

L'homme de la participation, l'homme du 21^e siècle

Jean-Yves Richard

Volume 4, Number 2, Spring 1978

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/900073ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/900073ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Revue des sciences de l'éducation

ISSN

0318-479X (print)

1705-0065 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Richard, J.-Y. (1978). L'homme de la participation, l'homme du 21^e siècle. *Revue des sciences de l'éducation*, 4(2), 171-179. <https://doi.org/10.7202/900073ar>

Article abstract

À l'instar de toutes les choses « vivantes », le développement de la participation universitaire exige une écologie institutionnelle qui résulte normalement de la présence d'hommes animés par les aptitudes et les habilités que nous allons décrire. L'épanouissement de la participation exige des hommes qui « ont le temps de prendre le temps », des hommes qui ont une confiance illimitée en l'homme, des hommes qui ont de généreuses racines sociales et institutionnelles, des hommes qui connaissent à fond le processus d'apprentissage, des hommes qui érigent leur crédibilité sur la compétence et qui savent que la crédibilité est le fondement de tout pouvoir. La participation est maintenant une cité habitable mais il nous reste à l'aménager et à préparer ses artisans compétents; les vrais maîtres d'oeuvre de demain pour tous les niveaux de l'enseignement et de la recherche se préparent aujourd'hui!

L'homme de la participation, L'homme du 21^e siècle

Jean-Yves Richard *

RÉSUMÉ

À l'instar de toutes les choses « vivantes », le développement de la participation universitaire exige une écologie institutionnelle qui résulte normalement de la présence d'hommes animés par les aptitudes et les habilités que nous allons décrire. L'épanouissement de la participation exige des hommes qui « ont le temps de prendre le temps », des hommes qui ont une confiance illimitée en l'homme, des hommes qui ont de généreuses racines sociales et institutionnelles, des hommes qui connaissent à fond le processus d'apprentissage, des hommes qui érigent leur crédibilité sur la compétence et qui savent que la crédibilité est le fondement de tout pouvoir. La participation est maintenant une cité habitable mais il nous reste à l'aménager et à préparer ses artisans compétents ; les vrais maîtres d'œuvre de demain pour tous les niveaux de l'enseignement et de la recherche se préparent aujourd'hui !

« L'avenir est à qui saura réunir dans l'éducation, les forces de critique, de participation démocratique et d'imagination, aux pouvoirs de l'organisation opérationnelle, scientifique et rationnelle. »

FAURE, Edgar, *Apprendre à être*.

UNESCO, Fayard, 1972, page 165.

INTRODUCTION

Nous avons déjà proposé¹ que la participation authentique doit reposer sur les propositions suivantes :

* Richard, Jean-Yves, professionnel au S.G.M.E., Ministère de l'Éducation.

- 1) homogénéité de la communauté \longleftrightarrow partage d'objectifs \longleftrightarrow qualité de la participation ;
- 2) exercice d'une compétence \longleftrightarrow qualité de la participation ;
- 3) sens d'appartenance \longleftrightarrow qualité de la participation.

Issues d'une étude du cheminement historique des universités, plus particulièrement de trois universités francophones québécoises, ces propositions nous ont conduits à la formulation d'un mode de fonctionnement et à la suggestion des unités administratives nécessaires à son implantation et à son développement.

Cependant, pour habiter allègrement ce monde de la participation, certaines maturations doivent s'opérer chez les personnes impliquées. En effet, le monde de la participation est fait du dialogue né de confrontations et de concertation, du partage d'objectifs communs et de complémentarité, non de monologues et d'affrontements sans issue, d'objectifs parallèles et de « crois ou meurs ». L'administrateur ne peut continuer à avoir la rentabilité et l'efficacité comme seuls paramètres et l'affectation à un poste comme seule assise de son droit de décision ; le professeur ne peut s'enfermer dans l'univers restreint de ses droits et privilèges et se présenter comme l'unique détenteur du savoir et des meilleures solutions ; l'étudiant ne peut donner SA réussite comme unique balise de ses efforts d'apprentissage et sa capacité de consommation comme unique habilité garante de cette réussite. Aujourd'hui, le déséquilibre apparent est trop souvent le seul élément qui parvient à inquiéter l'administrateur dans l'exercice de son « droit à la décision » ; aujourd'hui, seule la contestation par les étudiants conduit le professeur à ne plus s'approprier « son savoir, ses étudiants, ses cours, ses recherches, sa salle de cours » ; aujourd'hui, seul un environnement institutionnel dense d'authenticité, de franchise et de confiance peut amener l'étudiant à faire plus que « ses cours, sa concentration, son premier cycle ». Selon l'environnement, ce dernier est aussi disponible à la contestation qu'à la participation.

Nous sommes dans un univers où chacun vit — à sa façon — la tendance à s'approprier verbalement ce qu'il ne possède pas. Nous sommes dans un monde de l'AVOIR : l'ÊTRE, terreau du monde de la participation, y est encore une denrée prohibitive et non recherchée... une valeur qui n'a pas toujours de valeur !

Cet univers est trop monolithique au plan des comportements pour bien servir le pluralisme actuel de notre société et la complexité inhérente à la réalité profonde de la participation. Dans cet environnement social, l'administrateur fait une concession lorsqu'il accepte le dialogue : « le premier qui m'interrompt, je quitte ! » Dans cet environnement, le professeur vit ses batailles et a souvent plus soif de pouvoir que de savoir ! Dans cet univers, l'étudiant n'est pas au centre des préoccupations et un peu le trouble-fête : « on est si bien quand les étudiants sont en vacances » !

Pour habiter allègrement ce monde de la participation, l'administrateur doit cependant accepter de perdre le monopole de la décision et d'asseoir son pouvoir sur sa

crédibilité et non sur sa fonction ; l'enseignant doit être aussi préoccupé de devoirs sociaux que de droits professionnels et avoir l'étudiant au centre de ses préoccupations ; l'étudiant doit développer sa conscience sociale et non seulement sa capacité de consommation.

Ces changements émergent du fait, comme nous le verrons maintenant, que la participation constitue une option réformatrice qui exige, pour se développer, des aptitudes et des habilités bien particulières chez l'homme qui s'y essaie. En effet, l'homme de la participation entière est du 21^e siècle, mais déjà il commence à avoir droit de cité parmi nous. Son émergence et son épanouissement sont cependant exigeants : il doit être actif, patient, honnête, animé d'une foi ardente en l'homme et ses capacités de changement, ambitieux de qualité et de respect, disponible dans les vastes domaines de l'apprentissage et, finalement, doué d'une capacité exceptionnelle d'opérationnalisation, bref, c'est l'homme de l'intelligence et de l'imagination au pouvoir.

1. *L'homme de la participation et sa situation sociale*

L'homme entretient avec la société des relations diversifiées selon ses idéologies, ses compétences vraies ou factices et même ses humeurs ; selon le cas il se dit alors intégré, aliéné, ou distancié.

Axé sur la personne, le plus-être et le présent, nous reconnaissons celui qui se dit aliéné (marginal, mais souvent marginalisé) ; d'autre part, l'homme intégré est animé par le sens d'appartenance à la société d'aujourd'hui parce qu'enraciné dans un passé exemplaire et uniquement préoccupé par le mieux-être ; enfin, le distancié rêve d'une société à finalités unanimes (la collectivité désirable) et d'un avenir idéal.

Selon son mode de relation avec la société et les attitudes polymorphes conséquentes, l'homme éprouve alors des réactions diverses devant les réformes nécessaires de la société.

L'aliéné soutiendra que seule la révolution culturelle et sociale peut amener les changements chaotiques convoités. Les objectifs qui justifient son attitude s'incarnent dans une image imprécise ; son instrument de changement préféré demeure le « happening ». Ainsi, il dira facilement que « vaut mieux un désordre vivant qu'un ordre mort ».

L'homme distancié croira fermement que les seules réformes valables résultent du respect de mutations organiques successives et régulières. Ses finalités n'émergent pas du passé ou du présent mais du futur idéal ; son attitude n'est ni une option pour le chaos-happening, ni une acceptation inconditionnelle d'un passé exemplaire.

La participation se situe dans cette complexité psychosociale. Aussi, selon l'attitude de l'homme vis-à-vis la société, elle sera soit rejetée — l'aliéné est axé sur le chaos — soit acceptée — le distancié l'acceptera comme un moyen idéal de changement — soit utilisée — l'intégré y verra un instrument vital de dynamisme social.

De toutes façons, il semble maintenant évident que la participation ne peut reposer que sur une attitude mentale qui accepte la possibilité de réforme, situe celle-ci à l'intérieur des activités normales de l'homme et la conçoit comme le résultat de mutations sociales successives. En référence au langage de certains idéologues, la participation ne peut que s'inscrire dans une option réformiste. Elle fait appel à l'homme qui a su « prendre ses distances » et qui, comme le signalait Gaston Berger, sait voir loin, voir large, analyser en profondeur, prendre des risques et penser à l'homme d'abord.

Dans cette même optique, l'apprentissage s'adresse à un homme socialement bien enraciné et animé par un sens critique actif. Aussi l'apprentissage devient, nous l'avons vu, l'acquisition d'habilités spécifiques assises sur des aptitudes personnelles et façonnées en vue de répondre à des besoins sociaux et humains précis.

Ainsi, la participation active à l'intérieur de l'institution universitaire se situe dans un univers réformiste qui tient compte des besoins de la société et des personnes, des possibilités des hommes d'aujourd'hui et de demain, se référant toujours à une notion d'apprentissage qui fait appel à des habilités spécifiques.

Cette constatation découle naturellement de la présente recherche sur la participation située dans un contexte institutionnel rigoureux. Compte tenu de ce caractère spécifique, les contraintes, les impératifs de fonctionnement et les objectifs particuliers de l'institution nous ont continuellement servi de points de repère. De cette façon, l'apprentissage au niveau universitaire prend nécessairement une coloration très spécifique.

La participation constitue donc un des éléments essentiels des objectifs de l'institution universitaire, mais elle présuppose dès lors la compétence de ceux qui participent au cheminement institutionnel. Cette constatation permet d'affirmer que « l'homme de la participation » doit posséder des attitudes et des habilités spécifiques aptes à favoriser l'implantation de la participation.

2. L'homme de la participation et sa perspective du réel

Dans l'article précédent nous avons décrit les exigences institutionnelles de l'implantation de la participation. On y a aussi suggéré les conditions essentielles qui doivent être réalisées — au niveau de la maturation des hommes impliqués dans le processus — avant de pouvoir implanter la participation. Essayons maintenant d'explicitier l'aspect spécifique des maturations requises.

Le rapport Bissell² est assez indicatif à ce propos : il juge que les préalables psychosociologiques à la participation sont aussi importants que la participation elle-même et que la participation est la résultante d'un certain nombre d'attitudes qui en constituent — en partie — l'environnement psychologique nécessaire. Dans ce rapport on insiste plus particulièrement sur la nécessité de « l'ouverture aux autres » (openness),

la confiance mutuelle, la liberté universitaire, le respect du pluralisme, le jumelage dynamique de la centralisation et de la décentralisation. On y prouve encore — l'expérience pratique soutient d'ailleurs ce postulat — que tout l'effort d'implantation de la participation doit s'accompagner d'efforts parallèles pour acquérir des attitudes personnelles bien spécifiques. Enfin, ledit rapport décrit avec insistance les conditions préalables à l'implantation de la participation, conditions qui relèvent de l'univers complexe des relations humaines.

L'Université Laval de son côté préconise une approche identique car sa Commission de la réforme précise que : « la relation primordiale à l'égard de laquelle les autres servent d'appui est celle qui s'établit entre le professeur et l'étudiant. Cette relation est au cœur de la vie universitaire, si bien que les mesures susceptibles de la développer dans les cadres de programmes de formation cohérents et bien définis doivent faire l'objet de préoccupations constantes »³. De plus, ladite commission soutient, de façon implicite, que la participation en milieu universitaire n'est pas une concession mais une nécessité découlant de sa nature même ; cette nécessité ressort donc du caractère propre à l'apprentissage institutionnel.

3. *L'homme de la participation et son armature psychologique*

Ces réflexions nous permettent maintenant d'affirmer que « l'homme de la participation » doit posséder des habilités particulières afin de pouvoir soutenir avec succès les efforts exigés. L'acquisition de ces habilités est un préalable fondamental à l'établissement de la participation et par le fait même elle doit précéder tout changement dans les structures. Évidemment, certaines structures se montrent plus favorables aux changements que d'autres à cause de leur implication pédagogique ou thérapeutique, mais elles ne forment en soi ni le terreau, ni les racines du développement primaire de la participation. Elles sont cependant valables dans la mesure où elles permettent d'autres acquisitions et où leur implantation est concomitante aux efforts de maturation des personnes impliquées. Ardoïno, dans son ouvrage d'une remarquable lucidité sur la participation⁴, fait grand état du fait que, pour l'homme contemporain, ces efforts deviennent des défis.

Ainsi, pour catalyser l'établissement solide de la participation, les personnes impliquées doivent posséder — ou préalablement acquérir — les dix habilités suivantes qui deviennent ni plus ni moins que les dix caractéristiques de la maturation psychologique nécessaire à tous ceux qui veulent ou doivent contribuer au succès de la participation universitaire.

1) *L'aptitude de « penser et de discuter ensemble »* les objectifs d'une aventure qui se veut commune. La participation ne semble pas, en effet, une question de structure d'abord, mais d'objectifs ; en général, les structures ne sont que des moyens pour atteindre des objectifs et les objectifs sont des paliers provisoires vers la finalité. Ainsi, avant d'entrer au service d'un organisme, on doit s'informer plutôt sur ses

objectifs que sur ses structures. Ardoino dit à ce propos que « tant que les finalités ne sont pas reconnues, partagées, et ne font pas, de temps en temps, l'objet d'un consensus, il n'y a pas de liberté et d'authenticité possibles »⁵. L'attitude de la Commission de la réforme de l'Université Laval se range dans cette voie lorsqu'elle décide de « ne jamais proposer au conseil (de l'université) l'approbation d'étapes importantes de la réforme sans avoir au préalable informé et consulté la communauté universitaire à leurs sujets »⁶.

2) *Une vision optimiste* sur la perfectibilité et le progrès des relations humaines : « les contradictions une fois assumées peuvent être dépassées par le jeu de la créativité humaine »⁷. Cette nécessité de « croire en l'homme », en ses possibilités de réalisations rapides grâce au partage d'objectifs communs, est primordiale dans un monde de participation, car d'« importants progrès sont à notre portée si nous réussissons à mieux employer la confiance comme technique capable de faire éclore des forces nouvelles. Ceci suppose que nous renoncions à certaines traditions de direction défensive au profit d'un style ouvert, déléguant plus largement, cet aboutissant à la direction participative par objectifs »⁸.

Certaines affirmations de la Commission de la réforme de l'Université Laval se situent dans cette optique : l'étudiant est « l'agent principal de sa formation »⁹ ; il doit « se préparer à l'exercice d'un leadership... à la poursuite de recherches originales, d'une façon autonome »¹⁰.

3) *Une volonté d'épanouissement* : l'être humain doit pouvoir s'épanouir dans et par l'exercice de ses activités professionnelles : « aujourd'hui, notamment, l'homme qui ne peut se faire qu'à travers ce qu'il fait, cherche à se réaliser à travers ses activités professionnelles. C'est là le sens profond des exigences contemporaines de la participation »¹¹. Certains éducateurs ne cessent de répéter que le séjour de l'étudiant à l'université doit être « signifiant ». Dans ce sens s'inscrit aussi l'orientation donnée par ladite Commission de la réforme lorsqu'elle affirme la nécessité « que professeurs et étudiants ne soient pas seulement les enseignants et les enseignés, mais forment une équipe où chacun ait conscience de contribuer au progrès d'une réflexion, à la recherche de la vérité et à l'élaboration d'une œuvre. Cet esprit d'équipe doit animer l'ensemble des activités d'enseignement et de recherche »¹².

4) *Une disponibilité ouverte au changement* : le devenir est typiquement humain, non pas l'avoir, le faire ou le paraître, car « la conviction générale que tout ce qui est humain reste inachevé, et, par conséquent, sujet à être remis en cause, est la meilleure caution de la disponibilité nécessaire aux changements sociaux »¹³. L'expérience de la vie prouve que « sous le dessin rationnel du système, il y a comme un anti-système irrationnel prenant ses sources dans l'affectivité des groupes, des collectivités et des individus... le sociogramme est à tous les sens du mot, le négatif de l'organigramme. Le spontané, refoulé de l'organisation, maintient sa demande aux portes mêmes de l'univers rationalisé »¹⁴.

5) *Une attente patiente* : la complémentarité et le dialogue vécus sont des sommets humains : on n'apprend pas du jour au lendemain à « tenir compte de l'autre »¹⁵. Seul un « je » autonome peut préparer un « nous » vraiment créateur : « how many roads must a man follow before he becomes a man ». Fernand Dumond soutient à ce propos que « le dialogue n'est possible qu'entre deux identités conquises ». Aussi, « quelle tentation, bien sûr, que d'économiser tout effort de réflexion sur les finalités et les valeurs, quel repos nous propose l'univers unidimensionnel dénoncé par Marcuse, quelle retraite que de se soustraire à la persistante question que l'homme pose à l'homme, quelle commodité aussi d'éluider la complexe interférence de la réalité affective dans la réalité tout court. Mais quelle mort » !

6) *Une garantie de crédibilité* : le pouvoir s'obtient, comme d'ailleurs l'autorité, mais la crédibilité, qui est influence, se mérite ; celle-ci constitue cependant le vrai pouvoir. La participation a comme pilier la crédibilité et non le pouvoir : on participe si on a confiance, si on n'a pas peur de se faire ruser. Quel dédouanement nous avons à faire dans ce domaine puisque l'administrateur, le supérieur, le professeur — chacun à des degrés différents cependant — n'a pas toujours une très forte cote de crédibilité. La conquête de la confiance reste à faire ! Il demeure cependant que l'université ne peut pas être, dans une société donnée et quelles que soient les qualités de ses administrateurs, le seul endroit où la crédibilité doive être vécue. Pour implanter la participation l'université doit être tributaire de la réalité sociale. On sait qu'aujourd'hui le scepticisme s'installe vite et « prend du muscle » ; ce fait constitue, peut-être, la plus grande menace à l'idéal de participation. L'auteur a d'ailleurs développé ce thème à d'autres endroits¹⁶.

7) *Un esprit qualitatif* : miser sur le qualitatif et non exclusivement sur le quantitatif, sur l'être profond et non sur l'apparence. Il faut inventer de nouveaux critères d'efficacité et de rentabilité car dans un monde de participation il est préférable de prendre une semaine au lieu d'une journée pour arriver à une décision finale, sachant que les hommes acceptent, à plus long terme, les conséquences qui en résultent. C'est là une nouvelle conception de l'efficacité et de la rentabilité puisque la maturation des idées, nécessaire pour supporter une décision, aura été acquise en même temps que le cheminement vers la décision. Cette attitude suppose la réhabilitation du qualitatif et de l'être, dans une société entièrement fascinée par le quantitatif, l'avoir, le faire (performance — production) et le paraître. « L'optimisation doit se substituer à la maximisation, sinon la créativité demeure tout entière orientée vers la productivité et vers la performance, et la « programmation » brime alors excessivement la spontanéité des besoins et des relations »¹⁷.

8) *Le souci de planification* : il faut préparer et suivre l'échéancier des objectifs et des étapes si l'on veut que le travail soit « un village habitable » ; si l'on veut éviter que ses habitants courent aujourd'hui après un objectif d'hier et que ce dernier porte encore sur des choses du passé. Dans un monde de participation où le temps est un

facteur essentiel — temps de discussion, temps de maturation, temps de décision — la planification constitue une étape importante puisqu'elle doit laisser prévoir le temps nécessaire à la réalisation de tel ou tel objectif et au dépassement de telle ou telle phase. Elle doit définir les objectifs, leur ordre de priorité et leur interdépendance ; elle doit faire tout ce travail après concertation afin de faciliter la « rationalité dans la participation ». Dans ces efforts, pour conjuguer le dynamisme des groupes avec les objectifs de l'institution, la planification apparaît comme un pilier d'importance primordiale de la participation.

9) *La volonté de décentralisation* : cette volonté est créée par « la reconnaissance et la définition du pouvoir chez les différents subordonnés qui ont de fait, explicitement, la qualité de partenaires »¹⁸. Cette attitude présuppose que l'administration centrale se perçoive comme moteur de concertation et agent de coordination, comme propulseur des grandes orientations et agent de discussion, le tout au service de la recherche du consensus. Cela signifie que l'administration centrale ne « donne » pas des pouvoirs à la base de la communauté, mais elle « reconnaît » clairement les pouvoirs qui lui sont propres et qu'elle doit exercer. La décentralisation n'est pas facile à vivre ; elle doit cependant conduire à une coexistence pacifique dans un esprit de « coordination et de concertation », en acceptant de bon gré les revendications normales des corps intermédiaires.

10) *Le désir tenace d'appivoiser le changement* dont la participation n'est qu'une des dimensions : ce désir ne peut être satisfait pleinement que par l'exercice continu de la compétence, elle-même issue des dix habiletés que nous venons de décrire. Il va de soi que dans ce domaine la compétence ne peut résulter exclusivement d'études théoriques, mais de la combinaison bien dosée d'expériences pratiques à l'intérieur de différents modèles et de retours critiques sous forme de « team learning ». Il ne s'agit pas uniquement d'acquérir des connaissances, mais de favoriser d'abord la maturation intense des personnes concernées.

CONCLUSION

Doué de toutes ces habiletés, l'homme de la participation deviendra crédible. La crédibilité (pour les hommes comme pour les institutions) est le seul au-delà duquel la dynamique de la participation peut se déclencher. Elle est très complexe de nature mais de l'ensemble de ses fibres constitutives émerge la compétence. En terme de puissance, la crédibilité constitue le vrai et le seul pouvoir, celui qui se mérite et ne s'obtient pas, celui qui se conquiert et ne se donne pas « pour services rendus », mais « pour services à rendre. Seule la crédibilité justifie la confiance ; cette dernière à son tour est le meilleur catalyseur de l'esprit de participation.

Le monde de la participation est donc habitable ! Mais il nous reste à en préparer les « habitants » et à mouler ses fondations. Malgré les résultats encourageants déjà obtenus, l'idéal poursuivi par quelques réformateurs de l'enseignement universi-

taire demeure ambitieux, enchevêtré, difficile à atteindre à brève échéance. Aussi, le décalage manifesté par les réalisations faites jusqu'à ce jour suggère la modestie et nous invite à des efforts encore plus soutenus de concertation et d'opérationnalisation. Loin de nous le scepticisme concernant le succès final de la participation, malgré une certaine indifférence qui semble vouloir s'installer au fur et à mesure qu'on s'éloigne de 1968.

Les récentes réformes ont néanmoins placé nos universités sur la bonne voie. Le bourgeon du printemps renferme les promesses de l'été. La participation, pour s'épanouir, a besoin d'un environnement institutionnel favorable qui doit être axé sur la qualité humaine, non pas exclusivement sur des interventions quantitatives.

NOTES :

1. In *Prospectives*, février 1976, pages 37-45.
2. Rapport Bissell, *Toward Community in University Government*, University of Toronto Press, 1970, page 39.
3. Commission de la réforme de l'Université Laval, *Document 4*, pages 9 et 10.
4. Ardoino, Jacques, *Management ou commandement, participation et contestation*, Paris, Fayard-Mame, 1970, page 84.
5. *Ibidem*, page 73.
6. Commission de la réforme de l'Université Laval, *Document 3*, 30 octobre 1969, page 7.
7. Ardoino, *op. cit.*, page 84.
8. *Ibidem*, page 72.
9. Commission de la réforme de l'Université Laval, *Document 8*, article 1-3.
10. *Idem*, *Document 12*, article 1-2.
11. Ardoino, *op. cit.*, page 74.
12. Commission de la Réforme de l'Université Laval, *Document 8*, page 3.
13. Ardoino, Jacques, *Propos actuels sur l'éducation*, Paris, Gauthier-Villars, 1969, page 403.
14. Ardoino, *op. cit.*, référence (4), page 67.
15. *Ibidem*, page 79.
16. Richard, Jean-Yves, « La participation en milieu scolaire : un rêve habitable », dans *Prospectives*, novembre 1971, pages 255 à 260 ; *La socio-analyse comme discours idéologique*, essai présenté à Fernand Dumond le 20 décembre 1971.
17. Ardoino, *op. cit.*, référence (4), page 85.
18. *Ibidem*, page 84.