

Le pouvoir des sans pouvoir

En temps ordinaire nous ne considérons pas les enfants et les jeunes issus de familles bourgeoises comme un groupe opprimé. Mais en certaines circonstances ils le sont tout à fait, comme le prouve cette histoire palpitante tirée de la vie réelle. Un tel groupe était régenté et manipulé. On ne tenait aucun compte de ses droits, on ne prêtait pas l'oreille à sa voix. Les membres de ce groupe étaient complètement privés de pouvoir — pas d'argent, pas d'influence, aucune part aux décisions réelles. Or étaient-ils vraiment sans pouvoir? La réponse qui se fait jour me fascine.

Pour moi il y a une chose qui ressort de ce récit : la liberté est irréversible. Dès qu'une personne — enfant ou adulte — a fait l'expérience de la liberté responsable, elle continue inlassablement à s'efforcer de l'atteindre. Cette liberté peut être totalement supprimée dans le comportement par le recours extrême à toutes sortes de pressions, y compris la force, mais elle ne peut être éliminée ou anéantie.

Un autre élément frappant concerne une chose qui, je l'espère, apparaît déjà clairement dans les chapitres précédents. Toute entreprise centrée sur la personne fait inévitablement peser une menace extrême sur 99% des institutions bien établies dans la culture occidentale, qu'il s'agisse d'une école, d'un mariage, ou — comme dans ce cas précis — d'un centre communautaire bien intentionné. Si vous doutez encore du caractère révolutionnaire de la focalisation sur la personne, ce récit vous convaincra peut-être.

J'étais là lorsqu'Alan Nelson a demandé du temps pour raconter cette histoire. Il l'a tout simplement déversée, comme s'il attendait depuis longtemps l'occasion de la présenter à un groupe dont les membres pourraient comprendre pleinement ce que lui et les autres avait enduré. Je l'ai vivement encouragé à faire plus largement connaître ce récit vibrant d'émotion. Le mot imprimé ne peut exactement rendre compte de l'exaltation de ces moments, mais la profonde implication personnelle d'Alan, et son désir non moins fort d'être juste et compréhensif envers ceux qui en l'occurrence étaient les « oppresseurs », ressortent même sur la page imprimée. J'espère que le récit d'Alan vous passionnera et vous instruira autant qu'il m'a passionné et instruit. Je vais laisser la parole à Alan :

« J'ai raconté l'histoire suivante à un groupe d'intérêt sur la politique et l'approche centrée sur la personne pendant un séminaire d'été en 1974. A l'époque nous parlions de la façon dont l'approche centrée sur le client est liée aux situations politiques, notamment à celles où existe un déséquilibre de pouvoir — lorsque certaines personnes détiennent et exercent le pouvoir de contrôler la vie des autres.

Mes remerciements vont à Eva Cossack, qui a enregistré cette réunion et qui m'a remis une copie de son enregistrement à partir de laquelle ces données ont été transcrites. J'ai réécrit une partie de ce que j'ai dit, pour rendre l'histoire plus claire d'une part, pour assurer l'anonymat de la communauté et des autres personnes de l'histoire d'autre part. Mais j'ai essayé de préserver ce que Carl a appelé le caractère d'urgence et de spontanéité qui existait alors; certaines aspérités du récit sont donc intactes. »

CARL : Alan, ce que je ressens c'est que tu nous as fait part de plusieurs choses que l'approche centrée sur le client n'est pas — selon toi, ce n'est ni une stratégie, ni une technique, ni quoi que ce soit de ce genre. Mais j'ai l'impression que tu ne nous as pas donné ton opinion sur ce que c'est vraiment en matière de pouvoir.

ALAN : D'accord. Je crois que cela serait utile si... enfin, je sais que cela a aidé un grand nombre d'entre nous que tu utilises un exemple concret, alors je pourrais peut-être en faire autant.

Est-ce que les gens pourraient supporter un exemple d'environ cinq minutes? Je pense que cela pourrait illustrer certaines des choses que j'entends par politique centrée sur la personne. Cela

vous expliquera également comment je me suis trouvé impliqué dans un effort pour comprendre la façon dont cette approche est immédiatement politique, à la fois dans ses résultats et dans son processus.

LES AUTRES : Oui, d'accord.

ALAN : Très bien... il y a environ quatre ou cinq ans, alors que j'étais un étudiant en théologie qui se destinait à l'Église, j'ai trouvé un travail pour l'été : la direction d'un camp de vacances ouvert pendant la journée, dans une riche banlieue de Boston. Je vais tout d'abord vous donner quelques renseignements sur la communauté — je ne savais rien de tout cela lorsque j'ai accepté ce poste; c'est en travaillant et en vivant là que je l'ai appris.

La communauté, que j'appellerai Graceville, est une des plus anciennes du Massachusetts. On dit qu'une bonne part de l'argent du Massachusetts est centralisée dans cette communauté. En fait, cet argent est immobilisé dans une partie de la communauté. Graceville se divise en cinq circonscriptions politiques. La plupart des riches de la communauté se trouvent dans la première circonscription. Les quatre autres circonscriptions sont loin d'être aussi riches. L'écart est énorme — c'est l'image que j'essaie de vous donner. Mais les pauvres, par rapport aux normes de cette communauté, ne sont pas pauvres par rapport aux normes habituelles. Ce sont essentiellement des familles aux revenus moyens.

La communauté était schizophrène. Les gens qui détenaient le pouvoir politique étaient ceux qui étaient le moins en rapport avec la communauté elle-même. Graceville totalisait les plus fortes dépenses par tête pour la collecte des ordures ménagères dans le Massachusetts — mais les plus faibles pour l'enseignement public. Cela tenait au fait que les riches envoyaient leurs gosses dans des écoles privées.

Il y a un certain nombre d'années, de façon fort libérale, la circonscription riche a ouvert la Maison Communautaire de Graceville, et la Maison Communautaire a pris en charge le camp de vacances ouvert pendant la journée, dont j'allais avoir la direction. Je vois maintenant que c'était de la part de la communauté une sorte de geste libéral, bien motivé et d'une certaine façon utile. Le camp de vacances était relativement bon marché et était souvent utilisé par les familles des quatre autres circonscriptions comme lieu où envoyer leurs gosses pendant la journée durant l'été ou une partie de l'été. Le camp disposait également de quelques bourses qui étaient offertes aux petits noirs venant de Roxbury, ghetto de Boston. Il n'y avait pratiquement pas de minorités raciales à Graceville.

La Maison Communautaire était dirigée essentiellement par la première circonscription. Sur la cinquantaine de membres qui composaient le conseil d'administration, je pense que deux seulement n'appartenaient pas à la première circonscription. Et deux seulement avaient moins de cinquante ans. Tous les gens du comité exécutif de la Maison Communautaire faisaient partie de la première circonscription. La plupart des gosses de la première circonscription étaient inscrits à un camp voisin — mieux équipé, plus coûteux, et résidentiel.

L'homme qui m'a engagé comme directeur du camp de vacances était le directeur exécutif de la Maison Communautaire de Graceville. Je ne le savais pas à l'époque, mais en m'engageant il a, en quelque sorte, signifié son propre congé. C'était un directeur trop libéral pour les personnes en position d'autorité. Il était fort critiqué et il quittait son poste dans l'espoir d'en trouver un meilleur. Mais lui et moi avons bavardé longuement de ma prise en charge du camp de vacances et cette perspective me tentait beaucoup. Il était convenu que j'aurais la totale responsabilité du camp, que j'engagerais le directeur adjoint et les conseillers et que j'organiserais les activités. Nous avons signé mon contrat en avril... puis il est parti.

Par réaction, le comité de direction et le comité exécutif de la Maison Communautaire ont engagé comme directeur de la Maison Communautaire, un type qui avait été huit ans responsable des camps de vacances de l'armée de l'air ouverts pendant la journée. Lorsque j'ai rencontré ce

nouveau directeur, ce qu'il savait c'est qu'il y avait là une espèce de barbu venu de Harvard pour diriger son camp de vacances.

C'était la première fois que je me réfugiais dans une approche centrée sur le client et je me suis dit : « Très bien, je vais essayer de faire un camp centré sur le client. » L'occasion de faire ce à quoi je croyais avoir compté pour beaucoup dans ma décision d'accepter ce travail. J'envisageais avec plaisir la perspective d'un été passionnant avec un tas de gosses enthousiastes au camp de vacances. Je n'avais jamais rien fait d'exactly semblable auparavant, mais j'estimais que le plus important pour moi c'était de vraiment essayer d'entendre et de comprendre les intérêts et les préoccupations des autres membres du camp. Je pensais que l'essentiel était d'avoir confiance que les autres seraient vraiment réceptifs et responsables lorsqu'on leur en donnerait l'occasion. J'espérais que les gens seraient capables de créer un bon camp. D'une certaine façon je considérais l'équipe d'animation comme mes clients... A certains égards je voyais aussi les enfants selon la même optique.

J'ai donc engagé une directrice adjointe, Jean, qui travaillait dans un camp depuis quatre ans... une femme épatante, vraiment épatante, qui connaissait tout le monde et était très, très... enfin c'était une femme merveilleuse. Nous avons beaucoup parlé de ce qui nous semblait important lorsque nous étions avec des gosses et lorsque nous organisions un camp et je l'ai engagée. Nous avons eu ensemble des entretiens avec tous les candidats aux autres postes.

La structure de l'équipe responsable était fixée et nous ne pouvions pas la modifier. L'équipe se divisait en deux groupes, les conseillers en formation, non rémunérés, âgés de treize à quinze ans, et les conseillers rémunérés âgés de seize à vingt-deux ans. Le groupe rémunéré gagnait en moyenne 35 dollars par semaine. La plupart des gens avaient fait partie de l'équipe auparavant et beaucoup d'entre eux refusaient des emplois mieux payés pour participer au camp de vacances, parce qu'ils aimaient travailler avec des gosses. L'effectif total de l'équipe responsable s'élevait à vingt-cinq personnes et nous prévoyions entre soixante et cent « campeurs » chaque semaine, dont les âges s'échelonnaient entre six et treize ans.

Lorsque Jean et moi avons conduit les entretiens, nous avons essayé de comprendre ce qui comptait pour ces personnes qui voulaient faire partie de l'équipe — de les écouter et de leur prêter attention. Lors d'une réunion de l'équipe, par la suite, nous avons dit : « C'est votre camp. La plupart d'entre vous ne sont pas là pour la première fois. Qu'allons-nous en faire? Comment voulez-vous que soit votre camp? Nous avons essayé de leur faire sentir que nous avons confiance en eux, que nous nous efforcerions de les comprendre, et que nous nous préoccupions de leurs désirs.

Ils ont tout d'abord été un peu incrédules. Mais petit à petit nous nous sommes tous mis à brasser nos idées pour savoir ce que nous voulions faire du camp de vacances, ce que nous voulions qu'il soit. Chacun parlait de ce qu'il n'avait pas aimé dans les camps précédents, de la façon dont il voulait organiser celui-ci. C'était très très passionnant. On déployait vraiment une énergie qui allait croissante; les gens se montraient créatifs et réagissaient les uns aux autres.

Nous avons décidé ensemble que le camp serait plus coopératif que compétitif. Dans le passé on avait chaque vendredi décerné des prix, ce qui déplaisait à presque tous les membres de l'équipe — on ressentait beaucoup de blessures d'amour-propre et tout cet esprit de compétition semblait gagner le camp; c'était à un point tel que les conseillers et leurs adjoints avaient du mal à s'entendre parce qu'ils se trouvaient en compétition. Dans le passé on tenait souvent des réunions séparées, les conseillers rémunérés assistant à une réunion et les adjoints bénévoles assistant à une autre.

Quand le directeur exécutif nouvellement engagé pour la Maison Communautaire est venu de l'armée de l'air, Jean et moi sommes allés prendre contact avec lui pour la première fois. Ce fut une catastrophe !

Cet homme — nommez le Kenneth Barnes — est devenu hostile et agressif. Je crois qu'il était ennuyé de voir son camp de vacances dirigé par un jeune étudiant plein de fougue, venu de Harvard, qui, avec l'aide de son adjointe, avait déjà engagé l'équipe d'animation. Il nous a dit que nos contrats précédents étaient non valables et que nous devions négocier à nouveau nos contrats

avec lui puisqu'il était maintenant directeur de la Maison Communautaire. Il voulait que nous soyons ses adjoints et que nous cédions à ses désirs et à ses ordres en organisant le camp comme il le voulait lui — de toute évidence d'une façon fort différente de celle que Jean et moi envisagions. Heureusement pour nous, cela différait également beaucoup du travail auquel nous nous étions engagés par contrat.

Après une heure environ, qui n'a comporté pratiquement aucun échange amical, notre réunion a pris fin lorsque nous avons dit que nous ne renégocierions pas nos contrats et que nous les considérions comme valables. Jean et moi avons presque plaidé en faveur d'une relation plus amicale, moins autoritaire, puis nous sommes partis. Une fois dehors nous avons envisagé de démissionner, mais nous avons décidé de nous occuper du camp de notre mieux en dépit de nos difficultés évidentes avec Mr. Barnes. Il était trop tard pour trouver autre chose, ce camp nous passionnait et nous nous sentions quelques obligations vis-à-vis de l'équipe que nous avions engagée.

Lorsque le camp a démarré, nous, l'équipe responsable, nous étions passionnés par la perspective de l'été que nous allions passer ensemble. Les débuts ont vraiment bien marché. Tout portait à croire que toutes les personnes concernées étaient satisfaites. Le taux d'inscription et de présence était plus élevé que jamais, les parents des campeurs et de l'équipe ont exprimé une surprise agréable devant le bon fonctionnement du camp et l'enthousiasme de leurs gosses. Ce qui compte peut-être plus que tout, c'est que les enfants et les membres de l'équipe eux-mêmes étaient heureux. Jean et moi étions contents. Tout le monde travaillait dur et c'était formidable.

Le camp était vécu comme un endroit ouvert et libre. Les gens étaient réceptifs et ouverts les uns aux autres. Je pense — et cela tenait en partie au fait que Jean et moi étions réceptifs aux membres de l'équipe — que l'équipe s'intéressait davantage aux gosses avec lesquels elle travaillait et qu'elle était plus enthousiaste qu'elle ne l'avait jamais été, autant que l'on pouvait s'en souvenir. Les membres de l'équipe avaient une certaine liberté de choisir et d'être responsables de ce qu'ils faisaient et ensemble ils se montraient très créatifs. C'était, à tout prendre, tout à fait merveilleux.

Et les campeurs — si seulement j'avais pu montrer les campeurs. Ils étaient vraiment formidables! Ces gosses étaient si vivants et honnêtes. Je m'explique : j'étais parfois fatigué et de mauvaise humeur — comme chacun d'entre nous — mais nous coopérions vraiment les uns avec les autres en étant ensemble, en nous amusant et en apprenant à nous connaître les uns les autres et nous-mêmes.

Pendant ce temps-là, les problèmes s'aggravaient entre moi et Mr. Barnes (il préférait qu'on l'appelle ainsi plutôt que par son prénom). De son point de vue le camp était un problème. Il ne cessait de me dire qu'il n'y avait aucune discipline — chose qui signifiait pour lui des gens debout, alignés dans un ordre parfait, pendant longtemps. L'équipe avait décidé qu'elle ne voulait pas que l'ensemble du camp se mette en rangs pour réciter chaque matin le serment d'allégeance, tandis que le drapeau montait le long de la hampe. C'était assommant; c'était une mauvaise plaisanterie. Alors nous avons supprimé cela. Nous l'avons également supprimé parce que Mr. Barnes avait programmé l'utilisation de la piscine par le camp d'une façon telle qu'un des groupes n'avait pratiquement aucune possibilité de l'utiliser. La solution qui servait de compromis au problème de drapeau était la suivante : chaque matin les conseillers du camp le faisaient monter... chaque soir quelqu'un du camp le faisait redescendre, le repliait, et le rapportait au bureau principal.

Il y a eu également d'autres changements. Les gosses choisissaient davantage qu'auparavant ce qu'ils voulaient faire, comme par exemple davantage d'excursions. Étant donné que les campeurs comme l'équipe responsable se trouvaient concernés, nous avons pris des décisions qui résultaient soit d'un accord unanime, soit d'un compromis; rien n'était figé. Les décisions majeures, dans les limites fixées par le budget et les structures établies, étaient prises par ceux qui en ressentaient le plus directement les effets. C'est ce qui nous importait le plus — la façon dont les décisions étaient prises et dont nous établissions des relations les uns avec les autres.

Mr. Barnes ne cessait d'insister pour que je prenne les choses en main, sinon c'est lui qui allait le faire. Et il le faisait chaque fois qu'il le pouvait. Il a institué une bureaucratie de trois

personnes en sorte qu'il fallait dix jours pour obtenir du chocolat au lait, pour les gosses qui en voulaient — le lait était pourtant livré tous les jours. Le laitier ne cessait de dire : « Nous avons un tas de chocolat au lait mais je ne peux le laisser avant d'avoir obtenu la commande des gens du dessus. ». Mr. Barnes a aussi changé toutes les serrures de la maison et a gardé les clés dont il n'existait aucun double. Jean et moi ne pouvions même pas avoir une clé pour ouvrir la pièce où se trouvaient les boissons gazeuses parce qu'il pensait que nous allions voler certaines des boissons — quelqu'un a rapporté que c'est ce qu'il leur avait dit. Tous les jours nous devions aller le trouver pour avoir la clé et pour aller retirer de la pièce la ration journalière de boisson des campeurs que nous placions pour eux dans le réfrigérateur. Quand on ne pouvait pas le trouver — ce qui arrivait assez souvent — la boisson était servi tiède. Il a même fait placer un cadenas sur l'appareil qui contenait le café instantané et lui seul en possédait la clé!

Je lui ai expliqué que nous étions en train d'essayer de développer la maîtrise de soi dans le camp. On n'oubliait pas l'importance de la discipline, mais on recherchait l'autodiscipline plutôt qu'un système imposé du haut vers le bas.

Ceci n'a pas du tout impressionné Mr. Barnes et tandis que se poursuivait l'expérience du camp, nos relations sont devenues de plus en plus tendues. En tant qu'administrateurs du camp, Jean et moi nous sommes efforcés de veiller à ce que les installations soient utilisées dans les conditions maximales et sans conflits liés aux horaires. Nous avons aussi organisé des excursions et acheté des provisions. Quand nous avions de la chance nous étions en compagnie des gosses, occupés tout simplement à les connaître et à jouer avec eux. Mais nous devions passer trop de temps à servir simplement de tampon entre Mr. Barnes et le camp. Il faisait de temps à autre une apparition pour nous dire ce que nous faisons de mal — c'était là toutes les relations qu'il entretenait avec l'équipe responsable comme avec les campeurs. Il ne faisait jamais le moindre commentaire sur ce que nous faisons de bien. Son idée de la pédagogie c'était de demander aux gens s'ils connaissaient le nom exact des choses, par exemple : « Comment s'appellent les plumes sur une flèche? » Nous avons jugé important de protéger le camp de sa présence dans toute la mesure du possible.

Je reconnais que j'étais peu doué pour l'empathie avec un homme qui avait passé huit ans dans l'armée et, de diverses façons, que je suis mis très vite à le considérer comme un ennemi. Et c'était bien bête de ma part. Je ne suis pas arrivé à connaître qui que ce soit siégeant au comité exécutif. Lorsque j'y songe, rétrospectivement, c'était là une piètre stratégie et j'en porte la responsabilité. Mais je ne percevais pas à quel point cet homme était à bout.

Quoi qu'il en soit, d'après toute notre information en retour, le camp était réussi. La première soirée — une semaine sur deux nous avions une soirée et il était permis aux campeurs de passer au camp la nuit du jeudi au vendredi — nous nous sommes trouvés avec plus de 80% des campeurs. Dans le passé les effectifs n'avaient pas dépassé 30%.

A la troisième semaine c'est précisément notre réussite qui était menaçante pour Mr. Barnes. Il n'avait jamais vu un camp de ce genre — si ouvert et chaleureux — où les gens s'embrassaient, pleuraient, et parlaient de ce qu'ils voulaient. Que tout le monde ait l'air heureux ne faisait qu'empirer les choses pour lui.

Cette semaine-là nous avons eu une autre soirée au camp, à nouveau très bonne, qui réunissait presque la totalité du camp. Mais Mr. Barnes est venu faire un tour, il a injurié deux gosses, fermé à double tour quelques portes dont lui seul avait les clés, puis est parti en disant qu'il reviendrait plus tard pour voir comment nous nous en sortions. Eh bien il a fermé à clé la porte de la pièce où se trouvait le téléphone si bien que nous n'avons même pas pu parler aux parents qui appelaient pour avoir des nouvelles de leurs enfants. Et il n'est pas revenu avant le lendemain!

L'après midi qui a suivi (vendredi), Barnes et moi avons eu un accrochage à propos de quelques pelures d'orange qu'il avait trouvées sous une table. L'état de frustration qu'il ressentait à cause de questions plus importantes l'avait poussé à monter en épingle cette très légère infraction. Le camp à l'époque était pratiquement immaculé — étant donné que nous venions de faire un grand nettoyage — à l'exception de ces pelures d'orange. J'avoue que j'étais davantage préoccupé par les

campeurs et leurs parents. Après les nuits passées au camp il y avait toujours des vêtements perdus à retrouver, des questions auxquelles répondre, et des parents à rassurer.

Mr. Barnes m'a fait savoir que lui et moi nous verrions le lundi avec Mr. Smith, le trésorier du comité exécutif pour discuter du conflit. J'étais un peu inquiet du fait que je n'avais jamais parlé à Mr. Smith auparavant. Mais j'attendais aussi cette rencontre avec impatience car c'était là une occasion d'expliquer ce qui se passait, de parler de toutes les difficultés que Mr. Barnes nous causait à nous et à la Maison Communautaire en général. J'ai passé une grande partie du week-end à préparer des notes concernant les incidents qui étaient survenus afin d'avoir en tête des faits bien précis lors de notre entretien.

Je suis entré dans le bureau de Mr. Barnes à l'étage, le lundi matin de la quatrième semaine du camp, et j'ai trouvé là Mr. Smith en compagnie de Mr. Barnes et de quelques autres personnes que je n'ai pas reconnues. On m'a dit que tout le monde n'était pas encore là mais qu'on me coincerait quand tout le monde serait là et qu'on était prêt à se mesurer avec moi.

« Quoi! » ai-je pensé. « C'était censé être une réunion entre trois personnes! » Mais je suis redescendu au camp et quand tout le monde a été là, ils sont venus me coincer. Je suis entré dans une pièce où huit personnes environ se trouvaient rassemblées.

Ces gens, je l'ai appris, constituaient l'essentiel du comité exécutif de la Maison Communautaire. Le directeur exécutif du comité était une femme de soixante-six ans qui pouvait à peine marcher; c'était une femme charmante qui, à sa manière, avait donné beaucoup d'elle-même pour faire des choses utiles à la communauté — mais d'une façon quelque peu aveugle et libérale sans du tout tenir compte des besoins des gens. Elle savait ce que les gens devaient avoir et ce qu'il fallait faire et personne ne devait mener sa barque à sa place, personne ne devait la mettre en question parce que c'était une dame tout à fait charmante. C'est vrai. Elle était vraiment charmante.

En me présentant au reste du comité exécutif, Mr. Barnes m'informait de l'intérêt fort légitime que ces gens portaient à ces gosses, en me disant qui assurait les cours d'instruction religieuse, depuis combien d'années, etc. Et je ne veux vraiment pas donner l'impression que c'était des gens horribles parce que ce n'était pas le cas. Ils s'intéressaient aux gosses du camp et ils s'intéressaient beaucoup à leur Maison Communautaire. Ils pensaient que j'étais en train de détruire les deux.

J'ai appris par la suite que certaines rumeurs extravagantes circulaient à mon sujet : j'étais homosexuel et j'attaquais les hommes faisant partie du staff; je séduisais les femmes et on m'avait surpris en train de faire l'amour avec l'une d'elles dans le bac à sable; je participais à une conspiration communiste, je m'étais préparé dans un camp au Canada à prendre possession de cette communauté, en commençant par les gosses — cette dernière rumeur venait directement de Mr. Barnes, selon trois personnes. On me considérait comme une sorte de joueur de flûte — dont l'instrument magique ensorcelait les enfants¹ — doublé d'un conspirateur.

Ils m'ont congédié. Je suis entré dans cette assemblée et après les présentations, on m'a lu mon avis de résiliation de contrat. J'étais anéanti. Ils ont dit qu'ils me verseraient l'argent qui m'était dû pour le reste de l'été, mais ce qu'ils voulaient c'était que je m'en aille, que je disparaisse.

Et ils ne voulaient pas me parler de quoi que ce soit. Aucun d'entre eux ne m'avait parlé auparavant; aucun d'entre eux n'avait jamais parlé à quiconque concerné par le camp — ni aux campeurs, ni aux membres de l'équipe, ni à Jean, ni, autant que je sache, aux parents — mais ce qu'ils avaient entendu leur suffisait.

J'ai été congédié à 9 h 30 ce lundi matin-là. C'était la plus grosse matinée du camp, la première matinée de la semaine avec les inscriptions les plus nombreuses — plus de cent gosses. Je

1 N.d.T. Pied Piper (m.à.m. = joueur de flûte bariolé) : en 1824 d'après la légende, la ville d'Hamelin en Wesphalie avait été envahie par les rats. Un mystérieux joueur de flûte au costume bariolé venu dans la ville aurait proposé de la débarrasser de ce fléau moyennant une certaine somme. Le joueur de flûte remplit son contrat mais comme on ne le payait pas, il réapparut le lendemain (jour de la St-Jean) et se mit à jouer de son instrument. Cette fois-ci tous les enfants le suivirent, il les entraîna dans une caverne de la montagne où ils disparurent tous.

suis resté sur les lieux environ une demi-heure que j'ai passée à rassembler quelques effets, à informer deux conseillers que j'avais été congédié, puis je suis rentré chez moi. Jean avait été convoquée à une réunion avec les mêmes personnes, je ne pouvais donc pas lui parler. Je suis rentré chez moi, tout simplement blessé et abasourdi. Je n'avais pas la moindre idée de ce qu'il fallait faire.

J'ai appris par la suite qu'ils avaient proposé à Jean le titre de directeur du camp mais elle devait recevoir des ordres de Mr. Barnes. Elle a refusé en disant qu'elle voulait que l'on m'embauche à nouveau.

A 10 h 30 il pleuvait. Les cent campeurs et les vingt-cinq membres de l'équipe responsable ont donc tous dû s'entasser à l'intérieur du camp dont les installations — le sous-sol de la Maison Communautaire et un petit gymnase — étaient fort sommaires. J'étais chez moi et je me sentais tout simplement blessé, vraiment vraiment blessé. Ma réaction au fait d'avoir été congédié était celle-ci : « Je n'ai jamais été traité de cette façon par une assemblée d'adultes. » Ils n'avaient même pas discuté avec moi. J'avais peine à croire que cela était en train de se produire.

A 11 h 30 ce matin-là, le camp tout entier était en grève et la Maison Communautaire était entourée de piquets de grève portant des panneaux fabriqués en séances d'artisanat. Tous les membres de l'équipe, sauf un, ont signé une pétition qui stipulait qu'ils ne reprendraient pas le travail jusqu'à ce que je sois réembauché.

Aucun de ces membres de l'équipe n'avait jamais été mêlé à quoi que ce soit de ce genre de toute son existence. Ils n'avaient jamais fait grève pour quoi que ce soit auparavant. Et je n'étais pour rien dans la grève. Je ne savais même pas qu'elle avait lieu. Personne n'a dit à ces gens ce qu'il fallait faire. Ils savaient ce qu'ils voulaient. Ils vivaient depuis trois semaines — l'équipe responsable depuis un peu plus longtemps — dans ce contexte où on leur faisait confiance et où on les traitait comme des personnes et ils n'avaient pas l'intention de recevoir des ordres de bureaucrates qui ne savaient même pas ce qui se passait.

Ce qui m'a plus impressionné c'est qu'ils ne faisaient pas grève pour moi... c'était pour eux-mêmes. Il y avait peut-être chez moi une sorte de charisme ou quelque chose, peut-être un style qui m'était propre et qui leur plaisait. Mais je crois vraiment, en mon âme et conscience, que c'était plus fondamentalement eux-mêmes qu'ils ne voulaient pas sacrifier. Ils n'avaient pas l'intention de se soumettre à un autre genre de processus pour le camp — une autre manière d'être en fait, après avoir vécu un changement — ils avaient fait cette expérience et c'était là qu'ils se situaient. Et j'étais si fier d'eux, c'était incroyable. J'ai pleuré à peu près trois fois ce jour-là. Comme j'étais fier de ces gosses, comme je les aimais. J'étais stupéfait, j'étais tout simplement stupéfait.

Quoi qu'il en soit... je vais essayer d'abrèger cette histoire... (Beaucoup de voix dans le groupe : « ne l'abrège pas! »)

D'accord... A une heure cet après-midi là, le directeur m'appelait pour me dire de descendre à la Maison Communautaire. L'appel ne m'est pas parvenu parce que j'étais déjà en route. J'étais resté à la maison à réfléchir, abasourdi, sans recevoir la moindre nouvelle de quiconque du camp. Je ne savais pas quoi faire, et je craignais que l'on soit en train de persuader l'équipe d'accepter des compromis — qui seraient la négation de ce que signifiait le camp pour nous — afin de me réintégrer à mon poste.

Quand je suis arrivé, les campeurs les plus âgés faisaient le tour de la Maison Communautaire sous la pluie en portant des panneaux qui disaient : « Nous voulons Al. » Les gens ont couru à ma rencontre et je suis resté là debout, stupéfait, les larmes coulaient le long de mon visage. Quelle journée que celle-ci! Quelque chose d'absolument merveilleux.

Quelqu'un m'a dit que Mr. Barnes m'avait appelé; il voulait me parler. Je suis d'abord allé au gymnase et au sous-sol de la maison pour retrouver tout le monde à nouveau — c'était là une fort joyeuse réunion — puis je suis monté voir Mr. Barnes.

Il était tout simplement furieux! Il a explosé et m'a dit : « Ramenez l'ordre dans ce camp. » J'ai répondu : « Je ne peux rien faire je suis mis à la porte. Je ne travaille plus ici. » Et il a dit : « Très bien, vous êtes réembauché. »

Je suis redescendu et le camp a très vite reformé ses groupes habituels. Nous étions tous très heureux. Puis je suis remonté et j'ai eu un entretien de deux heures avec Mr. Barnes. Une chose que je n'ai pas encore mentionnée c'est que Mr. Barnes vivait encore avec sa mère. Tandis que nous parlions dans son bureau cet après-midi là, elle a fait soudain irruption à la porte de son bureau. Elle avait le visage en feu et elle me criait avec colère : « Ce dont vous avez besoin c'est que l'on vous donne une bonne fessée! » Et elle s'est plainte, en hurlant, de ce que je rendais la vie bien difficile à elle et à son merveilleux fils, Kenneth, qui aimait tant les gosses. Je ne l'ai jamais vu aussi gêné. Il ne cessait de dire « Maman... Maman!... MAMAN... Je vais régler cette affaire. »

Après le départ des campeurs, lui, Jean, moi et le reste de l'équipe, nous sommes réunis. Je pense que Mr. Smith était également là. J'ai été réembauché, et le camp devait fonctionner comme à l'accoutumée. Mr. Barnes, Jean et moi avons décidé de nous rencontrer une heure chaque jour pour que la situation reste claire et nette entre nous. Mr. Barnes a ensuite expliqué sa position à l'équipe. Malheureusement il a menti à propos de certains événements auxquels l'équipe avait participé, les membres de l'équipe savaient donc qu'il mentait. A ce moment-là je le considérais comme quelqu'un de stupide, incompetent et fanfaron, plutôt que comme quelqu'un qui avait vraiment des ennuis et était réellement à bout.

Après cela, le camp n'a jamais aussi bien marché. Tout ce qui s'était passé nous avait donné beaucoup d'énergie et nous nous sentions plus unis que jamais. Mais mieux les choses allaient dans le camp, plus la situation empirait pour Mr. Barnes. Maintenant, bien sûr, le camp tout entier était au courant de nos ennuis et je crois que cela n'améliorait pas les choses pour lui. Il ne s'est montré qu'à une des réunions prévues avec Jean et moi, et, dans un accès de colère, en milieu de semaine, il s'est mis à hurler : « Les choses ne vont jamais s'améliorer entre vous et moi. »

Pendant cette semaine-là j'ai aussi écrit une lettre aux gens du comité exécutif, en leur communiquant mon désir d'être avec le camp et les gosses le reste de l'été, en leur disant que j'espérais que nous pourrions oublier les rancunes de ce lundi, et en proposant d'avoir un entretien avec n'importe lequel d'entre eux, s'ils le souhaitaient. J'ai vu cette semaine-là deux membres du comité et je leur ai dit directement que je serais heureux de leur parler s'ils pensaient que cela pouvait être utile. Rien à faire!

L'équipe responsable avait fait le projet d'une retraite. C'était un camp de cinq jours et nous allions passer le week-end dans la petite maison des parents de deux membres de l'équipe. Dans le courant de la quatrième semaine tout s'est embrouillé de façon à peine croyable. Les parents des membres de l'équipe appelaient afin de parler soit à Jean soit à moi, du week-end, et les gens du dessus — Ken Barnes et le directeur adjoint de la Maison Communautaire — prenaient la communication en disant que nous n'étions pas disponibles. Nous n'avions pas accès à notre propre téléphone et nous ne savions jamais que ces parents avaient appelé; et l'on ne recevait pas non plus le moindre message.

Ils interceptaient les communications là-haut et disaient aux parents : « C'est une chose terrible. Nous n'approuvons pas ce projet. Le camp n'a rien à voir là-dedans. Il n'y aura pas la moindre surveillance par des adultes. » Ni Jean ni moi n'étions mariés, alors nous n'allions pas être des surveillants adultes. Je pense qu'ils imaginaient une orgie.

Eh bien, nous sommes partis environ la moitié d'entre nous, après que j'ai passé une après-midi tout entière à la maison où je pouvais me servir du téléphone, appeler les parents des membres de l'équipe et mettre les choses au clair. Pendant cette semaine-là, chaque fois que les membres de l'équipe rentraient chez eux, leurs parents leur tombaient dessus en leur disant : « Tu m'as menti à propos de toute cette affaire. » Parce que les parents avaient parlé aux gens du bureau du directeur. Et il fallait alors que j'appelle les parents pour sortir les gosses du pétrin. Je leur disais : « Vos gosses ne vous ont pas menti. Je ne peux vous expliquer ce qui se passe, mais c'est une retraite pour les membres de l'équipe responsable qui peuvent et veulent venir, et j'y vais, et Jean y va. » Fort heureusement, la plupart des parents des membres de l'équipe nous avaient rencontrés Jean et moi, et savaient qui nous étions. Pour eux nous étions des personnes, et j'avais une certaine réalité; je n'étais pas seulement le joueur de flûte qui ensorcelle, ou que sais-je encore.

Quoi qu'il en soit nous avons participé à ce week-end, nous avons passé des moments merveilleux et sommes revenus pour la cinquième semaine au camp. Nous nous faisons une joie de passer ensemble la dernière moitié de l'été. Le lundi matin j'ai dormi un peu plus longtemps, plutôt que de me rendre au camp de bonne heure comme je le faisais habituellement. Alors que je m'y précipitais, j'ai reçu un coup de téléphone d'un des membres de l'équipe. Elle a dit : « Al, il faut que tu viennes ici tout de suite! Il y a ici un personnel entièrement nouveau! On nous dit que nous ne pouvons pas aller près des gosses et on est en train de les parquer tous sur le court de tennis avec le personnel nouvellement engagé. »

Le Comité exécutif s'était réuni secrètement avec Mr. Barnes le mardi de la quatrième semaine du camp — le lendemain du jour où l'on m'avait congédié pour la première fois — et avait décidé d'engager un personnel entièrement nouveau. Quand je suis arrivé au camp j'ai trouvé les membres de notre équipe qui étaient déjà là et hors d'eux. Ils n'y comprenaient rien, ils étaient choqués, en colère, tristes et effrayés. Ils n'avaient pas le droit d'approcher des campeurs, dont certains les réclamaient en pleurant. Un vrai gâchis.

Vingt-cinq membres de l'équipe responsable étaient réduits à néant. Les campeurs étaient réduits à néant. J'étais réduit à néant. Le Comité exécutif m'a convoqué à nouveau en réunion particulière, m'a informé que j'étais congédié et que l'on m'arrêterait si jamais je remettais les pieds dans l'enceinte du camp et que j'aille donc au diable. J'ai répondu que je ne partirais pas avant de savoir ce qu'il advenait des campeurs et des membres de l'équipe. Nous avons donc eu une réunion avec Mr. Smith le trésorier du comité exécutif, Mr. Barnes, et notre équipe. Smith et Barnes ont dit : « Vous avez tous signé cette pétition qui disait que vous ne travailleriez pas jusqu'à ce qu'Alan soit réembauché. Vous avez démissionné et en ce moment nous sommes tout simplement en train d'accepter vos démissions. »

C'était comme si ces gosses n'avaient aucun droit! Comme s'ils n'étaient pas des personnes dignes du moindre respect! J'ai fait remarquer qu'ils avaient déclaré, devant l'ensemble de l'équipe, qu'ils me réembaucheraient. Et ils ont simplement rétorqué avec une extrême vulgarité : « Bon, nous avons menti pour protéger les campeurs. »

Je leur ai fait savoir que j'allais les poursuivre en justice pour négociations de contrats frauduleux. Cette fois-ci c'est eux qui étaient anéantis. Ils ont dit : « La réunion est close. Nous allons parler à notre avocat. » Ne pas voir ce qu'ils allaient faire; il fallait qu'ils parlent à leur avocat pour se rendre compte de ce qu'ils avaient fait. Ils ont dit à l'équipe de revenir le mardi pour s'informer de ce qui avait été décidé à son sujet. Je n'arrivais pas à croire ces gens. L'idée d'un camp ouvert, centré sur la personne, créait en eux un tel malaise qu'ils mettaient à la porte vingt-cinq gosses. C'est vraiment une idée avancée, et quand les gens s'en aperçoivent, cela leur donne une peur bleue.

CARL : Je vais résumer la dernière partie de l'histoire d'Alan, à la suite de quoi celui-ci fait part de ce qu'elle lui a appris.

L'équipe « congédiée » a décidé de se réunir fréquemment.

La nouvelle directrice n'arrivait pas à prendre en main le camp; après une semaine elle a donc démissionné en même temps que le nouveau personnel.

Ce jour-là toute l'affaire a éclaté au grand jour dans les journaux locaux, avec des articles et des lettres, de part et d'autre.

Mr. Smith est venu une fois, et les parents des membres de l'équipe responsable sont venus souvent, aux réunions de « l'équipe congédiée ». Lui et eux ont commencé à entendre ce qu'était la conception de l'approche centrée sur la personne alors mise en oeuvre. Ils ont également vu qu'Alan « était un être humain et que je n'étais pas en train de tirer des ficelles pour séduire ces membres de l'équipe ».

Lorsque Mr. Smith a provoqué une réunion, Mr. Barnes a omis de s'y montrer. Beaucoup d'indications portaient à croire que c'était une personne qui éprouvait un sentiment de peur profonde et de grande insécurité. Mr. Smith — après quelques instants dramatiques d'incertitude — a pris la

responsabilité de réembaucher Alan et l'équipe initiale et de rouvrir le camp. Tous les enfants déjà inscrits (et d'autres) se sont présentés et ils ont passé deux très bonnes dernières semaines.

ALAN : Je crois que des changements très réels se sont produits chez beaucoup de gens — des changements subtils et irréversibles. Les gens — surtout ceux qui faisaient partie de l'équipe — ont pris conscience de ceci : « Oh! C'est comme ça que je veux vivre ma vie. » « C'est comme ça que je suis. » « C'est le mode de relations que je veux avoir avec les autres. » « J'ai mon mot à dire pour ce qui touche à ma vie. »

Je crois que beaucoup d'entre nous ont appris certaines choses qui resteront en nous. Pour moi en tout cas c'est sûr. Et en ce qui me concerne, les gens avec qui j'ai travaillé — l'équipe responsable ou les campeurs — ont été étonnants. Je crois qu'ils ont étonné un tas de gens — y compris eux-mêmes — par ce qu'ils pouvaient faire lorsqu'on leur en donnait l'occasion.

En racontant cette histoire j'ai décrit les événements les plus dramatiques — ceux dont il est le plus facile de parler. Le plus important cependant, à l'époque ainsi que maintenant, lorsque je me rappelle cet été très rempli, c'est quelque chose dont il est plus difficile de parler. Pourtant ce sont ces choses difficiles qui ont donné une signification à ces événements et je crois que ce sont elles qui ont permis que se manifestent la spontanéité, le courage et l'intégrité des membres de l'équipe.

Ce qui est difficile à décrire ce sont les sentiments que nous éprouvions les uns pour les autres, l'impression partagée de faire quelque chose d'important pour nous et de le faire pleinement. Il n'est pas facile de parler de l'attention que nous avons les uns pour les autres et de la façon dont nous nous préoccupions des gosses du camp. Nos relations les uns avec les autres étaient celles d'êtres complets qui avaient confiance les uns dans les autres et qui partageaient l'énergie de nos vies d'une façon honnête et pleine de signification. Dans le contexte de confiance et d'ouverture que nous avons créé, je crois que nous avons tous découvert, en nous et dans les autres, des capacités plus grandes que nous ne l'avions cru possible.

Notre manière d'être ensemble s'est avérée être fort menaçante et, à mon avis, eh bien il devrait en être ainsi! Je perçois maintenant plus clairement les implications politiques de l'approche centrée sur la personne. C'est loin d'être la politique pratiquée dans la plupart des institutions et collectivités, même celles qui sont si proches des origines historiques de notre démocratie comme Graceville, Massachusetts. Pourtant l'esprit d'autodétermination, d'indépendance et de croissance (comme la vie, la liberté et la recherche du bonheur) continue de vivre chez les gens comme un feu qui attend d'être allumé par une étincelle de confiance, de compréhension, de compassion, ou de prise de conscience.

Je pense que les idéaux de démocratie sont encore fort révolutionnaires. Pour moi une approche centrée sur la personne est l'incarnation de ces idéaux dans le caractère immédiat des relations humaines. On ne peut la réduire à une stratégie ou à une technique. C'est une attitude qui incarne un respect de l'intégrité et de la valeur des personnes; c'est une façon de voir et d'établir des relations avec le monde et les autres. C'est une façon d'être soit vécu dans le présent, soit rejeté, car la politique centrée sur la personne est aussi immédiate que les gens et les relations. Une approche centrée sur la personne offre une perspective qui permet de voir clairement que les traditions et les valeurs démocratiques ne sont ni préservées ni encouragées par les systèmes autoritaires.

CARL : C'était une histoire de ce que l'on peut considérer comme une « tempête dans un camp », sans grande importance, mais on peut aussi la considérer comme un exemple microscopique de pouvoir arbitraire et impersonnel opposé à un groupe d'individus sans pouvoir qui ont connu l'expérience grisante de la liberté responsable.

Par suite d'un incident fortuit (le départ du directeur précédent et son remplacement par Mr. Barnes), cette expérience du camp est devenue une expérience sociale classique et bien définie. Une démarche centrée sur la personne a fait pleinement son entrée dans un système organisé de façon traditionnelle. L'approche centrée sur la personne étant révolutionnaire à l'extrême, les deux

systèmes ne pouvaient absolument pas coexister, et la révolution tranquille (ou pas si tranquille) était inévitable.

Il y a deux façons opposées d'utiliser le pouvoir. Lorsqu'il avait affaire à l'équipe et aux enfants, Alan avait avec eux des rapports de confiance, il n'avait aucun désir de les dominer ou de les manipuler, il partageait entièrement la responsabilité avec eux. Sa question primordiale était : « Comment voulez-vous que soit notre camp? » Au début les gens étaient incrédules et méfiants. Ces attitudes se sont rapidement transformées en confiance, ouverture, partage, enthousiasme mutuel et en actions créatrices avec prise de responsabilité individuelle. La coopération a remplacé la compétition. L'autodiscipline a pris la place de la discipline imposée de l'extérieur. Chaque personne — campeur ou membre de l'équipe responsable — a fait l'expérience de son propre pouvoir et l'a utilisé librement.

Puis survient le mode de pouvoir autoritaire. Jusqu'au moment où Alan a été convoqué à la réunion du comité et renvoyé en peu de mots, il ne s'est pas exercé la moindre « oppression » de quiconque malgré la prise de conscience qui se faisait jour des énormes différences de conviction « politique ». Mais la mise à la porte représente l'exercice du pouvoir arbitraire, impersonnel, sans le moindre effort pour examiner les faits, pour les éclaircir — simplement une opération chirurgicale pour éliminer une présence qui dérange.

Alan fait part de la blessure cuisante, du sentiment d'être « réduit à néant », exterminé, par l'injustice de la procédure. Cela nous donne une toute petite idée de la destruction de soi-même qui a été ressentie par des centaines de milliers de personnes qui ont été l'objet de la force écrasante du pouvoir impersonnel, arbitraire, aveugle. Le fait que dans cet exemple — et probablement dans bien d'autres encore — le pouvoir ait été entre les mains de personnes particulièrement bien intentionnées le rend encore plus frappant. La politique du pouvoir et du contrôle peut être destructrice, même lorsqu'elle est exercée par ceux qui ne font qu'essayer de protéger les jeunes et de veiller sur eux.

La réaction des adolescents membres de l'équipe responsable et des campeurs plus jeunes encore, à la première mise à la porte et aux événements qui ont suivi en chaîne, mérite d'être examinée de près. Face à l'autorité arbitraire, la réaction de personnes qui ont fait l'expérience de la griserie et de la responsabilité propres à la liberté, est entièrement prévisible, bien que toujours fort surprenante. L'autorité (leadership), la créativité, l'imagination jaillissent partout lorsque les individus résistent à la main mise sur leurs droits en tant que personnes. Cela est vrai même si, dans ce cas, ils ne faisaient l'expérience de la liberté responsable que depuis quelques semaines et même s'ils n'avaient probablement jamais rien vécu de ce genre auparavant chez eux, à l'école, ou dans la communauté. L'énergie qui se libère semble sans borne.

Il faudrait admettre clairement que sans Mr. Smith, ou même avec lui, l'histoire aurait pu avoir un dénouement fort différent. Ici le résultat va dans le sens d'un soutien aux personnes qui voulaient être responsables de leurs propres actes, mais on aurait pu aboutir à quelque chose de complètement différent. Comme on l'a souligné plus haut, être centré sur la personne dans son comportement, dans n'importe quel système, implique un risque.

Mais la leçon essentielle que je tire de tout cela c'est que les sans pouvoir ont du pouvoir. Bien que les choses auraient pu tourner mal pour Alan, pour l'équipe et pour les campeurs, ils ont découvert et utilisé un pouvoir qu'ils détenaient sans le savoir. Après le licenciement d'Alan, ils ont appris que même dans une situation où, officiellement, ils n'avaient aucune voix, aucun pouvoir, aucune autorité, en agissant selon leurs convictions, en acceptant et en exigeant la reconnaissance d'eux-mêmes en tant que personnes libres et responsables, ils ont eu la possibilité d'avoir un impact capital. Ils ont pu influencer sur les conditions de leur propre vie et de la vie des autres. C'est là une des clés de la politique des sans pouvoir.

Carl ROGERS