mon refus du leadership contribuent fortement à ces problèmes, je remarque qu'elles ne
 256 semblent pas reconnaître qu'elles jouent aussi un rôle dans cette dynamique. D'ailleurs, Yi
 semble dire qu'elle a vécu cette discussion comme une recherche de consensus. Pour moi,
 258 mon idée était claire dès le départ; je désirais que Yi comprenne mes raisons. J'ai reçu ses
 arguments qui ne m'ont pas convaincu de changer de position et j'ai répondu à ceux-ci.

260 Tandis que le commentaire de Ling dévoile bien la répercussion sur l'équipe de ce
 ballet à deux : « Je sentais les tensions... Cela ne ressemblait pas à mon idéal d'équipe. Je
 262 sortais d'une relation de travail non évolutive et je voyais la situation se répéter. Je me
demandais si j'avais bien fait de choisir ce job plutôt que celui au Jardin botanique. Il y
 264 avait une ambiance négative dans le bureau. » (Ling).

Première tentative de dialogue... à poursuivre

La même journée, sur l'heure du midi, j'exprime à Yi mon désir de dîner avec elle
 266 pour lui parler. Elle répond sèchement «*C'est pour être plate ou non?!*» Elle démontre bien
 son désintérêt, son opposition, mais elle fait un effort semble-t-il, car elle accepte. Comme
 268 elle a des commissions à faire, nous partons marcher ensemble, au début en silence. Puis, je
 prends la parole : « *Ce n'est pas facile de parler de ça en marchant* ». On échange un peu.
 270 On fait les commissions puis on retourne au bureau. On s'installe dehors pour manger
 ensemble et parler. Ling vient nous rejoindre. On la laisse se joindre à nous et on dîne
 272 simplement en jasant.

En après-midi, il est prévu d'aller ensemble chercher une trentaine de bottes de paille
 274 pour nos jardins. On part donc ensemble après le dîner. En route, je prends la parole :
 « *Premièrement, je sens un malaise entre nous depuis jeudi passé (jour de l'annulation de*
 276 *la sortie) et je voudrais le résoudre. Je sens comme un jeu de pouvoir qui se développe.* » Je
 nomme ensuite mon sentiment d'avoir été maladroit pour exprimer les raisons de mon
 278 mécontentement à ce moment-là et je renomme ces trois raisons : 1- j'ai cru que cette

température vous décourageait. Vous m'avez rassuré. 2- Je savais qu'il se passerait au moins
 280 deux semaines avant que l'occasion ne se représente et je voyais que l'ouverture des jardins
 approchait à grands pas. Et 3- le fait qu'une décision a pu être prise arbitrairement par une
 282 personne, alors qu'elle doit revenir à l'équipe. « *Cela m'a choqué sur le coup!* » lui dis-je. Je
 lui parle alors de ma frustration et de mon silence en lui disant que je sais très bien que ce
 284 sont mes limites personnelles, que je trouve que mon comportement n'était pas adéquat et
 que j'essaye d'y travailler. Je ne cache pas mes faiblesses et je fais mon *mea culpa*. Puis je
 286 reviens sur notre dynamique qui se transforme depuis lors et ce que j'en perçois. J'énonce
 mes différentes observations et perceptions des « hauts faits » de notre relation.

288 Yi prend alors la parole et elle m'explique que ce qui est en train de se passer n'est pas
 un jeu de pouvoir : « Lorsque je me sens rejetée, je fais beaucoup d'efforts au début et
 290 pendant un temps pour me faire accepter. C'est une adaptation aux déménagements
 fréquents dans ma jeunesse. Le 'rejet-acceptation' est un enjeu important pour moi. Après
 292 un temps, si rien ne se passe, je décroche, je me retire. Mon comportement est défensif, car
 je me sens attaquée! Ce n'est pas un jeu de pouvoir. »

Cette explication me donne à penser que Yi ne reconnaît pas son comportement défensif
 comme ayant un rôle à jouer dans le conflit, mais qu'elle se limite à l'expliquer et à le justifier par
 mon comportement. De plus, le « Après un temps, si rien ne se passe [...] » me semble bien
 inapproprié, car je fais de nombreux efforts. Je demeure ainsi, pour elle, le seul responsable des
 tensions.

294 Elle ajoute : « Tu me lances souvent des 'pointes écolos' qui me blessent⁷⁶. C'est
 comme si tu te mettais toujours en position de supériorité, que tu me juges tout le temps. »
 296 Yi explique qu'elle s'engage beaucoup dans des actions militantes. Elle dit que ce type de
 jugement, de regard, de mise en défaut de l'autre est fréquent dans ce milieu et que cela

⁷⁶ Effectivement, je suis du genre à lancer des traits blagueurs, taquins et sensibilisateurs aux gens qui me
 sont proches. Le plus souvent sans conséquence, sauf de recevoir une réponse équivalente de la part de
 l'autre. Il s'ensuit souvent une dynamique joyeuse et légère qui ouvre aux dialogues plus sérieux sur des
 sujets environnementaux et à des changements de comportement. C'est ce qui se passe avec d'autres
 employés de Bouffe Action Rosemont. Par exemple, c'est ainsi qu'a commencé l'introduction du
 compostage au bureau.

298 l'écœure. Ça provoque chez elle un effet d'opposition, de durcissement. Elle ajoute : « Tu
 en écœures sûrement plusieurs au bureau avec ton humour douteux! » *«Je sors de moi; c'est*
 300 *maladroit, mais réfléchi* » (Yi). En moi, ce commentaire fait tout un effet. Mon monologue
 intérieur se déballe : « Je t'écœure, toi! Ça va! Laisse les autres penser par eux-mêmes,
 302 veux-tu! Ça fait plus d'un an que je travaille avec eux. J'ai quand même une certaine
 sensibilité pour percevoir les réactions des gens. Je ne blague pas comme ça avec tous. Je
 304 sais ceux qui peuvent le prendre et je connais les plus sensibles. De quoi te mêles-tu de
 faire des affirmations pareilles? Ça y est! Je suis le gros oppresseur de tous les moins écolos
 306 que moi! » Je sens qu'elle me remet toute la cause et l'issue de notre dynamique. Elle n'est
 responsable de rien. Une autre pauvre victime! Quel détournement! J'explique donc à Yi
 308 que pour moi ces traits relèvent de l'humour et de la sensibilisation, que jamais je n'ai
 voulu, ou me suis cru meilleur. *«Mon comportement écologique n'est pas parfait non plus.»*

310 On décharge la paille, la fin du voyage approche. Je me rends compte qu'on ne pourra
 pas terminer cette discussion. J'ai posé le contexte, mais je n'ai pas pu m'exprimer à fond. Il
 312 n'y a plus assez de temps pour que j'entame cela. Elle continue à parler et moi à écouter.
 Finalement, elle demande à savoir comment je reçois ses remarques. *« Je comprends que*
 314 *mes traits aient pu te blesser. Je vais faire attention. Pour le reste, je vais songer à tout*
ça », dis-je. Je trouve que notre échange, faute de temps, prend fin abruptement avant sa
 316 conclusion. Je lui propose d'aller prendre un café plus tard pour terminer cela.

« D'abord, je trouve ta façon de prendre mon intervention très constructive... Je
 318 *m'attendais à une réaction plus forte. Puis, en effet, je rejette beaucoup notre problème sur*
toi à ce moment-là » (Yi).

320 Ling n'était pas présente, mais elle commente aussi cet événement : *« Le fait que tu*
ne te maîtrises pas m'avait enlignée parfois dans cette même direction et je te remettais
 322 *beaucoup la cause et l'issue de la dynamique. Et à cette époque, je croyais aussi que tu*
pouvais être l'un de ceux qui se croient supérieurs dans leur démarche écolo. et qui ne

324 voient pas toujours le travail qu'ils ont souvent à faire au niveau de l'attitude. Plus
 maintenant, voyons! » (Ling).

Comment, dans mon journal, je décortique mon vécu relationnel

326 J'écris d'abord librement :

328 [...] *Je ne suis pas très content de l'échange. J'ai l'impression qu'elle n'a pas*
 330 *répondu à mon intention. J'ai ouvert sur quelque chose et la réponse de Yi a été de*
 332 *changer de sujet, de partir sur autre chose, de me lancer des critiques plutôt que*
 334 *d'avoir un échange constructif. Je me suis senti attaqué alors que je tentais*
 336 *d'ouvrir un dialogue sur nos vécus respectifs dans notre interrelation. Elle n'a*
 338 *répondu à aucune de mes observations comme si « l'événement » de jeudi passé et*
 340 *« l'escalade » sur la commande de semences n'avaient rien à voir avec notre*
malaise actuel. De plus, je trouve que je me suis ouvert, que je me suis rendu
vulnérable. J'ai commencé en reconnaissant mes torts (ceux que je voyais) et elle
saisit cette occasion pour me rentrer dedans, pour en rajouter sans rien dire sur
l'ouverture que je fais. Elle ne valide ni mes perceptions, ni mes observations⁷⁷, ni
mes raisons de réagir à l'annulation de la sortie, ni celle du refus de faire la
commande. Dois-je douter de tout ça? Suis-je à côté de la traque? Je trouve que
l'intervention que j'ai tentée s'est soldée par une lumière rouge⁷⁸, un échec. [...]

342 *Je prends quand même pour moi la critique que Yi m'a faite. Je dois faire attention*
 344 *à mon « humour frappeur » pour ne pas la blesser. Elle vient de m'exprimer son*
 346 *sentiment face à cela et cela me ramène un souvenir de cette semaine : je me*
 348 *rappelle avoir perçu une attitude blessée de sa part à la suite d'une remarque que*
je lui ai faite sur la consommation de son camion. Je m'étais alors dit d'y aller
plus doux avec elle. Cela me permet de valider deux choses : sa blessure et le fait
que mes perceptions ne sont pas toutes fausses. Pour ce qui est de l'impact de mon
humour sur les autres travailleurs de BAR, je ne m'en fais pas trop. Je les côtoie
depuis un bout. Mais je porterai quand même une attention à ça.

350 Puis, je décortique mon interaction avec une méthode basée sur le modèle de
 l'autorégulation de la relation coopérative (St-Arnaud 1995).

⁷⁷ « J'ai l'impression d'avoir déjà exprimé maintes fois ma pensée sur ces faits. Je me sens comme si tu voulais en discuter sans fin jusqu'à ce que j'adopte le même point de vue que toi. Ça m'exaspère, car je ne vois pas l'issue de l'échange. C'est pour cela que je change de sujet. » (Yi) Cette remarque me laisse en questionnement, car à ce moment c'est la première tentative de retour sur les événements du 13 avril, qui ont eu lieu à peine 6 jours plus tôt.

⁷⁸ Lumière rouge : Terme utilisé en praxéologie, voir ma méthodologie.

352 Mon besoin, ma motivation dans cette interaction : Avoir une équipe bien solidaire,
des relations franches, libres, sans sous-entendus. Avoir le respect de mon équipe. Mon
354 intention : 1- Éclaircir les causes de ce changement de comportement. 2- Savoir si elle
approuve mon jugement face aux raisons de mon désappointement jeudi⁷⁹ (pas de ma
356 réaction). 3- Rétablir l'harmonie dans l'équipe. Effets visés : Qu'elle me dise ce qui ne va
pas. Qu'elle me dise qu'elle sent ma confiance et mon estime. Qu'elle approuve mes
358 motivations de réprimande. « Nos objectifs étaient en lien direct, mais je n'ai pas senti que
ton opinion changeait même si je t'ai dit que je comprenais ta déception » (Yi).

360 La lumière rouge que je vois en analysant mon intervention vient du fait que Yi
projette sur moi toute la cause de ses tensions, et ce, dans une direction que je considère
362 tout à côté du problème et dont je n'avais pas mesuré l'ampleur : mon humour. Elle vient
aussi du fait que, dans le discours de Yi, tous ses malheurs semblent venir de l'extérieur
364 (moi) et non de notre interaction. Ce n'est pas un problème conjoint, c'est mon problème;
ainsi, elle ne peut pas admettre avoir de rôle à jouer dans la résolution des tensions. J'ai
366 alors l'impression première qu'aucun de mes effets visés n'a été atteint. Mais en fait, Yi
répond à mon premier effet visé. Selon moi, les tensions avec Yi et son changement de
368 comportement ont commencé avec l'annulation de la sortie. Mais ce qui s'est passé à cette
date n'est peut-être qu'un déclencheur de ses frustrations accumulées. Elle sent, depuis un
370 temps déjà, que je la juge et ne la considère pas. Je dois donc modifier mon comportement;
lui offrir plus de soutien et arrêter mes « traits taquins ».

372 À partir de mon analyse, je décide de la rencontrer de nouveau pour finir notre
conversation. J'ai les intentions suivantes que j'écris pour être plus conséquent lors de notre
374 rencontre. 1- Lui valider que je l'ai bien reçue et que je vais faire attention pour ne pas la
blesser. Lui demander qu'elle me fasse signe si cela se représente. 2- La rassurer : que mes

⁷⁹ « Je me sens profondément vexée de constater que tu continues de penser que j'ai pris une décision arbitraire "sans consulter le groupe", car pour moi ce n'est pas du tout le cas. Cette accusation me rejoint dans mes valeurs profondes. Je suis triste de voir que malgré mes explications, ta perception reste inchangée. Je suis déçue. La confiance fout le camp » (Yi).

376 taquineries n'ont jamais été des jugements sur sa personne, une atteinte à sa dignité ou une
 manière de me positionner en force, que j'ai un grand respect pour elle. 3- Je voudrais
 378 toujours valider chez elle ce qu'elle pense de mes raisons de désappointement jeudi passé⁸⁰
 et de notre échange sur la commande de semences. J'aimerais qu'elle considère et respecte
 380 mon jugement. Et 4- Valider avec elle s'il n'y a pas autre chose qui la dérange.

Par la suite, mon comportement changera effectivement et depuis cette prise de
 382 conscience, je fais très attention à ma manière de lui parler et je n'ai plus cet humour avec
 elle. La charge de travail est imposante et le temps passe. On ne se rencontrera pas tout de
 384 suite. Nos interactions suivantes sont en dents-de-scie, commençant après ce premier
 échange avec un certain répit des tensions. On arrive à très bien travailler ensemble pour
 386 préparer et faire la rencontre d'accueil des participants qui a lieu le 22 avril. Ce qui me
 porte à croire que ce premier dialogue semble avoir eu un effet positif sur l'attitude de Yi.
 388 Mais les tensions reprennent.

La tension croît, la distance se creuse

Un exemple de notre dynamique à trois : lors d'une rencontre, on doit décider d'une
 390 méthode pour faire, avec les participants, le choix des légumes. Yi voit d'abord la chose
 différemment de moi et Ling. Elle et moi nous obstinons donc, puis d'un coup elle lâche
 392 prise en disant : « *Bon, faites comme vous voulez! Je lâche mon point; c'est stérile! Ça ne
 me dérange pas, c'est vrai!* » Mais je vois bien qu'il y a quelque chose qui la dérange.
 394 J'insiste un peu pour savoir, puis j'arrête. En restitution, Ling ajoute « *Puis Séb. part prendre
 un appel et on discute moi et Yi. À la fin, j'étais d'accord avec Yi et indifférente à la
 396 décision. Selon moi, l'un ou l'autre, chacun peut faire ce qui lui plaît à ce point. Moi et Yi
 avions une façon de travailler très compatible au départ et je suis très facilement
 398 convaincue par une idée bien expliquée. Je retrouve ma position de médiatrice. Je n'ai plus
 d'opinion. Je me sens prise entre vous deux. Je n'aime pas le conflit, le temps passe, j'ai*

⁸⁰ « *Je sens que tu voudrais en parler encore. Je vis ça comme de l'acharnement* » (Yi).

400 beaucoup de choses à faire, je veux qu'une décision se prenne. Je sens l'urgence et la
 402 longueur de la réunion m'exaspère. Je nous sens tous bloqués dans nos positions. À cette
 époque, j'ai plus de facilité à communiquer avec Yi et je tente de l'appuyer » (Ling). Au
 bout du compte, Yi fera sa méthode, moi la mienne.

404 Le 25 avril, je note : « Je sens Yi toujours un peu en opposition, en tension, déçue,
 agressée. Avec elle, j'embarque dans des discussions interminables pour des pacotilles. »
 406 C'est surtout lors des réunions et des prises de décisions que ça bloque. Elles sont souvent
 laborieuses et interminables. On est dans une période de course : beaucoup de travail,
 408 beaucoup de pression. C'est dur à supporter. « Nous sommes deux fonceurs, deux décideurs.
 Nos idées nous importent, alors on se confronte. Faire attention. Être attentif à son non
 410 verbal. Être conciliant. On aurait tout simplement pu, dès le début, prendre la décision
 d'essayer chacun notre option. Pourquoi ce genre de solution ne nous vient pas tout de
 412 suite; pourquoi faut-il 45 min de dur labeur pour y parvenir? »

« Puisqu'en réunion, c'est long, ça boque (sic), je trouve que Séb boque sur ses idées.
 414 Il cherche à tout prix le consensus, orienté fortement sur son idée. J'en parle avec Yi et, à
ce point, nous trouvons que pour économiser du temps nous le laisserons décider. Le temps
 416 file et notre temps est précieux. On travaillera sur notre équipe plus tard. En plus, avec le
climat qui s'est installé, ça boque dans l'irrationnel, alors c'est difficile à gérer. Je ne sais
 418 pas quoi faire; je n'ai pas le temps de le faire, alors je choisis une solution temporaire
facile » (Ling).

420 Mercredi 26 avril : Ling et Yi me demandent d'être plus directif : il faut raccourcir ces
 réunions interminables. Je suis en total accord avec elles. Je leur demande comment faire
 422 sans trop m'imposer. Cette question se transforme aussi en escalade avec Yi. Jeudi 27 avril :
 La réunion de bilan sur la rentrée des participants fut très efficace. Je l'ai dirigée avec plus
 424 de fermeté (gestion de temps, rappels à l'ordre des autres et de moi-même...). Elles me le
 disent et elles en sont ravies. Puis on fait finalement la tournée des jardins. On passe un
 426 moment bien agréable et l'on discute de notre approche du jardinage.

De l'ouverture

Jusqu'à maintenant, mon moral est généralement bon. J'ai une attitude positive. Je
 428 travaille positivement sur moi et j'essaye de régler les tensions malgré mon manque d'outils.
 Je me sens un peu incompetent par rapport à la gestion d'équipe, mais j'y travaille. J'essaye
 430 de trouver un équilibre qui me convient entre le contrôle (pour me sécuriser et me sentir
 compétent) et la liberté, la pleine concertation et la coopération (pour suivre mes idéaux).
 432 *« 'La pleine concertation' : Pour moi, la concertation ne doit pas toujours être pleine et
 cela n'affecte en rien mon approche antiautoritaire. Je me sentais jugée sur ce point et
 434 donc, ne sentais pas ma place avec mon approche... »* (Yi). Bref, je travaille fort,
 positivement, en naviguant entre l'objet d'action et le processus relationnel.

436 Le lundi 1^{er} mai : Ling et Yi m'approchent à tour de rôle alors que je suis à mon
 bureau. Dans les deux cas, c'est pour me dire qu'elles s'épuisent, que le rythme est difficile
 438 à suivre. Elles surveillent beaucoup leurs heures supplémentaires alors que moi je
 m'intéresse surtout à l'accomplissement du travail. Ça me laisse pantois, je ne suis pas
 440 habitué à de telles demandes : *« Je ne sais pas quoi faire avec ça! Ce n'est pas un truc
 individuel que je peux régler à la pièce. Il faut s'en parler tous ensemble »*. Elles passeront
 442 l'avant-midi à me déranger à tour de rôle. Sans s'en parler, l'une après l'autre réinsistent
 beaucoup avec leur histoire de temps. Cela m'empêche de travailler et m'agace de plus en
 444 plus. Je sens qu'elles voudraient que j'aie là, sur le champ, une solution toute faite.

*« Tu es souvent en retard; trait de comportement que je juge très sévèrement, encore
 446 plus chez un coordonnateur. Puisque tu es en retard, que les réunions ne commencent pas
 quand elles devraient et qu'elles sont longues, j'ai l'impression de ne jamais pouvoir te
 448 consulter. Je suis souvent bloquée dans mon travail et ton absence me donne le droit – je
 me conforte dans cette idée — de te blâmer et de te déranger... Faussement le droit; mais
 450 je ne le réalise pas tout de suite. Lorsque tu es là, je sens l'urgence de te questionner pour
 pouvoir continuer mon travail. Aussi, je vois que tu accumules des heures sans compter.
 452 Cela me fait peur, car même si je crois au projet, je suis fatiguée et je ne crois pas à la*

dévotion totale. J'ai besoin de temps et je n'ai pas envie de me brûler au travail. J'espère un mode de vie équilibré. Je crois que tu as des attentes que je ne pourrai pas remplir et ça me stresse. Je ne veux pas être perçue comme étant paresseuse » (Ling).

456 Le soir, je réfléchis à tout ça et j'écris : je calcule mon temps de travail. Mes deux dernières semaines ont encore été de 45 h, alors qu'on doit faire des semaines de 35 h. J'ai
458 une banque de temps accumulé de plus de 150 h. Je réalise qu'il est temps que l'on adopte un rythme de croisière. Le gros « rush » de la rentrée est passé. Je prends aussi conscience
460 qu'on ne pourra pas tout faire à la perfection, comme dans mon idéal; qu'il faudra sélectionner et faire de notre mieux. L'amélioration se fait d'une année à l'autre. Je dois
462 respecter l'énergie du groupe. L'idée n'est pas de se brûler, mais de rester heureux dans le travail. Je décide alors de mon intervention à faire dans la réunion de demain. Je la formule
464 ainsi : 1- Feedback positif : Féliciter l'équipe, car jusqu'à maintenant je suis très fier du travail accompli et de l'esprit qui règne dans le projet malgré le « rush » qu'on a vécu.
466 2- Suite à ce que vous m'avez dit sur le temps de travail et l'épuisement qui vous guette, je trouve que vous avez raison. Il est temps de prendre un rythme de croisière plus doux, de
468 bien sélectionner nos objectifs, les tâches réalisables (en laisser pour l'an prochain) et de bien se les distribuer. J'aimerais aussi que chacun garde l'esprit ouvert sur l'ensemble du
470 projet, pas juste sur sa liste de tâches de la semaine : c'est-à-dire être proactif.

Après avoir macéré cette question et pris cette décision, je me sens comme libéré de quelque chose, plus léger, moins anxieux même si je lâche prise sur quelque chose d'important pour moi. Je ressens une baisse de tension et de stress. Je me sens même heureux de pouvoir annoncer cette réflexion à mon équipe demain. Je sens que je rééquilibre mes valeurs, que je me raccorde à la réalité du ici et maintenant, à ce qui m'entoure. Ma conscience n'est plus dans une bulle de projections détachée de la réalité. Je sens que cela va faire du bien à notre équipe.

Je me souviens : je perds le contrôle, une deuxième fois

472 *Le mardi 2 mai, nous avons notre réunion d'équipe hebdomadaire. La directrice de BAR, Maryse, y assiste pour la première fois. Elle ne m'en a pas informé directement, mais est plutôt passée par une de mes collègues. De plus, nous ne*
474 *nous sommes pas rencontrés pour échanger sur nos objectifs ou sur le contenu de cette réunion. Pour moi, c'est simplement une réunion d'équipe ordinaire et*

476 *Maryse y assiste comme observatrice. Lors d'une rencontre de planification en*
 478 *janvier entre moi et Maryse, nous avons planifié qu'elle assisterait à toutes nos*
 480 *réunions d'équipe, mais jusqu'à maintenant elle s'est toujours trouvée occupée à*
 482 *autre chose. Nous avons aussi établi clairement que ce serait moi qui animerais*
ces réunions. On voulait, comme ça, éviter les ambiguïtés de l'an passé, les jeux de
pouvoir et la situation insoutenable qui s'était développée. Nous l'avions tous deux
trouvée très éprouvante et cherchions à tout prix à éviter une éventuelle récurrence.
Bien sûr, le départ de ma collègue de 2005 changeait la donne.

484 *Donc, on s'assoit; j'avais un ODJ et j'étais préparé à animer. J'étais déjà un peu*
 486 *nerveux du fait de la présence de la directrice et de l'absence de communication*
 488 *préalable entre nous. Je savais les tensions qu'il y avait dans le groupe, la part qui*
 490 *me revenait, le processus de résolution que j'avais amorcé et ce qui subsistait*
 492 *toujours. J'avais déjà informé Maryse là-dessus il y a quelque temps et je n'avais*
 494 *pas l'intention d'aborder formellement ces tensions à cette rencontre. Mon*
sentiment était que moi et Yi avions un échange personnel à terminer pour recréer
le lien de confiance et d'harmonie, que les autres tensions se régleraient suite à
cela et aussi par la démonstration dans le travail comme celle que je m'apprêtais à
faire. J'avais un ODJ bien chargé, mais je me sentais confiant : j'avais la certitude
que la réunion allait résoudre plusieurs tensions et démontrer à mon équipe que je
me soucie d'elles et que je suis à l'écoute.

496 *Maryse commence soudainement l'animation de la réunion. Cela me choque et me*
 498 *surprend étant donné notre entente de janvier. C'est comme si on ne s'était jamais*
 500 *entendu ensemble. De plus, je crains qu'elle ne gâche toute ma préparation. Elle*
 502 *continue : « Dernièrement, j'ai perçu quelques tensions dans votre équipe... De*
 504 *plus, on m'a rapporté que ça n'allait pas à son meilleur entre vous. » Elle*
demande un tour de table sur « comment chacun se sent ». Je sens venir la
catastrophe; « Ça y est, pas de réunion sur le contenu. On part pour une valse! »
me dis-je. « Ce n'est vraiment pas le moment. Pourquoi fait-elle ça? » Je me sens
trahi, je sens qu'elle manque de confiance envers moi.

506 *Encore une fois, je suis pris au dépourvu; j'étais bien préparé, mais cela devient*
 508 *inutile devant cette situation imprévue. Ling commence le tour de table, puis Yi*
 510 *s'exprime... Toute ma belle préparation qui s'envole. Je me referme, je bloque.*
 512 *Plus elles parlent toutes les deux, plus je me sens dans un cauchemar. Les tensions*
 514 *semblent prendre une ampleur démesurée. Maryse doit penser que je laisse traîner*
 516 *des tensions, que je ne m'en occupe pas, pire encore! que je suis de nouveau la*
source d'une crise interne à cause de mon manque de sensibilité, ou que je fais un
« powertrip ». En 2005, pendant un temps, elle avait déjà émis des doutes sur ma
capacité de perception et d'empathie et sur le fait que la crise venait peut-être d'un
besoin de pouvoir que j'aurais eu. J'ai l'impression qu'elle cherche peut-être à me
confondre comme si elle cherchait à prouver que mon « powertrip » était la cause
des déboires de l'an passé et que je recommençais la même chose maintenant. Elle

518 *est aussi dans la crainte d'une répétition et si ça recommence, c'est que le*
problème vient de moi et que ses intuitions étaient fondées. Je ne suis plus là.
 520 *J'écoute ce qui se passe comme à travers une vitre. J'ai quitté le présent. J'entends*
toujours, mais mes émotions prennent toute la place à l'intérieur, je suis envahi.

522 *Yi pleure. Elle dit qu'elle sent que je ne l'aime pas. Elle veut absolument que je lui*
dise pourquoi je ne l'aime pas. J'écoute patiemment, je respire profondément, je
 524 *sue, je suis nerveux, très mal à l'aise. Je reproche des choses dans le*
comportement de Yi, mais ça ne m'empêche pas de l'aimer. Je n'ai rien contre elle.
 526 *J'ai l'impression que toutes les tensions entre nous, dans l'instant, deviennent*
disproportionnées. Je sais que mon attitude actuelle de fermeture, de blocage
 528 *exacerbe la sensibilité de Yi qui en rajoute. C'est comme si tout était hors contrôle.*
 530 *Maryse insiste pour que je réponde à Yi. Je me sens jugé, incompetent. Je cherche*
à rassembler mes idées, à construire un discours cohérent pour expliquer à Yi ce
 532 *que je pense de tout ça, comment je vois la chose, mais mon esprit est trop confus,*
comme dans la mélasse. Je n'arrive pas à dégager des idées du bouillon qui règne
 534 *dans ma tête. Le moment présent me semble tellement distordu et irréel. Je ne peux*
pas m'exprimer clairement. Je ne réponds pas à la demande de Yi, je bafouille
 536 *quelques phases. « Ça n'a rien à voir avec le fait que je t'aime ou pas. Il y a des*
attitudes... des exemples... » Je me sens m'enfoncer dans le borbier des émotions
 538 *présentes, trop fortes, les miennes, les siennes. C'est inutile de tenter quelque*
 540 *explication en ce moment. Maryse se moque de moi. Elle croit que je niaise*
tellement je suis mal à l'aise. Elle rit, elle ironise et me « bave » en me lançant des
traits. Cela dure très longtemps (1 h peut-être). Maryse est aussi dépassée, je
crois. Elle ne s'attendait pas à cette explosion d'émotions.

542 *Puis Maryse veut refermer la boîte de Pandore qu'elle vient d'ouvrir. On tente de*
passer aux points techniques. Je parle de l'ordre du jour que j'avais préparé tout
 544 *en trouvant cela maintenant très futile, même ridicule. Maryse me demande de*
l'entamer. Je suis complètement déstabilisé, figé. Je ne sais pas comment
 546 *reprendre. Je regarde ma feuille, mon ordre du jour et mes repères; ma*
préparation de la veille est inutile. Je trouve ridicule d'énoncer mon « discours »
 548 *préparé. Tout tombe à l'eau. La compréhension que j'avais eue des questions de*
temps, des besoins de l'équipe... À quoi bon démontrer que je suis à l'écoute... Je
 550 *suis maintenant dans un tel état. Tout ce que j'avais préparé la veille n'a plus,*
pour moi, d'importance. Je me suis fait « plaquer dans la bande ». Je balbutie, je
 552 *ne peux m'y mettre. Maryse se moque de plus belle et lance en riant aux éclats :*
« Ben voyons! Tu nous fais perdre notre temps... T'as rien préparé!? ... ». J'ai
 554 *envie de partir en claquant la porte. Elle me fait carrément chier. Je choisis*
 556 *quelques points très techniques sans aucune implication émotionnelle et on passe*
au travers d'un ODJ réduit. Je rentre chez moi... Je ne travaillerai pas du reste de
l'après-midi; j'écris, je me décharge de ce que j'ai vécu, de toutes les émotions qui
se sont réveillées en moi. Dans mon journal, j'écris aussi à Maryse.

558 Lors de la réunion, Yi a une réaction empathique qu'elle n'exprime pas : « *Je suis*
d'accord avec toi concernant la maladresse de Maryse. Je me suis aussi sentie mal
560 *lorsqu'elle t'a rabaissé, niaisé, mais j'étais prise dans mes émotions envers toi à ce moment*
et je n'ai pas agi. J'ai aussi vécu cet épisode comme si elle ne te faisait pas confiance;
562 *chose qui a tout fait, sauf renforcer la mienne* » (Yi). Ling s'est aussi exprimée dans le
même sens.

564 Dès le lendemain, je demande à dîner avec Maryse. Je suis encore en colère, mais il
faut que j'aie des explications. Je sais bien que ce que j'ai vécu est directement relié à mes
566 enjeux personnels et à mes limites, mais je pense quand même que Maryse a agi avec une
inconscience totale ou des motivations que je ne saisis pas. Je ne veux pas continuer à
568 travailler dans ces conditions d'incertitude : sans communication, sans appuis, sans
confiance. Je lui explique alors comment je ne me suis pas senti considéré au niveau de mes
570 émotions et de ma démarche avec mon équipe. « *Je crois que ton intervention ne fut pas*
très positive pour ma relation avec Yi et Ling. Je pense que tu as démontré à l'équipe que tu
572 *n'as pas confiance en moi pour dénouer les crises; et ça, ce n'est rien pour rétablir le*
respect et la confiance. » Je veux comprendre, je veux recevoir ce qu'elle me dit, mais j'ai
574 du mal à me départir de la charge d'émotivité et de colère que je porte. Je m'exprime et
réponds sèchement, mais je me considère ouvert. On échange donc un peu brusquement
576 tous les deux; après un temps, on arrive à se calmer et elle m'explique sa position. Elle a
fait ça tout innocemment. Elle exprime la confiance qu'elle a toujours en moi et comprend
578 que j'aie pu être blessé, puis s'excuse de sa maladresse. On finit par en rire un peu. C'est une
conversation très franche, très ouverte, très honnête. La confiance revient.

L'an passé, la direction de BAR avait pris conscience de ma grande stabilité émotionnelle et de ma capacité à continuer à fonctionner en équipe malgré les perturbations irrationnelles qui s'y passaient. J'avais vécu cette situation avec beaucoup de recul, d'acceptation et une grande capacité d'absorption, de tolérance. Directrice et adjointe étaient impressionnées par cette force. Tout au long du projet, j'avais été conciliant, compréhensif, à l'écoute et j'avais toujours tenté d'agir positivement sur la relation malgré tout ce qui a pu se faire d'autre part (dénigrement, tentative de nuire à ma réputation auprès des partenaires, monter les participants contre moi, refus de collaborer, sabotage des solutions élaborées ensemble, etc.). Je crois que la démesure, l'irrationalité de ce qui se passait me permettait d'établir, dans mon esprit, une démarcation claire entre la part que j'y avais et ce qui appartenait à l'histoire personnelle de l'autre. Bien que je me sois remis en question en sachant que

j'avais une part de responsabilité, je me sentais plus d'assise et plus de force que dans la situation présente. Et maintenant, l'instabilité que je cherche à éviter chez les autres c'est moi qui la vis, qui y suis soumis. Je cède à mes enjeux, à mes états d'âme; littéralement, je perds mes moyens. Cela commence parce que je sens un manque de confiance et des jugements. Puis très vite, tout se déconstruit. Je perds contact avec la réalité du moment, la réalité du regard des autres sur moi. C'est vraiment étrange!

Aussi, je me rends compte que l'expérience de l'an passé pesait sur moi. J'avais été transformé inconsciemment. L'an passé ayant été un fiasco total dans ce domaine, l'équipe n'ayant fonctionné que par la présence de deux médiateurs. Des tensions se sont fixées en moi. J'avais maintenant besoin de prouver, à mes yeux et à ceux de ma directrice, ma compétence comme coordonnateur d'équipe. Cela jouait sur le degré de contrôle, plus grand, que je voulais garder pour éviter les débordements. Inconsciemment, je me devais d'être impeccable dans ce domaine et, dès le début, d'imposer des limites très claires à mon équipe. Je vivais donc un stress post-traumatique et « présituationnel » comme si j'anticipais la possibilité d'une répétition du même événement. On peut donc considérer que lorsque le projet de l'année 2006 débute, mes attitudes et mes actions ne portent pas que sur ce projet, mais que je rejoue en même temps la scène de 2005 en tentant d'y améliorer mon rôle. Mais la scène, les acteurs et les comportements qui appelaient ce rôle ne sont plus là. Je me retrouve donc inadéquat par rapport à la réalité présente.

J'ouvre sur mes enjeux

580 À la suite de cette réunion où je considère que j'ai vécu une crise et après avoir
rencontré Maryse et retrouvé un certain calme en moi, je décide de faire le point avec mon
582 équipe. Je ne peux pas faire comme s'il ne s'était rien passé d'anormal. Je considère que la
transparence, au risque de me rendre vulnérable en affirmant mes faiblesses, vaut mieux
584 que l'ambiguïté et les non-dits. Je rencontre donc Ling et Yi en après-midi et l'on s'assoit
ensemble à l'extérieur. Je leur explique ce que j'ai vécu et comment j'ai été pris dans mes
586 enjeux, que je ne comprends pas trop la force de ma réaction... On échange, elles
s'expriment aussi un peu sur leur vécu. Je considère faire preuve d'ouverture, de franchise et
588 de responsabilité face à mes faiblesses. Même coordonnateur, je suis humain et donc pas
infaillible. Je crois que cette franchise les surprend. Je ressors satisfait de cette rencontre.

Dialogue; deuxième tentative

590 Après la réunion du 2 mai, Yi et moi savons que nous devons nous rencontrer pour
vider l'abcès. Nous saisissons l'occasion le soir du jeudi 4 mai après une belle rencontre
592 avec les participants, en allant prendre une bière ensemble. On parle posément, on s'écoute,

on se donne le temps. J'ai l'impression d'être écouté jusqu'au bout; elle aussi. Cette
 594 rencontre nous semble très positive. On se quitte très heureux de s'être parlé, en se donnant
 une accolade sincère. Dans les jours qui suivent, nos rapports vont beaucoup mieux, mais
 596 peu à peu des irritants refont surface. Mon journal devient riche de questions.

Que se passe-t-il encore? Pourquoi une rencontre si positive, reconnue par les deux
 598 parties, n'a pas d'effets durables? Pourtant, on s'est nommé nos peurs, nos limites, nos
 enjeux, nos résistances face à l'autre. Je l'ai rassurée sur la crainte qu'elle a que je ne l'aime
 600 pas, sur la confiance que j'ai en elle. J'ai senti la franchise, l'ouverture. On a démontré que
 l'on pouvait se faire confiance, s'ouvrir et se parler. J'ai aussi senti qu'elle nommait vraiment
 602 ce qui la touchait et la dérangeait. Je prends en considération ce qu'elle me dit ou me
 reproche et je fais de véritables efforts pour modifier mon attitude et mes comportements.
 604 Alors pourquoi des tensions viennent-elles encore miner notre relation? Pourquoi ces jeux
 d'attitudes? Pourquoi cette « petite clique » que je sens entre Ling et Yi? Pourquoi les
 606 irritants ne sont pas nommés franchement lorsqu'ils surviennent? Je suppose alors que l'on
 ne règle que des problèmes de surface et qu'il reste toujours des problèmes de fond non
 608 résolus. La première fois que j'avais abordé Yi pour résoudre les tensions qui se créaient, il
 était clair que la rencontre n'avait pas été menée à son terme. Mais cette fois-ci, nous avons
 610 fait l'effort de nous écouter jusqu'au bout, de fouiller les non-dits. Je reste interloqué!

Dans les temps qui suivent, je passe un moment à résumer sur papier la création du
 612 conflit et son évolution jusqu'à maintenant. Je cherche à comprendre pourquoi il semble y
 avoir sans cesse amélioration, puis dégradation des relations. Lors d'une amélioration,
 614 qu'est-ce qui se passe qui amène une nouvelle chute? Je décris les étapes, je vois bien un
 schéma se dessiner, mais n'y trouve pas de réponses ou de solutions.

Le désir de tout quitter

616 Dans cette période, j'écris :

618 *J'ai juste envie de tout laisser tomber. Arrêter de me débattre pour être bon, fin,
 compréhensif, évolutif, ouvert; pour être le bon gars bref. Merde à tout. Ça*

620 *m'apporte quoi, à moi, de faire le beau à tout le monde? Des misères dont je n'ai pas besoin! Je lâche la racine et me laisse tomber du haut de la falaise⁸¹. Acceptation, changement!*

622 Je vis du découragement, de l'instabilité. Je suis en pleine zone d'inconfort. Tout ce que je tente ne semble pas porter fruit. Je fais de gros efforts, je change mon comportement, 624 je ménage les sensibilités. On dirait que ce n'est jamais assez, que plus j'en donne plus elles en demandent. Mais qu'est-ce que je fais? Suis-je vraiment un incompetent social incapable 626 d'avoir des relations saines tout en guidant une petite équipe de travail? En plus, j'ai perdu totalement la maîtrise de moi à deux reprises. Je ne sais plus ce que je vauX. Je ne suis peut-être 628 pas fait pour la gestion d'équipe. Je n'ai que le désir de lâcher prise, car je ne vois plus de solutions dans l'approche active, dans l'effort conscient.

Lâcher-prise conscient

630 Le 17 mai, on trouve encore dans mon journal le désir de lâcher prise, mais avec bien moins de désespoir et d'inconfort. C'est plutôt une forme d'acceptation positive. Un travail 632 s'est fait en moi : ma façon de voir et d'aborder la situation se transforme. J'écris :

634 *Lâcher prise, laisser aller. Elles font tout bien. Elles sont en charge. Je n'ai pas à me sentir menacé, déclassé ou incompetent. Je dois juste être à l'écoute de leurs demandes et besoins et les laisser aller. Ce sera OK. Ce sera suffisamment bon, beaucoup amélioré comparativement à l'an passé. Rien à craindre. Les appuyer, les encourager, les féliciter.*

638 Puis je m'adresse à moi à la deuxième personne :

640 *Laisse aller ton envie d'être de tout, partout. Limite-toi à l'essentiel de ce que tu apportes au groupe. L'esprit! Et des connaissances. Laisse-leur la gestion du quotidien et reviens à ton souci primordial : l'esprit de communauté et de travail 642 commun, d'élévation collective. Parle à Yi. Rassure-la. Donne-lui à faire de la gestion, des responsabilités tout en lui demandant de te garder au courant, de bien 644 communiquer pour que tu ne te sentes pas mis à l'écart. « Au moment où je lis ces lignes, je suis émue de constater tous les efforts que tu faisais à ce moment » (Yi).*

⁸¹ Je fais ici référence à un conte zen sur le lâcher prise et l'acceptation. *La sagesse des maîtres zen*, Irmgard Schloegl.

646 Et je reprends ma réflexion :

648 *Là, j'essaye d'atteindre quelque chose. Je ne suis pas dedans. Je ne suis pas*
centré, en moi. Je suis en avant, à l'extérieur, à la poursuite de... cela, en fait,
 650 *m'amène derrière, à courir essoufflé. Voir l'essentiel; me ramener à l'essentiel,*
aux participants, à la transmission, à l'éducation, à la création de moi, à la
 652 *fécondation réciproque. Puis je me fais une liste de tâches sur lesquelles je veux*
lâcher prise. J'ajoute : « M'assurer globalement que l'équipe va bien, que tout
 654 *baigne sans me préoccuper des détails. Ma tâche, c'est d'être pleinement présent*
dans mes relations à l'équipe et aux jardiniers. Je n'ai pas à diriger les réunions, à
 656 *les planifier. Je n'ai pas à faire les ordres du jour. Cela aussi peut être pris en*
charge par elles. »

Entre le 2 et le 17 mai, j'atteignais un point de grande déstabilisation : je vivais un fort
 658 sentiment d'incompétence, au bureau je vivais de l'inconfort face à mon équipe. Les
 tensions, « l'esprit de clique » qui se formait m'atteignaient et me blessaient de plus en plus.
 660 Le renfermement de Ling et Yi sur elles-mêmes et l'information qui ne se rendait plus à
 moi, le sentiment de n'être plus au courant de ce qui se passe faisaient que je me sentais de
 662 plus en plus menacé, inutile. J'arrive donc au point où je veux tout laisser tomber. Puis tout
 d'un coup, c'est comme si j'arrivais à aborder la question d'un autre angle jamais envisagé
 664 avant. Mon sentiment de compétence pourrait provenir, non pas de l'action, du travail que
 j'accomplis, mais de l'inaction, du travail que je cède aux autres, de la confiance que je leur
 666 accorde aussi. Il pourrait venir non pas de la force que j'applique pour atteindre quelque
 chose, de l'énergie que je mets pour réaliser une vision, mais de l'abnégation, de
 668 l'acceptation que les choses puissent en être autrement, que les événements puissent prendre
 leur temps. Si elles font tout le travail, mon plus grand souci comme coordonnateur ne
 670 devrait pas être de me sentir incompétent, mais plutôt d'être à l'écoute, de répondre à leurs
 besoins et de me trouver autre chose à faire. Je crois découvrir où est vraiment ma valeur et
 672 ce qui me tient vraiment à cœur dans ce projet et je tente de me recentrer sur cela. Je prends
 conscience que c'est ma projection en avant, ma propension à accomplir (et non un manque
 674 de confiance) qui fait en sorte que je contrôle et m'inquiète de la qualité du travail, je veux
 être un peu de toutes les tâches; je restreins ainsi la liberté, la mienne et celle des autres.

Ma réflexion passe par une étape plus métaphysique où je me regarde courir après un objectif de contenu : tenter de réaliser dans le présent une vision que j'ai du projet. Je perçois bien que cette projection de mon esprit, cette tension vers l'objet me fait quitter le présent et le processus. Le fait que ma volonté, qu'une part de ma conscience soit centrée sur un objet à réaliser m'amène à perdre contact avec le processus qui se vit à chaque instant et la réalité du moment. Mes actions et réactions aux événements s'en trouvent imprégnées. Je crois que cela influence négativement mes interventions et joue sur la relation en créant une pression supplémentaire, en forçant peut-être une direction, une tendance et une rigidité; une inertie et une difficulté d'adaptation au présent. Consciemment, je m'engage donc à laisser le contrôle sur l'objet et à tenter d'être au-delà de mes enjeux (me sentir menacé, incompetent et être excessivement perfectionniste), de leur faire perdre de leur importance.

676 Je m'investis à faire des actions concrètes pour appuyer ces changements : je
m'engage à déléguer, à démontrer ma confiance, je revois la liste des responsabilités qui me
678 reviennent et celles que je dois déléguer. Avec mon journal, je me prépare à rencontrer Yi.

Dialogue; troisième tentative, deuxième mur

Le lendemain, 18 mai, j'exprime à Yi que j'aimerais avoir du temps pour lui parler. Ça
680 l'embête. Elle se rebute. Yi ajoute ici une note éclairante : « À ce moment, notre conflit me
cause de plus en plus d'anxiété. Quand je suis anxieuse, je suis étourdie et non
682 fonctionnelle. Je ne peux plus me concentrer. Je me sens en perte de contrôle si on en
parle. J'ai peur d'être émotive. Des patterns affectifs liés à ma dernière relation amoureuse
684 récemment terminée refont surface. Je me sens épuisée » (Yi). Je lui demande de trouver du
temps cette semaine. Je veux qu'on ait du temps pour bien parler. Elle ne m'offre que
686 15 minutes, maintenant. Je ne sais pas pourquoi je me plie à cette contrainte, mais je le fais.
On sort s'asseoir dans les marches. J'apporte mon journal, cet aide-mémoire me rassure.
688 Mais je n'aurai pas besoin de le lire. Je lui dis exactement ce que j'ai écrit la veille :

690 *Je crains une tension constante entre nous et cela est dû à mon incompetence. Je
t'explique : Ling a des tâches plus précises (les enfants) alors que pour nous, nos
692 tâches sont appelées à s'interpénétrer. De plus, tu fais plus d'heures que moi⁸². Je
me suis habitué à presque tout faire ici et je ne sais pas comment déléguer (surtout
694 des tâches administratives) sans sentir que je perds le contrôle. C'est-à-dire que je
ne me retrouve plus, ne suis plus ce qui se passe. J'ai confiance en toi. Là n'est pas*

⁸² Depuis le début de mai, ma tâche est passée à 4 j/sem. en raison du temps accumulé en début de saison.

696 *le problème. Je dois te laisser plus de responsabilités ou coresponsabilités et plus de tâches administratives, mais je dois aussi me sentir connecté, informé.*

Elle semble très surprise lorsque je parle de mon incompetence, de ma sensation de
 698 perdre le contrôle, de mon besoin d'être informé. Je le vois dans son visage. Elle s'attendait sûrement à une liste de réprimandes. Mais je prends le temps de poser clairement la
 700 réflexion que j'ai faite sur la situation. Elle prend la parole à son tour. Je m'attends à ce qu'elle résonne à ce que je présente, qu'elle s'ouvre à ce que j'ai dit. Mais elle commence
 702 encore à me sortir une liste de reproches : « *Tu critiques trop mon travail. J'ai même peur de te montrer ce que je fais. Je n'aime pas ta non-punctualité, etc.* » Elle dit qu'elle veut
 704 qu'on se divise les tâches au lieu de se coordonner; d'améliorer la communication. Elle veut être seule dans ses jardins, qu'on ne travaille plus en équipe. De plus, elle me répète encore
 706 qu'elle sent que je ne l'aime pas, que j'ai du mal à l'accepter. Je n'en reviens pas! Écoute-t-elle, seulement, ce que je lui dis? J'en doute! Elle est centrée sur ses enjeux. Je lui confirme
 708 que je l'aime bien, que j'ai confiance en elle, que là n'est pas l'enjeu. Un peu agacé par cette ritournelle, cette insistance à ne pas vouloir entendre, à se percevoir en victime persécutée,
 710 je lui dis : « *C'est peut-être une projection de ta part, un effet miroir de ce que toi-même tu ressens envers moi ou même une peur du rejet que tu as.* » Yi ne s'oppose pas à cette
 712 hypothèse. Elle la reçoit et semble y réfléchir. Je me dis qu'enfin ça va peut-être faire son chemin en elle. J'ajoute alors : « *Dans un premier temps, je ne suis pas pour la ségrégation,*
 714 *mais je vais réfléchir à ce que tu me demandes.* » Le temps s'est écoulé. Je clos la rencontre : « *Yi, il faudra finir cette conversation. Trouve du temps.* »

716 Je suis mal à l'aise devant cette fin. Je crois que je n'ai pas été reçu et qu'elle a encore saisi l'occasion pour tout tourner en reproche. Je m'ouvre, me rends vulnérable et elle ne
 718 trouve qu'à en profiter pour me taper dedans et prendre une position de repli. S'est-elle une seule fois remise en question dans cette histoire? *Yi confirme effectivement qu'elle était*
 720 *complètement centrée sur ses enjeux personnels durant cette rencontre* (Yi).

Naturellement, par la suite, je ne peux m'empêcher d'analyser cette rencontre. Cette
 722 fois, je suis emmené vers la psychologie de Yi plutôt que vers ma propre remise en

question. Elle a vraiment bloqué le dialogue. Je la sens fermée et défensive; même ses
 724 attaques sont une défense. J'ai la conviction qu'elle se retranche derrière ses enjeux. Elle
 choisit de rester dans sa « zone de confort », dans une position désagréable, de plus en plus
 726 invivable et non évolutive, mais connue. Elle choisit l'exclusion, le retranchement. Je désire
 terminer cet échange avorté. Je me repositionne. Comment percer cette carapace? Comment
 728 établir un dialogue constructif avec elle? Je veux aborder la question de ses enjeux! J'écris :
 « *Ce qui te dérange le plus en moi, c'est que je suis faible et plein de défauts. Tu m'as*
 730 *idéalisé à cause de mon discours, de mon idéologie. Et là, tu me découvres humain. Ça*
t'écoeure! [...] Tu me stigmatises et tu te privas de tout ce qui est bon en moi ». « Tu
 732 désires, mais je n'en suis pas là à ce moment » (Yi). Pour ce qui est de ce que je peux saisir
 de ma propre attitude, je le note ainsi :

734 *Je me considère maintenant très à l'écoute de mon équipe (groupe et individus). Je*
prends toutes leurs remarques et je les réfléchis. Si le chapeau me fait, je modifie
 736 *mon attitude ou mon comportement. Je ne suis pas parfait, mais je m'améliore. Je*
réponds à leurs besoins. Par contre, cela n'a toujours pas l'air de les satisfaire,
 738 *d'être remarqué, d'avoir une influence positive sur leurs attitudes.*

Nos relations d'équipe se dégradent de plus en plus

Lundi 22 mai. Je n'ai toujours pas de retour de Yi pour un moment de rencontre.
 740 Quatre jours sont passés et la communication ne s'est pas améliorée. Je l'aborde donc pour
 qu'on se fixe un rendez-vous. Elle se braque immédiatement « *Là, j'en ai marre des*
 742 *discussions!* » « J'avais beaucoup l'impression que tu me harcelais à toujours vouloir me
rencontrer. Ça me mettait à bout encore plus. Je n'étais pas consciente ou me fichais bien
 744 que nos conversations ne soient jamais terminées, qu'elles soient à sens unique, que tu ne
t'exprimais jamais. En fait, je faisais exprès. Mes enjeux ne me permettaient pas d'être
 746 défaillante, prise en défaut, vulnérable. Je coupais court à tout, à chaque fois, et en
remettais sur ton dos. Je ressortais victorieuse de ces rencontres. Aussi, j'avais des
 748 problèmes dans ma vie personnelle, mon esprit était occupé et mes émotions régulièrement
bouleversées dans cette période. Je n'étais pas disponible à me remettre en question ou à
 750 me faire travailler l'intérieur » (Yi). Je lui réponds « *As-tu l'impression qu'on a clos notre*

discussion jeudi, qu'on a élaboré ensemble des solutions? » Elle admet que non, mais elle
 752 s'obstine toujours pour éviter qu'on se rencontre prétextant la charge de travail, la perte de
 temps, l'inefficacité. Elle a l'impression de ne faire que ça. Je lui dis alors que pour moi le
 754 climat de l'équipe est essentiel et que je n'arrêterai pas tant qu'il n'y aura pas d'amélioration
 sur ce point. À ce moment, elle me répond qu'elle vit des problèmes personnels, qu'elle est
 756 bouleversée, qu'elle n'est pas prête à gérer cette charge supplémentaire. Je peux comprendre
 et je lui dis : « *Quand tu te sentiras mieux, trouves un moment et viens me voir. Je veux*
 758 *qu'on finisse notre discussion.* » Elle propose de laisser le temps résoudre le conflit. Je
 m'oppose fermement : « *Moi, je veux des solutions concrètes, prises ensemble* ». Yi
 760 s'exprime : « *Tu ne me fais pas confiance!* » Encore cette histoire! N'écouterait-elle jamais!?
 Ne suis-je pas assez clair!? Voit-elle ce que je fais? Un peu excédé, je cherche une voie
 762 directe pour qu'elle comprenne. Je lui dis sur un ton clair : « *J'ai énormément confiance en*
toi, sinon je ne perdrais pas mon temps à te parler. Je te mettrai à la porte et j'engagerai
 764 *quelqu'un d'autre. Maintenant, on arrête là. Dès que tu peux, tu me donnes une date.* »
 « *Cette phrase, bien malgré toi, me pousse encore plus dans mes enjeux. Je me sens alors*
 766 *menacée* » (Yi).

Le 24 mai, je dîne avec Maryse, la directrice, pour faire le point. Yi ne m'est toujours
 768 pas revenue avec une date de rencontre. Maryse propose que l'on fasse une réunion à
 quatre, avec elle, bientôt. J'accepte en pensant qu'une tierce personne servant de médiateur
 770 contribuera à la résolution des tensions. Je décide donc d'attendre cette réunion qu'elle
 reportera à maintes reprises. Pendant ce temps, plus ça va, plus l'équipe se scinde. Je me
 772 sens de plus en plus mis à l'écart par Yi et Ling qui travaillent « en clique » et
 communiquent de moins en moins avec moi. L'information ne circule plus. Nos échanges
 774 sont froids, je me sens mal à l'aise. Je sens que Yi s'engage dans une lutte à finir. Je sens de
 moins en moins de respect et d'écoute de leur part. La plaie est ouverte, mais rien n'est franc
 776 et direct. On fait comme si. Mais les relations de travail sont de plus en plus mauvaises.

Malgré cela, je ne relance pas Yi sur une possible rencontre, car j'attends patiemment
 778 la réunion à quatre avec Maryse. Puis, je veux bien lui accorder un peu de temps même si je

crois qu'elle ne fait que fuir. D'ailleurs, elle ne viendra jamais vers moi à ce sujet. Je me dis
 780 qu'étant donné les enjeux que je perçois chez elle, il vaut mieux dialoguer en présence d'un
 médiateur qui permettra à chacun de s'exprimer.

782 De mon côté, je travaille beaucoup avec mon journal pour comprendre l'impasse que
 je vis avec Yi. Je le relis, j'analyse mes interactions, je cherche des voies de passage.
 784 J'aperçois bien un schéma répétitif dans mes diverses tentatives de dialogue : 1- Je
 l'approche : abordant la question de manière relationnelle, je ne jette pas la faute sur elle. Je
 786 me considère plutôt comme partie intégrante de la dynamique et reconnais mes tords.
 2- Généralement, Yi semble contrôler le temps. 3- Ainsi, chaque rencontre se termine sans
 788 que je ne sois parvenu à lui communiquer le fond de ma pensée. Je ne me sens donc pas
 reçu et chaque fois, elle m'interrompt pour reprendre avec des reproches. 4- Il n'y a pas de
 790 recherche de solutions communes. 5- Chaque fois, je repars insatisfait et sur ma faim.
 6- Après j'analyse et lorsque je reconnais une faute, je modifie mon comportement ou mon
 792 attitude, ce qui ne semble jamais la satisfaire. Il y a toujours de nouveaux reproches et des
 entraves au dialogue. 7- Il y a parfois de petites rémissions temporaires après nos
 794 rencontres, mais globalement les choses s'enveniment.

Mon équilibre vacille et revient

Pendant ce temps, dans le quotidien, je pratique mon lâcher-prise : je contrôle moins,
 796 laisse plus d'autonomie, de liberté. Je délègue du pouvoir de manière formelle et informelle.
 C'est-à-dire que lorsque je me rends compte qu'une tâche est prise en charge par l'une
 798 d'elles, sans consultation, car elles ne communiquent pas, je laisse aller, suivant de « loin »
 son exécution. Je relâche la pression sur elles. Je modifie aussi ma façon de faire et d'être
 800 dans les réunions d'équipe. Mes enjeux sont à fleur de peau, je suis sensible, mais je les
 désamorce souvent. Ainsi, j'embarque moins souvent dans les escalades et j'en prends de
 802 plus en plus conscience. Je réprime parfois des désirs de faire des tâches pour les laisser
 aux autres. Par exemple, je laisse à Yi la tâche d'encadrement d'une stagiaire que nous
 804 allons recevoir. En réunion, je cède sur des points auxquels je tiens même si je sais que leur

proposition n'est pas la meilleure. Plutôt que d'argumenter inutilement, j'exprime ma
 806 réserve et je pose des avertissements, mais je me rallie à leurs idées. Je les laisse donc faire
 leurs armes au risque que nous soyons obligés de corriger plus tard, ce qui arrive parfois.

808 Je vis ces modifications dans mes actes, dans mes attitudes, mais elles ne sont pas
 perçues de l'extérieur. Yi et Ling ne les voient pas. C'est une période très difficile pour moi.
 810 J'éprouve du rejet (un enjeu que je porte) et de l'incompétence face à mon travail de
 coordonnateur, de gestion d'équipe ou simplement relationnelle. J'observe beaucoup mon
 812 lâcher-prise qui devient de plus en plus conscient : comme s'il avait commencé par un élan
 d'abandon involontaire et qu'il devenait au fil du temps de plus en plus volontaire, engagé.
 814 Je me sens perdu, de plus en plus, et inconfortable, car je ne sais pas trop où je m'en vais :
 je ne reçois aucun retour positif de mon équipe face à tous ces changements. Je me sens
 816 aussi, parfois, inutile au sein de cette équipe. J'ai l'impression que pour elles ce
 désengagement apparent n'est qu'un signe de mon incompétence et de ma faiblesse de
 818 coordonnateur.

Après le 22 mai, Yi s'engage de plus en plus dans sa dynamique de sécession. Je me
 820 sens mis à l'écart. L'inconfort augmente chez tout le monde, mais plus rien n'est nommé. Le
 conflit devient souterrain. Comme il est impossible, sans communication, de faire notre
 822 travail, de résoudre les problèmes quotidiens et les situations conflictuelles entre jardiniers,
 de veiller à la bonne marche du projet, une spirale descendante s'enclenche : plus l'inconfort
 824 augmente chez Yi (et chez Ling aussi), plus la communication se fait rare, mal et
 superficielle; plus elle se fait rare, plus l'inconfort augmente.

Toute cette période où je « relâche mon emprise », où je lâche prise, n'est pas facile et je la
 vis de manière extrêmement étrange. C'est vraiment comme si je relâchais réellement mon emprise,
 mon contrôle sur le travail, comme si je ne tentais plus de lui infléchir une tendance particulière, de
 le projeter dans ma vision. Plutôt que de tenter d'agir sur l'extérieur de moi, je me contente d'agir sur
 moi avant tout pour mieux être en accord avec la réalité présente. Les contraintes sont intérieures,
 les débats aussi. Plus ou moins, c'est contre mes désirs trop vifs, mes rêves, mes enjeux, mes
 limites, mes réflexes et mes complexes que j'agis. Mes gestes habituels, mes attitudes et mes
 comportements communs, je les réprime, mais je ne sais pas par quoi les remplacer. Rien ne me
 vient d'instinct, naturellement. C'est là que le sentiment d'incompétence survient. Je tâtonne,
 j'essaie, encore et encore. C'est ce que je nomme plus haut un mouvement d'abandon involontaire.

Dans les premiers temps, cela me torture énormément. Je me sens mal, j'ai juste envie de ne plus être là. Je me sens de plus en plus inutile et incompétent. Je ne vois pas l'environnement changer en référence à mon propre changement. Je n'ai aucun retour de Yi ou de Ling, pas plus que je ne vois leurs attitudes envers moi changer. Rien ne semble m'indiquer que je fais mieux ou pire. Malgré cela, après un temps, je retrouve un certain calme, je me sens mieux avec moi-même. Un certain équilibre s'installe. La confiance en moi revient. Je sais que mes actions sont plus justes, plus en accord avec mon environnement et mon présent direct, plus en accord avec moi aussi. Je sais que je suis plus en accord, en harmonie avec Ling et Yi, même si, paradoxalement, elles ne le savent pas. Je retrouve peu à peu une certaine assise, une certaine solidité avec la sensation que je n'agis plus, ne réagis plus, ne ressens plus exactement comme avant. C'est le « lâcher-prise engagé », volontaire qui s'installe.

Je note particulièrement que bien que ces changements me bouleversent, qu'ils me semblent majeurs, ils passent pour la plupart inaperçus. Ce sont pourtant des signes de transformation concrets dans mes actions, mon comportement et mes attitudes.

Dialogues avec Ling qui portent fruit

826 Avec Ling, on a quelques échanges brusques, mais les dialogues portent fruit. Elle
écoute, s'exprime et reconnaît sa part de torts. On élabore ensemble des pistes de solutions,
828 des moyens de communiquer et ça marche. Exemple, le 1er juin : On travaille ensemble sur
une tâche à l'extérieur et je l'aborde sur nos différends. De la même manière que je le fais
830 avec Yi, j'entame le dialogue, m'exprimant sur ma perception de notre relation et sur ce que
je ressens. Je lui dis avoir l'impression qu'elles deux se replient plutôt que de faire face aux
832 changements nécessaires à faire dans leur attitude, écoute et ouverture. Je lui demande de
faire des efforts pour percevoir mes transformations. Au cours de la discussion, Ling
834 confirme mes perceptions : elle aussi ressent leur repli et ma mise à l'écart. « *Je n'aime pas
le phénomène "de gang"!... Et je sentais bien qu'avec Yi on commençait à faire une gang
836 contre toi. Ça me rendait très mal à l'aise* » (Ling). Elle sait qu'elles me communiquent mal
l'information. Elle m'avoue qu'elle reste accrochée à une vision statique de notre relation.
838 « *Pendant qu'on en parle, je me rends bien compte que tu as fait des efforts et que ton
comportement a changé, mais je n'en avais pas pris conscience* » (Ling). Elle me demande
840 alors : « *Tu devrais nous nommer les efforts que tu fais, ou lorsque tu réagis différemment à
une chose pour qu'on en prenne conscience. Je vais être plus attentive, aussi* » (Ling). En
842 retour, je lui demande d'être plus communicative dans l'instant lorsque quelque chose la

dérange; de nommer ce qui l'agresse plutôt que de rester dans des allégations générales ou
 844 de ne rien dire. Cette rencontre va porter ses fruits, car Yi note ici : « *Ling m'influence à
 voir ces changements chez toi* » (Yi). » Ling va donc amener Yi à changer peu à peu.

846 Cette rencontre est importante pour moi et elle me rassure, car enfin quelqu'un valide
 mes perceptions. C'est la première fois que cela arrive. Je peux enfin me dire « *Je ne suis*
 848 *pas fou!* » C'est aussi, je crois, la première fois que j'ai accès à un autre regard que le mien
 sur ce qui se passe et qui n'est pas, comme dans les retours que Yi me donne, un méli-mélo
 850 d'enjeux, de blessures et de jugements. Ling reconnaît sa part de torts et son analyse n'est
 pas un bloc monolithique de reproches et de condamnations. Le partage et la reconnais-
 852 sance (des responsabilités de chacun) permettent une voie de passage et l'on peut élaborer
 ensemble des solutions et des façons de se nommer les choses.

Je remarque, dans ce conflit, que je suis toujours celui qui va vers l'autre pour ouvrir la
 communication et tenter de résoudre les problèmes relationnels.

Désastre d'équipe

854 Le 14 juin, je rentre au bureau à 1 h 30; c'est mon horaire. Je salue chacun, Yi et Ling
 aussi. Il y a peu de communication entre elles et moi, mais déjà je sens la tension. C'est
 856 maintenant dans l'ordre des choses qu'il y en ait. Je me rends à mon bureau et m'installe
 tranquillement. En cherchant Xavier derrière le paravent, je vois une nouvelle personne à
 858 son bureau. Je suppose que c'est notre stagiaire des jardins qui est arrivée. J'avais oublié
 qu'elle commençait aujourd'hui. Je présume donc que Yi l'a prise en charge comme
 860 convenu et ne m'étonne pas qu'elle ne me l'ait pas présentée. Mais Ling non plus n'a pas eu
 cette délicatesse. Cette omission me blesse. Je me présente alors moi-même comme étant
 862 « l'autre membre » de l'équipe jardin en me disant qu'elle ne doit même pas savoir que je
 suis le coordonnateur. Je laisse cette incertitude. J'observe Ling et Yi aller dans le bureau,
 864 interagir, puis je me mets au travail.

Plus tard, Yi convoque une réunion de l'équipe jardin avec la directrice et la stagiaire,
 866 sans me prévenir, sans même qu'on m'en informe. Je travaille... et comme mon bureau fait

dos à la salle, je n'en prends pas conscience tout de suite. Le bruit m'interpelle, je me
868 retourne et vois bien que l'équipe jardin se rassemble. Je suis complètement interloqué. Je
me dis : *«C'est peut-être pour introduire la stagiaire à Maryse! C'est Yi qui l'encadre après*
870 *tout. Je n'ai peut-être pas besoin d'être là. Mais Ling y est!?»* Je n'y comprends rien. Je sens
mon émotion qui monte; sentiment de rejet, je m'irrite contre Yi. Mais je m'arrête : je dois
872 prendre le temps de comprendre avant de juger, de m'emporter. Juste avant que la réunion
débuté je me joins au groupe, toujours sans trop savoir ce qui se passe et sans qu'on m'y
874 convie. Je ne veux pas poser de questions à cause de la présence de la stagiaire et de
Maryse. Je ne désire pas amplifier l'ambiance tendue et je ne veux pas risquer de me faire
876 rabaisser par Yi : ses réactions sont imprévisibles. J'attends. Après peu, je prends
connaissance que c'est bien une réunion d'équipe. Yi a un ordre du jour bien préparé. Elle
878 préside la réunion comme un chef. Je croirais presque que c'est elle la coordonnatrice. Je
laisse passer ma résistance et je participe à la réunion. Je me rappelle mes valeurs face au
880 travail d'équipe (non-hiérarchie, concertation) et je me dis que son initiative s'accorde avec
le partage des rôles dans une équipe. Je ne dois pas laisser mon désir de tout contrôler ou
882 mes blessures d'orgueil prendre le dessus. Je ressens quand même un très grand manque de
respect dans la procédure et dans le manque de communication. J'ai aussi l'impression que
884 Yi est dans un « trip de pouvoir », qu'elle se prend pour la coordonnatrice. Je me demande
même si elle ne cherche pas à démontrer à Maryse qu'elle est plus compétente que moi.
886 Mais je me dis que ça aussi ça fait partie des aléas de la délégation du pouvoir et que pour
l'instant je ne peux rien y faire. Quand même, je trouve que ça commence à bien faire, cette
888 équipe qui n'en est pas une. Il faudra bien régler cela tôt ou tard. Pour l'instant, je fais le
calme en moi et participe normalement à la réunion. Je me sens assez fier de pouvoir le
890 faire d'ailleurs.

Pendant un temps, les échanges se passent bien. Puis, Yi a une réaction brusque alors
892 que je suis en train de parler : je fais un bilan des deux propositions finales sur un point de
discussion, car je veux une décision claire. Le changement de position qui est en train de se
894 faire m'agace. Je suis quand même bien prêt à m'y rallier s'il y a unanimité autour de la
table. J'ai donc besoin que les propositions et les positions de chacun soient claires. Alors

896 que je nomme les deux propositions, Yi m'interrompt brutalement au milieu de ma phrase
 et s'oppose catégoriquement d'une voix forte : « *Je ne suis pas d'accord!* » Je termine ma
 898 phrase comme si elle n'avait pas parlé. Je suis en colère. Elle n'a pas de respect pour moi. Je
 sens qu'elle n'écoute pas et cherche seulement à s'imposer. Je trouve qu'elle va trop loin. Je
 900 ne sais pas ce qu'elle veut faire, mais elle n'est pas en mode d'écoute, de coopération et elle
 en est probablement inconsciente. Elle me fait chier en ce moment précis! J'ajoute, un peu
 902 pour la narguer, « *Avec quoi tu n'es pas d'accord: qu'on choisisse entre les deux
 propositions ou le choix du format 8 1/2 X 11 pour le journal?* » (C'est la deuxième partie
 904 de ma phrase et le choix qu'elle favorise.) J'ai envie de lui ramener en pleine figure sa non-
 écoute, son attitude déplaisante, de lui dire ce que je ressens, mais je ne veux pas partir en
 906 guerre en pleine réunion. Elle balbutie un peu et dit « *La décision est prise, on n'a pas à
 revenir là-dessus. Tout le monde est d'accord!* » Je réplique : « *Ah! Mon sentiment n'a donc
 908 aucune importance!* » Je fais un tour de table sur les propositions et je me rallie à la
 position générale, la sienne. La réunion continue et se termine.

910 Je vis énormément le rejet, j'ai l'impression d'être jugé comme indésirable. Je tente de
 me comporter au-delà de ça, mais je suis bien sensible et tout cela me touche. Je comprends
 912 que pour Yi une décision qui ne rallie pas tout le monde est suffisante et que si la prise de
 décision semble efficace, ce n'est pas grave s'il s'accumule des tensions dans le groupe.

914 « À ce moment, j'ai vraiment l'impression que c'est toi qui manques d'écoute, voire de
 senti envers le reste du groupe. Pour moi, tout semble clair et tous ont l'air de s'accorder.
 916 Je ne comprends pas pourquoi tu veux préciser encore plus les choses. Je me sens
 exaspérée » (Yi). Ce à quoi je répondrai lors du dialogue de restitution : « Tous! Est-ce que
 918 pour toi je ne faisais pas partie du groupe? Le fait que j'ai besoin d'éclaircissement pour me
 rallier ne compte pas? Et le fait que je sois rallié ou non compte-t-il? »

Yi devient de plus en plus exaspérée dans nos rapports, ou du moins elle le démontre plus
 ouvertement. Je crois qu'elle ne peut plus me supporter. La scission devient complète. Nos rapports
 semblent totalement coupés. Elle ne me présente pas la stagiaire dont elle s'occupe, elle ne
 m'informe pas d'une réunion d'équipe et ne s'offusque pas de mon exclusion des décisions, au
 contraire. Cela semble irréel. Est-ce volontaire ou est-ce que je n'existe plus dans son esprit?

Aurais-je été rayé psychologiquement? L'exaspération de Yi est à son comble; elle est à fleur de peau.

Dialogue; une autre tentative avec Yi

920 *Le lendemain, jeudi 15 juin. Il s'est passé trop de choses importantes hier. Je ne*
 922 *peux pas faire comme si de rien n'était et laisser ce type de comportement devenir*
 924 *naturel. Si je ne dis rien, j'ai crainte qu'elle prenne cela pour une porte ouverte,*
 926 *qu'elle s'autorise de plus en plus d'irrespect à mon égard. Je n'ai pas envie de*
 928 *faire un retour sur son attitude générale, sur notre problème relationnel (je sens*
 930 *bien qu'elle n'a pas d'ouverture pour recevoir ça. C'est trop! D'ailleurs, je ne*
cherche plus à résoudre la crise entre nous. J'attends toujours la réunion avec
médiation), mais j'ai besoin de lui parler. Je change de stratégie et décide de
prendre un fait précis pour faire une intervention ciblée : exprimer à Yi ce que j'ai
ressenti lorsqu'elle m'a interrompu en réunion. Je veux surtout désamorcer chez
moi ce que cela a provoqué : une aversion envers elle. Je veux qu'elle sache
qu'elle m'a blessé et qu'elle le prenne en compte dans le futur.

932 *Elle est dehors, assise à une table à pique-nique. Lorsque j'approche, elle fait un*
 934 *petit sourire en coin. Je me sens intimidé. Ce n'est pas facile pour moi de*
 936 *m'exprimer sur ces sujets qui forcent l'autre au regard sur soi, qui remettent en*
 938 *question nos actes et attitudes. Chaque fois, j'hésite. Je ne veux pas blesser et je*
 940 *cherche mes mots. Je lui demande « Qu'est-ce qu'il y a? » En voulant dire « qu'est-*
 942 *ce que ton sourire signifie? » Yi répond : « C'est toi qui... » Je vois la dynamique*
 944 *qui se dessine; on va se tester, tourner autour du pot, relancer l'autre. Je décide de*
ne pas embarquer. J'irai droit au but : « Hier, pendant la réunion, quelque chose
 946 *m'a blessé. » Je décris le fait, puis mon senti : « J'ai senti que tu t'opposais à moi*
 948 *sans écoute alors que je posais ma compréhension de la discussion et où j'en étais*
 950 *dans l'évolution de mes choix. » Yi répond : « Ce n'est pas ça! Le choix était fait.*
 952 *J'écoutais une discussion inutile. Personne ne voulait de 8 1/2 X 14. » Dans ma*
 954 *tête, un discours déboule : « Personne? Tiens, suis-je mal renseigné par mes sens?*
Mon opinion compte-t-elle? Fais-je partie du groupe? »

946 *J'ai l'impression que par naïveté, j'ai toujours confiance en son intelligence, en*
 948 *son ouverture. Je décide d'explorer avec elle, par étape, ce qui s'est passé à ce*
 950 *moment-là. « Ouvrons notre conscience à comprendre », me dis-je. J'ai l'impression*
 952 *qu'on peut explorer ensemble les différentes perceptions d'un même moment selon*
 954 *les points de vue. Je veux qu'elle réalise que même si pour elle la décision semblait*
claire, elle ne l'était pas nécessairement pour d'autres, pour moi entre autres.
« Raisonons ensemble. Toi, ton choix était clair depuis le début, non? Ta décision
était-elle déjà prise quant au format de papier? » Yi, plutôt que d'embarquer dans
l'exercice, se braque à nouveau : « Où est-ce que tu t'en vas là? Tu cherches juste à
me coincer, à me faire dire... » Je vois là une fermeture complète. Je l'interromps :

956 « Écoute, je ne veux même pas entrer dans une polémique là-dessus. On n'a pas à
 958 en parler. Mon but n'est pas de te "coincer". La seule chose que je te dis, c'est que
 ton comportement et ton attitude m'ont blessé. Point! J'ai trouvé que tu me faisais
 de l'obstruction sans raison, que ta réaction ne me respectait pas et ça m'a blessé.
 960 C'est tout. Si ça non plus tu ne veux pas l'entendre, je ne peux rien y faire! » *Et je
 suis parti. Elle m'a appelé, mais je n'étais plus d'humeur à tenter de discuter avec
 962 elle. Je ne me suis pas retourné. Je sentais l'impasse tellement grande et la
 profondeur de son réflexe de défense qui bloque tout. Elle est tellement réactive!
 964 Pourtant, je ne me sens pas menaçant. Je me sens impuissant et incompetent. J'ai
 tellement l'impression qu'il n'y a qu'un pas d'écoute et d'ouverture à faire pour
 966 résoudre tout le conflit. Depuis le début, l'image que j'en ai est celle d'être
 accroché à une paroi à pic à quelques pas de la crête derrière laquelle s'écoule
 968 une pente douce que nous pouvons descendre ensemble. Comment se fait-il que je
 n'arrive pas à surmonter cet obstacle? Se peut-il que je ne sois pas assez directif
 970 pour demander, voire imposer l'écoute?*

En septembre, lors de nos dialogues, Yi trouve qu'à ce moment précis j'aurais dû me
 972 fâcher réellement : « Dans ta façon d'être fâché, tu sembles toujours être dans ta
 vulnérabilité. Ça m'a même fait rire. Pour me confronter, il fallait que tu sortes de ta
 974 vulnérabilité, ne plus me la montrer, m'envoyer chier! Me montrer une image forte! [...]. »
 Mais un peu après elle revient sur son affirmation et dit : 2Mais, je ne suis pas si sûre que
 976 l'impact aurait été positif [...], le conflit a été réglé de la meilleure manière. »

Un nœud se dénoue

Le 20 juin, c'est la réunion à quatre que j'attends : un brunch. Cette rencontre, je la
 978 désire et l'anticipe depuis longtemps déjà, car j'ai l'espoir qu'elle sera le lieu d'expression et
 d'écoute voulu grâce à la présence d'une tierce personne qui servira de médiateur. Ce besoin
 980 d'expression est pour moi l'essence de cette rencontre. Depuis deux semaines au moins je lis
 et relis mes notes de journal de bord. J'en fais l'analyse. Je suis persuadé que les causes de
 982 ce conflit ne sont pas très profondes, qu'elles sont reliées à des blocages de la relation liés
 aux enjeux personnels de chacun (je connais l'impact que mes enjeux ont sur moi, la
 984 difficulté, l'impossibilité parfois, que j'ai eue à les démonter lorsqu'ils s'enclenchent et à en
 dissoudre leur mécanisme peu à peu. Je crois donc savoir où Yi peut se trouver). J'ai une
 986 grande confiance dans notre capacité à passer au travers de cette crise. J'ai l'idée que ce qui

empêche la réconciliation depuis le début, c'est que Yi refuse de me recevoir. Elle s'est
 988 figée dans une vision statique de la relation et des personnes l'empêchant de voir les
 changements que j'opère. Elle s'est ainsi enfermée dans une conception du problème où elle
 990 ne voit plus d'issue. Je crois que si Yi m'avait écouté, une fois jusqu'au bout, on aurait pu
 résoudre nous-mêmes le conflit sans intervention d'une tierce partie⁸³. Je suis alors
 992 déterminé à ce que le conflit se dissolve et je me prépare en écrivant dans mon journal :

994 *Mes objectifs sont clairs; je veux être entendu jusqu'au bout (je sens que j'ai*
suffisamment écouté) et je veux des propositions de solutions claires à la fin de la
rencontre. Les idées que je veux faire passer sont les suivantes : Premièrement :
 996 *Je veux d'abord qu'elles sachent que je les trouve compétentes, travaillantes,*
fiabes et que je les apprécie beaucoup. 2- Ce qui me dérange, c'est nos relations
 998 *dans l'équipe et la mauvaise communication. Je crois que cela mine nos*
 1000 *fondations et notre capacité de créativité collective. On se prive du rôle de*
 1002 *l'équipe et cela ne me satisfait pas. 3- Sachez que j'ai reconnu et je reconnais*
toujours ma part de responsabilité dans le conflit. J'ai pris conscience de certaines
 1004 *choses et je vous ai fait part de ce que je voyais chez moi. J'ai écouté et reçu vos*
 1006 *critiques. Je les ai prises en compte et j'ai modifié mon attitude et mon*
comportement. 4- En retour, je ne me suis pas senti écouté et reçu. C'est cela ma
 1008 *plus grande frustration à l'heure actuelle. Chaque fois que j'ai tenté un*
 1010 *rapprochement, une ouverture avec toi (Yi), tu m'as interrompu et ça s'est*
 1012 *transformé en critiques envers moi. À chaque rencontre, il y en a eu de nouvelles.*
 1014 *J'ai eu beau changer, m'adapter, il y a toujours quelque chose de neuf qui te*
 1016 *déplaît. J'ai l'impression que nos échanges ont seulement servi à te donner plus*
 1018 *d'autonomie, de liberté, de respect. Ils n'ont pas répondu à mes attentes, bien que*
 1020 *je t'en aie fait part. J'ai continué à perdre le fils du travail à cause de ma présence*
 1022 *limitée, de la communication qui s'est dégradée plutôt que de s'améliorer et de*
l'esprit de « clique » qui s'est formé entre vous deux. Lors de nos rencontres, je ne
me suis pas senti écouté et nous n'avons jamais pu élaborer de solutions
communes pour sortir de l'impasse, car pour toi « Je » devais changer et tu ne t'es
jamais laissée m'écouter plus loin. C'est donc le statu quo qui a perduré et les
choses se sont aggravées. 5- Je ressens de plus en plus un manque de respect. Yi,
tu ne m'écoutes pas, tu me coupes la parole, tu ne m'informes pas de ce qui se
passe quand je ne suis pas là ou même des tâches que tu fais. J'ai le sentiment
d'être exclu. 6- Je ne sens pas que Yi, tu reconnais mes qualités, mes
compétences comme coordonnateur. J'ai l'impression que tu as utilisé mon
ouverture pour prendre un ascendant sur moi et me dénigrer. 7- Tout cela est

⁸³ Il y a une question de mûrissement aussi que je ne traite pas ici. Je crois que Yi devait descendre en elle-même pour aller se rencontrer...

1024 *d'autant plus frustrant que je sens que tu es une bonne personne, honnête et que si*
 1026 *tu me faisais confiance et t'ouvrais pour qu'on travaille ensemble sur notre*
relation on apprendrait beaucoup, on deviendrait plus compétents socialement et
on ferait une formidable équipe. Voilà ce que j'ai à dire.

« T'es tellement fin. Ça me fait du bien de te lire » (Yi).

1028 Je rencontre Maryse à 8 h 30. Elle a la perception que le temps a dissous le conflit. Je
 suis ébahi! et lui donne ma perception. À 10 heures, Yi et Ling arrivent. Maryse débute
 1030 l'animation et on commence par un tour de table où chacun nomme ses irritants. Ling
 commence, puis c'est au tour de Yi : elle est rendue à un point où tout est noir. Elle
 1032 craignait cette rencontre et l'appréhendait depuis un temps déjà. *« Je n'ai pas envie d'une*
thérapie de groupe, de lourdeur. Ce n'est pas efficace. J'ai envie de me consacrer à ma
 1034 *tâche. »* Elle considère maintenant qu'il y a sûrement une incompatibilité insoluble entre
 nous deux : une incompatibilité de rythme, de type de gestion ou de travail d'équipe, de
 1036 personnalité peut-être. Elle est dépassée par ce qui arrive. *« Entre nous, ça ne coule pas...*
C'est tout le temps compliqué; la moindre discussion, la moindre décision, lorsque tu
 1038 *contrôles une tâche que j'ai accomplie... Il y a toujours des critiques, des opinions*
divergentes, des débats interminables. Ta façon de discuter est harcelante. Je ne sens plus
 1040 *du tout que tu as confiance en moi. »*

Et c'est mon tour. Je commence en disant que je ne trouve rien d'insoluble là-dedans.
 1042 Je considère surtout que toute cette saga provient de l'incompréhension, d'une mauvaise
 communication et d'une perception de l'autre, de ses motivations et de ses pensées, qui sont
 1044 erronées. Je nomme les sept points ci-haut, énoncés dans mon journal. J'ai l'impression que
 ça crée un choc. Surtout, je crois, à cause de l'esprit positif que je conserve, du fait que je
 1046 suis capable de dire que j'aime travailler avec elles et que je crois au formidable potentiel
 de cette équipe. J'observe Yi plus que Ling. Ses attitudes non verbales évoquent surtout la
 1048 surprise. Yi me fait des grands yeux très surpris lorsque je décris ma perception de nos
 différentes rencontres; lorsque je nomme que je ne me suis pas senti écouté, mais que plutôt
 1050 elle revenait toujours à elle, à «ses critiques» sur «mon problème». *«En une seule occasion,*

j'ai senti que j'ai pu exprimer mon idée et mon senti jusqu'au bout; j'ai senti que les deux
 1052 *nous avons pu nous exprimer et cela avait donné des résultats positifs les jours suivants. »*
 Lorsque je nomme que j'ai confiance en elles, que je les trouve compétentes, que j'aime
 1054 travailler avec elles et que je les apprécie beaucoup, je vis beaucoup d'émotions. Je me sens
 sensible. Je crois que cela, cette sincérité compte dans la relation. Je sens aussi de l'émotion
 1056 chez Yi.

J'ajoute des réponses aux critiques et aux commentaires que Yi et Ling viennent de
 1058 faire. Je ne suis pas d'accord avec plusieurs d'entre eux. Par exemple, à Yi qui dit que nos
 interactions sont toujours compliquées, je réponds : *« C'était vrai au début, mais j'ai mis*
 1060 *beaucoup d'effort pour que ça change. Ce n'est peut-être pas parfait. Mais lorsque ça coule*
mieux, vous ne le remarquez pas. Ça passe inaperçu. Vous n'en prenez pas conscience.
 1062 *Puis, je ne suis pas le seul à ne pas lâcher prise à l'occasion. »* Je donne à Yi l'exemple de
 la discussion sur la commande de semences et j'illustre par des exemples concrets des
 1064 moments de discussion où j'ai consciemment évité l'escalade qui se serait normalement
 produite. Grâce à mes outils de collecte de données, j'ai une bonne conscience des faits qui
 1066 se sont passés et aussi de mes mécanismes internes. Ça me permet de démonter les
 arguments qui sont basés sur des attributions fausses, sur une mémoire sélective, sur des
 1068 projections ou sur leurs perceptions et de ramener le dialogue au niveau de la réalité, des
 faits. Je réagis, encore une fois, à la perception de Yi selon laquelle je n'ai pas confiance en
 1070 elle. Mais cette fois, je lui décris quantité de faits qui démontrent, au contraire, ma
 confiance : les tâches, les responsabilités que je lui délègue et le fait d'attendre qu'elle me
 1072 communique l'information.

Je sais, grâce à nos dialogues, que Ling a déjà pris conscience de mes efforts, de mes
 1074 changements et des transformations de nos interactions. Elle reconnaissait aussi déjà sa part
 de responsabilité et ses enjeux. Cependant, pendant que je parle, je sens tout de même que
 1076 les filles, surtout Yi, font des prises de conscience au niveau de l'écart entre les faits et leurs
 perceptions, et entre ce que je pense et vis et la perception qu'elles en ont. Je me sens
 1078 écouté et ça, c'est important pour moi. Je sens enfin que le nœud se dénoue un peu.

À la fin, on propose des solutions concrètes que l'on va appliquer à l'avenir. En voici
 1080 quelques-unes : a) Chacun s'engage à travailler sur soi et à prendre conscience des
 frustrations qu'il cause plutôt que de se centrer sur ses propres frustrations. « *C'est une prise*
 1082 *de conscience que nous ne sommes pas juste des victimes de l'autre, mais aussi des*
agresseurs! » (Yi). b) Yi me demande de la désamorcer lorsqu'elle tombe sur la défensive
 1084 et que cela joue sur le climat d'équipe. c) À chaque fin de réunion, que chacun s'exprime
 brièvement sur le processus (en nommant en trois points : 1- J'ai senti que j'ai causé... 2- Je
 1086 me suis senti frustré à cause de... 3- Point positif constaté chez l'autre). La rencontre se
 termine très positivement et chacun exprime sa confiance en une suite positive.

Après le Brunch

1088 Par la suite, la dynamique de l'équipe s'est grandement améliorée, presque comme par
 magie. La confiance entre nous est revenue subitement. Les solutions élaborées ont été
 1090 appliquées systématiquement au début et elles ont été utiles pour nommer des choses. On
 les a délaissées peu à peu alors que nos interactions coulaient de mieux en mieux. En fait,
 1092 on s'est mis à les utiliser de manière informelle dans nos interactions quotidiennes. C'est
 comme s'il s'était établi dans l'équipe une compréhension de l'autre, de ses mécanismes et
 1094 de ses limites et qu'on avait, chacun pour nous, fait l'effort de s'y adapter. Non pas dans le
 laisser-aller et le statu quo, mais en adoptant des attitudes et des mécanismes qui nous
 1096 permettaient de communiquer en déjouant ou en désamorçant, en nous et chez l'autre, nos
 enjeux; par exemple, en utilisant l'humour pour nommer à l'autre un comportement
 1098 agressant lorsqu'il se produisait. Avec le temps, les relations de travail sont devenues très
 bonnes. On s'est remis à penser aux projets à long terme, à rêver à des plans de
 1100 développement et à l'amélioration constante du projet. Sur le plan personnel aussi nous
 avons créé des relations très fortes au point de nous confier sur des sujets très personnels.

1102 En fait, nous avons atteint un nouvel équilibre avec une cohésion beaucoup plus forte
 que celle que nous avons dans l'euphorie des premières semaines. Une confiance, une
 1104 connaissance et une compréhension de l'autre de l'ordre de ce que l'on retrouve au bout

d'une amitié de longue date. J'ai toujours du mal à comprendre ce qui s'est passé pour que le
 1106 conflit perde sa force aussi subitement après le brunch. J'ai du mal à croire que le brunch
 seul ait eu cet effet. Je me dis que Yi était rendue à un point de non-retour; elle s'était
 1108 acculée au pied du mur, elle était obligée de réagir et de changer ou d'y «laisser sa peau».
 Le brunch lui a donné cette occasion de renouvellement, comme une coupure dans le
 1110 temps, en plus de l'avoir rassurée sur ma position et mes intentions qu'elle a dû recevoir.
« Je me rends compte que le conflit, c'est beaucoup (à cause de) moi. J'étais frustrée, en
 1112 colère. Pour fonctionner, j'ai un grand besoin d'harmonie dans le groupe. Quand ce n'est
pas là, je m'éloigne. » Puis : « À un moment, je me sens écœurée de chialer. Je me suis
 1114 rendu compte que ça ne pouvait pas continuer comme ça. C'est un enjeu important pour
moi d'arriver à passer au travers d'un processus conflictuel. J'ai donc fini par relâcher. J'ai
 1116 de la difficulté à cerner ce qui s'est passé entre le moment du brunch et après » (Yi).

Après un certain recul

Ce qui est extraordinaire de constater à la suite de ce vécu, ce n'est pas tant que le
 1118 conflit ait été résolu, mais plutôt de voir tout l'impact que ce processus a eu sur chacun des
 êtres individuellement et sur le groupe en tant qu'ensemble. Constater la cohésion et la
 1120 force des liens de confiance qui se sont développées suite à la manière dont le conflit a été
 résorbé; l'ouverture de l'un à l'autre, la capacité de s'ouvrir pour se dire et pour recevoir
 1122 l'autre, la connaissance et l'acceptation de l'autre tel qu'il est, et la capacité accrue du groupe
 de se coordonner, même avec un minimum de communication est extraordinaire. Le
 1124 superflu n'a plus à se dire; il est plus facilement discernable de l'essentiel.

La façon de faire a bien développé un lien de confiance et une ouverture : nous avons
 1126 chacun plongé profondément dans l'intimité de l'autre au point d'en découvrir certaines des
 structures cachées et chacun a eu à explorer son ombre; il en a remonté une partie au grand
 1128 jour. Cela nous permet d'être plus libres dans nos relations entre nous et avec d'autres.
 Après cette aventure, nous n'avons pas beaucoup moins de défauts, mais nous avons appris
 1130 à coordonner nos forces et nos faiblesses, à se pousser ensemble dans la rencontre de celles-

ci et à les dépasser peu à peu, à travailler consciemment et avec volonté à se dépasser soi-même. Ainsi, nous n'évitons pas à chaque fois nos automatismes, mais nous en prenons de plus en plus conscience dans l'action. Cela nous permet de travailler à les atténuer.

1134 Plus d'un an et demi après la fin de ce conflit, je travaille toujours avec Ling et je suis
demeuré en contact avec Yi⁸⁴. Nos relations sont toujours aussi bonnes. Avec Ling, au
1136 travail, nous faisons encore souvent référence à cet épisode pour trouver des manières de
faire, des solutions aux problématiques que nous rencontrons avec nos participants ou entre
1138 nous. L'équipe de travail a grossi. En 2007, nous étions 5 durant l'été. L'intégration des
nouveaux membres et leur inclusion dans ce type de gestion participative se sont faites tout
1140 en douceur. L'expérience a été riche et s'est déroulée sans heurts cette fois-ci. À la fin de la
saison, chacun des nouveaux s'est exprimé sur le plaisir qu'ils ont eu à travailler avec nous
1142 et sur la particularité de ce milieu de travail : *« Ce n'est pas seulement plaisant, mais l'expé-
rience, la façon de faire est différente des autres endroits »*. *« Personne n'est isolé dans son
1144 poste, avec ses problèmes. »* *« La contribution de chacun est reconnue pour faire évoluer
tout le projet. »* *« C'est vraiment une gestion collégiale! »* *« Je ne me sens pas comme un
1146 employé consulté, mais comme une personne qui fait partie d'une équipe. C'est très
différent et très enrichissant. »* *« Cette façon de faire crée un bel esprit, une très grande
1148 cohésion entre nous. On a envie de se voir en dehors du travail, de continuer à mettre sur
pied des choses ensemble, d'aller plus loin. »*

1150 Pour moi, j'accepte beaucoup mieux, cette année, d'exercer un « leadership ». J'arrive
à l'exercer plus naturellement, sans me poser la question de l'ingérence ou sans contrôler
1152 abusivement. Je ne me sens plus incompetent, même si je ne contrôle pas tout dans l'équipe
et que je ne suis plus au courant de tous les dossiers. J'en maîtrise les grandes lignes; pour
1154 le reste, je me réfère à mon équipe. À ma directrice, je dis : *« Pour ça, ce n'est pas moi le
maître d'œuvre, il vaudrait mieux voir untel. »* Je délègue beaucoup, naturellement, souvent
1156 selon ce que chacun veut, mais en partageant les tâches ingrates. Je suis en relation

⁸⁴ Yi, malgré un fort intérêt, n'a pas pu revenir travailler au projet.

permanente avec chacun, je questionne, je confirme, valide mes idées et volontés... On
1158 s'accompagne vraiment et les forces de chacun peuvent s'exprimer. Parfois je dirige, parfois
je laisse un autre prendre les rênes, et tout va bien ainsi. Aussi, j'arrive à me sentir en
1160 contrôle et en sécurité en me préparant moins. Je n'ai plus à maîtriser l'ensemble des
possibilités avant de mettre quelque chose en œuvre.

CHAPITRE 6

ANALYSE DU RENOUELEMENT D'UNE PRATIQUE D'ACCOMPAGNEMENT

6.1 REGARD PRÉLIMINAIRE SUR LE PRATICIEN-CHERCHEUR EN RELATION : QU'EST-CE QUE MES EXPÉRIENCES DE COORDONNATEUR DES JARDINS COLLECTIFS ET DE VOYAGE EN AFRIQUE ME RÉVÈLENT QUANT À MON FONCTIONNEMENT RELATIONNEL?

Ce type de recherche permet dans un premier temps de conscientiser ses comportements et ses attitudes relationnelles. La description préliminaire de ceux-ci a son importance, car ils représentent le terrain de départ sur lequel va se jouer la transformation de l'acteur, point que nous tentons d'étudier. Ils représentent aussi des conditions de départ qui peuvent s'avérer être des conditions favorisant la relation de transformation réciproque ou créant obstacle à celle-ci.

De plus, on pourrait décrire nos enjeux comme l'extension psychologique de notre culture personnelle (voir chap. 2.4). Ils proviennent d'un conditionnement, d'un apprentissage, au même titre que la culture à ceci près qu'ils sont liés à l'individu et non à un groupe social. C'est une facette bien personnelle, mais qui entre en jeu de la même manière que les croyances, les valeurs, les attitudes et les comportements culturels dans le phénomène de la rencontre interculturelle. Au même titre, ils peuvent favoriser ou nuire à la rencontre et à la démarche de transformation réciproque.

Les traits de caractère du praticien-chercheur qui ressortent ici proviennent de l'étude générale de ces journaux de bord, et surtout des premières parties des récits alors que les processus de transformation, au sein de ces relations, ne sont que peu ou pas développés.

Les références aux récits sont notées comme mentionné dans l'introduction de la partie II.

6.1.1 Mes façons de faire et d'être en relation; valeurs, attitudes et comportements

J'accorde une grande importance à être compris

Cela est surtout évident dans mes relations professionnelles, toutefois on le voit dans tout type d'interaction. Je tiens à ce que ma pensée soit exprimée clairement, sans ambiguïtés. Je vais utiliser une mise en contexte, peser mes mots, tenter d'être précis. À titre d'exemple, les ouvertures de mes dialogues avec Yi : (J.C. : 272-286; 698-699). Pour moi, exprimer une pensée peut prendre du temps. Cela peut devenir long et fatigant pour certains.

J'accorde une très grande importance à l'écoute des autres

Lors de dialogues, j'ai tendance à mettre en veilleuse ce que j'ai à exprimer pour prendre le temps d'écouter réellement l'autre. Lors de mes rencontres avec Yi, lorsqu'elle prend la parole, même si souvent elle change de sujet, je crois important de la laisser s'exprimer (J.C. : 699-705). En contexte professionnel, il m'arrive de prendre de courtes notes (un mot) sur mes pensées ou mes réactions pour pouvoir m'en défaire et garder mon attention sur l'écoute. L'expérience aux Jardins collectifs m'a permis de prendre conscience que l'écoute a une importance capitale pour moi, l'écoute comme voie de passage et comme condition à la transformation réciproque. Au brunch (J.C. : 976-1086), Yi a dû m'écouter jusqu'au bout et c'est peut-être cela qui lui a permis de retrouver une confiance en moi. L'écoute que j'ai offerte à Yi tout au long m'a permis d'avoir un regard plus objectif et de m'adapter aux situations. Bien que cette façon d'être soit positive, je découvre son pendant négatif. Aux Jardins collectifs, face au mécanisme de défense de Yi qui utilise cet espace pour réagir et me blâmer, cette attitude m'a parfois nui, car je n'arrive plus à prendre ma place et m'exprimer (J.C. : 309-311; 715-717).

J'ai une grande curiosité envers la différence, l'altérité et les autres cultures

Je suis porté à observer beaucoup, à poser des questions, à retenir mon jugement face à l'altérité. Je peux être légèrement en retrait au début d'une rencontre et observer plus que je ne prends de place. Un bel exemple se trouve lors de mon arrivée au Sénégal : (Sénégal : 18-115). Ainsi, je me laisse vivre des situations insolites, particulières, voire inconfortables, par curiosité et par goût (Sénégal : 340-359) et saute sur ces occasions, quitte à dévier de ma planification (Sénégal : 574-577, 580-587).

Je fais preuve d'ouverture

A priori, je reste ouvert et respectueux face à toutes valeurs, croyances ou conceptions du monde différentes des miennes. De même, je ne ferme pas la porte aux idées et aux critiques des autres. À titre d'exemple, je m'ouvre à la proposition de Diouf de modifier mon projet de recherche (Sénégal : 196-208) et à celle de Yi et Ling de modifier le rythme de travail, quitte à lâcher prise vis à vis de mon idéal de perfection (J.C. : 551-555). Par cela, j'accepte une certaine flexibilité face à mes valeurs et je m'ouvre à être déstabilisé. Je crois que confronter mes croyances et valeurs peut me permettre d'évoluer (Sénégal : 368-371).

Je me remets naturellement en question

Conséquemment avec ce qui précède, je prends les critiques assez naturellement. Sans dire qu'elles ne me choquent pas sur le coup, je suis quelqu'un qui va les recevoir et les laisser travailler en moi, y réfléchir aussi (J.C. : 293-294 et 312-313). Si le chapeau me fait, « je le reconnais comme mien ». Alors, lorsque quelque chose va mal, je ne suis pas de ceux qui rejettent la faute sur l'autre (Sénégal : 778-785), d'autant plus lorsqu'il s'agit d'une relation. Je vais faire mon examen de conscience (J.C. : 340-345; 403-411).

Je cherche à résoudre les tensions et les malentendus

Une tendance que j'ai est celle d'aller vers l'autre rapidement après un conflit ou lorsque je vis des tensions avec quelqu'un. Je ne veux pas laisser de malentendus, ruminer de fausses attributions jusqu'à attribuer à l'autre de fausses intentions. Je ne veux pas, non plus, faire comme s'il ne s'était rien passé. J'aime rendre la relation limpide, franche, même si je trouve cela extrêmement difficile à faire. Par exemple, aux Jardins collectifs dès qu'une tension se crée je cherche le dialogue (J.C. : 309-314; 347-348; 563-568; 580-583); au Sénégal, je cherche à valider mes préjugés suite à des événements (Sénégal : 275-276).

6.1.2 Mes enjeux personnels et leur rôle dans mes relations

Je refuse d'assumer un leadership

Dans mes relations professionnelles, dans un poste supérieur, il y a un leadership que je refuse d'assumer. Je place mon idéal de concertation au-dessus de tout. J'ai donc de la difficulté à assumer le fait de prendre une décision sans consensus, peu importe son importance et, dans une moindre mesure, à gérer efficacement un processus de groupe où je dois restreindre beaucoup l'expression (de mes propres idées et de celles des autres). Ce faisant, ceux qui travaillent avec moi se sentent perdus. Aux Jardins collectifs, c'est une des sources des tensions qui se développent. Ce paragraphe (J.C. : 52-59) exprime mon idéal. Des commentaires de Yi et Ling (J.C. : 61-63; 84-91) démontrent ce que provoque ce refus d'assumer mon leadership. Un exemple de débats interminables sur des questions futiles (J.C. : 388-402) démontre comment je reste pris dans mon idéal de concertation et comment j'assume mal le leadership que la position de coordonnateur exige. Je désire que tous se rallient volontairement à la même décision, moi compris. Ainsi, le fait que Yi nous donne raison sans conviction me dérange, même si c'est sur un point relativement insignifiant.

Ce même enjeu, l'attitude qui en découle, associé au fait que je donne une grande importance à l'écoute et que je tente de respecter l'autre dans ses limites, fait que je suis trop

conciliant quand je ne devrais pas l'être. Deux exemples où je tente d'avoir un rendez-vous pour un dialogue avec Yi peuvent illustrer ce fait (J.C. : 678-685 : 738-741 et 749-757). Ils démontrent avec efficacité que bien que sachant que pour dialoguer il faut être dans de bonnes conditions (lieu propice, temps suffisant et médiation si possible), je suis incapable de rester ferme pour imposer (sic) une vraie rencontre. Je finis toujours par laisser Yi poser ses conditions et condamne ainsi d'avance l'issue du dialogue. D'ailleurs, suite au deuxième exemple, Yi ne reviendra pas me voir.

Je porte une certaine violence envers moi-même

Au long du processus aux Jardins collectifs, je suis très exigeant face à mon propre comportement. Je considère peu mes efforts et mes améliorations et vois plutôt ce qui me déplaît chez moi. Je me juge beaucoup face à mes faiblesses, car je supporte peu l'écart qu'il y a avec mon idéal (J.C. : 213-221). Les efforts que je fais, lorsqu'ils ne portent pas fruit, font que je me juge très durement. Je me considère incompetent, professionnellement ou socialement (J.C. : 624-628). Mon point de référence face à moi-même semble être l'absolu, ce qui fait que je reste toujours en deçà de mes attentes et cela porte atteinte à l'estime que j'ai de moi-même. Cela peut expliquer mon repli lorsque jugé ou « pris en faiblesse ».

Lorsque je me sens menacé dans mon intégrité, je me ferme complètement, mais temporairement

J'accorde une énorme importance à mon sentiment de compétence (enjeu de compétence) et j'ai un grand besoin de reconnaissance. Un jugement négatif et mon monde s'écroule, je me ferme, adopte une posture dure et froide. J'ai besoin de la confiance des gens avec qui je travaille. Les exemples du 13 avril (J.C. : 143-154) et du 2 mai aux Jardins collectifs (J.C. : 504-519) sont éloquentes. Le contrôle et le pouvoir ne sont pas des enjeux chez moi, mais une façon de réagir à l'insécurité.

En contexte professionnel, mon enjeu de performance me rigidifie

Mon séjour au Sénégal m'a démontré qu'il y a un grand écart dans mon agissement lorsque je me trouve d'une part dans un contexte professionnel et d'autre part en contexte informel, voire amical. Dans le premier contexte, mon enjeu de performance, de compétence entre en jeu et « Je me dois de réussir, de démontrer ma compétence ». Je deviens arqué vers un but, j'ai quelque chose à accomplir. Je me retrouve donc dans une posture plus rigide, difficile à infléchir et je suis beaucoup moins spontané et ouvert aux opportunités qui surgissent (Sénégal : 177-188; 220-230; 385-388; 397-403; 779-784).

Alors qu'en contexte informel, j'ai démontré dès mon arrivée une très grande ouverture « au hasard », à l'autre, ainsi qu'une très grande spontanéité. Je réponds aux interpellations d'inconnus, j'accepte souvent leurs invitations et crée facilement des amitiés. Je me sens très à l'aise « à me laisser glisser dans le malaise culturel provenant de l'inconnu et de l'incompris ». Se référer à 4.1.1 : « Je porte une grande curiosité à la différence, à l'altérité, aux autres cultures ».

Un manque de souplesse face à des valeurs fortes

Dans mon rôle professionnel d'autorité, la réalité ne doit pas être en deçà de mon idéal, et lorsque c'est le cas, je me rigidifie. Mes valeurs n'acceptent pas l'imperfection. L'importance que j'accorde à la concertation, à la collégialité des décisions, à l'influence mutuelle positive : cela est ma théorie professée. Mais comme tous, je vis un écart entre ma théorie professée et ma théorie pratiquée, ainsi dans le feu de l'action, elle peut facilement se muter en ingérence. J'impose à mon interlocuteur ma conception du monde et je peux même chercher à imposer la concertation (J.C. : 61-63; 143-154).

6.2 L'ENGAGEMENT DU PRATICIEN À SE TRANSFORMER DANS ET PAR LA RELATION

6.2.1 Les signes de l'engagement du praticien à se transformer dans et par la relation

Peut-on, au fil des récits, observer des signes pouvant démontrer que le praticien s'engage, à l'aide de ses relations interpersonnelles, dans un processus de transformation personnelle?

Je m'investis dans la relation

Pour être transformé par la relation, il faut d'abord qu'il y ait relation. L'engagement à se transformer est donc d'abord un engagement à créer et à vivre une relation authentique (voir chap 2.1.1), à s'ouvrir et à investir dans la relation son expérience subjective. C'est aussi d'accepter d'être travaillé par cette relation, d'accepter d'entrer dans un processus de « *souffrance intentionnelle* » (voir 2.2.3). Dès le début de notre rencontre, et d'autant plus après que des tensions se soient développées, je fais des efforts constants pour ouvrir une communication authentique, un dialogue en investissant mon vécu dans la relation (J.C. : 275-277; 281-284; 581-587; 591-592 et 608-609; 688-692; 828-830), même en l'absence de retour, de réciprocité (J.C. : 305-306; 715-719). Je m'ouvre sur ma responsabilité dans le conflit (J.C. : 282-284; 688-695), je me confie. Je sais qu'en faisant cela je me rends vulnérable aux attaques (J.C. : 297-299; 700-702), mais je démontre aussi une grande confiance en l'humanité de mes partenaires. En faisant cela, j'accepte d'être travaillé par la relation, par ce que je reçois de mes partenaires (J.C. : 340-342; 368-370).

Au Sénégal, le rapport à l'autre est tout autre, la culture est totalement différente et les rapports interpersonnels aussi. Une rencontre ne se passe pas de la même manière que dans ma culture. Je me retrouve néophyte relationnel. L'investissement dans la relation consiste donc à l'appropriation de la culture, à plonger dans l'altérité tout sens ouvert (Sénég : 635-667) (ce qui inclut d'accepter de rester dans l'inconfort; voir le point suivant). Cela consiste aussi à construire des relations durables, ouvertes et à bâtir un lien de confiance et de

proximité. C'est plutôt dans mes relations informelles que j'arrive à faire cela. Par exemple : je choisis de rester auprès de gens pour qu'une relation se bâtit (Sénégal : 60-67; 72-80 et 95-96; 571-576; 585-586), je me permets de vivre les longs silences et les situations inédites que me proposent les rencontres au Sénégal (Sénégal : 66-67; 211-218; 586-588 et voir les notes qui accompagnent ces sections), même s'ils provoquent d'abord l'inconfort, (Sénégal : 340-355) et je reviens régulièrement visiter les gens que j'ai rencontrés (Sénégal : 51-53; 337-338). Je laisse mes émotions et mes sentiments prendre place dans mes relations (Sénégal : 111-112; 356-358; 515-523; 665-671). Aussi, je me considère égal aux autres et je ne regarde personne de haut (Sénégal : 122-140). C'est une attitude qui m'aide à m'engager dans des relations avec toutes sortes de personnes très différentes. Par contre, du côté professionnel, je n'arrive pas à construire des liens relationnels, sauf lorsque je rencontre Diallo, mais notre relation reste plutôt axée sur le travail, même lorsqu'on se visite informellement.

J'accepte de rester dans l'inconfort

Comme nous l'avons vu dans le cadre conceptuel, pour changer il faut être déstabilisé, il faut sortir de son centre; cela engendre de l'inconfort, voire de la souffrance (chap. 2.1.1). Accepter de demeurer dans de telles situations, c'est accueillir la possibilité du changement. Dans les situations relationnelles où je suis ébranlé sur mes positions et dans mes convictions, je ne cherche pas à en sortir à tout prix et je ne rejette pas ce qui m'est proposé. Les extraits suivants illustrent des périodes où je vis l'inconfort : (J.C. : 621-628; 656-661; 808-810 et 813-817). Mais toute la période entre le 2 mai et le 14 juin aux Jardins collectifs est pour moi une situation très inconfortable. Je vis de l'instabilité intérieure, la perte de repères et un sentiment d'incompétence. Je me plonge dans l'état de crise, non sans douleurs, plus ou moins avec confiance. J'arrive à naviguer dans les tensions et l'inconfort que cela crée sans m'en sentir la victime (J.C. : 504-539 et 564-568). Je prends le temps d'y rester pour y découvrir des voies de passage, des voies de transformation personnelle. Plutôt que de passer par là, j'aurais pu me crispier dans une conception statique du Moi et refuser ce qui m'arrive, par exemple, en jetant la faute sur l'autre.

Je me remets en question et suis ouvert aux critiques

Tout au long de mes relations, je me regarde agir et penser. Je me remets naturellement en question (voir chap. 4.1.1) et accepte les critiques. Ainsi, dès que des tensions se créent dans mes relations, je regarde aussi chez moi ce qui peut les causer (J.C. : 407-408). Aux Jardins collectifs, je reconnais mes erreurs et les expose aux autres. Voici quelques exemples (J.C. : 213-221; 238-239; 253-254; 455-467 et 584-585). Comme démonstration particulière, le 19 avril, lorsque je rencontre Yi pour la première tentative de résolution des tensions, je lui affirme tout de suite que j'ai une part de responsabilité (J.C. : 282-284). En réponse à cela, elle ajoutera d'autres critiques : « *Tu me lances souvent des "pointes écolo" qui me blessent* » (J.C. : 293). Malgré la charge négative qui accompagne cette remarque et le fait que je ne me sente pas reçu, j'y prends ce qui me revient et y réfléchis (J.C. : 340-348).

Je tente de réinvestir mes nouveaux acquis et mes apprentissages dans mes relations

D'abord, lorsque je reconnais un comportement inadéquat ou que j'estime qu'une critique est valable, je fais des efforts pour modifier ce comportement (J.C. : 380-382; 419-425; 426-430; 734-737). Puis, au fil de mes prises de conscience, je tente de m'investir différemment dans mes relations. J'essaie et je me permets de faire des erreurs. En exemple, mes tentatives de dialogue ne sont pas toujours fertiles (J.C. : 326-339; 596-609; 715-717), mais cela ne m'empêche pas de persister, d'analyser et de tenter autre chose, encore (J.C. : 359-370 et 371-373; 380-382; 675-677 et 725-727). Parfois, je répète un même cycle, mais je finis par en prendre conscience (J.C. : 610-614; 781-793) et je tente alors de le modifier. J'utilise mon imagination et j'essaie de sortir du connu, de ce que je sais faire. Dans ma période de crise et d'instabilité de mai et juin aux Jardins collectifs, je cherche un nouveau modèle d'action pour être plus en accord avec mes valeurs et mes nouveaux apprentissages. Je ne sais pas quoi faire, mais j'explore, j'analyse nos interactions et je tente de mettre en action de nouvelles façons de faire et d'être (J.C. : 632-643; 650-655; 663-674; 675-677; 794-806). Au Sénégal, on verra que je suis transformé par le contact avec le milieu

informel (premier « Je me souviens »). Vers la fin de mon séjour, après l'intégration de ces changements en moi, c'est dans la dimension professionnelle que je tente de réinvestir ces nouveaux acquis, dans la rencontre d'analyse des pratiques du 5 janvier (Sénégal : 919-929; 995-1003; 1012-1013; 1030-1031; 1040-1051).

6.2.2 Outils et conditions favorisant la transformation du praticien

Peut-on identifier des conditions environnementales ou internes particulières qui soutiennent le praticien dans son engagement à se transformer ou qui favorisent la transformation de celui-ci? De même, est-il possible de repérer des outils qui aident le praticien dans son cheminement transformateur?

Aux Jardins collectifs, je ne me sens pas dans un environnement favorable et sécurisant pour m'engager dans ma propre transformation. Le cadre conceptuel nous enseigne que l'accompagnement doit se faire dans un esprit de partage et de relation véritable où l'on retrouve, entre autres, écoute, empathie, authenticité et consistance (voir chap. 2.5.1). Dès les premiers temps de notre travail commun et malgré l'ouverture et la collégialité que je propose, celles qui m'accompagnent (Yi et Ling) n'investissent pas dans la relation les tensions qu'elles commencent à ressentir (J.C. : 84-91; 96-103; 111-117; 209-210 et voir le paragraphe d'analyse qui suit la ligne 221) et ne valident pas les perceptions qu'elles ont (J.C. : 247-249). Je ne reçois que très peu de feedback constructif, même lorsque j'en demande (J.C. : 326-333; 699-701). De plus, elles rejettent l'entière responsabilité des tensions sur moi (J.C. : 245-246 et 250-253; 319-321; 836-838 et voir le paragraphe d'analyse qui suit la ligne 292). Yi me retire ainsi sa confiance (J.C. : 210). Dès que des tensions plus fortes s'amorcent, Yi se referme rapidement et devient peu encline à recevoir ou à donner (J.C. : 264-266; 288-292). Au fil du temps, Yi et Ling se retirent de plus en plus de la communication et m'isolent (J.C. : 412-418; 657-660; 770-772; 864-865), alors que nous avons vu que la transformation passe par la relation (voir chap. 2.1.1). Par contre, étant donné notre lien professionnel, elles ne peuvent rompre entièrement la communication. La relation demeure toujours active.

Cependant, ce milieu ne me semble pas sécurisant, il semble même plutôt hostile (J.C. : 225-226; 275; 772-775; 881-884; 895-898). Je me retrouve ainsi très loin des rapports compréhensifs mutuels dans lesquels la sécurité et la liberté qui s'établissent permettent que le changement se fasse plus facilement (voir Roger dans le chap. 2.1.1). Je ne peux pas me sentir accompagné. Ce ne sera qu'une fois ma transformation bien amorcée que mes tentatives de dialogue avec Ling porteront fruit et que je recevrai du feedback constructif — ce qui me fera le plus grand bien (J.C. : 825-844). Par contre, dans ce contexte, je vis des situations relationnelles vives, comme le dit Delourme (1999 : 26), qui me bougent (*sic*) et me dérangent. Nous avons vu au chapitre 2.1.1 que ces situations de friction, de rencontre de l'altérité s'offrent comme des occasions de croissance (Delourme, 1999; Kramer, 1996; Amar, 2005) en autant que nous adoptions un certain regard sur celles-ci : accepter et faire reconnaître sa différence et ne plus chercher à « provoquer du bonheur pour [soi] ou pour l'autre, mais à faire grandir le réel » (Amar, 2005 : 101). C'est ainsi que toute situation de souffrance peut se voir convertie en occasion de conscience et en occasion de croissance. Ces « occasions » ne se présenteraient peut-être pas dans des relations plus douces, où tout coulerait sans heurt. En ce sens, Yi et Ling se présentent comme mes mentors en m'offrant ces occasions, mais je me dois de savoir les interpréter et les saisir. Il me faut alors avoir la bonne attitude, le bon regard et savoir développer les bons outils.

Aux Jardins collectifs donc, ma transformation s'appuie surtout sur mes ressources intérieures, sur mes capacités de perception de l'environnement et sur le « feedback brut » que je peux recevoir de mes relations et que je dois démêler et trier pour y trouver ce qui me revient. C'est donc un processus qui m'a demandé beaucoup de volonté, ne serait-ce que pour me maintenir dans le maelström de la crise et de l'impuissance. Les outils personnels qui m'ont aidé sont l'autoobservation, la capacité d'aller chercher l'expression de l'autre et la capacité à recevoir l'autre. Certaines aptitudes relationnelles (voir chap. 6.1.1) m'ont été très profitables, notamment le fait que je donne une très grande importance à l'écoute des autres, que je me remette en question et que je cherche à résoudre les tensions et les malentendus. Ces outils et attitudes exposés ci-dessus sont explicités plus loin.

Par contre, mon récit sénégalais est le témoin d'un environnement tout autre dans mes relations informelles. Le milieu informel dans lequel j'évolue m'offre des conditions **d'accueil, d'amitié**, de **curiosité** (Sénégal : 60-67; 74-78; 106-107; 510; 603-605; 660-663, etc.) qui permettent le rapprochement tel que le décrit le chap. 2.5.1. J'y développe, au fil du temps, une sensation de bien-être et d'aise (Sénégal : 349-358; 520-521; 649-651, etc.), car j'y retrouve des conditions de **sécurité** et de **liberté** qui sont des conditions relationnelles favorisantes (voir chap. 2.1.1). Tout de même, je m'y retrouve au sein d'une grande **altérité** (une culture autre, un milieu d'une grande pauvreté, etc.). Il y a donc **friction par l'altérité et le décentrement** (par exemple, Sénégal : 66-67; 92-94; 345-346; 622-638; 659-660, etc.), mais **celle-ci n'est pas aiguë et douloureuse**. Elle me permet de voir et de reconnaître ma différence qui s'y trouve comme mise en relief. En se référant à notre cadre conceptuel (voir chap. 2.1.1, 2.2.2 et 2.5.1), on peut voir que ce milieu offre des conditions favorisant la transformation (mis en caractère gras dans ce paragraphe). Ces conditions, dans lesquelles je me retrouve plongé chez Pape Sall et dans mes autres amitiés, associées au rythme de la culture sénégalaise dans laquelle je suis plongé me font vivre, expérimenter et prendre conscience d'un nouveau rapport au temps (Sénégal : 783-796; 879-891; 906-918). Un rapport au temps qui se veut plus près du « présent temporel » de R. Panikkar (1975) : sans pression, sans projection, sans impératif. Ce rapport au temps, en soi, vécu par l'individu semble aussi être une condition favorisant la transformation réciproque, l'interfécondation comme je semble le pressentir (Sénégal : 606-609; 895-902). Ce rapport au temps me libère et me fait du bien, alors que pris dans le temps linéaire, dans les objectifs à atteindre, dans les impératifs, il semble que l'espace dialogique peut difficilement prendre sa place et permettre la réciprocité (Sénégal : 776-787).

Dans le même ordre d'idées, le milieu professionnel m'apparaît encarcéné dans des dimensions institutionnelles, organisationnelles et politiques qui m'empêchent d'expérimenter la transformation réciproque (Sénégal : 992-995). Je vis des relations interpersonnelles (je rencontre des gens, j'échange), mais aucune rencontre effective ne se développe. Bien que des relations de friction aient lieu avec M. Diouf, elles sont saccadées et n'ont pas de suite. Le dialogue, voire même la communication, est refusé. Dans mon journal, je souligne ce

fait (Sénégal : 368-370). Je ne suis pas le seul à expérimenter les contraintes organisationnelles. Plusieurs interlocuteurs me font part de leurs observations et de leurs perceptions sur les jeux de pouvoir qui se jouent dans les organisations, entre autres face à l'enjeu de la concertation (Sénégal : 245-247). Mes observations directes d'une réunion qui se voulait une concertation (Sénégal : 411-415; 418-425; 427-430; 432-434) confirment la tendance selon laquelle les organisations et les institutions, et plus généralement les structures avec la dimension politique, le pouvoir qui s'y joue, son rapport au temps linéaire (projection dans des objectifs à atteindre, des impératifs, etc.) et leurs règles qui peuvent brimer la liberté et l'expression personnelle coupent le dialogue et freinent la réciprocité.

Par contre, je crois que ces dimensions institutionnelles, organisationnelles et politiques, qui échappent, du moins en partie, au pouvoir des individus, peuvent, selon leurs orientations (et selon la position qu'occupe le praticien en démarche de transformation réciproque), nuire grandement ou être favorables à la transformation personnelle telle que définie dans ce mémoire. Du fait qu'elles créent une hiérarchie artificielle entre les individus, elles créent des lieux de pouvoir qui peuvent contrôler les flux communicationnels. Au Sénégal, l'organisation se comporte à mon égard en système clos : comme je ne fais pas partie de cette organisation et que je n'y suis pas « invité », je ne peux pas y prendre place. Je ne peux me déplacer qu'en périphérie. Ainsi, je ne peux pas y maintenir, voire imposer, un lien relationnel comme je l'ai fait aux Jardins collectifs. Aux Jardins collectifs, par contre, j'occupe un de ces lieux de pouvoir qui me permet de maintenir ouvert un certain niveau de communication et de garder actif un lien relationnel, même lorsque mes collègues voudraient ou aimeraient couper toute communication. Au Sénégal, bien que mes efforts n'arrivent pas à ouvrir de brèches communicationnelles dans l'organisation ENDA, j'arrive tout de même à faire naître, au sein de l'institution, une petite bulle, un espace alternatif de dialogue avec les rencontres d'analyse des pratiques (Sénégal : 922-1094). Ainsi, bien que les dimensions institutionnelles, organisationnelles et politiques semblent surtout non favorables, il est parfois possible de les utiliser ou d'y créer un espace libre (sans prétendre toutefois pouvoir y transformer les pratiques institutionnelles de pouvoir à partir de la transformation d'un seul praticien).

Je m'appuie sur mon engagement à me transformer et à transformer ma pratique

Le fait d'avoir la certitude que la relation de transformation réciproque peut porter des fruits me donne un appui et m'aide à persister dans ce sens. Bien que « ce sens » soit vague et incertain, car je ne sais pas (pas de façon certaine et définitive) ce qu'est une relation de transformation réciproque, je m'efforce de le découvrir. Je suis persuadé, par contre, que l'engagement dans mon propre changement en est une dimension essentielle (J.C. : 19-22; 30-32; 42-44, Ann1 : 83-85 et Sénégal : 116-120). Pour Decker (1989 : voir Duguay, 1999 dans Dionne, 1999 : 9), « il ne peut y avoir mobilisation suffisante de nos ressources vers le changement de modèle d'intervention sans que nous ayons pris la décision irrévocable d'agir en ce sens »; ce que me permet cette certitude. La théorie que je développe dans cette maîtrise me porte à croire que l'objectif principal de l'accompagnateur de changement est de s'ouvrir toujours plus à l'influence des autres. Accepter ce postulat, c'est accepter son incomplétude et s'ouvrir à l'introspection pour se parfaire. Une équipe devient donc, pour moi, un groupe de coformation sensée affiner nos personnes et améliorer nos « postures » d'intervenants (J.C. : 44-47). Pour Dionne (1999), il est primordial, dans un premier temps, pour l'acteur qui s'engage dans un processus d'apprentissage de la coopération, d'accepter « de porter la responsabilité de ses propres actions » (id : 1999 : 9). Cette condition essentielle amène alors l'acteur qui est confronté à l'inefficacité de ses actions à accepter « de réfléchir sur son action pour accroître sa conscience de ce qu'il fait » (id : 1999 : 9). C'est à partir de ce processus d'introspection que le changement est possible. Cette condition essentielle est toute aussi valable pour la posture de transformation réciproque prônée ici. C'est donc l'appui sur une croyance qui, à la base, me permet de m'engager et me donne la force de me maintenir dans l'état de crise et d'impuissance (ex : J.C. : 616-628; 656-661) et ainsi de me dépasser et de me transformer au-delà de ma volonté consciente (ex : J.C. : 661-663).

Le rôle du dialogue interculturel

Le paradigme du pluralisme qui sous-tend la démarche du dialogue interculturel n'est pas seulement un choix épistémologique pour cette recherche. Il semble être un outil clef dans ma démarche d'autotransformation. La conscience que j'ai acquise de la pluralité des mondes m'oblige, d'une certaine manière, à prendre l'autre aussi au sérieux que moi-même, pour reprendre l'expression de Panikkar, et me pousse à faire tout mon possible pour le comprendre ou du moins pour m'ouvrir à sa vision des choses. Cet effort me met donc en mouvement pour faire naître chez moi une nouvelle vision. Adopter le paradigme interculturel, c'est donc ouvrir une porte à être transformé, car comme l'affirme Rogers (1972 : 17) « [s]i je me permets de comprendre vraiment une autre personne, il se pourrait que cette compréhension me fasse changer ».

Le fait d'investir mon vécu dans la relation

À plusieurs reprises au cours de ce processus, je fais des efforts pour ouvrir une communication authentique et pour investir mon vécu dans la relation (J.C. : 275-277 et 281-286; 584-585; 591-592; 688-695; 828-830; 1052-1054). M'ouvrir de cette manière, c'est jouer la première moitié du rôle de l'hôte dans une relation : s'ouvrir dans une attitude active (voir chap. 2.2.3). Cet investissement authentique dans la relation est donc un geste qui favorise la transformation du praticien, car, comme nous l'avons vu au chap. 2.1.1, la relation semble au cœur, voir à la racine du processus de transformation. De plus, m'investir ainsi dans la relation est une preuve d'honnêteté envers moi-même et aussi envers les autres, car cela m'oblige à assumer la responsabilité de mes propres mécanismes égoïstes; ainsi, je donne, pour moi, un sens aux événements douloureux (Amar, 2005, voir chap. 2.2.3). Cette ouverture permet (et démontre aussi l'acceptation de) d'être travaillé par la relation, d'une part, grâce aux « feedback » que je peux recevoir de mes partenaires et, d'autre part, parce que pour « se dire » on est obligé de réfléchir à ce qui se passe en soi. De même, l'action de « se dire » permet d'explicitier en soi des choses, de raviver la conscience et de dynamiser le travail intérieur, ce qui favorise ma transformation.

Au Sénégal, je m'investis aussi dans mes relations personnelles et m'ouvre dans une attitude active. Je le fais aussi auprès de plusieurs personnes lors de la rencontre du 5 janvier (Sénégal : 437-452). Je verbalise ce qui se passe en moi, mais pas autant qu'aux Jardins collectifs car ce n'est pas la même nécessité. Mais je m'offre entier dans la relation, j'y mets mon senti et mes émotions (voir chap. 6.1.1 : Je m'investis dans la relation).

L'écoute et la réception de l'autre

Être réceptif à l'autre est une autre attitude essentielle favorisant sa transformation par la relation. On ne peut changer que si quelque chose vient perturber notre équilibre interne, vient nous décentrer. Il faut donc être ouvert à l'influence extérieure pour qu'elle devienne expérience (se référer à Galvani, 2006a dans notre chapitre 2.1.1). Cette attitude d'écoute est aussi la deuxième moitié du rôle de l'hôte dans une relation : s'ouvrir passivement à accueillir (voir chap. 2.2.3). Pour changer, il faut donc être capable de réceptivité malgré son désaccord, malgré l'irritation que l'on peut ressentir. Il y a toujours la possibilité que quelque chose bouge en nous : qu'une valeur, une croyance, une perception se transforme, que l'on change d'idée, etc. Pour ma part, il arrive que je me sente attaqué et que je me durcisse, mais malgré l'agacement, je tente de recevoir et de prendre ce qui m'est communiqué (J.C. : 293-294 et suiv. et 340-348; 700-706). Je laisse travailler, fermenter en moi ce que je reçois, je prends le temps d'y revenir par la suite et d'y réfléchir (J.C. : 435-443 et 455-461; 554-556; 734-737; 790-791). Aussi, favoriser l'expression de l'autre permet de récolter du feedback sur soi. C'est une chose que je fais beaucoup (J.C. : 563-564; 828-830; et voir le paragraphe d'analyse qui suit la ligne 852). Le feedback constructif, lorsqu'il vient, est alors un appui important dans le changement personnel (J.C. : 832-838 et 845-848). Dans ce cas, il me permet de valider mes perceptions et de sortir de l'incertitude et de l'inquiétude par rapport à la direction que prend ma transformation. L'écoute que j'ai offerte à Yi tout au long du conflit m'a permis de me transformer et de m'adapter à la situation. Elle m'a permis d'avoir un regard plus objectif (car je reçois d'autres versions des faits) et aussi de rester maître de ma destinée (car cela m'ouvre à faire des choix).

Dans un milieu où le fossé culturel est plus grand, cette condition favorisante a encore plus d'importance. En effet, nous nous retrouvons alors au milieu d'un tir croisé de croyances prises pour des évidences, de jeux de langage non maîtrisés, d'attitudes et de comportements peut-être incompréhensibles, de cadres de référence et de perception du réel plus ou moins éloignés les uns des autres, etc. (voir chap. 2.4.1). Il faut apprivoiser ce « nouveau monde » en démystifiant autant nos fausses évidences que celles de l'autre. Pour ma part, je suis persuadé qu'une parole trop active interfère et nous voile la réalité de l'autre. Il nous faut jouer notre rôle d'hôte dans l'accueil passif et l'observation et laisser jouer le temps et les silences. Par exemple, c'est cette réceptivité qui, au Sénégal, me permet, entre autres, de découvrir et d'intégrer le rôle important des silences dans la relation (Sénégal : 60-67; 585-592).

Ma démarche réflexive et ma persévérance à voir en moi les causes

Mener une démarche réflexive sur mes relations tout au long de leur déroulement et plus particulièrement lorsqu'il y a achoppement, comme lors de mes tentatives de dialogue aux Jardins collectifs, conjugué au choix que j'ai fait de ne pas me projeter sur l'extérieur et de voir en moi-même les causes de l'achoppement (J.C. : 26-27) me donne la possibilité d'éclairer sous différents angles les événements et d'en percevoir des (je ne prétends tout percevoir) dimensions cachées (sens, causes, effets, etc.). Cela me permet de me réapproprier ce qui m'appartient (de ne pas le projeter sur l'autre) et de travailler mon côté sombre impliqué dans la relation (mes faiblesses, mes enjeux inconscients, ce que je refuse d'être). Ainsi, je peux travailler à ma transformation et du même coup je « nettoie » peu à peu la relation d'une part de ses obstacles, ce qui me permet de me repositionner dans cette dernière en devenant plus disponible pour l'autre. Ma démarche réflexive est démontrée par la tenue même de mon journal, mais les extraits suivants en font aussi preuve (J.C. : 326-387; 554-556; 610-614; 720; 781-782 et voir le paragraphe d'analyse qui suit la ligne 674). Ces autres extraits démontrent que je cherche d'abord en moi les causes des obstacles relationnels (J.C. : 367-370; 564-565; 584-587; 632-633; 646-648; 668-674 et voir les 1 et 2^{ième} paragraphes d'analyse qui suivent la ligne 578 et celui suivant la ligne 674). Au

Sénégal, mes relations informelles coulent doucement et je ne cherche pas plus loin. Elles sont pour moi une oasis de paix dans le tumulte de mes aventures professionnelles. Du côté professionnel, mes relations qui mériteraient cette réflexion (avec Diouf) sont très coupées, sans continuité et très défailtantes au niveau de la communication. Je manque d'informations valides pour arriver à faire ce travail de retour sur moi.

La capacité à faire la différence entre les faits, mes perceptions, mes réactions émotionnelles et mes jugements

Pour Bédard et *al.* (1999 : 36), nous avons tous besoin d'un concept de soi stable pour donner un sens à notre vie. Pour cela, nous avons tous tendance à créer un monde prévisible, à réinterpréter et à juger les informations nouvelles en fonction de nos croyances psychoaffectives. Nous commettons alors des biais d'attribution, par exemple en prenant un jugement pour un fait (il a fait cela parce qu'il m'en veut). Lorsque cette différenciation n'est pas faite, il nous est beaucoup plus difficile de reconnaître la réalité. Sans cette différenciation, il est peu probable que je puisse reconnaître ma participation dans le conflit (à moins d'avoir une image de moi négative). C'est à partir de cette différenciation que je peux recevoir les influences non conformes à l'image que je me fais de moi (concept de soi) et que je peux me remettre en question. Ces influences créent une dissonance cognitive et pour la réduire je suis obligé de réévaluer mes propres attitudes et croyances et de mieux traiter l'information reçue sur ce sujet (Bédard et *all.*, 1999). Cette capacité m'aide aussi beaucoup à garder une attitude positive face aux tensions (car je ne projette pas d'intentions chez l'autre⁸⁵). Le conflit devient alors un système complexe où il n'y a pas un coupable (ce n'est pas un bloc monolithique) et des solutions sont alors envisageables. De manière imagée, cette capacité nous permet de percevoir les brèches et les fissures dans un mur que nous croyions précédemment lisse et uni. Au Sénégal, je n'ai pas l'impression d'avoir de

⁸⁵ Par exemple : à la ligne J.C. :524-525, je parle de ma sensation et pas d'une certitude. À la ligne J.C. :909, je nomme mon impression.

terrain de recherche, je ne sens pas que je travaille sur des données. Cette capacité me permet tout de même un certain recul face aux événements.

Cette capacité, je l'ai acquise lors de ma formation préliminaire de maîtrise, entre autres par les exercices de praxéologie (voir chap. 3.3.1 et 3.6.2). Le journal est aussi un outil précieux en ce sens.

Je garde une trace des événements et de mon vécu intérieur

Aux Jardins collectifs, j'utilise un journal de bord où je décris, où je réfléchis et où je m'observe. Je note dans mon journal, de manière continue et descriptive, ce que je vis, ce que je fais, ce que je vois de moi et de mes interactions. C'est un outil qui m'offre un regard déployé dans le temps sur moi et sur la relation. Il me permet plus d'objectivité pour vivre les points ci-haut mentionnés et pour me maintenir dans l'inconfort. Peu à peu, l'écriture et la relecture multiple m'aident à comprendre ce qui nous arrive. Ce journal de bord m'appuie dans ma démarche réflexive. C'est un outil qui m'apporte du feedback en me permettant un recul sur les événements. Il m'aide à faire la différence entre les faits, mes perceptions, mes réactions émotionnelles et mes jugements. Cet outil m'accompagne aussi dans ma démarche d'investissement dans la relation, car il m'aide à me retrouver et à structurer ma pensée et ma parole pour mieux me dire. Au Sénégal, je tiens aussi un journal semblable dans lequel je marie des récits phénoménologiques et des réflexions. Mais comme j'ai l'impression de ne pas avoir de terrain de recherche, je l'utilise beaucoup moins, sur le terrain, comme outil de réflexion. Ce n'est qu'à posteriori qu'il deviendra utile pour retracer mon expérience de transformation.

6.3 LA TRANSFORMATION DU PRATICIEN ET DE SA PRATIQUE RELATIONNELLE

Nous convenons donc que le praticien s'engage bel et bien dans sa transformation et que pour cela il s'appuie sur des croyances, des attitudes, des comportements et qu'il utilise des outils qu'il a développés au préalable, comme la tenue d'un journal, la praxéologie, la

réflexion sur ses actions et son vécu, de même que la réflexion dans l'action qu'il utilise pour s'autoréguler, et donc agir consciemment de manière différente. Nous nous intéresserons maintenant à savoir s'il se transforme, comment se passe cette ou ces transformations et à quel niveau de la personne se passe cette ou ces transformations (attitudes et comportements, idées, valeurs, croyances, etc.). Ce dernier point sera aussi abordé dans une perspective interculturelle en se posant la question : à quel niveau de la culture se passe cette ou ces transformations (mythico-symbolique, logico-épistémologique ou morphologique)? (voir chap. 2.4.1). Dans cette section, nous chercherons aussi à savoir de quelle manière la transformation du praticien a des répercussions sur sa pratique d'accompagnateur.

6.3.1 Comment le praticien vit sa transformation et ce qui change chez lui

Point de départ : Une situation relationnelle vive me pousse à m'investir dans ma transformation

Cette année-là, aux Jardins collectifs, je porte un idéal très grand et un fort impératif de réussite face à cet idéal (J.C. : 38-40; 52-57; 75-79). L'an passé a été une année trop éprouvante et je ne veux pas revivre cela (J.C. : voir note no 2 du récit). J'aborde la saison sans appréhension consciente, mais mes attentes face à mes partenaires sont tellement élevées qu'elles sont irréalistes (J.C. : 66-71). Les tensions latentes sont si fortes en moi que j'éclaterai à la première contrariété (J.C. : voir le paragraphe d'analyse qui suit la ligne 154). Ce sera l'événement du 13 avril (J.C. : 118-154). À partir de là, les relations d'équipe vont aller en se dégradant de plus en plus, car j'aurai déclenché chez Yi son besoin « d'être aimée », son enjeu de reconnaissance (J.C. : voir le paragraphe d'analyse qui suit la ligne 180 et 288-292). Elle perdra totalement confiance en moi et ne croira plus que je la reconnais et l'aime (J.C. : 209-210). Ling prendra la part de Yi, comme Maryse d'ailleurs. Cet événement m'engage à cheminer dans ma transformation par la relation, car, à partir de ce moment, mon objectif premier devient « rétablir l'harmonie et avoir une équipe

fonctionnelle ». Dans ce dessein, je travaillerai à développer une « posture de transformation réciproque », j'essaierai donc de me mettre moi-même en mouvement.

Dès le 19 avril, je tente d'enclencher un dialogue constructif avec Yi qui répond par un blocage et des attaques. Je commence dès lors à changer consciemment mes attitudes et comportements à partir de ce que je perçois de la relation et des critiques que je reçois et accepte. Mais les changements réels et profonds qui me transformeront passeront tous par un état d'impuissance suivi d'un lâcher-prise, d'une acceptation de ce qui est. Les plus importants passeront par un état de crise très déstabilisante.

Un premier mouvement : Une volonté active engendre les transformations

Il semble que mes transformations commencent par un mouvement volontaire actif; c'est-à-dire que « j'utilise ma pensée », je réfléchis à partir de ce que je perçois dans mon champ de conscience. J'analyse et raisonne les informations qui me parviennent de l'extérieur et de moi, je regarde mes attitudes et mes comportements et je décide de changer des gestes, des façons d'être ou de faire de manière contrôlée et rationnelle. Je tente ainsi de répondre aux besoins extérieurs et à mes insatisfactions. Quelques exemples :

Lors du premier dialogue avec Yi, elle m'informe d'un comportement blessant que j'ai envers elle (J.C. : 293), j'y réfléchis (J.C. : 340-350) et je modifie mon comportement en arrêtant mes blagues blessantes et en portant plus d'attention aux effets de mes actes et de mes paroles sur les autres (J.C. : 380-382). Je ressors de ce même dialogue avec une certaine frustration : je ne suis pas content de l'échange (J.C. : 326). Je prends donc le temps de faire un retour sur mon action et de l'analyser (J.C. : 326-339; 349-370). À la suite de cette analyse, je décide de modifier mes intentions envers Yi lors d'une prochaine rencontre (J.C. : 371-379).

Un peu plus tard, une prise de décision se transforme en une escalade entre moi et Yi. À un moment, j'ai la sensation que Yi se résigne lorsqu'elle lâche son point. Cela ne me satisfait pas, car je sens que ce ralliement est une reddition. Il n'est pas volontaire, pas

accepté (J.C. : 388-402). Je prends donc encore le temps de faire un retour sur mon action (J.C. : 403-408). Puis je décide de porter plus d'attention au non-verbal, d'essayer d'être plus ouvert d'esprit et plus conciliant (J.C. : 408-411). Le même type de changement se produit encore lorsque Yi et Ling me demandent d'être plus directif (J.C. : 419-425).

J'évoquerai un dernier exemple dans cette catégorie. Le 1^{er} mai, Ling et Yi m'approchent à tour de rôle pour me dire qu'elles s'épuisent, que le rythme est difficile à suivre et que la charge de travail leur semble impossible à assumer. Mes attentes leur semblent aussi trop élevées (J.C. : 435-454). Le soir, je reviens encore sur les événements; je fais travailler ma conscience et mon esprit (J.C. : 455-463). Je me prépare alors à faire, avec elles, une intervention qui démontre mon changement de position (J.C. : 463-469), mais cela n'aura pas lieu. Par contre, dans les faits, je relâcherai la pression en renonçant à mes attentes de saison idéale (J.C. : 632; 634-635; 638; 794-798).

Ce changement est significatif, car il porte sur un repositionnement de valeurs et de besoins qui sont en opposition chez moi. Une partie concerne le faire (la fin), ma valeur de perfectionnisme, mon besoin de réalisation dans l'atteinte d'un objectif et mon enjeu de performance qu'on retrouve au chap. 6.1.2 (En contexte professionnel, mon enjeu de performance me rigidifie). Alors que l'autre concerne l'être (les moyens), l'importance que j'accorde au processus harmonieux, à la manière de faire, l'importance de bien vivre l'instant présent, le besoin d'être. Bien que leur demande m'agace parce que ce n'est pas une préoccupation qui me touche de prime abord et parce que je suis, durant cette période, centré sur l'action et sur l'atteinte d'objectifs, elle m'oblige à revisiter et à confronter ces deux valeurs ou besoins en fonction de la réalité de la situation présente, de l'énergie disponible dans notre équipe et de l'objectif à atteindre. Leur demande me fait prendre conscience de la contradiction entre « vouloir atteindre mon idéal » et « vivre maintenant selon mon idéal ». Elle me tire de ma concentration sur le contenu et me ramène à la conscience du processus. Elle me ramène à la conscience que, centré dans l'action, j'ai tendance à m'éloigner de la conscience du processus. Cette prise de conscience et ce débat de valeur ont déjà eu lieu au Sénégal (Sénégal : 755-757; 782-785; 855-918), mais au

moment où cela se produit aux Jardins collectifs, ce lien ne me vient pas à l'esprit⁸⁶. La demande de Yi et de Ling m'oblige à replacer ces deux valeurs en hiérarchie. Je lâche donc prise et renonce à mon idéal de perfection de manière que je trouve sur le coup assez soudaine et simple, car je suis un perfectionniste incorrigible. Ça m'étonne même. J'y réfléchis le soir, dans mon journal, et voilà! Je me dégage un peu de cet idéal et me dis que cette année, on pourra mener un projet qui ne sera pas le nec plus ultra, la copie conforme de ma projection. Cela se fait sans heurt, sans crise. Le fait que cette transformation ait déjà eu lieu en moi au Sénégal, même si je n'en suis pas conscient, facilite grandement ce choix.

En moi des nœuds se défont et je ressens une baisse de tension et de stress (J.C. : voir le paragraphe d'analyse qui suit la ligne 469), car plutôt que de rester projeté en avant dans un idéal et dans des actions en écart avec la réalité, je suis ramené à la réalité du présent et je me relie à ceux qui m'entourent, exactement comme au Sénégal (Sénégal : voir la référence ci-haut et plus spécifiquement 856-857; 860-862). L'analyse me révèle le fait que ce changement de posture et d'attitude m'ouvre à l'idée que ce projet peut être teinté par la couleur d'une autre personne qui ne serait pas aussi perfectionniste que moi, ou pas dans la même voie (j'accorde plus de compétence à mes partenaires et m'ouvre plus à la mutualité). En corollaire, je réalise que je n'étais pas aussi ouvert à accepter des influences qui ne correspondent pas à mon idéal que mon discours le dit. Dans la théorie de la relation de coopération (St-Arnaud, 1995), il se produit ici un changement de modèle d'intervention, passant du modèle I (expert) au modèle II (coopératif), et ainsi je rapproche mon action de ma théorie professée (voir chap. 2.2.4). Cela me fait un grand bien, et cette sensation est peut-être aussi due à la dissolution d'un conflit de valeur. Le fait que ces changements touchent, d'un point de vue culturel, la dimension mythico-symbolique (voir chap. 2.4.1) leur donne une grande valeur et en font une première décentration majeure. En effet, du point de vue de la « relation de coopération », je commence à intégrer un autre paradigme

⁸⁶ En effet, à la période où ce récit se passe, j'ai déjà beaucoup travaillé sur mes données du Sénégal, mais mes tentatives d'analyse ont surtout été concentrées sur mon vécu professionnel. Ce n'est qu'après un premier travail d'analyse sur les données des Jardins collectifs que j'élargirai mon investigation dans le champ de mon vécu informel.

d'action qui joue au-delà de ma conscience réflexive : m'ouvrir à l'influence des autres en surpassant mes enjeux personnels (enjeux de reconnaissance dans l'action, dans l'accomplissement, enjeu de performance) et ne plus me considérer comme le seul expert. De plus, ce changement touche mon rapport au temps (se projeter dans les finalités d'un projet ou vivre le moment présent) et la façon que j'ai d'expérimenter l'existence (l'immanent versus le transcendant). Tout cela relie ce changement à la dimension la plus profonde de la culture, le plan mythico-symbolique. Pour cela, je considère que ce changement ne découle pas uniquement d'une prise de conscience et de ma volonté active; il est trop profond pour cela. C'est en fait une réactivation, une remontée à la conscience d'un changement plus profond qui a eu lieu précédemment, au Sénégal (Sénégal : 755-757; 855-862). Le retour à ma vie normale, le fait de plonger dans l'action, la résistance au changement, la conservation du concept de soi et les enjeux qui m'habitent toujours m'ont vite ramené à mes vieilles habitudes, à mes mécanismes bien ancrés, mais sans toutefois effacer ce changement qui s'était produit en moi et qui demeurerait là, présent, latent. Il semble donc que le changement ne soit pas linéaire et définitivement acquis d'un seul coup : on vit des avancées et des retours en arrière.

En décortiquant les autres exemples, on peut voir que le point initial des transformations est soit externe (une critique ou une demande) soit interne (un sentiment de frustration, d'insatisfaction dans les cas exposés), mais il se produit toujours dans le cadre d'une relation. On peut donc dire, à la suite de Kramer (1996), Delourme (1999) et Amar (2005), qu'à l'origine de la transformation personnelle, il y a la friction d'une relation vive (voir chap. 2.1.1) qui suscite, comme je l'ai vécu, un sentiment négatif, ce dernier étant l'origine de la volonté de changement. D'ailleurs, dans les cas où la sollicitation fut externe, ce sentiment négatif crée d'abord chez moi un mouvement de rigidité et de résistance (J.C. : 297-305; 419-421; 435-443). Puis avec un peu de temps et de recul, j'intègre la demande externe qui soit ravive une préoccupation déjà présente, comme la critique sur mon humour (J.C. : 340-348), soit me conduit à considérer un point qui ne me préoccupait pas (J.C. : 455-458). Dans tous les cas, ces sollicitations de mon attention me portent à la réflexion. Je suis réceptif à elles et je ne les rejette pas. C'est par un retour sur les événements et un

raisonnement conscient que je quitte ma position de départ pour cheminer vers une autre. Cette réflexion, bien que non explicitement nommé, est toujours structurée sur une base d'écriture; ce récit en est la démonstration. Mon journal se trouve au cœur de cette pratique. Ce peut être une écriture-analyse faite d'un jet ou une écriture-témoin des faits et de mon vécu, suivie d'une période de latence et, plus tard, de l'analyse. À la suite de cette dernière, je m'engage à modifier quelque chose chez moi. Ces exemples démontrent la modification de comportements, d'intentions, d'attitudes, d'attentions et même de valeurs et de besoins. Il y a toujours un délai plus ou moins grand (une journée au moins) entre la sollicitation et la résolution de changement.

En métaphore c'est comme si, dans un premier temps, je me tendais pour recevoir l'impact, afin de limiter la réception de l'imprévu à la surface, comme une armure protectrice. Le recul et le temps font que je me détends et retrouve ma souplesse, ma perméabilité. Cela me permet de m'ouvrir et d'absorber, par la réflexion, ce qui a été reçu. D'un point de vue culturel, ces changements semblent tous reliés au plan logico-épistémologique, c'est-à-dire à la dimension pensée de la culture, la réalité conceptuelle : normes, pratiques sociales, éducation.

Ce même type de changement se produit aussi au Sénégal. Sur le plan professionnel, je me retrouve confronté à des dynamiques politiques, institutionnelles, organisationnelles. Les frictions que j'y vis s'apparentent beaucoup à un « refus de relation » : je me bute à des fins de non-recevoir, on ne me reconnaît pas pour ce que je suis et l'on rejette ce que je viens faire, personne n'est disponible pour moi ou, s'il en est, elles ne semblent rien savoir de pertinent; après m'avoir proposé un projet, on le discrédite, etc. (Sénégal : 163-174; 231-235; 256-258; 262-307; 378-384). D'autres frictions sont de l'ordre de l'abandon (Sénégal : 258-261). Il y a aussi les frictions culturelles : les retards, les annulations, les réunions qui n'ont pas lieu, les problèmes de communication ou de transport, etc. Mais celles-là, je les accepte mieux, car je m'y attends et j'y suis préparé mentalement. Ces tensions que je vis m'amènent effectivement des sensations négatives, me déstabilisent (Sénégal : 161-168; 177-188; 196-208). Sans m'amener vers un état de crise, elles me placent dans un équilibre

précaire (Sénégal : 370-403) dans lequel je me remets en question et où je tente des changements : je m'ouvre à explorer le projet d'étude de la concertation qu'on me « présente » (Sénégal : 188-191; 201-208). Je propose par exemple une rencontre d'étude et un processus d'analyse des pratiques (Sénégal : 407-410). Ces processus d'adaptation sont assimilables aux transformations engendrées par la « volonté active » aux Jardins collectifs, car je réfléchis et fais un effort conscient pour m'adapter.

Mouvement deux : Une volonté passive, un lâcher-prise permet la transformation

La deuxième constatation que l'on peut faire des transformations qui s'opèrent chez le praticien est qu'une partie d'entre elles semblent passer par un état de crise, de déstabilisation psychologique. Le praticien n'est plus en contrôle, il ne décide plus comment changer, il ne sait plus quoi faire, qui être. C'est un état d'impuissance qu'il vit. La volonté du praticien a toujours un rôle à jouer dans ces transformations, car il l'a voulu; il s'est engagé dans le changement, il s'est poussé, pourrait-on dire, au bord du précipice. Mais une fois là, cette même volonté semble ne plus rien pouvoir faire parce que « c'est le sol qui cède sous ses pieds ». Pendant un moment, l'agir est inutile, inefficace. On ne peut rien faire d'autre que d'accepter ce qui se passe hors de notre contrôle, en soi et autour de soi. Les changements qui se produisent dans ces circonstances semblent plus profonds, c'est-à-dire qu'ils n'affectent pas qu'un comportement ou une attitude précise. Ils sont plus globaux, ils s'adressent à la structure de la personnalité, à la forme de l'être : ils touchent les croyances, les certitudes, les valeurs, les représentations, les enjeux psychologiques même. Ils refont notre rapport au monde.

Pour Singer (1996), en Occident, où l'initiation n'est plus, la crise est une voie de passage essentielle. Les crises servent « de bélier pour enfoncer les portes de ces forteresses où nous nous tenons murés, avec tout l'arsenal de notre personnalité, tout ce que nous croyons être » (id. : 42). Selon cette auteure, c'est le moyen que nous déployons pour avoir accès à notre profondeur. C'est ce qui nous permet de nous renouveler, de nous dépasser, de voir plus grand, d'ouvrir nos perceptions. Pour Bridges (1993, dans Dionne, 1999 : 9),

« l'expérience de transition est un processus difficile comportant trois phases : [...] délaisser une situation connue; [...] l'expérimentation d'un état de confusion, d'un sentiment de vide [...], et] se lancer vers un nouveau départ ». L'étape deux de Bridges est un état de crise telle que la décrit Singer, où nous perdons tous nos repères. La crise est donc une étape essentielle et un signe que des changements en profondeur peuvent advenir. Par contre, elle n'est pas le point final de la transformation, et après cet état d'instabilité, la personne peut vite oublier et revenir à son état premier, sans changement. Singer (1996) signale que la vie reprend vite son cours et que l'on est tenté d'oublier ce souvenir, de se distraire « du souvenir de sa véritable identité » (id. : 54), de se bercer dans l'amnésie d'une existence normale. Ainsi, on fait régner en nous-même la terreur du conformisme. Mais, plutôt que d'oublier, on peut aussi se lancer à la recherche d'un nouvel équilibre, de nouvelles manières d'être et de faire. C'est encore une étape difficile de tâtonnement où la rétroaction constructive du milieu est fort utile.

Une de ces transformations, qui survint aux Jardins collectifs, prend naissance dans la rencontre d'équipe du 2 mai (J.C. : 470-556). Là, s'amorce une première crise intérieure intense chez le praticien que je suis; c'est le moment de plus grande instabilité que je vis depuis le 13 avril. Cette déstabilisation en formation n'est pas ponctuelle. Elle me suivra dans le temps et m'obligera à revoir ma relation au monde, au pouvoir; à revoir mes valeurs, mes croyances si je veux retrouver une certaine sérénité. Ce sont mes enjeux de compétence professionnelle et sociale qui sont en jeu.

La description des événements du 2 mai est vraiment celle du vécu d'une crise telle que l'aborde Singer (1996) : j'ai quitté le présent, je suis complètement confus, le monde extérieur me semble irréel et distordu, etc. (J.C. : 505-511; 517-522; 527-532; 541-552). Pour Singer, la crise se joue comme si une voix s'adresse à toi et dit : « *Tu as construit une vie, [...] détruis-la; tu as construit une personnalité, [...] détruis-la, tu t'es bien battu, tu as été courageux, un courage extraordinaire, mais l'heure de la reddition est venue.* » (id. : 44). Et c'est cela que je vis, comme si le Sébastien présent perdait toute sa valeur, tout intérêt. En fait, ce n'est que le début de la crise, de la déconstruction. Ce moment vécu me

déconstruit, me démolit face à moi-même. Singer (id. : 56-57) ajoute que, lors de la crise, on reste accroché dans une tension en attente de la solution que l'on envisage. On ne veut pas lâcher prise. Et c'est au moment où l'on s'abandonne, où l'on lâche effectivement prise que le dénouement arrive, que l'horizon et l'univers s'ouvrent à nous. La réponse est à côté de ce qu'on attend, mais quand elle arrive, subitement, on voit tout d'un autre lieu, d'un lieu où tout est relié à tout, un lieu de l'univers agrandi.

Pour moi, l'état de crise, de déconstruction, d'instabilité durera un peu plus de deux semaines (J.C. : 615-674), jusqu'au 17 mai environ. Je ne sais pas comment m'abandonner, mais pendant tout ce temps, j'arrive, comme Singer (id.) le suggère, à rester suspendu dans le maelström, sans refoulement ni défoulement et à y vivre mon malaise, mon mal. Singer (id.) affirme que « [pour que se passe la crise, pour "mourir et renaître", il faut rester là, assis] au milieu du désastre » (id. : 46). « [...] et devenir témoin, réveiller en soi cet allié qui n'est autre que le noyau divin en nous » (id. : 48). « [...] Non pas fuir, mais oser rester, à l'endroit où je suis interpellée, [...] où tout [...] s'avère être en moi, tous les démons, toute l'ombre » (id. : 47). Monbourquette (1997), à la suite de Jung, affirme de même que tous nos démons, comme toutes nos potentialités enfouies sont en nous dans notre ombre et qu'il est essentiel de rencontrer cette ombre et de la réintégrer pour devenir un être complet. Pendant toute cette période d'instabilité, je vis un inconfort immense au travail et chez moi aussi (J.C. : 616-621). À la maison, je parle de mon malaise, de mon sentiment de me sentir inutile, d'être un « incompetent social »⁸⁷. Malgré tout, la vie continue et au travail mes tentatives d'ouvrir une communication aussi (J.C. : 563-564; 580-584; 589-591).

Le 4 mai, j'ai enfin une rencontre avec Yi qui se passe très bien (J.C. : 589-594). J'ai l'impression qu'elle s'exprime jusqu'au bout, que je l'écoute attentivement et j'ai aussi l'impression d'être écouté jusqu'au bout. Nos rapports vont bien mieux dans les jours qui suivent, puis les irritants refont surface. Dans la période entre le 2 et le 17 mai, j'atteins la

⁸⁷ Cela n'a pas été intégré au récit, pour ne pas l'alourdir, mais durant tout ce mois de mai, je traîne mon malaise à la maison, je parle de mes problèmes, de mon sentiment d'incompétence, d'échec, etc. Bref, je ventile beaucoup.

fin de mes ressources conscientes, je suis au terme de mes moyens, tout a été tenté sans succès. Je touche le fond du baril; j'ai le désir de tout abandonner (J.C. : 616-628; 656-661).

Pour Singer (id.), c'est en se maintenant au cœur du malaise que l'impasse peut se dénouer : « [Il faut se tenir au milieu du maelström, dans ce point où rien ne bouge. Il faut trouver ce point et s'y tenir, même un seul instant.] [...] et à cet instant, dans cette fissure, cette seconde de non-identification, où un être sort d'un millimètre de son désastre et le regarde, s'est engouffrée la grâce » (id. : 48). Et là « ma vie bascule, parce que la perspective est subitement celle de Job, cette perspective agrandie de la grande vie derrière la petite vie, l'écroulement des paravents, l'écroulement des représentations, un instant, voir cette perspective agrandie » (id. : 48-49). [Puis c'est la renaissance :] « Aussi brusquement que tout a commencé, tout cesse. Je suis moi de nouveau mais dans la clarté d'une indicible bénédiction. [...] Je vois pour la première fois. Je vois. » (id. : 52-53).

Et c'est bien ce qui semble m'arriver le 17 mai; un lâcher-prise qui se fait au-delà de la volonté, une prise de conscience qui ne provient pas de la raison et du raisonnement, « *cette perspective agrandie* » qui m'apparaît parce que je suis sorti de mon désastre et que je le regarde en surplomb (J.C. : 629-634; 638-641; 646-650; 661-674). Tout d'un coup, je ne sens plus du tout Yi et Ling menaçantes (J.C. : 632-634), je ne me sens plus menacé et je me recentre sur ce qui est pour moi l'essentiel (J.C. : 638-641). La réflexion qui surgit alors en moi (J.C. : 646-650) est quasi la même que celle qui m'est venue au Sénégal (Sénég : 882-885; 902-910).

À partir du 17 mai, je vis des transformations intérieures, qui font suite, pourrait-on dire, à ce moment de lucidité que j'ai vécu : je développe une vision différente des événements (J.C. : 632-634) par laquelle je ne me sens plus du tout menacé. Mon impératif de performance (croyance), mon perfectionnisme (valeur) (J.C. : 634-635) et mon besoin de contrôle (J.C. : 638-639; 651-655) perdent de l'importance. Mon attitude envers mes collègues devient plus aimante, calme, même compassionnelle (J.C. : 641-643). Ma relation au temps et à l'accomplissement (interprétation de la réalité et besoin) change aussi (J.C. :

646-650). Et plus spectaculairement, c'est mon sentiment de compétence (croyance) qui se transforme; il dépend moins du faire que du laisser faire, de la confiance que j'accorde et de la supervision à distance (J.C. : 663-665), il dépend plus de l'acceptation des visions des autres et du temps disponible (J.C. : 665-668), et de l'écoute de mes partenaires (J.C. : 668-670). Ces transformations s'expriment de plus en plus dans mes attitudes et mon comportement (J.C. : 794-806). (Plus de détails à la section suivante : 6.3.2). Je commence à les intégrer, mais je me sens toujours inconfortable, surtout parce que je n'arrive pas à avoir le moindre feedback constructif qui m'aiderait à savoir si je suis sur la bonne voie (J.C. : voir les paragraphes d'analyse qui suivent la ligne 824). Le 1er juin, je rencontre Ling (J.C. : 825-844) qui, elle, s'ouvre, reconnaît mes efforts et mon changement, puis ses responsabilités. Elle s'engage à mieux communiquer. C'est le premier feedback positif que je reçois (J.C. : 845-849). Rendu au 14 juin, la communication au sein de l'équipe est à son minimum et le climat est très tendu. Je n'essaie plus de rencontrer Yi, j'attends toujours la réunion promise par Maryse. Mais je me suis déjà beaucoup transformé. Je me sens mieux avec moi-même et avec mon équipe, je suis plus serein.

Comme dans les cas du premier mouvement, ces transformations sont aussi liées à une friction relationnelle, mais elles s'adressent à une autre partie de l'être : elles ne sont pas traitées directement par l'intellect, elles affectent d'abord mon monde émotionnel et psychique. C'est la partie émotionnelle qui est touchée et réagit le 2 mai. L'intellect, lui, ne fait que s'emballer en essayant de récupérer et de rationaliser les informations (J.C. : 507-531). Au-delà de ma raison, c'est mon « moi inconscient » et mon ombre (Monbourquette, 1997) qui sont soudainement mobilisés par la réalité extérieure. Sans toucher au mythe culturel (2.4.1), je considère que cette partie de l'être en est l'homologue; le mythe personnel. C'est cette zone inconsciente de l'être qui constitue « sa cosmovision », sa façon personnelle d'expérimenter l'existence, l'humain, l'univers, le divin, le temps, l'espace, etc. Et, c'est ce plan qui le met en contact avec la réalité (Monbourquette, 1997). En travaillant aussi profondément l'être, c'est le plan mythico-symbolique personnel qui est transformé. Mon rapport au monde se modifie, ce qui me permet d'entrer en relation de manière

différente; au niveau de mes comportements, de mes attitudes et même de mes perceptions et de ma compréhension de ce qui se passe dans mon environnement.

Un troisième mouvement : La rencontre comme variante interculturelle

Mon séjour dans l'univers sénégalais m'a aussi transformé. Un retour sur ces données, où le contexte est bien différent des Jardins collectifs, fait apparaître des paramètres de transformation sensiblement différents, même si on y retrouve bien des invariants. En résumé, aux Jardins collectifs, nous pouvons affirmer que les transformations, qu'elles soient dirigées par une « volonté active » ou une « volonté passive », ont toujours comme origine **une friction interpersonnelle qui provoque une sensation négative chez le praticien**. Plusieurs auteurs (Singer, 1996; Delourme, 1999; Kramer, 1996; Amar, 2005; Martinez, 2004) corroborent l'importance de cette « douleur nécessaire », de cette « crise », car elle provient du dérangement de l'ordre établi, du décentrement qui vient perturber l'intégrité de la personnalité, mais qui est essentiel au changement. C'est à partir de cette sensation que ce dernier s'engage dans un changement personnel. Au Sénégal, on constate aussi qu'il y a des frictions relationnelles. Elles sont de deux ordres : nous avons vu ci-haut celles qui proviennent de mon expérience professionnelle et qui mobilise mon énergie et ma volonté conscientes.

D'un autre côté, sur le plan de mes relations informelles, la friction relationnelle est engendrée par la rencontre de l'altérité et du nouveau, et elle est reliée à des moments de confiance et d'amitié. Elle peut déstabiliser, mettre mal à l'aise (Sénégal : 92-96; 209-218; 635-638; 643-645), mais elle ne m'agresse pas et ne suscite pas de sensation négative chez moi. Bien au contraire, cette friction est attrayante pour moi (Sénégal : 65-68; voir la note 6) et je la recherche (Sénégal : 72-80). Elle m'apporte des sensations positives (Sénégal : 97-101; 357-358). Cette mise en contact avec l'altérité va engendrer des transformations chez moi, mais ce processus de transformation me paraît différent de ceux qui sont décrits plus haut. Je ne vis pas de période de crise majeure, pas de déstabilisation profonde, de vécu d'impuissance. Tout semble se faire plus doucement. De même, je ne décide pas

volontairement d'effectuer de changement particulier. Ce processus s'assimile beaucoup plus au phénomène transformateur de **la rencontre** tel que décrit par Martinez (2004, voir le chap. 2.2.2 où ce point est abordé et aussi la section 6.3.2 de ce chapitre où il est encore plus développé). Martinez (2004) suggère effectivement qu'une personne mise en présence de l'altérité d'un autre dans des conditions particulières de respect, de confiance et de dialogue va nécessairement être poussée à la rencontre de soi et au changement. L'altérité qui se dévoile devant nous (c'est là le phénomène de rencontre, car c'est à ce moment que l'autre devient autre, qu'il porte sa différence) brise alors l'équilibre de la personnalité, pousse au décentrement et apporte la transformation. Se transformer c'est alors devenir plus **Soi** et affirmer sa propre différence au-delà de sa personnalité et de son égo : « [...] la présence, non envahissante, d'une subjectivité, donne lieu chez l'autre à une révélation de soi et à un déploiement de sa différence » (Martinez, 2004 : 289).

Le premier « Je me souviens », la rencontre de Pape Sall (chap. 4.1.3), illustre ce phénomène de Rencontre. Il est très représentatif de toutes mes relations personnelles, au Sénégal, dans lesquelles j'ai lié des amitiés. La relation se crée d'abord par un effet du hasard, une rencontre fortuite que nous décidons de part et d'autre de prolonger (Séné : 555-558; 571-592; 603-604). (La même chose se produit avec Pierre Diop, avec Aliou Fall, etc. 1.1.2). Je me retrouve ainsi mis en présence d'un **Autre**, d'une différence. Il semble que dans la plupart des cas, moi et mes partenaires relationnels jouons tous deux le rôle de **partenaire transitionnel**⁸⁸ : Nous portons l'amour de l'altérité, la curiosité et la soif de l'autre, une ouverture vers l'autre (Séné : 24-31; 37-43; 48-55; 58-61; 63-67; 74-80; 103-110; 114-115; 603-604). Nous offrons une qualité de présence et de disponibilité et une

⁸⁸ Cette qualité de partenaire transitionnel, je la comprends chez moi : ce travail de recherche est une étape dans un long processus personnel qui me pousse à la rencontre de l'autre. J'ai une soif de l'autre et cette question de rencontre m'habite. Par contre, j'ai retrouvé ces qualités chez plusieurs Sénégalais sans quête particulière à ce sujet. Il y a chez ce peuple une curiosité envers l'étranger et une valeur d'accueil de ce dernier appelé Téranga. La Téranga est un devoir d'accueil de l'étranger au Sénégal. C'est une valeur et une fierté nationales. Dans mon récit, on peut constater à plusieurs reprises la curiosité qu'ils portent envers les occidentaux et comment j'ai fréquemment été interpellé dans la rue pour prendre le thé. Par contre, tous ne savent pas s'effacer devant l'invité pour laisser l'espace nécessaire au déploiement, pour laisser l'appropriation se faire, pour que naisse l'espace transitionnel.

attitude chaleureuse, accueillante (Sénégal : 122-131; 213-214; 504-511; 517-523; 649-654; 709-715). Nous reconnaissons la différence de l'autre. Nous assumons notre rôle d'hôte-invité : nous avons une attitude qui laisse la place à l'autre pour être lui-même (Sénégal : 132-140) et à des degrés divers, moi et toutes les autres personnes présentes (Pape, Mame Goor, Kim Hoa, etc.) effaçons plus ou moins notre propre altérité pour permettre la rencontre et créer cet espace intersubjectif (Sénégal : 588-592; 595-599).

Notre relation se forme d'abord par la curiosité et le goût de l'autre dans un long apprivoisement où nous « laissons du temps au temps ». Nous laissons le temps agir, les liens se créent, l'amitié se renforce en mettant en œuvre un dialogue continu de gestes, de silences et de paroles, (Sénégal : 494-496; 585-589 et la note 17; 685-708). Nous mettons vraiment en place l'**espace transitionnel** dont parle Martinez (Sénégal : 668-671; 698-704; 713-715; 736-745; 745-749). Les conditions nécessaires semblent s'y retrouver naturellement : la relation se ritualise très vite (Sénégal : 349-357 et la note 13; 588-590 et les notes 16 et 17; 635-639; 649-651; 682-684; 686-688; 745-746), les règles partagées et reconnues par tous se forment très rapidement. Le thé, par exemple, est un rituel qui peut se faire plusieurs fois par jour. Cela demande du temps, un rythme, ça exige une lenteur et maintient les gens dans la présence de l'autre (Sénégal : 61-62; 78; 352-354 683; 745). Une visite ne se passe pas sans thé, ou très exceptionnellement. Peut-être que le Sénégal, comme d'autres pays d'Afrique et d'Asie, recèlent-ils ce potentiel particulier pour créer ces espaces intersubjectifs grâce au rapport au temps qu'ils ont conservé; un rapport lent et cérémoniel, ponctué de rituels comme le thé, la nourriture servie systématiquement à l'invité, etc.

Dans les premiers moments de notre rencontre, nous semblons faire peu de place à l'altérité et misons sur ce qui nous rassemble, ce qui nous est commun (Sénégal : 590-592; 650-651). Peu à peu, insensiblement, nous laissons place à notre différence : celle-ci refait surface (Sénégal : 526-531; 660-665; 677-679; 682; 687-689). C'est une phase de distanciation, de dévoilement (Sénégal : 701-708; 711-713).

Mais contrairement à ce que semble dire Martinez (2004), il ne s'établit pas chez moi de peur, de rejet ou de résistance, pas plus que je n'en constate chez l'autre (Sénégal : 609-611; 615; 665-671). Le décentrement découlant de la rencontre de l'altérité prend une autre forme, plus douce, dans laquelle j'ai plus l'impression de me retrouver que celle d'être poussé loin de moi (Sénégal : 869-871; 882). Pourtant, ce récit et le deuxième « Je me souviens » mettent bel et bien en lumière le fait que des transformations se produisent en moi (Sénégal : 474-484; 490-499; 728-732; 750-759; 793-800; 850-854; 855-862) — même si la conscience de celles-ci ne vient que bien plus tard — tout en passant par une plus grande conscience de moi; un dévoilement à moi-même de ma propre personnalité (Sénégal : 612-615; 753-758). Je crois que ma préparation, ma prédisposition et mon ouverture de partenaire transitionnel me préparent à recevoir l'altérité qui se dévoile. En tant que partenaire transitionnel, j'ai soif de celle-ci, je suis ouvert à l'altérité, je la recherche (Sénégal : 103-110; 118-120). Ainsi, les **Rencontres** que je vis me transforment (Sénégal : 874-918), je lâche prise à quelque chose de ma personnalité, mais cette acceptation se passe sans crise majeure.

Ces transformations (par lesquelles je développe un besoin de centration dans l'instant, un besoin de ralentir mon pas, par lesquelles j'intègre de plus en plus l'importance de la « non-parole » dans la relation, par lesquelles un rapport au temps différent s'installe en moi, plus lent, plus immanent et par lesquelles je m'éloigne de l'impératif du travail, du rendement et de la réussite et que mon esprit se dégage un peu de cette pression) s'adressent à mes valeurs, à mes croyances et à ma façon de voir la réalité. Comme si, à la suite de ces changements, le monde n'a plus tout à fait la même odeur, la même couleur. Une perception différente s'installe en moi. Ma « culture personnelle » s'en trouve modifiée et c'est surtout sur le plan logico-épistémique (normes, raison, conceptualisation du monde) que cela se produit, mais aussi mon mythe est aussi touché (la perception du temps et de l'espace, de ma relation au monde, aux autres et à moi-même). Le phénomène de la Rencontre est nécessairement déstabilisant et il est transformateur lorsque la Rencontre est effective (Martinez, 2004). Mais il est montré ici qu'il n'est pas toujours souffrant : lorsque nous y sommes préparés, que nous développons les aptitudes et les attitudes du partenaire

transitionnel, nous nous ouvrons à être transformé, nous nous préparons à l'être, nous acceptons que notre personnalité ne soit pas une chose fixe. Le « voyage » de la transformation n'est donc plus perçu (ou du moins, il l'est moins) comme une atteinte à notre intégrité; ainsi, il n'a pas à activer notre système de défense, nos peurs et le rejet. Seraient-ce les qualités que doit développer l'accompagnateur de changement qui s'engage dans sa propre transformation?

6.3.2 Comment les nouveaux acquis du praticien renouvellent-ils sa pratique relationnelle d'accompagnateur?

Le praticien se transforme. Il fait d'abord des efforts pour changer son comportement et son attitude, puis il vit une « crise identitaire » qui travaille ses enjeux et son psychisme et qui l'amène à modifier son rapport à l'autre dans son milieu professionnel. Comment ces transformations renouvellent-elles sa pratique? Entre autres, dans le cadre de cette recherche, nous sommes intéressés à savoir si les modifications apportées à sa pratique la rendent plus fécondante et réduit les ingérences. En d'autres termes, sa pratique renouvelée est-elle plus favorable au développement de l'autonomie transformatrice chez ses partenaires relationnels?

Au départ, c'est un processus conscient et volontaire qui règne; les efforts que je fais pour changer m'amènent donc à modifier des comportements : je me retiens de faire de l'humour qui choque Yi (J.C. : 380-382), je dirige mieux les rencontres d'équipe (J.C. : 422-424), etc. Bref, je m'adapte aux critiques pour lesquelles je sens que le chapeau me fait.

Puis un nouveau paradigme s'installe en moi (Relation de coopération; voir chap. 2.2.4), de même qu'un nouvel équilibre psychique et ma relation au monde se modifie. Je cherche de nouveaux moyens pour l'exprimer. Je suis toujours dans l'instabilité avec une impression d'errance et d'inconfort, mais l'impression d'être sur la bonne voie me guide. Intérieurement, les signes de mon renouvellement se font sentir par un relâchement des tensions et une détente plus grande qui s'installe dans l'action lors de mes interactions. Je me sens déjà plus en accord avec les autres, même s'il n'y a pas encore de réciprocité à ce

niveau. Je vois mieux mes enjeux lorsqu'ils se déclenchent et je peux mieux les apaiser. Mon niveau de tension diminue, je gagne en stabilité et en assurance, en souplesse et en ouverture. Ma façon de vivre la réunion du 14 juin en est un bon exemple, nous y reviendrons.

Après la période de crise et les « lâcher-prise » que je vis de manière involontaire, je ne veux pas oublier et revenir à mon « existence normale ». Je suis dans l'obligation de rechercher un nouvel équilibre. J'ai maintenant acquis une conscience plus grande de ce qui se passe en moi et de mes réactions aux événements. La nouvelle phase d'adaptation me ramène à un processus volontaire. Je dois prendre conscience dans l'action, par les signes ressentis, de la façon dont les événements me touchent. Pour plusieurs événements, leur action sur moi est beaucoup moins aiguë maintenant : je ressens moins de tensions et il apparaît chez moi une relative sérénité lors d'événements qui plus tôt m'auraient sûrement profondément bouleversé. Je comprends alors que la réalité se présente différemment à moi : je ne ressens plus le même stress, mes enjeux prennent moins d'importance face aux mêmes stimuli. Les actions que je pose, mes comportements et mes attitudes sont donc différents.

À partir du 17 mai, mes actions se transforment beaucoup (J.C. : 675-677). Le premier retour que je fais à l'été 2006, juste après les événements, lors de la première rédaction de mon récit, est éloquent (J.C. : voir le premier paragraphe d'analyse qui suit la ligne 824). Ainsi, on peut voir que le réinvestissement de mes nouveaux acquis dans ma pratique relationnelle est en partie marqué par ce que je ne fais pas, ou ce que je ne fais plus, plutôt que par ce que je fais : je relâche mon contrôle sur le travail, je tente moins de lui infléchir une tendance particulière, je me contente d'agir sur moi pour être plus en accord avec la réalité, je réprime mes gestes habituels, mes attitudes et mes comportements, etc. Cela demeure peu perceptible aux autres; à Yi surtout qui, engagée dans sa rigidité, dans son opposition et sa colère, n'arrive pas à observer les signes de ma transformation (J.C. : voir le deuxième paragraphe d'analyse qui suit la ligne 824 et 837-838; 843-844). Voici deux exemples où je réinvestis mes nouveaux acquis dans ma pratique relationnelle :

Le 14 juin, Yi organise une rencontre d'équipe, du moins avec tout le « staff », la nouvelle stagiaire arrivée ce matin là et la directrice, sauf moi; elle ne m'en a pas informé et ne m'y a pas convié (J.C. : 853-918). Lors de cette réunion, ma réaction est fort différente de ce qu'elle aurait été plus tôt. Lorsque cette rencontre a lieu, je suis pris de court, car je fais face à un imprévu total; je ne pouvais pas m'attendre à ce genre de chose. Je suis aussi mis au défi face à mon sentiment de compétence, face à mon besoin d'acceptation, face à mes valeurs de respect de l'autre, d'écoute, d'entraide. Ce type de situation me porte normalement à me refermer sur moi et à ne plus être capable d'interagir. À la place, je décide de calmer mes enjeux et mes réactions intérieures et je participe à la réunion. Alerté par le bruit, je m'y insère sans même savoir ce qui se passe. Déjà un enjeu s'enclenche chez moi et active une réaction négative. J'en prends vite conscience et me calme (J.C. : 866-871); je me joins au groupe. Yi préside et entame la réunion. Je prends connaissance que c'est bien une réunion d'équipe normale dont j'aurais dû être informé bien avant. Cela provoque encore une résistance en moi, me blesse et je me rigidifie. Mais je me rappelle à l'ordre en me rappelant mes valeurs et mes positions sur le travail d'équipe. Je ne laisse pas tout passer par contre, car je fais la part des choses : je ressens un réel manque de respect (qui n'est pas lié à mes enjeux) de la part de Yi envers moi et envers l'esprit d'équipe. Mais je sais que ce n'est pas quelque chose à amener maintenant à la réunion. Je fais le calme en moi et participe à la réunion (J.C. : 877-889). Le paragraphe suivant (J.C. : 890-908) relate un moment dans lequel, plutôt que de défendre mon point et créer une escalade (ce qui est coutume dans la première partie du récit), je cherche à me rallier au groupe en clarifiant d'abord les positions de chacun. Yi, qui à cette période ne considère nullement mon vote, mon opinion, ni mes sentiments, juge que je fais perdre son temps au groupe (J.C. : 905-906; 914-918) et s'oppose de manière virulente à ma démarche. Cette brusquerie est très blessante et me démontre à quel point Yi se croit en guerre ouverte avec moi. Cela me met fortement en colère, mais malgré tout j'essaie de finir mon point sans trop faire de remous. Vu qu'elle continue dans son opposition, j'essaie brièvement de lui faire comprendre que je **me** considère comme un membre de cette équipe prenant aussi part aux décisions (J.C. : 906-907).

Le 15 juin, je tente un dialogue avec Yi, pour lui faire part de ce que j'ai ressenti de son attitude de la veille (J.C. : 919-969). Devant mes multiples échecs de dialogue, je change ma stratégie. Je ne tente pas d'aborder Yi avec tout ce qui s'est passé hier (la stagiaire qui ne m'est pas présentée, la réunion dont on ne m'informe pas, son attitude de supériorité, etc.), car je sais maintenant qu'elle n'a pas d'ouverture pour ça (J.C. : 922-930). Je veux seulement désamorcer une situation précise, dissoudre une tension que j'ai vécue. (Ce changement de pratique est dû à l'analyse de mon journal, au fait que j'ai repéré notre schéma d'action et que je ne veux plus y céder, car je n'y vois aucun changement vers l'ouverture.) Dès l'amorce de la rencontre, je reconnais très vite nos schémas psychologiques qui s'enclenchent (J.C. : 936-938). Je refuse alors de m'engager dans « une conversation avec ces enjeux ». Je change de stratégie deux fois durant la rencontre (J.C. : 938-939; 946-949). Comme ses enjeux sont tout ce qu'elle me présente (J.C. : 952-954), j'écourte rapidement la conversation. Je sais que ça ne donnera rien de bon, car je vois que le moment et le lieu ne sont pas adéquats au dialogue. Je lui résume ce que j'ai ressenti hier et quitte les lieux (J.C. : 955-960). Je me fie sur le fait que nous aurons bientôt une rencontre avec médiation.

Il y a aussi certaines dimensions particulières de ma pratique qui se renouvellent particulièrement sous l'influence des changements vécus. Cela vaut la peine de les nommer à part.

Mon « leadership »

Au départ aux Jardins collectifs, je n'assume pas mon « leadership » comme coordonnateur (voir chap. 6.1.2). Cela m'amène à laisser un certain vide, à ne pas imposer de décision, à manquer parfois de fermeté. Ça va se transformer peu à peu. J'apprends à lâcher prise sur mes valeurs de concertation pour pouvoir assumer l'autorité qui me revient et pour « payer moins cher » émotionnellement mon engagement dans la transformation réciproque. Ainsi, je vais trancher de plus en plus en décidant sur des questions de moindre importance et en m'appuyant sur mon expérience (J.C. : 800-801); je vais aussi me rallier à

des décisions en sachant qu'elles ne sont pas les meilleures pour permettre l'apprentissage (J.C. : 803-806) et pour éviter le conflit. Je le fais sciemment, conscient des conséquences et en posant mes avertissements. Je vais diriger avec plus de « contrôle » le processus des réunions ou je vais déléguer cette tâche, ou même laisser l'initiative aux autres tout en désamorçant de plus en plus mes enjeux comme le fait de me sentir incompetent (J.C. : 794-801). Je gagne de la confiance dans ce rôle de leader. En l'assumant, je n'ai plus l'impression d'agir à l'encontre de mes valeurs de concertation, de coformation ou de transformation réciproque (J.C. : 1149-1151).

Mon sentiment de compétence et mon enjeu de performance

Au fil du temps, je vais de moins en moins souffrir du sentiment d'incompétence (J.C. : 1151-1160). C'est un changement d'abord intérieur, mais qui aura des répercussions sur mes relations, car j'acquiers plus de souplesse (J.C. : 663-671). Je développe la pensée que c'est aussi mon rôle d'encourager l'initiative et que si mon équipe fonctionne bien sans que j'intervienne c'est que je sais mettre les bonnes conditions en place (J.C. : 632-634; 651-655; 768-770). Ainsi, je vais déléguer volontairement de plus en plus de tâches et de responsabilités sans que je développe le sentiment d'être inutile. Je laisse aussi les autres prendre des initiatives sans m'en offusquer et je relâche mon perfectionnisme (J.C. : 794-806). Tout n'a pas à être exactement comme je le voudrais. Je deviens plus à même de recevoir la critique sans avoir le sentiment qu'on me rejette. Mes moments de repli sur moi et de fermeture seront moins fréquents et moins longs (J.C. : 869-871; 877-881; 886-889).

La violence envers moi-même et mon manque de souplesse face à des valeurs fortes

Un relâchement s'est fait au niveau de mes valeurs et de mes croyances. Grâce à cela j'accepte de plus en plus mon humanité et mon incomplétude face à ces valeurs que j'idéalise. De la même manière que j'accepte mieux d'exercer mon leadership sans penser que je contredis mes valeurs, j'acquiers une plus grande souplesse face à l'application de ces valeurs dans mes relations, car je les considère maintenant plus comme un cheminement (je me dirige vers) que comme un état de chose. Par exemple, le 15 juin lorsque j'écourte le

dialogue stérile avec Yi (J.C. : 954-962). Je me permets de le faire, même si l'écoute des autres est primordiale pour moi. Je deviens aussi moins intransigeant envers les autres. Il n'y a pas de passage précis dans le récit qui démontre cette transformation; ce n'est pas une pratique relationnelle en soi. Mais c'est un changement majeur qui influence sur mes pratiques relationnelles, notamment sur mon leadership.

Je m'ancre plus dans le présent et dans le processus

Bien que je ne perde pas de vue mon objectif, je n'y centre plus mon attention. L'objectif à atteindre et les actions concrètes pour y parvenir (le contenu) ne sont plus au cœur de mes préoccupations; ils laissent leur place à la manière d'y parvenir et au présent (le processus) (J.C. : voir le paragraphe d'analyse qui suit la ligne 674; 675-677). Ce changement influence toutes les facettes de l'investissement de mes nouveaux acquis dans ma pratique relationnelle.

C'est aussi un enjeu majeur des rencontres interculturelles professionnelles. Les coopérants ou les travailleurs dans des communautés étrangères rencontrent ce même défi. Nos enjeux de performance, de professionnalisme, d'efficacité, etc. nos objectifs et nos délais fixés sont en grande majorité complètement irréalistes lorsque confrontés à la réalité de l'autre. À ce niveau, la relation de transformation réciproque devient importante pour créer ce lâcher-prise, cette détente face à nos enjeux et à nos impératifs culturels. En contexte professionnel, nous croyons trop souvent que « ce que nous savons faire doit être fait » et que « ce qui est bon pour moi est bon pour l'autre ». On prend cela pour un fait universel auquel rien ne peut être changé. C'est là qu'on se trompe, car ce n'est qu'une réalité, une croyance parmi d'autres et elle se change.

Je suis beaucoup moins déstabilisé par l'imprévu

Maintenant, je laisse plus de liberté aux événements. Je m'aperçois qu'une préparation bouleversée me crée beaucoup moins de stress qu'avant. Je suis plus libre d'improviser et je m'en fais beaucoup moins avec la « performance », ce qui me permet de mieux m'en tirer.

Les récits énoncent peu cette transformation. J'en ai pris conscience par la suite lorsque j'ai eu à faire des présentations publiques, des conférences et aussi en présentant le bilan des Jardins collectifs 2007 à des bailleurs de fonds. Avant, j'aurais cherché à écrire presque tout mon texte et j'aurais quand même été très nerveux. Ces événements m'ont montré qu'avec peu de préparation, j'arrivais avec plus de confiance en moi, plus de confiance dans le fait que je maîtrise le sujet dont je parle. Je suis plus libre d'improviser et je suis ainsi plus fluide. « *Je n'ai plus à maîtriser l'ensemble des possibilités avant de mettre quelque chose en œuvre* » (J.C. : 1158-1160).

Retour au Sénégal

Au Sénégal, je me transforme d'abord insensiblement; les **rencontres** que je vis dans mes relations informelles bouleversent mon équilibre interne et dynamise ma quête intérieure comme ma quête professionnelle. Les effets de ce processus culminent vers la mi-décembre et c'est à ce moment que se déploie chez moi un rapport au temps tout à fait différent, une sensation de « présent tempiternel » (Panikkar, 1975) déjà vu au chap. 6.3.1 (Sénégal : 788-918). On perçoit d'abord le renouvellement de ma pratique dans mes rapports informels. Je perçois le monde qui m'entoure différemment (Sénégal : 850-851). Je perçois mes règles, mes impératifs différemment (Sénégal : 847-850; 856-857). Et j'adopte un nouveau rythme, plus calme, plus lent (Sénégal : 923-925). Puis on aperçoit ce nouveau rythme aussi dans la forme que je veux donner aux réunions d'analyse des pratiques. En effet, c'est lors de la préparation et de la réalisation de cette rencontre que se concrétise en actes ma transformation. C'est là que je réinvestis dans ma pratique, en premier, les modifications qui se passent en moi.

Martinez (2004) affirme, comme nous l'avons déjà souligné, que la Rencontre donne lieu à « une révélation de soi et à un déploiement de sa différence » (Martinez, 2004 : 289). Cela se note aussi chez moi; les transformations que je vis me permettent de devenir plus moi. La réalisation de cette rencontre d'analyse des pratiques est aussi une phase d'intégration par la pratique de mes transformations, une mise en action qui me permet de

me dire, de dévoiler de nouveau ma différence – nouvellement conquise (Sénégal : 920-921; 925-932) – et ainsi d'ancrer plus profondément en moi ces transformations (Sénégal : 999-1006). Je perçois donc cette première réunion d'analyse comme un moment où je dévoile mon altérité, ma différence personnelle (Sénégal : 450-452; 1043-1045; 1077-1078; 1080-1083).

Cette réunion d'analyse devient une voie de passage, un moyen pour me défaire de la rigidité institutionnelle et politique d'ENDA qui m'encarcannent (Sénégal : 991-998). Je m'applique à créer un nouvel espace organisationnel alternatif (que je contrôle parce que c'est moi qui l'institue), au sein même de l'organisation où je me trouve paralysé, pour me défaire des règles de cette institution qui me bloquent (Sénégal : 397-407). Mais je fais cautionner et accepter ma démarche par cette institution même (Sénégal : 408-410).

Puis aussi, c'est dans la manière dont je vais construire cette rencontre, dont je vais la préparer que l'on peut percevoir le renouvellement de ma pratique relationnelle, en observant les points sur lesquels je mets de l'emphase et porte mon attention (Sénégal : 928-934; 938-947; 967-981). Cela est encore plus perceptible dans la référence expérientielle que je fais au monde informel – source de ce nouvel éclairage de ma pratique – et qui me sert pour instaurer un processus dialogique dans ma rencontre (Sénégal : 995-996; 1003-1005). Je m'appuie ainsi consciemment sur l'expérience qui me transforme inconsciemment pour renouveler ma pratique. C'est comme si je tentais de créer formellement un **espace transitionnel**, un lieu d'ouverture et de dialogue. Je ne cherche plus à démontrer, à faire comprendre, à enseigner, mais à faire vivre une expérience « transformatrice » (Sénégal : 928-932; 948-949; 954-957) et à donner les moyens de la comprendre et de la refaire éventuellement (Sénégal : 967-981).

Encore, la manière dont je me prépare psychologiquement et mentalement à cette première réunion du 5 janvier et l'état dans lequel j'y arrive sont des signes forts du renouvellement de ma pratique (Sénégal : 789-790; 923-925; 938-940; 991-992; 1000-1003; 1043-1045). Finalement, c'est dans le processus même de cette réunion, dans mes

interactions et dans l'attention que je porte aux gens, aux événements et au processus que l'on peut encore percevoir ce renouvellement (Sénégal : 1022-1042; 1045-1052; 1055-1060; 1061-1069) ou encore dans des exercices que je tente pour la première fois, en plus dans ce milieu bien différent de ma culture (Sénégal : 1013-1021).

6.4 LA TRANSFORMATION DES PARTENAIRES RELATIONNELS

Toute la section 6.3 nous a fait voir comment le praticien que je suis s'est ouvert à se laisser imprégner, féconder par ses relations interpersonnelles. Il n'est pas devenu ce que les autres auraient voulu faire de lui, mais il a su se laisser bouger par le regard de l'autre et puiser dans la relation pour se transformer, pour évoluer, pour devenir encore plus lui-même et se libérer de ses propres contraintes. Est-ce que cette attitude, cette posture crée une réciprocité transformatrice, et comment? Y a-t-il une transformation autonome qui se produit chez les partenaires de la relation, laquelle serait influencée par le praticien et par leur relation?

6.4.1 Y a-t-il changement et engagement relationnel chez les partenaires de la relation?

Premièrement, y a-t-il du changement chez les partenaires de la relation? Si oui, ce changement est-il autonome, c'est-à-dire provient-il d'eux-mêmes, est-ce un changement libre de toute ingérence? Deuxièmement, les partenaires de la relation sont-ils portés à s'engager à leur tour dans l'espace dialogique ainsi créé et à participer à cette dynamique autoformatrice?

Y a-t-il transformations chez les partenaires relationnels?

Aux Jardins collectifs, **pour Ling**, des changements importants se font surtout au niveau de sa perception des relations et des responsabilités de chacun (ann. 1 : 100-106). Elle « découvre » qu'une tension, qu'un conflit se crée à deux et que ce n'est jamais entièrement la faute unique de l'un. Elle apprend donc à reconnaître sa part de

responsabilité et le fait qu'elle peut désamorcer les conflits en se changeant elle-même plutôt que d'exiger un changement chez l'autre (ann. 1 : 67-68). Elle apprend à reconnaître ses propres enjeux et à tenter de les désamorcer en nommant plus et mieux ce qui se passe en elle, c'est-à-dire en investissant son vécu dans la relation (ann. 1 : 64; 65-67). Elle développe donc ses aptitudes relationnelles comme l'écoute, recevoir l'autre et se dire.

Yi prend conscience de sa part de responsabilité dans le conflit, de sa fermeture (J.C. : 1109-1112) et elle développe un regard sur soi et une ouverture qui lui permettront de mieux vivre les frictions futures (ann. 1 : 70-72; 73-74). Cela lui semble très nouveau, même inédit : « *Dans mon histoire [...], j'ai appris à partir plutôt que de passer au travers d'un conflit. C'est la première fois, je crois, que je traverse vraiment un conflit aussi difficile* » (ann. 1 : 71-73).

Yi comme Ling s'ouvrent donc à l'altérité et l'acceptent mieux. Les transformations qu'elles vivent viennent du fait qu'elles prennent conscience de leur implication et c'est bien elles qui décident de changer les choses, de s'engager dans une dynamique différente, d'accepter leurs faiblesses (ann.1 : 38-39), d'accepter ce qui est (ann. 1 : 34). Leurs transformations sont libres et volontaires.

Les partenaires s'engagent-ils à leur tour dans la relation?

Aux Jardins collectifs, à partir du 20 juin et jusqu'à la fin du projet, en octobre, une grande transformation s'opère au niveau de la relation : les défenses de chacun tombent, une grande confiance réciproque et une grande intimité s'installent. Quelques extraits du récit et de nos dialogues de septembre nomment cela bien mieux que je ne pourrais le répéter :

Ce qui est extraordinaire de constater [c'est] de voir tout l'impact que ce processus de résolution de conflit a eu sur chacun des êtres individuellement et sur le groupe en tant qu'ensemble; [la cohésion qui a fait suite au conflit, la force du lien de confiance qui s'est développé,] l'ouverture de l'un à l'autre [avec] la capacité de s'ouvrir pour se dire et pour recevoir l'autre, la connaissance et l'acceptation de l'autre tel qu'il est, et la capacité accrue du groupe de se coordonner, même avec un minimum de communication [...]. Le superflu n'a plus à se dire et il est plus facilement différenciable de l'essentiel. (J.C. : 1116-1123)

En fait, nous avons atteint un nouvel équilibre avec une cohésion beaucoup plus forte que celle que nous avions dans l'euphorie des premières semaines : une confiance, une connaissance et une compréhension de l'autre de l'ordre de ce que l'on retrouve au bout d'une amitié de longue date. (J.C. : 1101-1104)

On se met à voir les choses différemment; il y a un relâchement des tensions qui se fait à l'intérieur de chacun, une paix qui s'installe. On se permet de rêver ensemble de projets (J.C. : 1098-1099). Face à l'adversité, aux problèmes, on réagit maintenant ensemble, on se resserre et recherche des solutions communes plutôt que d'accuser et de chercher un coupable. Face aux tensions que l'on vit en soi, chacun de nous développe le réflexe d'aller vers les autres, d'en parler plutôt que de garder cela pour soi : une compréhension de l'autre et de ses limites s'est établie entre nous et chacun fait l'effort de s'adapter en adoptant des mécanismes qui nous permettent de déjouer et de désamorcer nos enjeux (J.C. : 1091-1097).

Cette façon de faire devient une habitude, même au niveau personnel. Au-delà du travail, une amitié se développe entre nous (J.C. : 1099-1100). Yi, qui vivra dans cette période des épreuves personnelles, viendra se confier à moi, chercher écoute et conseils; chose étonnante si l'on regarde notre relation juste quelques semaines auparavant.

Un autre extrait du récit répond bien à la double question de la transformation des partenaires et de leur engagement subséquent dans la relation (J.C. : 1124-1132). Il réitère le fait que cette démarche nous a plongés profondément dans l'intimité de l'autre et dans la nôtre aussi et que bien que nous n'ayons pas moins de défauts nous avons appris à nous pousser ensemble dans la rencontre de ceux-ci et à les dépasser peu à peu. Cette plongée dans nos profondeurs nous permet d'être plus libres dans nos relations entre nous et avec d'autres. Cet extrait démontre bien que les transformations personnelles ne se font pas toutes en un bond, mais qu'elles demandent un long cheminement. Nous pouvons remarquer qu'avec mes partenaires, nous nous engageons individuellement et ensemble à parfaire les transformations qui ont commencé à s'opérer chez chacun de nous et même à pousser plus loin ce cheminement. Par le fait même, cet extrait nous montre que mes partenaires relationnelles ont bel et bien pris la voie relationnelle, c'est-à-dire qu'elles

s'engagent maintenant dans la relation, qu'à leur tour elles contribuent à faire vivre cet espace dialogique, cet espace transitionnel. Elles y investissent leur singularité. Elles en créent d'autres aussi dans d'autres relations (ann. 1 : 64-66; 72-74; 101-105). De plus, il apparaît que ces transformations sont libératrices et favorisent l'autonomie personnelle, ce que d'autres extraits montrent aussi (J.C. : 1112-1114; ann. 1 : 38-39; 58-59; 63; 64-68; 69-70).

On peut donc dire qu'aux Jardins collectifs les partenaires relationnels vivent des transformations et réinvestissent celles-ci dans la relation. Après le brunch, Yi et Ling comprennent et reconnaissent qu'elles ont leur part de responsabilité, décident de mettre du leur dans la relation et de s'engager dans celle-ci. C'est-à-dire qu'elles commencent à s'investir dans la relation par des apports personnels et aussi en s'ouvrant à recevoir l'influence des autres. Elles se mettent à valider leurs sensations plutôt que de les tenir pour acquises.

Le processus de restitution, en septembre, va permettre à chacun de porter un regard sur soi, va éclairer les faits, les intentions, les perceptions et les émotions ressenties. Par sa dimension d'explicitation en commun du vécu de chacun, il va induire, chez chacun, des prises de conscience et des transformations plus profondes vont avoir lieu. Le vécu de cette expérience positive, qui a commencé comme une épreuve, aura participé à ancrer ces changements en chacun.

Au Sénégal, nous n'avons que très peu recueilli de données provenant des partenaires relationnels. Pour ce qui est des relations informelles entretenues, nous ne sommes pas en mesure de répondre à cette question. Toutefois, nous avons bien mis en évidence dans la section 6.3 qu'il s'y est créée une rencontre telle que définie par Martinez (2004), que les rôles « hôte-invité » ont bien été assumés par les acteurs, que s'est déployé l'espace dialogique nécessaire à cette rencontre et que finalement le praticien a en effet été transformé par cette rencontre authentique. Nous désirons rappeler ici que Martinez affirme à ce sujet que dans cet espace commun la réciprocité s'installe nécessairement, qu'il n'y a

pas de rencontre sans réciprocité, sans mutualité et que dès lors, « l'hôte tout comme l'invité se transforment au contact de l'expérience partagée » (dans Martinez, 2004 : 8. Voir chap. 2.2.2). Mais nos données ne peuvent pas entériner cette affirmation.

Pour ce qui est du phénomène qui se produit dans la rencontre d'analyse des pratiques (5 juin; chap. 4.1.4), nous avons pu constater que le praticien s'efforce d'y ouvrir un espace dialogique (Sénégal : 959-973) dans lequel les participants prennent peu à peu leur place (Sénégal : 1055-1069). À la fin de la rencontre, les participants feront, parmi d'autres, les commentaires suivants : « *C'est la première fois que j'ai l'impression de participer à une concertation. [...] On n'a pas commencé à travailler, mais j'ai l'impression d'avoir déjà des résultats.* » (Sénégal : 1073-1076). Cela ne certifie pas non plus qu'il y ait eu transformation des partenaires relationnels. De plus, il n'y a eu qu'une brève rencontre de quelques heures; ainsi, nous ne nous attendons pas à ce qu'il y ait eu transformation. Mais ces commentaires suggèrent tout de même que les participants ont accepté de plonger et ont eu droit à une qualité d'échange rarement expérimentée. En acceptant, dès le début de la rencontre, de s'engager personnellement (avec l'exercice du « j'arrive avec »; Sénégal : 1014-1020), ils se sont chacun investis personnellement dans la relation et ont contribué à créer l'espace dialogique, l'espace intersubjectif nécessaire à la rencontre.

6.4.2 En quoi l'attitude du praticien et son engagement dans sa transformation ont-elles favorisé le processus de transformation des co-accompagnées et de la relation?

*Le problème avec toi c'est que tu es une minorité invisible.
Parce qu'on croit que tu es comme nous,
ta différence nous dérange beaucoup plus.*
Ling

Enfin, nous est-il possible, à cette étape de la recherche, de répondre à notre question de départ, c'est-à-dire d'établir un lien entre *l'engagement du praticien dans sa propre transformation par la relation d'accompagnement* et *la transformation libre et autonome des partenaires relationnels*? La section précédente a déjà amorcé un début de

réponse à cette question, car nous y voyons que l'engagement relationnel du praticien n'est pas étranger à l'engagement subséquent des partenaires relationnels. Mais qu'en pensent les acteurs eux-mêmes⁸⁹ ? Ling et Yi ont leurs explications qui se retrouvent dans nos rencontres de septembre.

Ling a d'abord « *la certitude que c'est moi qui ai initié, même forcé la résolution du conflit* » (ann. 1 : 78-79; 100).

C'est bien ton attitude [...] l'ouverture, l'écoute, l'effort que tu y mets qui désarme, déstabilise et provoque le changement [...] ou la fuite. Mais, en même temps, elle donne aussi la force, la confiance pour changer, car il y a un exemple [...] en face de soi qui vit tout le bouleversement, l'incertitude, la vulnérabilité du décentrement. (ann. 1 : 92-96).

Pour elle, ma façon d'écouter et de recevoir l'autre, mon ouverture (ann. 1 : 32-33) vers moi et vers l'autre, mon authenticité, puis le fait de me connaître suffisamment pour reconnaître ma participation dans les dynamiques relationnelles sont des gestes et des attitudes qui « aident l'autre » dans sa mise en mouvement (ann. 1 : 78-80). Le fait de ne pas cacher mes faiblesses et d'explicitier comme je peux mes complexes qui se révèlent aide les autres à s'accepter et à reconnaître que je les accepte (ann. 1 : 81-82). Chercher à modifier des choses chez moi pour modifier les dynamiques relationnelles « *de forcer chez [moi] la transformation plutôt que de [me] conforter dans [mes] limites "force" chez l'autre la remise en question, la déstabilisation de ses positions [et] brise les barrières* » (ann. 1 : 83-86). Pour elle, la constance et la fermeté que j'ai démontrées à vouloir rester en relation, à garder celle-ci ouverte, à rester accueillant sont aussi des points importants qui aident à l'ouverture de l'autre. (ann. 1 : 80-81; 87-91).

Yi nomme aussi ma constance dans la relation (ann. 1 : 46-49) et l'acceptation inconditionnelle de l'autre comme des supports essentiels à sa transformation (ann. 1 : 34-36; 38-39). Elle renchérit sur l'importance de l'authenticité, de reconnaître ses torts et

⁸⁹ Cette section ne fera pas référence à l'expérience sénégalaise à cause du manque de données provenant des partenaires relationnels.

d'assumer sa vulnérabilité (ann. 1 : 40-45; 49-52). Elle nomme aussi l'aspect essentiel de l'écoute : « *La vulnérabilité et l'écoute : c'est ce qui m'a donné l'ouverture et la confiance* » (ann. 1 : 51-52).

De ces extraits, on peut tirer les conclusions suivantes sur l'apport favorable du praticien. Les attitudes, les croyances et les comportements suivants sont reconnus favorables, par les co-accompagnées, au processus de transformation qui s'est opérée chez celles-ci :

- L'engagement sincère du praticien dans sa transformation dans et par la relation.
- L'ouverture vers l'autre (être authentique, se dire, se dévoiler à l'autre, et assumer sa vulnérabilité). Exprimer ce qu'on perçoit de l'autre.
- L'acceptation de l'autre telle qu'elle est (la constance dans la confiance et la valeur accordée à l'autre).
- L'écoute et la réception de l'autre.
- Ouverture vers soi (bien se connaître, s'accepter et s'assumer).

6.4.2.1 Synthèse : L'engagement sincère dans sa transformation dans et par la relation mène à la rencontre des êtres

*Je voulais ardemment les rencontrer,
et pour faire véritablement leur rencontre,
il fallait que je sois moi, que je le devienne.
Elles ont été l'appui pour me libérer, pour briser mon armure;
la justification pour que je m'abandonne.
C'est en fait la friction de notre rencontre qui a permis ma transformation.
En devenant moi, je tire chacune avec qui je suis en relation vers le devenir soi,
mais, au bout du compte, l'effort de s'abandonner appartient à chacun.*

Cette posture d'engagement dans sa propre transformation a évidemment une influence au niveau de la communication. Pour l'adopter de manière sincère, pour la vivre réellement, il faut se frotter à l'altérité qui nous permet de changer et donc de s'investir dans la relation et de s'engager dans une communication authentique (Portelance, 1994). Cette posture pousse alors le praticien à s'ouvrir à soi, à s'ouvrir à l'autre, à devenir responsable

de ses sentiments et émotions et à développer une expression responsable, ce qui améliore la communication. L'engagement dans sa transformation influe donc positivement sur toutes les attitudes du praticien mentionnées ci-haut. Par son désir de se transformer et de communiquer sagement (avec l'aide des outils et des aptitudes qu'il a développées — voir chap. 6.2.2), le praticien avance dans la communication avec une approche de plus en plus adéquate : tout au long du récit, on peut noter que je me regarde faire et que je prends conscience de mes propres mécanismes qui briment la communication. Je me reconnais responsable de mes malheurs, des désagréments et de mes actions. Ainsi, je ne retourne pas la responsabilité aux autres. Je tente de satisfaire aux besoins de reconnaissance, d'écoute, d'accueil, d'affirmation et de liberté de mes interlocuteurs par l'écoute ou l'expression et j'offre ma confiance que je maintiens avec constance. Je tente aussi d'éliminer les non-dits, je reconnais mes comportements défensifs, mes enjeux, mes peurs qui brouillent la communication et j'essaie de les investir dans le dialogue, souvent en faisant un retour avec mon équipe sur les événements et sur mon vécu intérieur, parfois aussi dans le moment où je les ressens.

Mon processus de transformation me permet alors de m'accepter de mieux en mieux et de garder la relation dynamique. Cette dernière ne s'est pas crispée autour de nos mécanismes de défense et de la confrontation. Au contraire, ma transformation par la relation a servi à améliorer substantiellement mes aptitudes à la relation authentique. Je suis passé par un processus d'observation de mon vécu intérieur, de reconnaissance de mes enjeux, d'un sentiment d'impuissance, de deuil, de lâcher-prise, d'acceptation et d'accueil de ce que je suis. Cela m'a permis de trouver un équilibre, de me recentrer. Certaines de mes défenses et dysfonctions relationnelles sont tombées au cours de ce processus. Ainsi, j'ai, de mon côté, défait des nœuds, les points où mon attitude, ma crispation, mes enjeux étaient la cause des tensions dans la relation. Celle-ci s'est allégée et a rendu la communication plus facile. M'investir dans ma propre transformation n'est pas juste un prétexte pour porter l'autre à faire de même. C'est en réalité le seul lieu de pouvoir que nous ayons dans la relation : agir sur soi. Portelance (1994 : 79) affirme à ce sujet : « On ne peut [...] améliorer une relation qu'en regardant sa responsabilité dans la difficulté relationnelle et en laissant

l'autre s'occuper de la sienne ». Ma transformation m'a servi à faire la paix avec moi-même et avec mes interlocuteurs, ce qui m'a permis de soutenir une situation difficile sans sombrer et même de garder une certaine sérénité. Accepter de faire partie du problème et de la solution, de travailler à son propre changement nous donne une emprise, du pouvoir sur la situation. J'ai pu alors créer plus d'espace pour mes interlocuteurs.

Bref, l'engagement du praticien dans sa transformation le conduit à s'investir de manière authentique dans la relation, et il peut le faire de mieux en mieux au fil de sa transformation. Une autre voie de réponse à la question passe par un travail d'analyse du processus qui a mené à la transformation des partenaires aux Jardins collectifs. L'analyse, vue sous l'angle de la Rencontre de Martinez (2004), dégage en effet une grande signification et corrobore les impressions de Yi et de Ling. Inconsciemment, l'influence la plus grande que le praticien a eue sur ses partenaires relationnels par sa démarche d'engagement (dans la relation pour se transformer) s'est faite par la création d'un lien privilégié, que Martinez (2004) nomme la « Rencontre ». Le praticien est ainsi devenu le « *partenaire transitionnel* » des co-accompagnées. Le développement de ce lien transformateur est plus apparent dans la relation qu'il a eue avec Yi, car l'opposition entre eux et la résistance au changement étaient plus présentes.

Le rôle de partenaire transitionnel

Martinez décrit ainsi le partenaire transitionnel :

Selon le psychanalyste F. Roustang, ce qui caractérise le mieux le partenaire transitionnel est cet amour de l'altérité. Cette attitude de dévouement est une disposition de l'esprit, une ouverture à l'étrangeté, à l'inconnu et une reconnaissance de l'altérité. Elle s'exprime à la fois par une suspension de sa propre subjectivité et par un don de soi qui s'exprime par un désir de mettre sa subjectivité *au service* de l'autre. [...] de manière à ce qu'une rencontre réelle avec l'autre, en tant que *sujet*, soit éventuellement possible. Pour se faire, il révélera graduellement son altérité pour introduire dans la relation un juste degré d'étrangeté pour l'autre. [...]

L'amour de l'altérité se manifeste par un ensemble de gestes créant un contexte favorisant l'ouverture à l'autre. Il exige une certaine qualité de présence, d'accueil

et de disponibilité. Le rôle du partenaire transitionnel consiste à faciliter, par une attitude bienveillante, chaleureuse et vigilante, l'adaptation de l'individu vivant un changement éprouvant. De plus, ce qui est propre au partenaire transitionnel est l'aptitude à laisser être, c'est-à-dire une tendance à intervenir de manière à laisser l'autre être lui-même, ce qui lui demande d'être humble devant autrui. En fait, l'amour de l'altérité est une attitude nourrissante et à la limite *thérapeutique* qui fait, en quelque sorte, échec aux peurs, aux mécanismes de défense. Autrement, l'individu façonnerait ses expériences et ses relations personnelles pour maintenir l'état initial et empêcher le changement. (Martinez 2004 : 288-289)

Les attitudes, croyances et comportements reconnus par mes partenaires comme ayant été favorables à leur transformation correspondent au rôle de partenaire transitionnel. Qui plus est, mon engagement comme praticien-chercheur dans ma propre transformation dans et par la relation m'a amené à devenir un bon partenaire transitionnel en cherchant à m'ouvrir le plus possible à l'autre, à favoriser cette ouverture chez l'autre et en travaillant pour qu'une rencontre soit éventuellement possible entre nous. Vivre ouvertement ma transformation et l'instabilité qui en a résulté a été une façon de mettre mon vécu au service de l'autre en le « *précédant sur le sentier du changement* ». Dans le cadre de cette pratique, l'amour de l'altérité fut indéniable chez moi, car j'ai reconnu la différence, recherché l'étrangeté et accepté d'être déstabilisé par celle-ci à cause de mon désir de changement personnel (voir chap. 1, chap. 6.1.1 et chap. 6.2.1). J'ai plongé avec volontarisme dans ces rencontres et ce processus que je crois formateur (voir chap. 6.3). J'ai aussi eu l'attitude bienveillante décrite plus haut. Ling le reconnaît : « *C'est bien ton attitude [...] qui désarme, déstabilise et provoque le changement [...] ou la fuite. Mais, en même temps, elle donne aussi la force, la confiance pour changer [...]* » (ann. 1 : 92-96). C'est une posture qui laisse être mes partenaires, car je veux me frotter à leurs altérités. En aucun cas, je n'ai voulu forcer chez l'autre mes conceptions et mes perceptions, désirant plutôt les partager par le dialogue.⁹⁰ Je n'ai pas cherché à ce que mes partenaires changent de comportement à tout prix. J'ai laissé le temps agir et voulu que les changements viennent d'eux-mêmes. J'ai surtout tenu à l'ouverture de la relation et travaillé fort pour la garder ouverte.

⁹⁰ Toute cette maîtrise est un questionnement sur l'influence et l'ingérence, la démarche du chercheur visant à réduire la part d'ingérence dans ses interactions d'accompagnement.

L'amour de l'altérité se retrouve chez le praticien sous plusieurs formes. L'ouverture à l'étrangeté signifie d'abord accepter l'autre tel qu'il est et lui offrir sa confiance. Reconnaître l'altérité, c'est aussi ouvrir le dialogue en allant vers l'autre en lui offrant une qualité d'écoute. Mettre sa subjectivité au service de l'autre c'est s'exprimer en lui donnant du « feed-back », en validant ses perceptions et en lui dévoilant les nôtres; c'est investir son senti et son vécu dans la relation (se dire, se « rendre vulnérable »). C'est persister, rester constant dans cette ouverture malgré la fermeture, les attaques, les blessures; c'est être authentique, vrai et être capable de nommer et de se dire sans malveillance, sans accusations, sans attaques.

Les qualités du partenaire transitionnel qu'on retrouve ici sont les suivantes:

Ouverture vers soi : bien se connaître, s'accepter, s'assumer

L'ouverture envers soi devient essentielle à l'ouverture envers l'autre si l'on veut arriver à communiquer le plus clairement possible et éviter la confusion. Portelance (1994) affirme que pour s'exprimer de façon satisfaisante il faut d'abord savoir ce qui se passe au fond de soi et s'accepter. Pour pouvoir bien s'investir dans la relation, il faut être capable d'écouter ce qui se passe en soi et de démêler ses intentions de ses pensées, de ses sentiments et de ses émotions (voir 6.2.2). Cela permet d'expliquer clairement comment on reçoit les choses et ce qui se passe en nous. Connaître ses enjeux permet aussi de bien nommer ses réactions. Bien que je n'arrive pas à m'expliquer toutes mes réactions, je peux quand même percevoir et décrire ce qui se passe en moi. Par exemple, la description du 2 mai (J.C. : 470-562) : au moment de la crise, tout me dépasse. Je suis submergé par les émotions, mais je peux quand même faire un retour avec mon équipe (J.C. : 579-583). Une ouverture vers moi qui me permet surtout de m'investir dans la relation, de me dévoiler et de reconnaître ma participation dans celle-ci, dans le conflit comme dans la résolution. L'ouverture vers soi est donc essentielle à l'ouverture vers l'autre. C'est ce que reconnaissent Ling et Yi : « *Cette ouverture vers toi et vers l'autre, cette franchise et cette connaissance de tes limites, de tes faiblesses [...]. Tu n'étais pas au-delà de tes complexes, de tes enjeux,*

mais tu les vivais ouvertement, les étalais aux autres, les expliquais » (ann. 1 : 79-82). Pour nommer ce qu'on perçoit de l'autre et de la relation, il en va de même. Il faut démêler la perception des faits de ses réactions émotives et de ses pensées. C'est ce que Portelance appelle la responsabilité de ses émotions dans la communication (Portelance : 1994). La description du 14 juin (J.C. : 853-918) est un bon exemple où je démêle ce qui se passe en moi et ce qui se passe autour de moi.

L'écoute attentive demande aussi qu'on puisse calmer ce qui se passe en nous, mais sans l'étouffer. Être capable, durant l'écoute, de sentir les émotions qui montent en nous, les intentions et les réactions qui se créent; de les reconnaître sans s'y abandonner et surtout de faire taire les pensées tourbillonnantes qui peuvent naître pour garder son attention fixée sur l'écoute de l'autre. De plus, reconnaître qui on est entièrement, reconnaître ses torts et ses faiblesses, c'est accepter son humanité, son incomplétude; c'est être capable de se voir imparfait, mais toujours valable. Cela permet de rester humble devant autrui et participe au « laisser être ». On a vu déjà que je me juge sévèrement. Au fil du projet aux Jardins collectifs, je vais de plus en plus faire la paix avec moi par le « lâcher-prise » de mes exigences sur mes valeurs, ce qui me fera le plus grand bien (voir chap. 6.3).

D'autre part, je me connais bien, je pratique l'introspection depuis longtemps et mon histoire est parsemée de profondes remises en question. Ma formation de maîtrise m'a permis de développer et d'expérimenter des outils personnels supplémentaires pour cela [l'utilisation du journal de bord, les ateliers de praxéologie, la prise de note dans l'action sur mon vécu pour faciliter l'écoute et la connaissance de techniques de communication saine qui proposent toute un regard sur soi : la CNV (Rosenberg, 2005), la communication authentique (Portelance, 1994) et la relation de coopération (St-Arnaud, 1992, 1995)]. Cette connaissance de moi fait que je m'assume dans mes faiblesses, dans mes erreurs face à moi-même et face aux autres : « Le fait de prendre conscience et d'accepter [...] procure un pouvoir sur sa vie qui permet d'aller plus loin dans l'apprentissage de la communication » (Portelance, 1994 : 149). Cette ouverture me permet de recevoir la critique, d'avoir une écoute attentive et de recevoir Yi et Ling. Elle me donne la capacité de filtrer l'information,

de prendre ce qui me revient et de laisser ce qui appartient à l'autre sans être écrasé sous le poids des reproches⁹¹. Par cela, elle me procure la confiance en moi nécessaire pour que je m'ouvre et continue à m'ouvrir malgré « *l'hostilité de l'environnement* » (ann. 1 : 46-47).

Elle me permet donc la constance dans mon approche relationnelle et dans la confiance et la valeur que j'accorde à Yi et Ling, aussi parce qu'en acceptant mon humanité, j'accepte la leur. Yi et Ling reconnaissent que cette constance leur a été bénéfique, comme le fait que je m'efforce de rester ouvert et transparent face à mon vécu. Paradoxalement, bien que je sois leur antagoniste, cela leur apporte un appui stable et développe la confiance (ann. 1 : 46-47; 49-52; 61). Que je reconnaisse ma participation dans le conflit participe à ce qu'elles reconnaissent la leur (ann. 1 : 53-56), que j'accepte mes faiblesses aide Yi à accepter les siennes (ann. 1 : 49-51). Puis, finalement, la qualité avec laquelle je peux rapporter les faits, les perceptions, etc.⁹², les aide à démêler leur perception et à prendre conscience de leur implication.

Accepter l'autre tel qu'il est

Être constant dans la confiance et la valeur qu'on accorde à l'autre, c'est le reconnaître valable avec sa différence. Tout au long de notre relation, j'ai gardé une constance dans la valeur et la confiance que j'ai accordée à Yi et Ling. (J.C. : Ex : 274-286; 580-583; 688-695; 829-832). Je les ai acceptées telles qu'elles sont et j'étais capable de faire la part des choses entre les comportements et les personnes, entre les enjeux et les êtres. Et bien que des comportements, des attitudes m'aient blessé, j'ai conservé la capacité de voir, au-delà de ça, leur valeur (J.C. : 341-346; 632-636; 671-674; 720-730). Pour Rosenberg (2005) c'est la conséquence de l'empathie que de voir l'être au-delà des paroles et des actes; l'empathie étant d'écouter de tout notre être pour voir ce qui s'y cache : ses besoins et ses émotions. Ainsi, j'ai toujours fait l'effort de m'adresser à l'être derrière les

⁹¹ Mon déséquilibre vient de mon propre jugement envers moi-même et de mon idéal de perfection.

⁹² Comme Yi et Ling le confirment dans l'introduction du chapitre 5 : « *Nous sommes très impressionnées par la grande qualité de ce travail, la précision des faits rapportés [...]* », p. 161.

enjeux même au plus fort des tensions (J.C. : 995-998; 1021-1025; 1052-1054). Ce respect, cette reconnaissance et cette acceptation de l'autre ont fait qu'une fois leurs enjeux, leurs préjugés, leurs peurs dépassés, elles ont pu facilement m'accepter. Je n'ai pas eu à bâtir un rapprochement, car, pour ma part, il a toujours été là. Je leur ai constamment offert ma considération. Une fois que Yi a accepté « d'être imparfaite », elle savait déjà que je l'acceptais aussi (ann. 1 : 38-39).

La constance et la sincérité dans l'acceptation de l'autre sont primordiales. On ne peut pas jouer au yoyo avec le besoin de reconnaissance. Yi, à diverses occasions, l'exprime ainsi : « *J'ai besoin que tu me dises que tu m'aimes et aussi ce qui te dérange en moi. C'est une question de confiance* » (ann. 1 : 42-43). « *J'ai un enjeu qui fait que je pousse à la limite pour voir si l'autre m'aime vraiment* » (ann. 1 : 34-35). Et « *Au brunch, j'ai accepté que tu m'aimais* » (ann. 1 : 34). Si je n'avais pas eu cette constance et cette sincérité, je ne crois pas que Yi m'aurait jamais accordé sa confiance.

Une qualité de présence, d'accueil et de disponibilité

La présence, c'est offrir une qualité d'écoute et être réceptif à l'autre. J'essaie de toujours garder une oreille attentive envers mon équipe. Je laisse de l'espace pour qu'elles se disent, j'encourage le fait qu'elles s'expriment, je reçois avec ouverture leurs critiques, je cherche du « feed-back » (J.C. : 436-442; 591-594; 699-713; 739-758). De fait, elles se sentent bien écoutées, reçues et sont même parfois surprises par la qualité de cette écoute (J.C. : 316-318; ann. 1 : 51-52; 83-84; 92-92). Bien que cette ouverture m'ouvre parfois aux attaques de Yi, elle crée une réceptivité chez elle, car elle se sent écoutée et reçue (J.C. : 264-318). Ainsi, Yi peut s'exprimer sur des tensions qu'elle n'avait jamais nommées et dont je n'avais pas conscience. Cela aide à créer un lien de confiance, à libérer la frustration, les tensions.

Mettre sa subjectivité au service de l'autre

C'est aussi un rôle du partenaire transitionnel que j'assume inconsciemment. Je le fais de deux manières; d'une part lorsque je me dévoile à mes collègues (ouverture vers soi), lorsque je me confie et m'ouvre et d'autre part lorsque je leur donne du « feed-back ». C'est un rôle très difficile à assumer et je crois qu'il nécessite des conditions particulières pour être mené à bien.

M'ouvrir à l'autre. À partir du déclenchement des tensions (et même avant), j'investirai mon vécu dans la relation, mon vécu passé surtout et mon vécu présent lorsque nous trouverons des solutions nouvelles pour désamorcer nos enjeux (je reconnais ma part de responsabilité dans les tensions entre nous, je me reconnais comme partie du problème) (J.C. : 273-286; 579-588; 589-595; 678-699; 825-833). Cette ouverture recèle ses pièges, car comme nos dialogues ne se font pas dans de bonnes conditions (temps trop court, lieu inadéquat), l'investissement de mon vécu n'est souvent que partiel : je n'arrive jamais à nommer mon engagement dans les voies de solution que j'entreprends, mes efforts et ma mise en mouvement. Ainsi, ce que j'arrive à exprimer dans un premier temps conforte Yi dans son idée que je suis le fautif et l'ancre dans ses positions. Par contre, reconnaître ses torts, c'est tout de même déjà faire un effort pour les transcender et cela la touche (ann. 1 : 54-56). De plus, Yi perçoit notre relation comme un affrontement (J.C. : 209-210; 229-233; 265-266; 297-299; 739-744; 895-896) et selon elle, je devrais lui en vouloir et surtout ne pas reconnaître ma responsabilité ou baisser les armes. C'est cette position de non-affrontement qui la surprend à chaque fois (J.C. : 316-317; 696-698; ann. 1 : 53-56) et qui, peu à peu, lui permet de quitter son armure (ann. 1 : 34-39). Ainsi, lors des restitutions, elle commente : « *Le plus important, s'il y a quelque chose à retenir, c'est que le fait d'assumer ta vulnérabilité m'a le plus aidé dans tout ça. La vulnérabilité et l'écoute : c'est ce qui m'a donné l'ouverture et la confiance* » (ann. 1 : 49-52).

Ainsi, se dire, s'investir dans la relation nous rend vulnérable face aux attaques de l'autre, mais cela contribue à désarmer, à donner confiance. Cette ouverture permet à

l'interlocuteur de prendre conscience de choses qu'il ne perçoit pas. Ça ouvre des possibilités de dialogue et de rapprochement entre les acteurs. Ça amène de l'authenticité et de la profondeur dans la relation.

Dire à l'autre ce qu'on perçoit de lui, de notre relation, permet aussi de mettre notre subjectivité à son service. C'est une manière de lui permettre de voir la réalité sous un autre angle et d'amener de l'altérité dans son système. Bien que j'aie une grande franchise, j'arrive peu à exprimer mes critiques à Yi. Ma façon d'entrer en relation, l'importance que je porte à l'écoute de l'autre et mon malaise à exprimer des critiques font que Yi réussit constamment à s'esquiver avant. Avec Ling, mon ouverture permet un dialogue où elle s'ouvre aussi : elle écoute, s'exprime et reconnaît sa part de torts (J.C. : 832-838). On peut alors élaborer ensemble des pistes de solutions et des moyens pour mieux communiquer. À ce moment, Ling accepte de faire des efforts pour changer parce qu'elle perçoit que j'ai changé et aussi parce qu'elle peut voir et reconnaître sa responsabilité.

Ainsi, pour ce qui est de mettre ma subjectivité au service de l'autre, que ce soit en donnant du « feed-back » ou en m'ouvrant à l'autre, je le fais très gauchement. L'effet de ce « travail » sur la relation est donc long à se faire sentir. Il n'y a que le 20 juin où, avec le support de la médiation, j'arrive à exprimer complètement et clairement ce que je perçois de Yi, de Ling et de notre relation (J.C. : 990-1025; 1040-1086). Je peux tout nommer : les points négatifs comme les positifs. J'arrive à décrire tous mes efforts et comment ma pratique relationnelle s'est transformée au fil de nos échanges. Yi reçoit finalement un regard extérieur sur son comportement, un regard qui choque, mais qui est empreint de beaucoup d'amour et de respect. Ma subjectivité est enfin mise au service de l'autre.

Ce regard extérieur permet, à celui qui s'y prête et l'accepte, de se voir aller, de prendre conscience de ses gestes ou de l'impact de ceux-ci. C'est une dimension essentielle du co-accompagnement du changement. Cela permet aussi, par l'échange qui se crée, de diminuer la part de spéculation, d'ambiguïté et de non-dits dans la relation, surtout au niveau des intentions qu'on accorde à l'autre.

Ainsi, sans avoir été un partenaire transitionnel exemplaire, mon attitude en exprime plusieurs des qualités. Et surtout, c'est la transformation que je vis qui parfait peu à peu cette attitude, et qui, une fois une certaine confiance regagnée, me permet de réintroduire graduellement mon altérité dans la relation, faisant en sorte que mon attitude devienne nourrissante et *quasi thérapeutique* pour ainsi faire échec aux peurs et aux mécanismes de défense.

À l'inverse, Yi et Ling ne jouent pas, pour moi, ce rôle de partenaire transitionnel. Elles sont trop réticentes à l'altérité et leurs comportements, en général, ne favorisent pas mon ouverture (J.C. : 740-749; 832-836; 837-838; 1109-1115; ann. 1 : 15-21; 69-74).

Martinez, qui a étudié le phénomène de la rencontre du point de vue de la psychologie herméneutique, en explicite le processus. Elle décrit comment, au sien de la rencontre, se lie à autrui et comment, depuis ce lien privilégié, émerge l'altérité qui contribue au changement :

La rencontre, étape 1 : la venue de l'altérité

Martinez soutient d'abord la thèse que la présence d'autrui est essentielle au développement et au maintien de la structure psychique tout en affirmant que cette même présence devient menaçante, car elle compromet cette structure par son étrangeté. Pour cette auteure, lors de la rencontre, la crise est engendrée « par la venue d'un alter dérangeant, par sa simple présence, l'ordre imposé [...] » (Martinez, 2004 : 285).

Notre rencontre, entre Yi et moi, ne pouvait être que « frictive ». À cause de nos enjeux, de nos complexes respectifs et même d'un transfert (J.C. : voir les paragraphes d'analyse qui suivent les lignes 154 et 180), nous étions destinés à ce que chacun vienne « déranger » l'autre dans sa structure psychique. Cette friction aurait pu être plus subtile, mais l'événement du 13 avril va créer une déstabilisation profonde chez chacun de nous. L'étrangeté nous frappe fortement, elle nous agresse. L'un comme l'autre, nous serons

ébranlés dans nos valeurs, et Yi sera particulièrement blessée au point de retirer la confiance qu'elle avait mise en moi. (Voir chap. 6.3.1 : *point de départ.*)

La rencontre, étape 2 : s'approprier l'inconnu

Face à l'altérité, nous réagissons par la peur :

[...] devant l'autre, devant l'étrangeté et l'inconnu, la prise de risque où tous les autres phénomènes qui peuvent mettre en péril l'intégrité et l'identité, la première réaction de l'individu est la peur et le rejet. Cette peur s'exprimera habituellement à travers le déni, la colère, parfois même par le besoin de détruire, de tuer ou d'assimiler [ainsi que de se camper derrière des certitudes].⁹³ [...] Toutes ces attitudes sont en réalité des moyens de s'approprier l'autre et d'en faire disparaître toutes traces d'altérité et de garder ainsi l'illusion de le maîtriser et d'en annuler les effets inquiétants. [...] l'autre devient un esclave, un objet [...], il devient apprivoisé, familier et de moins en moins menaçant. (Martinez, 2004 : 285)

C'est bien ce qui se produit entre nous : on se sent menacés l'un et l'autre. On perçoit bien la part de notre côté sombre qui entre en jeu (J.C. : 118-206). Du moins, c'est ce qui m'arrive et, dans un premier temps, j'en viens à me rejeter, à me juger négativement (J.C. : 211-221). Mais, à cette étape, nos réactions seront très différentes. Yi réagira par une fermeture, cherchant à se retirer de la relation (J.C. : 209-210). Elle réagira de manière de plus en plus aiguë à mes comportements irritants ou à mes demandes (J.C. : 223-226; 264-266; 293-299; 678-685; 700-705; 739-749; 818-824; 895-896). Lorsque je tenterai des rapprochements, elle réagira en me trouvant de nouveaux défauts, en trouvant les moyens de limiter mon expression et en exprimant d'autres raisons de s'éloigner jusqu'à arriver à considérer l'incompatibilité totale entre nous (J.C. : 1030-1039). Yi réagit « normalement » à l'altérité : peur, déni, colère, refus, certitudes bien campées. Yi et Ling se sont fait une photographie fixe de moi et de notre relation. Par son retrait, par sa fermeture à la communication, par ses demandes de changement de comportement (humour, retard, animation des réunions, refus de dialogue) Yi cherche activement à faire disparaître l'altérité que je représente, à m'assimiler.

⁹³ Crochets dans le texte d'origine.

Moi, je m'efface : dès le début, je commence à me remettre en question. Je reconnais que mon attitude va nuire à la relation (J.C. : 216-220). Je crois qu'inconsciemment, je vais adopter le rôle du partenaire transitionnel et tenter de « suspendre ma subjectivité pour qu'une rencontre devienne possible ». Mes tentatives de rapprochement me mèneront, dans un premier temps, à reconnaître mes torts devant Yi, à recevoir ses critiques et à faire l'effort de m'y adapter, c'est-à-dire à faire attention à ce qui l'irrite (voir chap. 6.3.1 : un premier mouvement). De plus, je vais me plier au contrôle des rencontres par Yi, aux délais imposés qui m'empêchent d'exprimer mes critiques qui pourraient la déstabiliser (J.C. : 309-311; 683-685; 742-746). Yi ne reçoit donc pas d'information sur ce qui me dérange chez elle. Tout cela réduit, pour Yi, le niveau d'altérité auquel elle doit faire face. Est-ce une expression de « l'amour de l'altérité »? En tout cas, je tente de réduire la différence qui la choque et j'offre à Yi une qualité de présence, d'accueil et de disponibilité réelle, hors les deux crises vécues qui me paralysent (se référer aux différentes tentatives de dialogue; J.C. : 264; 435; 589; 678 et 976). J'essaie d'entrer régulièrement en dialogue avec elle, mais cela continue toutefois de la confronter et maintient un certain inconfort. Aussi, on peut remarquer que j'ai tendance à « intervenir de manière à laisser l'autre être lui-même » (Martinez, 2004 : 289). Je ne le fais pas toujours consciemment, mais durant toute la durée du conflit, je ne tente pas de contraindre Yi ou Ling qui agissent à leur goût, s'éloignent, blâment, et se resserrent pour se protéger. Je n'interviens pas dans leur comportement autrement que par mes tentatives de dialogue (J.C. : 794-799). En aucun moment, je n'exige d'elles qu'elles changent d'attitude, brisent leur collusion ou correspondent à mes désirs.

Durant cette période, c'est comme si je me « fusionnais à Yi » et que je validais sa subjectivité en me reconnaissant fautif (ce qu'elle croit) et en travaillant sur mon attitude et mes comportements qui la blesse, mais aussi en me pliant à ses conditions (lors de mes tentatives de dialogue). Yi tente effectivement de « s'appropriier l'autre » qui devient un « esclave, un objet apprivoisé, familier et de moins en moins menaçant » et je m'y laisse aller. Elle utilise même un discours intimidant et ne semble me porter aucune considération (J.C. : 265; 297-298; 702-704; 718-719; 742-746).

Cette période va servir à recréer peu à peu un petit lien de confiance et une légère ouverture chez Yi, comme elle l'exprime : « *Lorsqu'on s'est rencontré dans les marches [...] Ça a été un moment fort. C'est là que les choses ont commencé à changer.* » (ann. 1 : 53-54). Mais, il n'y a toujours pas de dialogue; nous sommes enfermés dans le monde de Yi et je suis devenu une extension problématique d'elle-même. « Cependant, ce mode d'être n'est possible que s'il y a complémentarité des rôles » (Martinez, 2004 : 285). Et cela ne peut durer indéfiniment, car « il existe chez l'esclave (tout comme chez la mère⁹⁴) une volonté de dépassement » (Martinez, 2004 : 286).

La rencontre, étape 3 : la distanciation

Martinez affirme que la rencontre elle-même n'est pas amorcée par un mouvement vers l'autre, mais bien par un mouvement de recul par lequel le « partenaire transitionnel » regagne son altérité. Par sa subjectivité propre, intentionnelle, il peut initier la séparation nécessaire à l'altérité qui produira la crise qui incitera maintenant à aborder l'autre comme un sujet et non plus comme un objet (Martinez, 2004).

C'est par ma propre transformation que je me libère de l'emprise de Yi et que j'amorce ce mouvement de recul. En cherchant à me transformer, je passe d'une simple adaptation aux demandes de l'autre (des modifications de mon comportement qui font disparaître mon altérité) (voir chap. 6.3.1 premier mouvement), à un état de crise face à mes propres limites, puis à une renaissance (voir chap. 6.3.1 mouvement deux). C'est ce bouleversement chez moi, qui crée le recul et ramène, de nouveau, l'altérité au sein de notre relation. Lorsque ma transformation commence à s'incarner dans le renouvellement de ma pratique relationnelle, mon rapport à l'autre change, la relation elle-même se modifie (J.C. : 629-677; 794-817).

⁹⁴ Martinez fait référence à la mère qui est fusionnée avec son enfant après la naissance. L'enfant et le monde ne font qu'un. La mère va, peu à peu, s'éloigner pour que l'enfant découvre son individualité. Dans le roman, Vendredi est le partenaire transitionnel qui joue ce rôle en effaçant d'abord son altérité pour se mettre au service de Robinson « de la même façon qu'une mère le ferait » (Martinez, 2004 : 288). Cet effacement de la mère « est un choix intentionnel pour amener l'enfant à faire la transition du non-être à l'être. Cet effacement dure le temps de l'établissement d'un lien de confiance [et par là, prépare un terrain propice à une rencontre]. » (Martinez, 2004 : 288).

Cela modifie dans une certaine mesure l'environnement de Yi qui se retrouve de nouveau face à une altérité grandissante et menaçante.

Yi et moi sommes dans un premier temps dans une dynamique de confrontation. Nous nous sommes mutuellement agressés le 13 avril. Son retrait et mes tentatives pour aller la chercher et la ramener dans la relation sont calqués sur des modèles que nous connaissons bien l'un et l'autre; sur nos enjeux et sur le transfert qui s'opère (voir les paragraphes d'analyse qui suivent les lignes 154 et 180). Nous restons dans le connu, dans le confort et ainsi l'altérité s'efface entre moi et Yi (la relation transférentielle que nous entretenons fait partie, pour chacun de nous, de notre expérience, nous la répétons depuis longtemps). Pour Yi, cette dynamique conflictuelle fait indubitablement partie de sa « zone de confort » (ann. 1 : 70-73). Aux alentours du 17 mai, lorsque je commence à intégrer ma transformation, mon attitude et mon comportement vont changer d'orientation : je lâche prise à l'idée de « ramener Yi à la raison » et ainsi la confrontation s'arrête (J.C. : à partir de 629). « *Je contrôle moins, laisse plus d'autonomie, de liberté. Je délègue du pouvoir de manière formelle ou informelle. [...]* » (J.C. : 794-795). Le recul par lequel je redeviens altérité se manifeste par ce « vide » qui est créé devant Yi, car je ne réponds plus à mes enjeux ni à ceux de Yi. Par exemple, ses comportements agressants ne trouvent plus de réactions : « *lorsque je me rends compte qu'une tâche est prise en charge [...] je laisse aller, suivant de "loin" son exécution* » (J.C. : 796-798); je me glisse sans réagir dans la réunion que Yi organise sans m'en avertir (J.C. : 864-873), etc. À partir de là, les mécanismes réactionnels de Yi vont perdre de leur emprise; sa crispation et son armure deviennent inefficaces.

Selon Martinez, le recul du partenaire transitionnel crée une situation de crise où le « maître » devra réagir à cette altérité soit par une coercition plus grande pour maintenir le statu quo, soit par un lâcher-prise où un «**Je**» peut alors émerger (chez l'un comme chez l'autre) de l'état fusionnel « afin de se retrouver dans un deuxième temps à l'intérieur d'une relation Je-Tu [Moi, non-Moi] » (Martinez, 2004 : 276). « [...] en disant non à l'état fusionnel [...] l'esclave tout comme le maître installent une distance bénéfique au

dialogue » (Martinez, 2004 : 286). Ce qui implique pour eux un refus d'être pleinement satisfaits; refus qui crée un déséquilibre douloureux « [qui] annonce la perte d'une ancienne façon d'être à laquelle se succèdera un nouveau mode d'être ouvert à l'altérité » (Martinez, 2004 : 286). « [...] le recul permet au partenaire transitionnel de voir l'autre d'un regard neuf et fertile et de devenir disponible à ce qu'il ne connaît pas » (Martinez, 2004 : 288).

Martinez rappelle ici que cette douleur est nécessaire, car le déséquilibre est essentiel pour entendre un désaccord. Pour rencontrer l'autre (qui est altérité) il faut obligatoirement se décentrer de soi et de ce décentrement émerge la douleur. « Ainsi, l'autre nous inquiète et nous déstabilise. Il peut semer le chaos dans notre espace habité tout comme il peut introduire une renaissance » (Martinez, 2004 : 287). Martinez voit donc dans le phénomène de la rencontre, une phase de crise obligatoire. Une crise qui comme Singer l'affirme (1996), remplace les rituels primitifs et qui annonce un déploiement de l'être. Et c'est bien ce qui est vécu ici.

Face à cette altérité nouvelle, Yi se cramponne pour conserver le statu quo (J.C. : 853 et suiv.), mais ma transformation me donne la stabilité pour persister dans le dévoilement. Yi se sent alors de plus en plus menacée et se retire dans ses derniers retranchements. Elle coupe encore plus la communication, persiste à me rejeter la faute et s'enferme dans ses tâches (J.C. : 818-824). Rendue au 20 juin, elle est à bout : « *Elle considère maintenant qu'il y a sûrement une incompatibilité insoluble entre nous deux. [...] C'est tout le temps compliqué [...] Il y a toujours des critiques [...] Ta façon de discuter est harcelante. [...]* » (J.C. : 1030-1039). Martinez explique que pour accepter la différence, il faut « posséder un Moi suffisamment structuré pour être touché » par l'autre « sans pour autant craindre le morcellement », car « l'altérité d'autrui déstabilise, fait de l'individu un être étranger à lui-même qui se révèle face à son altérité » (Martinez, 2004 : 284), un effet miroir qui révèle sa propre différence. « Voilà pourquoi Vendredi devient, pour Robinson, le réceptacle de tout ce qu'il vit d'étranger en lui-même, de toutes les parties démoniaques qui l'effrayent et qu'il ne peut [...] accepter » (id., 2004 : 284).

Mais Yi devra tôt ou tard lâcher prise (ou fuir encore plus loin). Subséquemment, un travail de deuil devra être effectué par chacun. « L'un doit faire le deuil de son omnipotence (Robinson), l'autre de l'état de symbiose où il se trouvait (Vendredi). » « [Alors], il se fait un réaménagement de la relation qui permet à deux "Je" d'entrer en relation et de montrer leur altérité dans le "Je-Nous" » (Martinez, 2004 : 287). Martinez ajoute que le deuil se caractérise par le processus intrapsychique suivant : la rupture, le déni, la colère, la prise de conscience et finalement l'acceptation de la perte qui mène au changement.

Ce processus prend effectivement place, autant dans la crise que je vis en mai (J.C. : 470-556), que dans celle que Yi vit en juin (J.C. : 853 et suiv.) et où elle pousse le déni et la colère jusqu'à exacerber le conflit et se mener elle-même au fond du cul-de-sac : « *J'étais frustrée, en colère* » (J.C. : 1109-1112). Arrivée au brunch, « *elle est rendue à un point où tout est noir. Elle craignait cette rencontre et l'appréhendait depuis un temps déjà. "Je n'ai pas envie d'une thérapie de groupe, de lourdeur. [...] J'ai envie de me consacrer à ma tâche"* » (J.C. : 1031-1033). Cela apparaît comme une fuite de la réalité : le désir de travailler à sa tâche en ignorant le conflit, en faisant comme s'il n'y avait rien même après tout ça. Elle se sent au bout de ses moyens. Pour s'en sortir, elle préfère croire à l'incompatibilité des personnes : « *Entre nous, ça ne coule pas...* » (J.C. : 1033-1039). Pour Yi, le brunch, c'est l'endroit où elle va subitement vivre la prise de conscience et l'acceptation de la perte qui va, en quelques jours, complètement métamorphoser notre relation : « *[...] au brunch, je crois que c'est plus (le fait) que j'ai décidé d'accepter mes faiblesses; la peur de ne pas être à la hauteur, et de savoir que tu les acceptais aussi* » (ann. 1 : 38-39). « *[...] j'ai accepté que tu m'aimais. Après ça, il n'y en a plus eu de problèmes* » (ann. 1 : 34).

Pour ce qui est de Ling, tout ce processus passe plus inaperçu. Tout au long du conflit, elle garde un certain retrait, joue la conciliation. On sent peu chez elle de grands bouleversements, pourtant une transformation s'opère aussi, car elle en perçoit les effets :

Pour moi ça a eu, ça a des répercussions immenses : ça modifie mes rapports avec mon chum, avec d'autres [...]. Ça a créé plein de liens dans mon esprit et m'a

permis de comprendre mon implication dans des conflits passés [...]. Ça m'a permis de faire la paix. (ann. 1 : 100-105)

Dans sa façon d'être, Ling semble vivre le conflit par une « colère sourde » : elle s'exprime peu, ne démontre pas d'agressivité, mais se retire aussi de ce qui la dérange plutôt que d'y faire face. Elle voit le problème comme extérieur à elle. Sa transformation est plus diluée dans le temps, car nous ouvrons plutôt un dialogue d'être à être où elle reconnaît son implication et s'engage au changement (J.C. : 825-852). Peut-être aussi que le Moi de Ling est déjà mieux structuré que les nôtres ou que les enjeux touchés étaient moins aigus dans sa personnalité. Il n'empêche que Ling se découvre aussi à travers cette expérience et que cela modifie sa façon d'être en relation.

Martinez affirme que « c'est dans la rupture que la personne entre en contact avec son humanité, [...] qu'elle devient sensible à sa finitude, [...] et aux bouleversements qui donnent à l'individu toute sa force, sa densité et sa noblesse » (Martinez, 2004 : 287). D'où naissent le refus et la douleur. Durant les périodes de changement, le Moi est instable, en devenir, le sentiment d'identité est précaire, « le Je est hors foyer (dans les deux sens du terme, être et focus) » (Martinez, 2004 : 287). C'est le déséquilibre d'où « émerge l'angoisse, la peur, et même des traumatismes qui rendent les transitions difficiles et, parfois, impossibles » (Martinez, 2004 : 287).

L'espace transitionnel

Selon Martinez, l'amour de l'altérité libère un espace transitionnel ritualisé « partagé et sécurisant où l'autre est invité à se montrer, à se dévoiler et à s'exprimer, et où il peut se sentir reçu et reconnu » (Martinez, 2004 : 289). Ritualiser la relation c'est y introduire un élément stable, périodique et sécurisant qui donne l'espace pour s'approprier. Dans cet espace, les expériences peuvent être abordées d'un point de vue subjectif et on peut leur donner sens :

Il ne les rend pas intelligibles, mais il rend ces expériences assimilables ou du moins acceptables pour le sujet afin qu'elles cessent de le hanter. Grâce à cette présence [celle du partenaire transitionnel] et à cet espace, le sujet peut entrer en

contact avec son expérience [...] et avoir une plus grande conscience de soi. [...] cette attitude optimiserait les capacités de symbolisation du sujet et inciterait le changement. En somme, la présence non envahissante d'une subjectivité donne lieu chez l'autre à une révélation de soi et à un déploiement de sa différence. (Martinez, 2004 : 289)

Paré parle aussi de cet espace essentiel. Pour lui, chacun est porteur d'une force de croissance, d'actualisation : « Il y a dans cette idée [conception de transfert] le postulat que la croissance a besoin de se faire, ou, si l'on veut, qu'il y a un instinct de base qui tend à ce que la croissance se réalise. L'être cherche à atteindre sa complétude, sa réalisation la plus totale. » (Paré, 1993 : 40). Chez Yi aussi, cette force poussait de l'intérieur. Et il ajoute : « Tout ce que nous pouvons faire c'est de créer un *espace psychologique de liberté et de sécurité* où cela va pouvoir se faire. » (Paré, 1993 : 41).

Ma manière d'ouvrir chaque fois la communication avec Yi et Ling, de faire une mise en contexte, de parler de mon senti et de mon vécu, de reconnaître mon rôle et mes torts (J.C. : 274-286; 580-585; 688-695; 828-830) est une forme de rituel. C'est un élément stable et périodique dans le conflit. De plus, paradoxalement, bien que cette demande de dialogue éveille chaque fois des peurs chez Yi, j'y offre une présence non envahissante et non contraignante. Ce rituel devient sécurisant en ce sens qu'elles savent à quoi s'attendre, elles s'y sentent écoutées et reçues, elles n'y perçoivent pas de jugement et de rejet de ma part et elles peuvent peu à peu bâtir une confiance et m'apprivoiser (ann. 1 : 41-45; 46-52).

Ce rituel ne semble toutefois pas suffisant dans la situation que nous vivons. Il nous semble impossible de passer au travers de la crise. Yi semble incapable d'accepter la douleur du passage et de lâcher prise sur son identité actuelle; elle résiste de tout son être (J.C. : 720-725; 1030-1039). Paré affirme à ce sujet que l'on a besoin de nos structures et que nous ne les changeons qu'au fur et à mesure que notre conscience peut accueillir et porter ce qui lui est révélé. Les résistances aux changements représentent la surface de l'identité : « On ne les fait pas éclater impunément sans conséquences graves » (Paré, 1993 : 41). De plus, avec tout ce qu'elle rejette sur moi, comment peut-elle se laisser aller, en ma présence, et se rendre vulnérable? Elle semble prise dans son propre piège. Sa peur et sa

résistance l'ont amenée si loin de la communication qu'elle ne peut plus faire volte-face sans, encore plus, menacer d'effondrement sa personnalité.

L'analyse, à ce stade, d'une vue d'ensemble du récit, nous fait voir que je me trouve devant Yi comme devant un mur, devant quelqu'un qui est prêt à « détruire » pour se protéger (J.C. : en exemple 913-918 et le paragraphe d'analyse qui suit cette ligne), devant quelqu'un qui utilise tous les stratagèmes possibles pour se conforter dans son idée d'elle-même, de la relation, dans sa position de victime du sort qui est forte et qui ne se laissera pas écraser. Étant donné sa posture, elle ne peut pas se permettre d'être prise en défaut, d'être faible, d'être dans le tort ou même de partager les torts. Elle doit gagner ou être soumise, « vaincre ou mourir ».

Moi même, j'y réagis en revenant toujours à la charge, réitérant, sans succès, ma demande d'être écouté. Et pour cause! Pour Paré (1993 : 43), « Tout développement risque de s'accompagner de souffrance [...] nous n'aimons pas cela et souvent nous préférons notre vieille structure au changement. » De plus, « Comme il s'agit de matériel inconscient, il n'est pas possible de faire de telle analyse de l'extérieur et de vouloir imposer à la personne [...] des lectures de son expérience qu'elle n'est pas encore capable de faire ou d'accepter. C'est de la personne même que peut et doit venir la prise de conscience » (Paré, 1993 : 41).

En même temps, ma démarche réflexive me conduit à me réapproprier ce qui m'appartient et à travailler mon côté ombrageux impliqué dans la relation. Même si je ne suis pas conscient de tout, je « nettoie » peu à peu la relation d'une part de ses ambiguïtés et je peux me repositionner dans la relation et devenir de plus en plus disponible pour Yi. Je dialogue, je m'ouvre et me rends vulnérable, j'écoute, je reçois et contribue à cet « espace psychologique de liberté et de sécurité ».

Reconnaître que l'autre s'engage dans la transformation et change est une motivation pour s'engager à son tour dans l'espace transitionnel

La prise de conscience que l'autre fait de réels efforts pour ouvrir un dialogue et qu'il opère des changements réels est une motivation pour s'engager à son tour dans le changement, cela incite à la réciprocité. Ling, lorsqu'elle prend conscience de mon engagement réel (J.C. : 836-840), s'engage alors à faire des efforts pour changer, car cela la conduit à se voir aussi comme faisant partie du problème... et de la solution. Elle le reconnaît bien lorsqu'elle dit que mon attitude « *"force" chez l'autre la remise en question, la déstabilisation de ses positions [et] brise les barrières* » (ann. 1 : 82-86). Dès le 18 mai, Yi reconnaît aussi mon engagement à changer (ann. 1 : 53-56), mais sa situation du moment (ses enjeux, sa compréhension de la situation) ne lui permet pas d'arriver à des changements concrets. Au contraire, Yi continue de se retirer de la relation, de fermer la communication. Pourtant, pour elle, « *C'est [aussi] là que les choses ont commencé à changer* » (ann. 1 : 54).

C'est ainsi que se crée peu à peu cet espace transitionnel, mais il nous faudra un rite pour marquer le passage! Martinez insiste sur l'importance de la création d'un espace transitionnel «où le jeu, le dialogue et la symbolisation prendraient place à l'intérieur d'une structure (rite) incitant autrui à mettre sa parole en circulation, à partager et à créer ainsi un monde en commun. Il résulte de cette rencontre un rapport d'être à être, d'existence à existence où chacun se dévoile, panse ses blessures, déploie sa créativité personnelle et optimise sa capacité de symbolisation » (Martinez, 2004 : 290). On ne peut mieux, je crois, décrire les résultats que notre équipe a atteints quasi instantanément suite au brunch et leurs développements jusqu'en septembre.

Le brunch marque une coupure claire entre l'avant et l'après. Le Brunch, c'est l'endroit sécurisant où chacun arrivera à se dévoiler et à s'exprimer. La présence d'un médiateur symbolise le passage de la parole (la parole rendue possible), et l'égalité entre les partenaires. Cette présence permet de briser les « patterns » qui mettent fin au dialogue et

permet la création de cet espace transitionnel qui incite chacun à mettre sa parole en circulation, à la recevoir et à créer ce monde en commun. C'est pour Yi le passage initiatique qui lui permet enfin de sortir de son enfermement où elle se tenait prisonnière, mais d'où elle voulait ardemment sortir (ann. 1 : 34; 38-39).

Après le brunch, la dynamique de l'équipe s'est complètement transformée comme par magie (J.C. : 1087-1104). Une des choses qui peut expliquer cela, c'est tout le travail préalable qui avait déjà été réalisé, comme le fait que je suis toujours resté près d'elles, que je les ai toujours considérées. Une fois que Yi et Ling ont accepté de s'engager dans l'harmonie, tout était en place pour qu'elle se réalise. Je n'avais plus de secrets pour elles, elles me connaissaient dans mes travers et je les connaissais aussi. Il ne leur restait, à elles, que de s'accepter et de m'accepter.

Ainsi, du point de vue de la psychologie herméneutique telle que décrite par Martinez (2004), l'engagement sincère du praticien dans sa transformation dans et par la relation est un facteur qui influence positivement le processus de transformation chez les co-accompagnés. Lors d'un rapprochement entre deux êtres, les conventions, les enjeux, les complexes prennent souvent leur place au sein des processus de communication (Portelance, 1994). On n'agit pas, on réagit par conditionnement. Dépasser ces mécanismes de complémentarité, être authentique, c'est dévoiler son unicité, son altérité, alors la peur peut nous enfermer dans une relation Moi-Objet (Martinez, 2004). Dans les deux cas, on se retrouve dans un état où la rencontre des êtres n'est pas possible. Pour dépasser cette relation, il faut accepter de faire face à l'altérité et se laisser transformer. Pour qu'une relation d'être à être se crée, la transformation (décentrement) de chacun est inéluctable (Martinez, 2004).

CONCLUSION

La compréhension de soi-même et de notre monde ne surgit qu'au moment où nous cultivons des relations saines et généreuses avec un voisin.

Annick Martinez

Le hasard est souvent heureux pour ceux qui se sont bien préparés à le recevoir.

Gilles Vigneault

Le monde que nous avons créé est le résultat de notre niveau de réflexion, mais les problèmes qu'il engendre ne sauraient être résolus à ce même niveau.

Albert Einstein

Au final, qu'avons-nous à retenir de ce volumineux travail? Deux terrains d'investigation ont été explorés, deux terrains de transformation pour le chercheur, deux contextes extrêmement différents; l'un catégoriquement interculturel aux yeux de tous, l'autre tout aussi imprégné par la rencontre de l'altérité, mais ayant lieu dans le contexte culturel d'origine du chercheur. Rappelons que cette démarche de recherche est née du questionnement d'un praticien qui cherchait à accompagner sans ingérence, en contexte interculturel, qui cherchait à sortir du rôle « aidant-aidé » et à briser la hiérarchie de pouvoir qui existe, trop souvent, dans les relations d'accompagnement. Elle est née de cette soif de donner à l'accompagnement social (coopération et autres) un sens de réciprocité et de codéveloppement ou plutôt de codéploiement en favorisant l'autonomie et l'émancipation de chacun. Comme l'auteur aime à le dire, elle est née de la question primordiale : « *Comment faire du partage un métier* ». Son intuition et sa sensibilité l'ont porté à explorer les effets de l'accompagnement qui se ferait en s'engageant dans sa propre transformation. Ce qui mena à cette question de recherche :

En quoi et comment l'engagement permanent du praticien dans sa propre transformation, dans et par la relation d'accompagnement, permet-il d'initier un renouvellement de sa pratique et de favoriser une dynamique relationnelle de transformation réciproque?

En deux mots, mon engagement à me transformer m'a amené à développer cette attitude d'ouverture, de curiosité, d'inventivité et d'innovation face au changement. Ainsi, il m'a permis à la fois de demeurer stable face à l'adversité des relations, mais aussi, et surtout, à chercher sans cesse des voies de passage aux défis posés par la rencontre, aux blocages de l'ouverture d'un « espace dialogique », et à innover sans cesse pour me défier moi-même, pour me pousser au-delà de mes propres limites à demeurer en interaction pour créer et recréer le dialogue. Pour cela, il m'a poussé à chercher, et à développer aussi, des moyens et des outils pour m'observer et me comprendre, comme pour observer le monde avec lequel je suis en interaction. Cet engagement m'a permis de rester en mouvement relationnel. C'est en cela que cet engagement renouvelle ma pratique et favorise une dynamique de transformation réciproque.

Voici donc les conclusions de prime importance qui se dégagent de cette démarche de recherche. Ces deux terrains montrent que l'engagement du praticien dans sa propre transformation peut donner des résultats extraordinaires même dans des contextes difficiles. Malgré tous les obstacles qui se sont posés au cours de ses deux pratiques – ou devrais-je plutôt dire par la grâce de ces obstacles – il résulte de ces terrains des transformations fortement positives chez les personnes impliquées; transformations réalisées et acceptées de manière libre et autonome (sans ingérence d'autrui; personne n'a transformé personne d'autre que soi-même). Ce sont des transformations personnelles qui naissent des acteurs mêmes et qui sont faites pour soi-même; ce sont des autotransformations.

Effectivement, au cours de ces terrains, l'engagement du praticien dans sa propre transformation a premièrement transformé le praticien et sa pratique de manière incontestablement positive. Par exemple, il a ainsi acquis une certaine liberté face à des mécanismes de sa personnalité qui limitaient son travail (impératif de performance, enjeu de compétence, complexes, etc.). Il est ainsi devenu plus présent à ce qui se joue ici et maintenant, donc plus disponible et présent pour ses partenaires relationnels. Culturellement, il a aussi intégré de nouveaux acquis: un rapport au temps et à l'accomplissement qui n'est plus projeté dans le futur, dans une réalisation à atteindre, mais

qui est déjà là dans le présent et ses rapports interpersonnels se sont aussi enrichis de la notion d'apprivoisement par la « présence silencieuse ». Bien que ces transformations l'aient bouleversé et qu'elles aient engendré de l'instabilité et parfois de la souffrance, elles permirent au praticien de devenir plus lui-même, de s'émanciper de son construit psychosocioculturel, de devenir plus autonome et de s'ouvrir encore plus au monde. Ces changements ne furent pas tous conscientisés à court terme par le praticien, mais ils ont eu une influence positive sur son devenir. Signalons que Yi et Ling en affirment tout autant pour elles-mêmes. Il en a retiré un sentiment de bien-être et de sérénité. Sa pratique d'accompagnement a grandement bénéficié de ces apports nouveaux.

Deuxièmement, l'engagement du praticien a créé dans ses relations un environnement et des conditions favorables à une possible *rencontre*. Cet engagement à se transformer a fait du praticien un bon partenaire transitionnel, car il le conduit à déployer ses aptitudes et à acquérir les qualités du partenaire transitionnel, dont le « *laisser être* ». De plus, cet engagement le pousse à maintenir un dialogue ouvert et à demeurer constant dans cette ouverture à l'autre. Troisièmement, cette posture d'engagement du praticien ainsi que sa propre transformation ont favorisé la transformation *de l'autre* par le rôle d'hôte qu'il a joué dans ces relations et par l'établissement d'un dialogue invitant à créer un espace transitionnel et une réciprocité entre les acteurs. Ce qui s'est passé aux Jardins collectifs est effectivement un succès en ce qui a trait à la transformation personnelle chez le praticien comme chez ses partenaires relationnels. Les résultats ont dépassé toute espérance en créant une grande proximité et une amitié durable entre les acteurs (on peut relire les lignes 1091-1104 puis 1116 à 1148 du récit des Jardins collectifs). Les transformations vécues par tous semblent profondes et durables. Elles affectent tout l'univers relationnel des acteurs et perdurent plus d'un an après les événements.

Notons ici que c'est la relation qui a été affectée et modifiée par cette posture du praticien, puis par ses transformations. Le phénomène de la *rencontre* se développe peu à peu et c'est ce phénomène de *rencontre* qui semble effectivement transformer les partenaires. Celles-ci, à leur tour, vont s'investir et transformer la dynamique relationnelle

pour lui donner plus de cohésion et créer une synergie entre les acteurs, voire même une symbiose. La réciprocité s'installe et la relation devient alors plus saine et plus généreuse. Il peut être utile de noter qu'une fois cette dynamique relationnelle bien établie entre les partenaires aux Jardins collectifs, nous (moi et Ling) avons su la conserver l'année suivante et en faire bénéficier de nouveaux partenaires dans une équipe élargie (J.C. : 1133-1148). De même, l'expérience sénégalaise a bien montré comment la fécondation interculturelle du praticien lui a permis de renouveler sa pratique pour aller toucher, dans son cadre professionnel, des acteurs locaux en injectant dans sa pratique sa propre singularité et en dévoilant son altérité de manière non invasive. Cette démarche a même été faite au sein d'un cadre institutionnel qui ne favorisait pas la *rencontre* des acteurs.

Cette posture du praticien, qui l'engage dans sa propre transformation, favorise donc l'établissement d'une dynamique relationnelle de transformation réciproque. Comment le praticien arrive-t-il à soutenir cet engagement, à se transformer, à renouveler sa pratique et à favoriser l'établissement d'une réciprocité? À l'encontre de ce qu'affirme Argyris (1982, dans Dionne, 1999 : 12. voir chap. 2.2.4), cette recherche a démontré que le praticien fut capable de produire des actions de modèle II par lui-même, sans aide. Mais cela n'a pas été chose facile. Le praticien a réussi sans aide extérieure, mais non pas sans accompagnement. Ce dernier s'est d'abord armé d'une ferme volonté à s'engager dans sa transformation. Puis il s'est donné des outils qui lui furent indispensables pour cheminer dans les dédales du doute, du découragement, de la pression extérieure et intérieure. Parmi ceux-ci, il y a les outils développés dans l'optique de la recherche qui se sont avérés de précieuses aides à sa transformation (voir chap. 6.2.2). Il fut primordial de garder des traces de son vécu (par le journal de bord), d'utiliser des outils d'introspection comme la praxéologie et d'analyser sa pratique relationnelle, son vécu, ses interactions. Sans ces outils essentiels, il n'aurait pu avancer.

De plus, comme nous le montre le chap. 6.3, tout ne dépend pas de sa « volonté ». Les grandes transformations le bouleversent et il doit s'y abandonner, se résoudre à les vivre, lâcher prise à ce qu'il croit être son identité ou simplement cesser d'agir et accepter ce

qui lui arrive. Le praticien doit demeurer constant dans sa volonté de changer, mais à un certain point, cette volonté doit cesser d'agir pour devenir une « volonté passive ». Pour cela, le praticien s'appuie sur des croyances. Il croit résolument que la personnalité n'est pas une chose fixe (il peut ainsi accepter que la sienne passe par des états chaotiques et renaître). Il croit aussi que « *nous ne sommes pas maîtres de nos transformations. Ce qui doit venir doit être de l'inédit, sinon c'est qu'il n'y a pas de transformations sérieuses.* » C'est cette croyance qui lui permet de se maintenir dans l'état de crise. Il a adopté le paradigme interculturel (voir chap. 3.3.2) et croit au mythe du pluralisme. Il croit aussi que les personnes et les relations interpersonnelles ne sont pas statiques et immuables; il les voit comme des entités imparfaites en perpétuel devenir. C'est ce qui lui donne son ouverture à l'autre, à l'altérité et c'est ce qui lui permet de persister dans la confiance et le dévoilement qu'il offre à l'autre envers et contre tout. Cela l'ouvre et l'aide à accepter d'être décentré et d'être déstabilisé. La conception qu'on a des êtres et des relations et notre théorie du changement sont donc déterminantes dans notre rapport aux autres. Qu'elles soient conscientes ou non, elles influencent notre attitude.

Finalement, cette recherche nous montre que cette posture n'est pas chose facile à tenir. Dans certains contextes (milieu informel au Sénégal), la posture semble naturelle pour le praticien et la réciprocité fécondante se développe aisément. Dans d'autres (milieu institutionnel fermé, forte résistance aux changements, résonance avec les enjeux du praticien ou relation transférentielle), cette posture semble insoutenable à certains moments et paraît mener à une voie sans issues. La recherche nous montre tout de même que les voies de passage existent. D'une part, nous voyons que les enjeux professionnels sont puissants chez le praticien. Cela est peut-être généralisé chez les Occidentaux. Nous arrivons alors en contexte interculturel grandement limité dans notre capacité d'apprentissage, d'ouverture et d'adaptation. La transformation se fait alors lente et difficile. Il semble plus simple, et c'est ce qui est arrivé au chercheur à Dakar, de se laisser éduquer par les milieux informels pour ensuite transposer cela en milieu de travail. Au Sénégal, l'institution ne s'est pas transformée, mais nous avons pu y créer une bulle, un petit espace de dialogue et d'ouverture, un embryon de réciprocité fécondante.

D'autre part, aux Jardins collectifs, la constance et la détermination du praticien à vouloir garder la relation ouverte avec Yi et à lui offrir sa confiance ont su offrir des fruits remarquables, inattendus et vivaces⁹⁵. La rencontre d'analyse des pratiques au Sénégal, comme la démarche aux Jardins collectifs, nous montre que l'établissement d'un espace intersubjectif et que la mise en place d'un dialogue interculturel demandent une somme phénoménale d'énergie, de préparation, de centration de la part de l'instigateur. Puis, une fois cet espace créé et ouvert, une fois que les partenaires y ont pris place, que le lien de confiance s'affermi et que la réciprocité s'est établie, autrement dit une fois la rencontre instaurée, elle semble facile à maintenir et la pérennité du dialogue paraît assurée. La relation entre les personnes semble couler de source.

Mais nous sommes tous portés à glisser vers nos enjeux personnels et à relâcher notre attention face à nous-même lors de moments difficiles. Il est alors bien plus facile de regarder l'autre que de se regarder soi. C'est à ce moment que nos partenaires nous servent d'*Inuksuk* (de points de repère dans le vaste espace pour retrouver notre chemin). Pour que la relation de transformation réciproque demeure, cela nécessite une certaine vigilance de la part de tous les acteurs. Chacun alors doit devenir responsable et gardien, pour lui et pour les autres, de la bonne marche du processus et participer autant au contenu qu'au contrôle du processus même, comme cela s'est fait à la fin aux Jardins collectifs.

Les limites de cette recherche

Premièrement, dans quelle mesure les changements qui se sont opérés ici se transfèrent-ils dans les autres relations du praticien ou des autres acteurs présents?

Dans un premier temps, les acteurs ont été transformés et ont développé des acquis qu'ils peuvent utiliser dans d'autres milieux. Bien que la recherche en fasse peu mention, Yi, Ling et moi-même avons développé des acquis relationnels que nous continuons d'utiliser dans nos relations (J.C. : 1134-1136; ann. 1 : 63-66; 69-74; 100-106). Par contre,

⁹⁵ Yi, qui travaille toujours en animation de groupe (2007), déclare encore que les acquis de cette expérience lui sont d'une grande utilité dans son travail et dans ses relations professionnelles.

ce ne sont pas que les acquis des acteurs individuels qui doivent être considérés : le groupe, comme entité, ou plutôt la relation a aussi été transformée pour devenir une relation de transformation réciproque. Ce qui a été créé au sein de cette relation, et ce sur quoi la dynamique nouvelle repose (confiance, acceptation de l'autre, intimité, synergie forte et stabilité, etc.), appartient à cette relation. De plus, cette dynamique me semble singulière et non reproductible, les partenaires s'étant formés à l'intérieur de cette relation précise, comme dans un moule. Chacune des parties apprenant à fonctionner avec l'autre, à comprendre son langage, à respecter sa culture propre. Tout cela est unique et n'est pas transférable. Cela doit donc être reconstruit dans toute nouvelle relation. Bien que chacun développe des outils et des habiletés relationnels qui lui permettent d'établir plus facilement des relations de confiance, de s'ouvrir à l'autre, chaque relation est un nouveau moule dans lequel il faut se forger. Toutefois, aux Jardins collectifs, Ling et moi avons continué à travailler ensemble l'année suivante en intégrant trois nouveaux membres dans cette dynamique déjà bien en place (J.C. : 1137-1139). Notre synergie a permis l'intégration de ceux-ci, ce qui montre qu'à partir d'un noyau bien rodé il est possible d'inclure plus facilement de nouvelles personnes.

Deuxièmement, l'expérience s'est limitée à de petits groupes : quelles sont les perspectives de cette approche dans des unités plus grandes, voire des organisations complexes? Quel est le potentiel de cette méthode d'accompagnement dans une entreprise de transformation sociale telle qu'un projet de coopération internationale ou une entreprise d'insertion sociale où les participants eux-mêmes seraient engagés dans la démarche?

D'une part, les transformations qui s'opèrent dans les relations sont elles-mêmes des transformations sociales importantes. En raison de la confiance et la dynamique de « Co- » (ensemble) qui s'installe, ce sont les rapports sociaux qui se modifient et nos façons de voir et d'occuper notre place au sein de relations individuelles ou de groupes. Les jeux de pouvoir ne sont plus les mêmes. Nos façons, individuelles et de groupes, de construire le monde qui nous entoure sont aussi influencées par ces transformations. Les résultats produits chez les personnes engagées me donnent à croire (bien que cette dimension n'ait

pas été prise en compte dans cette étude) que par leurs pratiques renouvelées, ces acteurs influencent leurs milieux. D'autre part, comme aux Jardins collectifs, la démarche utilisée au sein d'une équipe d'animation crée une synergie plus grande dans l'organisation et dans le travail, ce qui profite grandement à la clientèle. Aux Jardins collectifs, ce fut un levier important pour le déploiement de nos activités.

Pour ce qui est de savoir si cette approche est aussi valable dans le cas de projets sociaux ou d'organisations, le projet des rencontres d'étude des pratiques au Sénégal me donne à croire que oui. Il serait possible de s'engager de cette manière avec des groupes plus substantiels pour mettre en place un dialogue interculturel et ouvrir un « espace transitionnel ». Prenons en exemple les changements qui se sont créés au sein de l'équipe de travail aux Jardins collectifs; ils attestent qu'il se crée, au sein d'une relation de transformation réciproque, un processus de concertation qui permet à chacun de se reconnaître dans les décisions prises et de s'y engager pleinement. Cette condition me semble essentielle à toute entreprise sociale qui se veut inclusive et démocratique. Les transformations relationnelles et personnelles peuvent alors mener à des actions sociales, des changements organisationnels ou guider un projet collectif. Aussi, cela laisse envisager un grand potentiel à cette approche.

En fin de compte, ce fut une expérience extrêmement riche, créatrice et génératrice de sens autant pour moi que pour mes co-accompagnées. Comme praticien, il est clair que je vais persister dans cette voie d'accompagnement, car elle m'a permis de me parfaire par mes relations, de me construire en tant que personne et en tant qu'humain tout en me permettant de créer des relations plus saines et plus vivantes par lesquelles j'ai le sentiment d'accompagner de manière plus juste. C'est aussi une voie qui m'aide à quitter le monde des impératifs et des résultats pour me retrouver dans l'instant présent.

Pour découvrir une humanité riche dont la découverte est sans fin, il faut, j'en suis persuadé, faire don de soi. Cette posture m'a permis d'aller à la rencontre de cette humanité, car l'engagement dans sa propre transformation dans et par la rencontre est une attitude

proactive qui nous engage à la rencontre de l'autre. En quelque sorte, elle nous permet de devancer le processus de la rencontre, de vivre la douleur du décentrement et le lâcher-prise qui doit suivre, pour ensuite mieux accompagner l'autre dans ce processus nécessairement douloureux en y injectant peu à peu cette altérité nouvelle. Ce processus brise et élargit les frontières de notre individualité. Nous ne nous formons pas une fois pour toutes. Nous sommes en évolution constante et chaque rencontre culturelle nous demande de nous recréer, d'apprendre, de devenir encore plus soi en relation ouverte avec le monde, libres de plus en plus de nos ancrages.

On peut extrapoler que l'accompagnement réciproque du changement, plutôt que d'uniformiser culturellement le monde, pourra permettre aux savoirs et sagesses de chaque culture de circuler et ainsi permettre à chaque société de revoir ses valeurs et ses croyances et d'élargir ses fondements, non pas en rejetant ce qui ne cadre pas dans sa vision du monde, mais en élargissant, en complétant, en enrichissant celle-ci peu à peu. Ainsi peuvent émerger de nouvelles voies de passage pour chaque groupe humain et pour l'humanité.

*Je retrouve le temps qui ne peut pas être perdu, car il ne passe pas.
Il ne fait que cheminer.*

*Na nga def? Maa ngi fi rek!
(Comment vas-tu?
Je suis là seulement!)*

ANNEXE 1

Dialogue sur le conflit

En septembre, plus de deux mois après la résolution du conflit, je propose à mon
2 équipe de travail le processus de restitution dans lequel nous nous engageons et qui mènera
à cette rédaction de maîtrise (voir 3.6.3). Je leur remettrai tout d'abord un premier récit de
4 pratique que j'ai rédigé à partir de mes notes, ensuite moi, Yi et Ling nous nous
rencontrerons pour échanger sur la base de nos écrits et sur ce que nous avons vécu
6 ensemble. Tout cet échange sera tellement riche en découvertes, en questionnements
nouveaux et même en nouvelles expériences de transformation que nous en reparlerons
8 ensuite bien des fois de manière plus informelle. Les filles en paraissent transportées.
Toutes ces notes et ces échanges verbaux seront utilisés pour réécrire le récit final de cette
10 expérience. Certaines parties n'ont pas pu être incorporées à même le texte, elles se
retrouvent donc ici, dans ce résumé de dialogue.

12 Comment chacune de vous a vécu le conflit?

Les deux ont exprimé avoir vécu cela comme un conflit de couple, une relation
14 amoureuse, et ont fait beaucoup de parallèles avec leurs relations actuelles ou passées.

Les deux ont exprimé n'avoir pas perçu les changements : « *Lorsque le conflit s'installe et
16 que Sébastien cherche à le résoudre, il se met à modifier ses attitudes et comportements
pour diminuer les irritants que l'on nomme ou qu'il perçoit. Pour nous, ces changements ne
18 sont pas visibles au début (à cause, on pense, de la tendance à avoir une perception fixe
des personnes et des relations). Avec le temps, nous n'avons pas le choix d'en prendre
20 conscience et sommes obligées de modifier la perception que nous avons de Sébastien et de
la relation. »*

Les deux ont exprimé avoir perçu le conflit comme une répétition, un cercle vicieux.
À chaque phase conflictuelle, c'est le même schéma qui prend place.

24 « *Le problème avec toi c'est que tu es une minorité invisible. Parce qu'on croit que tu es
comme nous, ta différence nous dérange beaucoup plus. »* (Ling)

26 Quelles ont été, à votre avis, les voies de passage? Qu'est-ce qui a permis de résoudre le conflit?

28 « C'était rendu à un point limite. » (Ling)

30 « Pour régler un conflit, il faut que tous soient prêts à changer. Nous l'étions. Même si chez certains (Yi), il y avait beaucoup de résistance, nous sommes toutes des personnes désireuses d'évoluer, capables de porter un regard sur soi. » (Ling)

32 « Ce qui fait que tu as une bonne intervention c'est ton ouverture; ça crée des liens, ça permet de révéler des affaires, de donner du jus. » (Ling)

34 « Au brunch, j'ai accepté que tu m'aimais. Après ça, il n'y en a plus eu de problèmes. J'ai un enjeu qui fait que je pousse à la limite pour voir si l'autre m'aime vraiment. J'ai vécu notre conflit comme ça; c'est pour ça que je dis que je l'ai vécu comme une relation de couple. » (Yi)

38 « Aussi, au brunch, je crois que c'est plus (le fait) que j'ai décidé d'accepter mes faiblesses; la peur de ne pas être à la hauteur, et de savoir que tu les acceptais aussi. » (Yi)

40 « T'aurais dû te fâcher contre moi avant. Ça m'aurait déstabilisée, amenée dans ma zone d'enjeux. Là, dans nos rencontres, j'étais toujours dans ma zone de supériorité alors tu ne m'as pas dit ce qui te dérangeait en moi. J'ai besoin que tu me dises que tu m'aimes et aussi ce qui te dérange en moi. C'est une question de confiance. ... Mais au bout du compte, plus j'y pense, tu as fait ce qu'il y avait de mieux à faire. Tu t'es montré vulnérable (reconnu tes torts), mais sans jamais faire la victime. » (Yi)

46 « Tu te mets à nu; tu te connais très bien; tu te montres vulnérable. Ça, ça donne confiance. Tu le faisais, et continuais à le faire (malgré tout). Ça m'a prouvé quelque chose. Moi, je me mets à nu souvent (dans mes relations), rapidement, et ça joue contre moi; je me referme. Toi, tu continuais à te mettre à nu malgré tout. Ça m'a mise en confiance. Le plus important, s'il y a quelque chose à retenir, c'est que le fait d'assumer ta vulnérabilité m'a le plus aidée dans tout ça. La vulnérabilité et l'écoute : c'est ce qui m'a donné l'ouverture et la confiance. » (Yi)

54 « Lorsqu'on s'est rencontré dans les marches (le 18 mai), ça m'a vraiment surprise. Ça a été un moment fort. C'est là que les choses ont commencé à changer. Je ne m'attendais pas à ça, à ce que tu dises que le problème partait de toi. Après la rencontre, j'ai parlé avec Ling, je lui ai dit que tu faisais des efforts... » (Yi)

Pensez-vous que le conflit aurait pu être réglé plus tôt?

58 « Non. Il fallait le vivre. Je suis contente de tout ça, car ça m'a permis d'apprendre des choses importantes sur moi. » (Yi)

60 Comment le conflit (et sa résolution) a transformé notre relation?

« Ça a créé un très grand lien de confiance » (Yi et Ling).

62 Comment le conflit vous a transformé?

« Tout ce processus a permis de mieux nous connaître. » (Ling)

64 « Cela m'a aidée dans mes conflits personnels. Ça me permet de voir mes enjeux, ça me
66 donne la possibilité de les décrire aux personnes impliquées. Ça me donne plus de lâcher-
68 prise et cela me permet d'arriver à expliquer comme il faut, sans me fâcher. Moi non plus,
je ne pensais pas qu'on puisse régler ce conflit-là. On veut toujours que les autres
changent, mais on peut se changer soi! » (Ling)

« Une chose importante que ça m'apporte, c'est l'amélioration de ma façon de vivre les
70 conflits. Ça m'a donné confiance qu'un conflit puisse se résorber. C'est la première fois que
j'ai cette impression d'être passé au travers. Dans mon histoire, ça a toujours été une chose
72 très difficile. J'ai appris à partir plutôt que de passer au travers d'un conflit. C'est la
première fois, je crois, que je traverse vraiment un conflit aussi difficile. J'aurai moins une
74 attitude de refus, de fermeture. » (Yi)

Rapport d'une discussion informelle avec Ling, fin septembre

76 Lors d'une discussion informelle, Ling me fera les commentaires suivants que je
trouve important d'incorporer ici :

78 *Ling m'explique : elle a la certitude que c'est moi qui ai initié, même forcé la*
résolution du conflit. Cette ouverture vers toi et vers l'autre, cette franchise et
80 *cette connaissance de tes limites, de tes faiblesses, et, à la fois une constance et*
une fermeté. Tu n'étais pas au-delà de tes complexes, de tes enjeux, mais tu les
82 *vivais ouvertement, les étais aux autres, les expliquais. Ton écoute « véritable »,*
ta façon de recevoir les critiques et de prendre des actions pour améliorer les
84 *choses, de forcer chez toi la transformation plutôt que de te conforter dans tes*
limites; tout cela « force » chez l'autre la remise en question, la déstabilisation de
86 *ses positions, brise les barrières. (Ling)*

Yi, qui avait un enjeu très fort, a résisté longtemps (en se mettant dans son rôle de
88 supériorité, en te jetant la faute, en coupant au dialogue, par la non-écoute...),
mais tôt ou tard, elle a été confrontée à ses limites. Elle ne supportait plus la
90 situation au point qu'elle se retrouvait devant le choix de quitter ou de changer
elle-même. Dans son for intérieur, elle se confrontait elle-même. (Ling)

92 *C'est bien ton attitude (de forcer chez toi le changement), l'ouverture, l'écoute,*
94 *l'effort que tu y mets qui désarme, déstabilise et provoque le changement ou la*
96 *fuite. Mais, en même temps, elle donne aussi la force, la confiance pour changer,*
98 *car il y a un exemple vivant en face de soi qui vit tout le bouleversement,*
l'incertitude, la vulnérabilité du décentrement. C'est une figure de contradiction;
vulnérable, bouleversée, pleine de défauts, mais forte, constante, stable, pleine
d'assurance dans le changement, même en plein cœur des souffrances que ça
engendre. (Ling)

100 *C'est vraiment toi qui as provoqué tout ça. Pour moi ça a eu, ça a, des*
102 *répercussions immenses : ça modifie mes rapports avec mon chum, avec d'autres,*
104 *des amis, ça modifie ma dynamique personnelle dans les conflits. Ça a créé plein*
106 *de liens dans mon esprit et permis de comprendre mon implication dans des*
conflits passés (amoureux et autres); comment je rejetais la faute sur l'autre,
n'acceptais pas de bouger de mes positions. Ça m'a permis de faire la paix. Mais,
comment tu fais? ... (Ling)

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ABDULLAH, Sharif M. 1995. *The power of one : Authentic leadership in turbulent times*. New Society Publishers. Philadelphia. 89 p.
- AMAR, Yvan. 2005. *L'effort et la grâce*. Espaces libres n°153. Éditions Albin Michel. Paris. 205 p.
- ARGYRIS, Chris et Donald A. SCHÖN. 1974. *Theory in practice : Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass Publisher. San Francisco.
- ARGYRIS, Chris et Donald A. SCHÖN. 1978. *Organizational learning : A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publisher Co. Reading. MA.
- ARGYRIS, Chris, Robert PUTNAM et Diana MCLAIN SMITH. 1985. *Action science : Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention*. Jossey-Bass. San Francisco. CA.
- ARGYRIS, Chris. 1983. *Reasoning, Learning, and Action*. Jossey-Bass Publisher. San Francisco.
- ARGYRIS, Chris. 1993. *Knowledge for Action : A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass Wiley Publisher. San Francisco.
- AUBRY, Jean-Marie et Yves ST-ARNAUD. 1963. *Dynamique des groupes : Initiation à son esprit et à quelques-unes de ses techniques*. Les éditions de l'homme. Montréal. 109 p.
- BAXTER, Joseph. 2007. *Vivre à l'interculturel*. Robert Vachon : un itinéraire spirituel à la croisée des cultures et des religions. Éd. Médiaspaul. Montréal. 238 p.
- BÉDARD, Luc, Josée DÉZIEL et Luc LAMARCHE. 1999. *Introduction à la psychologie sociale : Vivre, penser et agir avec les autres*. Éd. du renouveau pédagogique. Saint-Laurent. 408 p.
- BERNSTEIN, E., N. WALLERSTEIN, I. BRAITHWAITE, L. GUTIERREZ, R. LABONTÉ, et M.A. ZIMMERMAN. 1994. « Empowerment Forum : A Dialogue Between Guest Editorial Board Members ». *Health Education Quarterly*, vol. 21, no 3, 281-294.
- BOBIN, Christian. 2001. *Ressusciter*. Coll. Folio. Éd. Gallimard. Barcelone. 165 p.

- BOUTINET, Jean Pierre. 1995. Psychologie de la vie adulte. Coll. « Que sais-je? ». Presses universitaires de France. Paris. 127 p.
- BRETON, M. 1994. « On the Meaning of Empowerment and Empowerment-oriented Social Work ». *Social Work with Groups*, vol.17, no 3, 23-27.
- BRIDGES, W. 1980. *Transitions : making sense of life's changes*. Addison-Wesley Publishing Co. New York. 296 p.
- BUBER, Martin. 1959. *La vie en dialogue je et tu : dialogue : La question qui se pose à l'individu, éléments de l'interhumain, de la fonction éducatrice*. Collection Philosophie de l'Esprit. Aubier, Éditions Montaigne. Paris. Traduit par J. Lœwnson-Lavi. 253 p.
- BUYTENDIJK, F.J.J. 1952. *Phénoménologie de la rencontre*. Éditions Desclée de Brouwer, 59 p.
- CAZENABE, Claude. 2003. *La formation interculturelle un projet existentiel de réciprocité*. L'Harmattan. Paris. 271 p.
- CORNEAU, Guy. 1996. *L'amour en guerre : Des rapports hommes-femmes, mères-fils, pères-filles*. Les éditions de l'homme. Montréal. 255 p.
- CRESSON, André. 1964. *BERGSON : Sa vie, son œuvre*. Collection philosophie. Éditions PUF. France. 1ère édition 1941. 158 p.
- DE VILLERS, Guy. 1996. « L'approche biographique au carrefour de la formation des adultes, de la recherche et de l'intervention : Le récit de vie comme approche de recherche-formation ». Dans *Pratiques des histoires de vie : au carrefour de la formation, de la recherche et de l'intervention (Actes du 1er Symposium du réseau québécois pour la pratique des histoires de vie. Magog. 1994)*, sous la direction de DESMARAIS, Danielle et Jean-Marc PILON. pp 107-134, L'Harmattan. 204p.
- DECKER, Jean-François. 1989. *Réussir son développement personnel et professionnel*. Les éditions d'organisation. Paris. 132 p.
- DELORME, André. 1982. *Psychologie de la perception*. Éditions Études vivantes. Montréal.
- DELOURME, ALAIN. 1999. *La distance intime : tendresse et relation d'aide*. Éditions Desclée de Brouwer. France. 215 p.

- DIONNE, Claude. 1999. « Aspects phénoménologique, processus et transformation inhérents à l'apprentissage de la coopération ». Essai présenté à la faculté des lettres et sciences humaines pour l'obtention de la maîtrise en psychologie des relations humaines. Université de Sherbrooke. Résumé. 26 p.
- DUGGER, Celia. 2004. « World Bank Challenged : Are the Poor really Helped ? » The New York Times International, mercredi, 28 juillet, 2004
- DUGUAY, L.M. 1999. Changer son modèle d'intervention professionnel. Essai-synthèse (M-Ps). Université de Sherbrooke.
- DUMONT, René. 1983. Le mal développement en Amérique latine, Mexique, Colombie, Brésil. Collections Points; Politique Po118. Éditions du Seuil. Points Politique. Paris. 281 p.
- Enda Tiers-monde. S.d. Tout le site. Dans ENDA. En ligne. <http://www.enda.sn>. Pages consultées à plusieurs reprises entre mai 2004 et septembre 2006.
- Enda-Graf sahel. S.d. Tout le site. Dans Enda-Graf sahel. En ligne. <http://www.enda.sn/graf>. Pages consultés à plusieurs reprises entre mai 2004 et septembre 2006.
- « Et si le moral guérissait? » TéléQuébec. Enjeux. Reportage du 4 novembre 2003. Témoignage du Dr Nguyen qui travail avec des cancéreux.
- FREIRE, Paulo. 1978. L'éducation : pratique de la liberté. Collection Terres de feu. Éditions du cerf. Paris. 154 p.
- FREIRE, Paulo. 1983. Pédagogie des opprimés (suivi de) Conscientisation et révolution. Collection La Découverte. Édition Maspero, Paris. 202p.
- FREIRE, Paulo. 1998. « Cultural Action and Conscientization ». Harvard Educational Review, vol. 68, no 4, pp. 499-519.
- GADAMER, Hans-Georg. 1976. Vérité et méthode : Les grandes lignes d'une herméneutique philosophique. Éd. Du Seuil. Paris. 534 p.
- GADAMER, Hans-Georg. 1982. L'art de comprendre. Aubier-Montaigne. Paris. 295 p.
- GADAMER, Hans-Georg. 1995. Langage et vérité. Gallimard. Paris. 326 p.
- GALVANI, Pascal. 2003. L'autoformation par la recherche dans la maîtrise en étude des pratiques psychosociales. ACFAS Éducation, Université du Québec à Rimouski.

- GALVANI, Pascal. 2004. « L'exploration des moments intenses et du sens personnel des pratiques professionnelles ». *Revue Interaction*, Université de Sherbrooke, vol. 8, n°2, p. 95-122.
- GALVANI, Pascal. 2006. « La conscientisation de l'expérience vécue : des ateliers pour la recherche formation ». Dans *Penser la relation expérience — formation*, sous la dir. de BÉZILLE, H. et B. Courtois, pp. 156-170. Lyon : Chronique Sociale.
- GALVANI, Pascal. 2006a. « L'exploration des moments d'autoformation : prise de conscience réflexive et compréhension dialogique ». *Éducation Permanente : L'autoformation actualité et perspectives*, n°168, pp. 59-73.
- GALVANI, Pascal. 2007. « Étudier sa pratique : une autoformation existentielle par la recherche ». *Présences*, revue d'étude des pratiques psychosociales. En ligne. Vol 1, 11p, <http://www.uqar.ca/psychosociologie/presences/volume1.asp>. Consulté le 20 mars 2008.
- GARNEAU, J et M. LARIVEY. 1979. *L'auto développement*. Les éditions de l'homme. Montréal. CIM. 332 p.
- GAUTHIER, JEAN-PHILIPPE. 2007. « De l'interdit de dire au droit d'être : chemins de Trans-Formation. Vers une mise en forme de soi, de son expression et de sa pratique d'accompagnement à médiation du corps en mouvement ». Mémoire présenté à l'Université du Québec à Rimouski comme exigence partielle de la maîtrise en Étude des pratiques psychosociales. 300 p.
- GAVALDA, Anna. 2004. *Ensemble, c'est tout*. Éd. J'ai Lu. Paris. 574 p.
- GERMAIN, Claude. 1997. « Les paradigmes de recherche en éducation : Remarques d'ordre épistémologique ». Dans *Méthodologies de recherches empiriques en langues secondes étrangères : nouvelles perspectives*, par Duquette, L, M. Jezak, D. Renié et R. Courchène (Dir.), p. 2-6. Ottawa : Université d' Ottawa. Faculté des Arts. Centre de recherche en enseignement et apprentissage des langues.
- GIRAUD, Claude. 1999. *L'intelligibilité du social*. Coll. Logique sociale. L'Harmattan. Paris. 233 p.
- GOHIER, Christiane. 1997. « Éthique et déontologie : L'acte éducatif et la formation des maîtres professionnellement interpellés ». Dans *Les défis éthiques en éducation*, par Desaulniers, M.-P., F. Jutras, P. Lebluis et G. A. Legault (Dir.), pp.191-205. Sainte-Foy : Presses de l'Université Laval.

- GRONDIN, Jean. 1993. L'horizon herméneutique de la pensée contemporaine. Librairie philosophique J. Vrin. Paris. 238 p.
- GRONDIN, Jean. 1999. Introduction à Hans-Georg Gadamer. Éditions du cerf. Paris. 238 p.
- Groupe de recherche Quart Monde-Université (Collectif). 1999. « Le croisement des savoirs : Quand le Quart Monde et l'université pensent ensemble ». Des livres contre la misère. Éditions de l'Atelier / Éditions Ouvrières, Éditions Quart-Monde. Paris. 525 p.
- HAINEAULT, Doris-Louise. 1993. « Faire un métier d'un Trop et d'un Pas Assez ». Filigrane, n°2. Pp. 68-77.
- HALL, Edward T. 1979. Au-delà de la culture. Éd. Du Seuil. Paris. 233 p.
- HEIDEGGER, Martin. 1986. Être et Temps. Gallimard. Paris. 589 p.
- HEIDEGGER, Martin. 1990. Question IV. Gallimard. Paris. 339 p.
- ITTELSON, William H. 1960. Visual space perception. Springer Publishing. New York. 212 p.
- JAGER, Bernd. 1995. L'Obstacle et le Seuil. Texte inédit. Université du Québec à Montréal, 18 p.
- JAGER, Bernd. 1998. La « métablétique » et l'art de la psychotérapie. Communication adressée le 13 mars 1998 lors du 16 symposium annuel du centre phénoménologique Simon Silverman de l'Université Duquesne.
- JASPER, Karl. 1956. Bilan et perspectives. Coll. Textes et études philosophiques. Éditions Desclée de Brouwer. 260 p.
- JOSSO, Marie-Christine. 1988. « Le sujet en formation ». Thèse de doctorat. Genève. Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève.
- JOSSO, Marie-Christine. 1990. Cheminer vers soi. Éditions L'Âge d'Homme. Lausanne.
- JULIEN, Éric. 2001. Le chemin des neuf mondes. Édition Albin Michel. Paris. 289 p.
- KIERKEGAARD, Søren. A. 1941. Concluding Unscientific Postscript. Princeton University Press.

- KRAMER, Robert. 1996. « Carl Rogers rencontre Otto Rank : la découverte d'être en relation ». Dans *La quête du sens. Textes réunis par T. C. Pauchant et al.* pp.190-211. Montréal. Éd. Québec-Amérique.
- KRIEGER, David. J. 1991. *The new universalism : Foundations for a global theology.* Orbis Books. New York. 219 p.
- KRISTEVA, Julia. 1988. *Étranger à nous-mêmes.* Coll. Folio/ Essais. Éditions Gallimard. n°156. 294 p.
- LAINE, Bernard. 1976. *Le village ensorcelé.* Éd. stock. Paris. 226 p.
- LANTERI-LAURA, Georges. 1963. *La psychiatrie phénoménologique.* PUF. Paris. 204 p.
- LEBOSSÉ, Yann. 2003. « De l'"habilitation" au "pouvoir d'agir" : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment ». *Le magazine en ligne Érudit : Nouvelles pratiques sociales.* En ligne. Volume 16, numéro 2, p. 30-51. <http://www.erudit.org/revue/nps/2003/v16/n2/009841ar.html>. Consulté le 9 octobre 2009.
- LÉGER, Diane. 2006. « L'éducation à la sensibilité éthique en formation initiale à l'enseignement : une praxis éducative au sein d'un projet personnel de formation. » Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en éducation. Université du Québec à Rimouski en association avec l'Université du Québec à Montréal.
- LEGRAIN, Michel (Dir.). 1994. *Le nouveau petit robert.* Dictionnaires Le Robert. Paris. 2 530 p.
- « Les migrations, un des principaux défis du 21e siècle. Débat avec des invités. » Radio-Canada. Une heure sur terre avec Jean-François Lépine. Reportage télévisuel du 6 février 2008.
- LOUBET DEL BAYLE, Jean-Louis. 2000. *Initiation aux méthodes des sciences sociales.* Ed de L'Harmattan. Paris. 272 p.
- LOUF, Dom André. 1992. *La grâce peut davantage : l'accompagnement spirituel.* Éditions Desclée de Brouwer. Paris. 227 p.
- MALHERBE, Jean-François. 1997. *La conscience en liberté : Apprentissage de l'éthique et création de consensus.* Editions Fides. Montréal. 69 p.

- MARTINEZ, Annick. 2004. « Le phénomène de la rencontre : Un pont vers l'altérité et le changement. Étude du point de vue de la psychologie herméneutique, du phénomène de la rencontre dans VENDREDI OU LES LIMBES DU PACIFIQUE de Michel Tournier ». Thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en psychologie. Université du Québec à Montréal. Montréal. 303 p.
- MASLOW, Abraham Harold. 1978. Vers une psychologie de l'être. Éditions Fayard. Paris. 267 p.
- MATTOS, Ana. 2005. « Transformer notre vision de l'environnement par le dialogue interculturel avec les cultures autochtones. Analyse compréhensive d'expérience de vie et étude de cas ». Mémoire présenté dans le cadre du programme de la maîtrise en science de l'environnement. Université du Québec à Montréal. 152p.
- MAY, Rollo. 1972. Le désir d'être : Psychothérapie existentielle. EPI Éditeurs. Paris. 94 p.
- MERLEAU-PONTY, Maurice. 1945. La phénoménologie de la perception. Éditions Gallimard. Paris. 531 p.
- MONBOURQUETTE, Jean. 1997. Apprivoiser son ombre, le côté mal aimer de soi. Éd. Novalis, Ottawa. 157 p.
- MONTREAL CITY MISSION. [s.d.]. « Interpersonal Dynamics : Negotiating relationships and issues of power in the workplace ». Dans Anti-oppression social work practice, sous la dir. de Brotman, Shari et Carmen Lavoie. [s.d.]. Tiré du recueil de texte du cours du Baccalauréat en Travail social, McGill. Montréal. Pp. 379-393.
- MORIN, Edgar. 2001. La méthode. 5. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine. Coll. Points, Essai. Éd. du Seuil. France. 357 p.
- MUCCHIELLI, Alex. 1991. Les Méthodes qualitatives. Coll. Que suis-je? Éd. Presses universitaires de France. Paris. 126 p.
- MUCCHIELLI, Roger et Robert MAISTRIAUX. 1977. La formation à la concertation. Entreprise moderne d'édition. Éd. ESF. Paris. 187 p.
- MULLENDER, Audrey et David WARD. 1994. « En groupe, l'union fait la force ». Dans Textes de base sur le modèle de groupe autogéré, sous la dir. de Lindsay, J. Pp. 2-9. Sainte-Foy : Université Laval, École de service social, Faculté des sciences sociales.

- MYERS, David G. et Luc LAMARCHE. 1992. *La psychologie sociale*. Éd. McGraw-Hill. Montréal. 550 p.
- NDIONE, Emmanuel Seyni. 1993. *Dakar, une société en grappe*. Coll. Les Afriques. Éd. Karthala. Paris. 212 p.
- NDIONE, Emmanuel Seyni. 1994. « TRENTE ANS DE DÉVELOPPEMENT POUR GÉNÉRALISER LA PAUVRETÉ ». Congrès Trente ans de développement pour généraliser la pauvreté. Dans *Entraide missionnaire – Congrès 1994*. Pp 47-54.
- NDIONNE, Emmanuel Seyni, Philippe DE LEENER, Jean-Pierre PÉRIER, Christian HERMELIN, Pierre JACOLIN et Mamadou NDIAYE. 2001. *Une Afrique s'invente. Recherches populaires et apprentissages de la démocratie*. ENDA-GRAF Sahel. Éd. Karthala, Paris. 321p.
- NICOLAU, Agusti. 2000. *Les cultures ne sont pas des disciplines : Le transculturel, existe-t-il? IntreCultura : Centre pour le dialogue interculturel de la Catalogne*.
- NOËL, Agnès. 2008. « La relation trans-formatrice : Vers une éthique de l'accompagnement sensible ». Mémoire présenté dans le cadre de la maîtrise en étude des pratiques psychosociales. Université du Québec à Rimouski. 209 p.
- PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI. 2005. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin Éditeur. Paris.
- PAILLÉ, Pierre et Alex MUCCHIELLI. 2008. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Deuxième édition. Collection U. Éd. Armand Colin. Paris. 315 p.
- PANIKKAR, Raimundo. 1974. « Le mythe comme histoire sacrée ». Dans *Le sacrée, sous la dir. de Castelli. E. Édition Aubier*. Paris.
- PANIKKAR, Raimundo. 1975. « Le temps circulaire : Temporisation et Temporalité ». Dans *Temporalité et Aliénation, compte rendu du Colloque organisé par l'Instituto di stutia filosofia. Rome. Éd. E. Castelli. Édition Aubier*. Paris. Pp. 207-246.
- PANIKKAR, Raimundo. 1981. *The Unknown Christ of Hinduism*. Orbis Books, Maryknoll. New York. 34 p.
- PANIKKAR, Raimundo. s.d. Version non publiée en anglais de *La philosophie de la religion devant le pluralisme philosophique et la pluralité des religions*. Pp. 13-14, cité par Vachon, R. Guswenta, op. cit., p. 7-8.

- PANIKKAR, Raimundo. 1995. *Cultural Disarmament : The Way to Peace*. Westminster John Knox Press. Louisville. 102 p.
- PAQUETTE, Claude. 1985. *Les chemins de l'autodéveloppement : Être l'auteur et l'acteur de sa vie*. Québec Amérique. Montréal. 158 p.
- PARÉ, André. 1993. « Transfert et contre-transfert en éducation ». *Intégration*, no. 17, pp. 35-48.
- PARÉ, André. 1987. *Le journal : Instrument d'intégration personnelle et professionnelle*. Polycopié. Le centre d'intégration de la personne du Québec.
- PAUL, Maëla. 2004. *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Coll. Savoir et formation. Éditions L'Harmattan. Paris. 352 p.
- PÉLICIER, Yves. 1983. « Spatialité ». Dans *Espace et psychopathologie*, sous la dir. de PÉLICIER, Yves et *al.* Pp. 5-17. Paris. Economica.
- PILON, Jean-Marc. 2002. « Le traitement des résistances : Un chemin à la rencontre de l'autre et de soi ». *INTERACTION : Praxéologie et résistance*. Vol. 6, no. 1, printemps. Université de Sherbrooke. Pp.139-166.
- PILON, Jean-Marc. 2005. « L'accompagnement d'une recherche praxéologique de type science-action ». Dans *Formation des adultes aux cycles supérieurs* Quête de savoirs, de compétences ou de sens ? sous la dir. de Carol Landry et de Jean-Marc Pilon. Presses de l'Université du Québec, Pp. 70-99.
- PINEAU, Gaston. 1983. *Produire sa vie : autoformation et autobiographie*. Edilig, Montréal. 419 p.
- PORTELANCE, Colette. 1994. *La communication authentique : L'éloge de la relation intime*. Collection Psychologie. Les éditions de CRAM. Montréal. 224 p.
- RAINE, Peter Anthony. S.d.. « Le chaman et l'écologiste. Pour un nouveau dialogue avec la nature ». Traduction française prépublication de : Idem. 1998. « Who guards the guardians? The practical and theoretical criteria for environmental guardianship ». Thesis presented for the Doctora of Philosophy in Goegraphy. Massey University.
- RAPPAPORT, Julian. 1987. « Terms of Empowerment / Exemplars of Prevention : Toward a Theory for Community Psychology ». *American Journal of Community Psychology*, vol. 15, no 2, pp. 121-145.

- RENAUD, Marc. 1995. « Le terme “empowerment” est-il un concept creux? », Communication présentée dans le cadre du congrès portant sur le thème « Les centres communautaires de santé : au centre des réformes des systèmes de santé ». Montréal, Québec.
- ROBERTSON, Ann et Meredith MINKLER. 1994. « New Health Promotion Movement : A Critical Examination ». *Health Education Quarterly*, vol. 21, no 3, pp. 295-312.
- ROGERS, Carl. 1972. *Le développement de la personne*. Éd. Dunod. Paris. 286 p.
- ROGERS, Carl. 1979. *Le manifeste personnaliste. Fondement d'une politique de la personne*. Éd Dunod. Paris. 241 p.
- ROSENBERG, Marshall B. 2005. *Les mots sont des fenêtres (ou des murs) : Introduction à la communication non violente*. Édition Jouvence. Thonon-les-bains. France. 271 p.
- ROUSTANG, François. 1996. « L'efficace de la psychanalyse ». Dans *Comment faire rire un paranoïaque?*, sous la dir. de ROUSTANG, François. Pp. 59-76. Éditions Édith Jacob. Paris.
- RUGIRA, Jeanne-Marie. 2000. « Pouvoir procréateurs de l'histoire de vie : entre la crise et l'écrit ». Dans *La formation au cœur des récits de vie : Expériences et savoirs universitaires*, sous la dir. de JOSSO, Marie-Christine, pp. 47-74. Paris : Éditions L'Harmattan.
- RYAN, William F. 1995. « Culture, Spirituality, and Economic Development : Opening a Dialogue ». Dans IDRC (CRDI). En ligne. Canada. 69 p. <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/14485/1/102435.pdf>
- SCHÖN. Donald A. 1983. *The reflective practitioner, How professionals think in action*. Basic Books. New York. 384 p.
- SCHÖN. Donald. A. 1987. *Educating the reflective practitioner*. Jossey-Bass. San Francisco. 355 p.
- SCHÖN. Donald. A. 1996. *Le tournant réflexif : pratiques éducatives et études de cas*. Les éditions Logiques. Montréal. 532 p.
- SERRE. Fernand, Bruno BOURASSA et Denis ROSS. 1999. *Apprendre de son expérience*. Les presses de l'université du Québec. Québec. 181p.

- SINGER, Christiane. 1996. Du bon usage des crises Coll. Espaces libres. Éd. Albin Michel. 147 p.
- STARHAWK. 1990. Truth or dare. Harper and Row. San Francisco. 370 p.
- ST-ARNAUD, Yves. 1992. Connaître par l'action. Coll. Intervenir. Les presses de l'université de Montréal. Montréal. 112 p.
- ST-ARNAUD, Yves. 1995. L'interaction professionnelle. Efficacité et coopération. Les presses de l'université de Montréal, Montréal. 219 p.
- STIEGMAN, Martha. 2004. Au cœur de notre quartier. Un guide pratique pour le démarrage et l'animation d'un jardin collectif. Action Communiterre pour la Coalition montréalaise pour la promotion du Jardin Collectif. Montréal. 70 p.
- TODOROV, Tzvetan. 2002. « Sous le regard des autres ». Science Humaine : Dossier de la reconnaissance à l'estime de soi. No 131, Octobre. pp 122-127.
- UQAR. 2009. « Étudier la psychosociologie à l'UQAR ». Dans UQAR. En ligne. <http://www.uqar.qc.ca/psychosociologie/>. Page consulté le 15 mai 2009.
- VACHON, Robert. (Dir.) 1990. Alternatives au développement : Approches interculturelles à la bonne vie et à la coopération internationale. Institut Interculturel de Montréal. Coll. Alternatives. Éd. du Fleuve. Montréal. 350 p.
- VACHON, Robert. 1995. « Guswenta or the Intercultural Imperative. [suite de la partie I et II] ». InterCulture, vol. XXVII, no 4. pp. 3-4.
- VACHON, Robert. 1995a. « Guswenta ou l'impératif interculturel : Pour un accord de paix renouvelé entre la nation mohawk et les états-nations nord-américains (et leurs peuples). Première partie ». InterCulture, vol. XXVIII, no 2. Cahier 127. 80 p.
- VAN DE WIELE, Didi. 2002. Bâtir sa vie surtout vers la fin, l'aventure culturelle d'une sénior. L'Harmattan. Paris. 78 p.
- VANOYE, Francis. 1975. Expression Communication. Éditions Armand Colin. Paris. 241p.
- VARELA, Francisco, Evan THOMPSON et Eleanor ROSCH. 1993. L'inscription corporelle de l'esprit : Sciences cognitives et expérience humaine. Seuil. Paris. 380 p.

- VERMERSCH, Pierre. 1996. L'entretien d'explicitation. Paris : ESF, 182 p.
- VIVRE AVEC LA TERRE, PERSPECTIVES INTERCULTURELLES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE : PRATIQUES INDIGÈNES ET ALTERNATIVES. 1992. Montréal. Actes du colloque. Institut Interculturel de Montréal.
- VIVRE AVEC LA TERRE. Colloque, 1993, Montréal. « Vivre avec la terre ». Lieu de publication : Institut Interculturel de Montréal. Revue horizons interculturelles, no 29, printemps hivers 1993.
- WALLERSTEIN, Nina et Edward BERNSTEIN. 1994. « Introduction to Community Empowerment, Participatory Education, and Health ». Health Education Quarterly, vol. 21, no 2, pp. 141-148.
- WALLERSTEIN, Nina et Victoria SANCHEZ-MERKI. 1994. « Freirian-praxis in Health Education : Research Results from an Adolescent Prevention Program ». Health Education Research, vol. 9, no 1, pp. 105-118.
- Wikipédia : L'encyclopédie libre. 2009. « Wilhelm Dilthey ». Dans Wikipédia . En ligne. http://fr.wikipedia.org/wiki/Wilhelm_Dilthey. Page consulté le 18 mai 2009.
- Wikipédia : L'encyclopédie libre. S.d. « Kōan (zen) ». Dans Wikipédia . En ligne. 1 p. [http://fr.wikipedia.org/wiki/Kōan_\(zen\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Kōan_(zen)). Consulté le 7 juin 2008.
- WILBER, Ken. 1993. Les trois yeux de la connaissance : La quête du nouveau paradigme. Coll. l'Esprit et la Matière. Éditions Le rocher. Montréal. 213 p.
- WILHELM, Richard et Étienne PERROT. 1973. Yi King. Le livre des transformations. Éd. Médicis. Paris. 804 p.
- WINNICOTT, Donald Woods. 1969. De la pédiatrie à la psychanalyse. Éditions Payot, 464 p.
- WINNICOTT, Donald Woods. 1970. Processus de maturation chez l'enfant. Payot . Paris. 259 p.
- WINNICOTT, Donald Woods. 1975. Jeu et réalité. Gallimard. Paris. 212 p.
- ZIMMERMAN, Marc A. 2000. « Psychological, Organisational, and Community Levels of Analysis ». dans The Handbook of Community Psychology, sous la dir. de Rappaport, J. et E. Seidma, vol. 20, no 6, pp. 707-727.

