

Délégation et direction collégiale Délégation dynamique

Ce document de travail est issu d'une version condensée de la transcription d'une conférence de M. Udo Herrmannstorfer (transcription et rédaction de la version écrite : C. Strawe / J. Siewecke); titre original : « Attention, danger d'asphyxie ! Comment l'éviter grâce à la délégation et à la direction collégiale » (transcription complète parue pour la première fois dans la revue « Rundbrief Dreigliederung des sozialen Organismus », cahier 3 / 2001, et dans une version résumée, également dans la revue « Erziehungskunst » 7/8 2002).

Remarques concernant la traduction :

*Un terme revient fréquemment dans le texte : Communauté. La traduction du mot allemand « Gemeinschaft » est littéralement « communauté ». Il ne nous est pas inconnu que dans le contexte socio-culturel actuel, notamment dans les milieux francophones, ce vocable peut être chargé de diverses connotations, en particulier concernant des pratiques sociales considérées comme ayant un caractère sectaire. Néanmoins, à la recherche d'un terme désignant autant la notion de groupe que la qualité du lien qui relie l'ensemble de ses membres, et qui définit ainsi une identité propre du dit groupe, le mot « communauté » s'avère plus approprié que ses presque synonymes que sont « groupe », « team » (certes courant en français mais que nous choisissons de ne pas utiliser), « équipe », etc. C'est pourquoi nous avons choisi de l'utiliser dans ce qui est son sens premier. C'est donc uniquement dans cet esprit que nous prions le lecteur de comprendre le mot « communauté », qu'à certains endroits du texte nous dénommons aussi par souci de précision « communauté de travail », « communauté de tâche » (pour une communauté dont le lien principal réside dans une tâche commune) ou « communauté professionnelle ». D.P.

Dans une école, la question de l'autogestion n'est absolument pas résolue en déclarant la pédagogie comme étant du ressort des enseignants - cela, nous l'écrivons même dans les statuts associatifs -, et ce faisant en considérant tout le reste comme n'étant pas du tout de leur ressort, ou du moins pas en totalité (mais si nous n'écrivons pas cela c'est parce que nous tenons à nous exprimer dans une forme positive !). Mais où mène une telle manière de voir ? Il est notoire que lors de la fondation de l'école Waldorf, Rudolf Steiner a formulé sa position dans son livre « Les fondements de la question sociale » (1) : « La gestion de l'éducation et de l'enseignement, dont naît véritablement toute vie spirituelle, doit être confiée à ceux qui éduquent et qui enseignent. Rien de ce qui a une activité dans l'Etat ou dans l'économie ne doit s'immiscer dans la gérance ou la direction de l'éducation. Chaque enseignant n'a à consacrer à l'enseignement que le temps qui lui permette d'être également un administrateur dans son domaine. Il prendra soin de l'aspect administratif comme il prend soin de l'éducation et de l'enseignement eux-mêmes. Nul ne doit donner de prescription s'il ne se trouve lui-même de plain-pied dans la vie éducative et enseignante. Aucun parlement, aucune personnalité, - qui a peut-être enseigné mais n'enseigne plus - ne peut avoir la parole. Ce dont on aura fait l'expérience directement dans la pratique de l'enseignement se répercutera au niveau de l'administration. Il est tout à fait naturel que, dans une telle institution, l'objectivité et l'aptitude professionnelle aient la plus forte action possible. » (1)

Visiblement, cette question concerne les fondements les plus profonds. Bien sûr, on pourra toujours argumenter : Aujourd'hui, les administrations sont devenues bien plus compliquées qu'en 1919. Le calcul des salaires, les bilans annuels etc. - cela constitue une science en soi -, et toutes ces questions de conduite d'une école sont éminemment complexes ! Comment des enseignants pourraient-ils encore assurer tout cela ? Au fond, il a aussi dans cette complexité le reflet de toutes les formes malsaines que nous avons dans notre société, les formes de rémunération du travail, celles des relations de salariat, etc... Car nous avons aujourd'hui des groupes entiers de professions entièrement consacrées aux questions des rémunérations et paiements. C'est ainsi que dans les écoles se reflète certes une complexité de la vie sociale, mais une complexité qui provient des pathologies de cette dernière. La seule exigence d'apporter aux problèmes des « réponses professionnelles » ne suffit donc pas, car nous devons aussi nous demander si les relations que nous avons sont justes telles qu'elles sont. Nous n'avons pas le droit d'accepter simplement et passivement des relations faussées, mais nous devons plutôt demander comment nous pouvons dans un premier temps réduire la pression de ces relations et contextes, pour finalement parvenir à des relations plus raisonnables et plus saines, d'abord pour les petites choses, et plus tard aussi à grande échelle.

Mais pour l'instant, nous sommes confrontés de manière réelle et sur le plan pratique aux aspects compliqués de la bureaucratie. L'autogestion est tombée sous le joug de ces complications. Et cela suscite spontanément le mouvement opposé de ceux qui se sentent submergés par la bureaucratie, et qui soupirent : « Si seulement j'en étais débarrassé ! ». C'est ainsi que l'on peut constater chez de nombreux enseignants la volonté de n'être exclusivement chargés que des compétences pédagogiques, et cela est une sorte de réponse à toute cette bureaucratie qui accapare les écoles.

C'est pourquoi il nous semble n'avoir le choix qu'entre deux alternatives : ou bien être engloutis dans la bureaucratie, ou bien dire : « Halte à tout l'appareil administratif, nous voulons redevenir de purs pédagogues ». Mais ce faisant, la question de ce dont nous sommes responsables en tant que pédagogues, ne trouve pas vraiment de réponse appropriée. Car en réalité, l'administration devrait être au service de la pédagogie, et donc être exempte de complications et garder un visage humain. Mais qui donc serait le plus à même de façonner cette administration de la sorte, si ce ne sont les pédagogues eux-mêmes ? - c'est ainsi que Rudolf Steiner a formulé l'orientation de sa pensée. Car il n'existe nulle part une « pédagogie en soi », mais seulement une pédagogie avec les pieds sur terre, qui s'inscrit dans la vie, et la vie a parfois aussi ces côtés profanes et vécus comme désagréables qui sont liés à ce que nous appelons « administration ». Cela nous rattrape au plus tard dans les réunions de collège des écoles Steiner-Waldorf. On pourra s'être délesté de tant et tant de questions et problèmes auprès de tiers, - l'association gestionnaire, ou le responsable administratif -, il restera toujours encore quelque chose à gérer, en tout cas, tant que l'on ne retourne pas à l'instauration d'une direction hiérarchique.

Attention, danger d'asphyxie ! La nouvelle communauté* et les périls qui la guettent.

Il est possible de vivre cette responsabilité de manière positive ou négative. C'est ainsi que nous trouvons aujourd'hui de nombreux organes d'autogestion qui courent quasiment à leur propre perte, car les pédagogues qui en font partie pensent de la même manière que ces témoignages recueillis à divers endroits : « L'école me procure beaucoup de joie, certes, mais si seulement il n'y avait pas les collègues et cet épouvantable travail en collège ». Et si on leur demande alors : « Mais pourquoi est-

ce ainsi ? Les collègues devraient donc être le foyer d'enthousiasme de l'école, c'est à partir de là que tout devrait être imprégné d'enthousiasme ! », on entend en réponse : « Autrefois c'était peut-être ainsi, mais chez nous c'est exactement l'inverse. Le collège est un lieu que l'on quitte profondément déprimé. Les ordres du jour sont de plus en plus longs, rien n'est vraiment traité comme il le faudrait, il y a toujours mille points en attente, on doit toujours être le plus bref possible. Tout se passe selon le schéma : point présenté en coup de vent, à peine abordé, ajourné, et au suivant ! » Quand on pratique cela pendant un certain temps, on n'a surtout pas le sentiment qu'un quelconque futur serait préparé là. Et ensuite vient le gros soupir : « Il est impossible que ce soit ainsi qu'il faille faire ! »

Comment travailler ensemble de manière juste ? Cette question est déterminante ! A quoi doit ressembler une forme de collaboration moderne, afin d'éviter de générer constamment de telles frustrations ? Cette question, la vie nous la pose naturellement toujours à nouveau, il n'existe pas de réponse théorique à cela. Mais nous pouvons élaborer divers points de vue qui aident à trouver de manière toujours renouvelée des réponses concrètes à des situations concrètes.

Derrière tous les questionnements liés à l'autogestion se trouve un problème fondamental des communautés, propre à l'époque moderne. Lorsque nous portons nos regards vers le passé, nous voyons la chose suivante : Autrefois le groupe était dominant, l'individu n'avait rien à dire, les communautés déterminaient les conditions de vie. Et maintenant, à l'ère moderne, apparaît l'émancipation, l'être humain s'éveille à lui-même, il acquiert une faculté de jugement propre. Et tout individu qui a son propre point de vue, son propre jugement, ne s'oriente plus au jugement des autres, mais il est (plus ou moins) assuré de son propre jugement. Avec cette faculté de s'appuyer sur soi-même, on se distancie en réalité de la communauté. Cela, l'individu moderne le fait de manière sans cesse renouvelée. Le point de vue de l'individu n'est pas dans la communauté, l'individu repose sur lui-même.

Qu'en résulte-t-il pour la vie sociale ? D'un côté, nous avons le but passé de la communauté, qui était de développer l'individu jusqu'à son autonomie, mais dès lors qu'il l'a atteinte, il ne peut demeurer dans cette forme passée de communauté, puisqu'elle était précisément de nature à déterminer ce que l'individu avait à faire. Cela constituerait un paradoxe que d'éduquer vers une autonomie, et lorsque celle-ci serait revendiquée, de dire : « Désolés, nous sommes une communauté ! ». Cela ne va pas. Par conséquent, il revient à la communauté de se métamorphoser, car elle ne saurait rester telle qu'elle a été par le passé, maintenant que nous sommes parvenus à l'époque de l'émancipation des individus. Et cet aspect de métamorphose sur le plan macro-social, qui rend possible que des êtres humains agissent à partir de leur propre faculté de jugement, et non plus fondamentalement sous l'influence de la communauté, ce retournement de la communauté est appelé « tri-articulation de l'organisme social ». Ce concept n'est rien moins que la conséquence, la réponse à la question : Que se passe-t-il lorsque l'autonomie s'éveille parmi les hommes ? De quelle façon la société doit-elle alors se transformer ?

Voilà ce qui se passe sur le plan macro-social. Mais il en va de même à plus petite échelle, sur le plan « méso-social », dans chaque institution particulière de la société. Cela se passe aussi dans notre système scolaire. Nous avons des écoles que la communauté sociale (l'état) a installées ; nous pouvons y envoyer nos enfants. Mais voici que nous développons nos propres points de vue et nous disons : « Pour mon enfant, si je regarde cela de près, - en réalité il faudrait quelque chose de différent ». Autrement dit, nous ne faisons que nous extraire de la communauté, ce qui nous vaut

aussi les reproches correspondants : « Comment, nous avons organisé des écoles coûteuses, comment se fait-il que vous n'y envoyez pas vos enfants ? » Mais au fond, nous devons dire : il n'est pas possible de débattre pour savoir si des écoles, voulues pas un grand nombre de personnes, - que ce soient des écoles Steiner-Waldorf ou des écoles qui suivent d'autres chemins, - ont le droit d'exister ou non. Car cela reviendrait à accepter que des gens qui ne veulent pas quelque chose, puissent l'interdire à d'autres qui veulent cela, alors même qu'il s'agit de ce que ces autres considèrent comme juste. Cela serait grotesque. Une impulsion n'a plus besoin, au temps présent, d'une justification venue d'en haut ou du dehors, elle n'a besoin que de l'approbation de ceux qui la considèrent comme juste. Et elle doit seulement montrer qu'elle se situe en accord avec les droits fondamentaux et les droits de l'homme. Car c'est cela le nouveau fondement consensuel de la société. En effet, seul celui qui respecte la liberté des autres est en droit de revendiquer la sienne propre, il n'y a pas d'autre limite. Car les impulsions et les initiatives ne sont désormais plus soumises à aucune autorisation de la grande communauté sociale. Cela est précisément le « credo » de la vie spirituelle libre. Lorsque je veux quelque chose, ce ne sont pas les autres, qui ont de leur côté de toutes autres manières de voir, qui doivent statuer sur mon droit à vouloir cela ! Cela serait absurde. Car cela mènerait au fait que ce sont toujours les personnes non compétentes, voire pas du tout intéressées à une chose, qui en décideraient. Ceci représente une impossibilité, mais qui n'est toujours pas surmontée au jour d'aujourd'hui.

Le collège un organe de conscience.

Mais avec cela, le problème fondamental de la forme sociale moderne n'est qu'à moitié résolu. Car nous devons maintenant empêcher que les vieux problèmes, dont précisément nous voulions être débarrassés en abandonnant l'ancienne communauté, ne nous rattrapent tôt ou tard à nouveau. Il peut en effet se produire qu'à nouveau la communauté cette fois la nôtre, la petite ne dise : « Maintenant nous allons déterminer ce qui doit se passer ». Alors que justement, c'est pour nous libérer de cette tutelle que nous avons quitté la pédagogie étatique au profit de la pédagogie Waldorf. C'est que nous voulons une nouvelle communauté bien réelle, et non seulement formelle. C'est ainsi que nous arrivons à la question : comment travaille une nouvelle communauté pour collaborer sous le signe de l'autonomie ? Le fait que nous nous soyons retirés de la grande communauté étatique ne répond que partiellement à cette question. Nous devons l'emmener avec nous en tant que question de la configuration sociale interne de la nouvelle communauté, en l'occurrence de l'école, - mais cela est naturellement aussi valable pour chaque autre institution : chaque initiative qui prend forme devra résoudre à nouveau la question de savoir dans quelle relation la communauté se positionne par rapport à l'individu. Comment pouvons-nous bâtir des communautés véritablement modernes, dans lesquelles ce qui est individuel serait traité autrement que par le passé, lorsque cela n'était qu'une partie d'un tout, et n'avait le droit d'exister que comme composante d'une collectivité, d'un groupe ? Beaucoup de choses dépendent du fait que soit clarifiée, jusque dans la pratique quotidienne des institutions, la relation entre l'individu et la communauté.

C'est ainsi que, si nous voulons comprendre les problèmes de la direction collégiale, nous devons tout d'abord demander comment la vie de l'école se présente dans cette polarité entre individu et communauté, - une polarité qui porte en elle toute vie sociale.

A cet endroit, nous pouvons remarquer quelque chose qui peut paraître trivial à première vue, et dont pourtant, habituellement, on ne se rend pas clairement compte. Lorsque nous nous rencontrons

en réunion de collège, aucun cours n'a lieu pendant ce temps. Nous devons interrompre l'école, pour pouvoir nous rencontrer en tant que communauté des collègues. Et nous constatons : que fait donc la communauté professionnelle ? Chaque fois qu'elle se rencontre en tant que telle, personne ne fait cours ! Justement, la vie de l'école est suspendue. Car maintenant il n'est pas question de vie, mais plutôt de conscience : nous nous efforçons, au sein du collège, de parvenir à une conscience des problèmes de notre école. Nous pouvons à présent le voir : la communauté moderne n'est pas un pôle d'initiative, mais un pôle de conscience. On peut le vivre de manière tout à fait réelle : nous devons réduire la vie, la retenir, la suspendre, afin de pouvoir nous rencontrer. Évidemment, il se développe une vie propre de la réunion de collège, c'est indéniable, mais cela appartient à un autre domaine. En ce qui concerne la vie de l'école, il se passe ce qui se passe partout où de la conscience est élaborée : les processus de vie sont refoulés. Lorsque l'élément spirituel d'une communauté veut prendre conscience de lui-même, il nous faut refouler la vie. Il en va de même pour chaque être humain : pour élaborer son être psycho-spirituel, l'homme consume ses forces de vie, il ne s'agit pas d'une simple continuation des processus de vie.

Par conséquent, la communauté moderne ne « fait », à vrai dire, rien. Et de l'autre côté, que fait alors l'individu ? L'individu « accomplit », il « produit » l'école. La communauté ne produit rien du tout, mais plutôt elle « est produite » à travers ce que chacun fait dans l'école. Voilà ce qui se passe sur le plan volontaire de la communauté. C'est en chaque individu que nous avons un pôle volontaire, le pôle d'activité, et nous avons dans la communauté le pôle de conscience. Et parce qu'on vit cela très fortement, on aura dans un premier temps le sentiment : « De nouveau une séance de collège, encore une réunion, de nouveau on ne « fait » rien ! ». Selon ce que l'on vit comme qualité lors de ces réunions, on aura l'impression que cela est du temps perdu, parce qu'en réalité, on se sent responsable de la vie. Chaque heure passée assis en réunion signifie que l'on « perd » une heure de travail pédagogique. Chaque rassemblement en réunion est un empêchement de la vie, pour laquelle je suis pourtant responsable. L'observation de soi montre que nous nous sentons investis de la responsabilité de l'activité. Que produit alors une école ? - autant que ce que chacun y apporte. C'est cela qui constitue la prestation fournie par une école, et non pas une supposée activité de la communauté en tant que telle. La communauté ne fournit aucune prestation, la communauté ne fait que prendre conscience des prestations individuelles, ou de leurs manques.

Agir individuellement pour la communauté

Nous pouvons donc dire maintenant : la communauté a toujours quelque chose à voir avec la conscience, et l'individu toujours avec l'activité. Il est extrêmement important de voir clairement cela : la source pour tout ce dont nous avons besoin, ce sont les différentes personnes, et non pas « cette » école. C'est précisément de cela dont parle Rudolf Steiner lorsqu'il dit que tout développement social dépend de l'émancipation de l'individu hors de la domination des « groupes », et qu'une société moderne serait une société qui « ne veut rien pour elle-même, mais tout pour l'individu ». (2) Il ne s'agit pas de dire que la communauté devrait nous aider à privatiser, mais plutôt que nous reconnaissons ceci : la source de tout ce que nous pouvons recevoir pour la communauté est l'être humain individuel. Et nous devons tout faire pour pouvoir répondre à la question : comment pouvons-nous amener cette source de l'individu à jaillir ? Vous voyez qu'à travers une telle manière de voir, la compréhension de la communauté change ; nous ne pouvons plus dire : que faisons-nous ? Au contraire, le « nous » doit être refoulé autant que possible. La question est plutôt : que fais-je, que fait chacun individuellement ?

C'est cela, la question moderne, c'est là la source à partir de laquelle tout s'écoule aujourd'hui. Et plus nous demandons : « que faisons-nous ? », plus cela devient difficile. Car les impulsions d'action naissent aujourd'hui à partir de l'intérieur, et non plus depuis l'extérieur. Et pourtant, il y a toujours la difficulté qui vient de ce que ce « nous » est tellement proche : « nous sommes pourtant une école ! ». Nous connaissons tous cela, et toujours à nouveau on recommence à penser ainsi. Mais lorsque nous revenons au « nous » en tant que sujet, nous retournons dans le passé, dans lequel le « nous », l'ancienne communauté, déterminait ce que le « je » avait à faire. Or, si dans le passé il y avait encore un contenu spirituel légitime pour ce « nous », celui-ci fait défaut aujourd'hui. C'est pourquoi le « je », qui aujourd'hui reste déterminé par un « nous », n'a du « je » que l'aspect, en réalité il est réduit à un organe exécutant, membre d'un collectif. Il existe bien des communautés, qui nous ont montré cela dans les derniers siècles, en particulier au 20^e siècle, et qui nous ont ainsi révélé en quoi consiste cette orientation collective. En fin de compte cela débouche sur l'exigence d'un complet renoncement à soi, d'une obéissance totale : je dois me mettre à disposition, sans volonté propre, comme si j'étais un cadavre, ainsi que l'a formulé un jour Ignace de Loyola ; je reçois mes ordres de la communauté, de l'autorité supérieure. Et cela finit dans le stalinisme - léninisme : « le parti a toujours raison, ta place est là où le parti t'ordonne d'aller ». « Tu n'es rien, ton peuple est tout », disaient les nazis.

Cela est seulement la conséquence du fait que l'on se cramponne au postulat du « nous », à une époque qui exigerait la liberté de chaque individu. Car le nouveau « nous » naît de ce que chaque « je » apporte, en contribution à ce « nous ». Mais ce faisant, nous ne devons pas concevoir ce « nous » comme totalement inactif. Nous devons plutôt demander : Comment le « nous » doit-il travailler, pour que la source du « je » puisse couler librement ? Cette question doit être posée, cela correspond aux expériences réelles. Au sein de la communauté, nous ne pourrions toujours que dire « on devrait », et ensuite nous dépendons du fait que quelqu'un dise : « je le fais ». Car là, nous le vivons tout à fait réellement : c'est l'individu qui est la source. Or il arrive que la communauté soit organisée de manière qu'aucune compréhension juste de l'individu ne puisse apparaître, voire même de manière que l'individu soit considéré comme une menace pour le « nous », et cela, nous devons faire très attention et nous efforcer de l'éviter. Car sinon, nous ne ferions qu'imiter en modèle réduit ce que nous avons dénoncé à grande échelle et qui nous a décidés à dire : « nous voulons créer quelque chose selon notre propre manière de voir ». En effet, on constate que les personnes coutumières de la prise d'initiatives n'ont pas la vie facile au sein d'une communauté, notamment parce que l'on n'aura que trop vite tendance à retomber dans les anciennes manières de penser : « Voilà que de nouveau il vient avec quelque chose d'autre, alors que nous venons justement de tout régler ! ». Nous devons sans cesse être sur nos gardes pour éviter que la communauté ne devienne hostile à l'individu. Et elle le deviendra néanmoins inévitablement, dès lors que l'on laisse les choses aller leur cours naturel. Car la qualité d'une communauté favorable à l'individu doit être recréée toujours à nouveau, et ne peut l'être qu'avec conscience. Il s'agit par conséquent de travailler à l'encontre de cette tendance de la communauté à retomber toujours à nouveau dans les anciennes ornières, c'est-à-dire à vouloir toujours à nouveau s'approprier le côté actif, le côté de la vitalité, ce qui nous conduirait tout droit au durcissement.

Mais il existe encore un autre danger pour la nouvelle communauté. Ce danger apparaît lorsque l'individu veut à lui tout seul accaparer entièrement le côté de la conscience. C'est alors qu'apparaissent par exemple les prises de pouvoir de certaines personnes. Les structures basées sur la notion de pouvoir sont justement caractérisées par le fait que l'un ou que plusieurs individus s'arrogent le droit de posséder la conscience pour tous, afin de définir précisément ce que chacun

des autres aura à faire.

Nous devons donc être particulièrement attentifs à ce que le « je » et la communauté se placent dans une relation mutuelle juste, tout comme nous devons toujours garder le lien juste entre la conscience et la vie, et éviter qu'elles ne se séparent. Ainsi, nous ne devons ni laisser le côté « végétatif » se renforcer jusqu'au point où nous serions en réalité endormis, où nous aurions perdu toute conscience, ni renforcer unilatéralement la conscience au point de étouffer les processus de vie. Comment faire pour amener les processus de vie et les processus de conscience dans une juste relation les uns par rapport aux autres ? C'est ainsi que nous pouvons définir notre questionnement en le formulant de manière tout à fait générale - . Du point de vue social, il s'agit d'établir une juste corrélation entre deux questions : Premièrement, comment parvenons-nous à un rythme intérieur adéquat entre individu et communauté ? Comment obtenir que l'individu puisse développer son action, en tant que pôle d'activité par lequel toute prestation est créée ? Et deuxièmement, comment parvenir du côté du groupe à une conscience de ce qui se passe, de sorte que nous puissions légitimement dire : « voilà une communauté professionnelle » ?

Lorsqu'on ne réussit pas à aller jusque là, alors apparaît la tendance au morcellement. De la même manière que de l'autre côté, nous avons l'apparition de l'esprit collectif avec sa tendance au durcissement, nous avons ici en contrepartie la manière de penser opposée : « En réalité, nous n'avons besoin d'aucune communauté; de toute façon, chacun fait les choses de son côté ! » C'est ainsi qu'aujourd'hui, on croit pouvoir disposer de l'idée de communauté : « Mais à quoi bon encore une communauté ? Nous y arrivons très bien sans elle ! » Cette tendance existe aussi parmi les enseignants, et le sens même du travail collégial est mis en doute. Car lorsque l'on pense ainsi, la communauté est réduite à un contexte purement formel, sans véritable signification.

C'est pourquoi nous devons poser la question suivante : Comment pouvons-nous amener la communauté à une collaboration telle, qu'elle parvienne quasiment à « porter » non seulement les individus, mais à travers eux, leurs possibilités ? Et inversement : Comment l'individu peut-il vivre la communauté de manière que les opinions et les points de vue de chacun concordent en un tout cohérent ? Car l'école est, en effet, un cercle de personnes qui ont quelque chose en commun, elles ne se trouvent pas réunies au hasard. Ces personnes ont quelque chose à faire ensemble. C'est pourquoi elles développent des relations entre elles, qui sont des relations de nature juridique. Ces relations sociales forment alors sur le plan social une sorte de peau protectrice vis à vis du monde extérieur, elles constituent un intérieur et un extérieur. Même si les manifestations en sont plus ou moins précises, cela commence en général plus tôt qu'on ne le pense, et pas uniquement avec la fondation d'une association. Partout où des hommes font quelque chose en commun, cela provoque l'émergence de la société implicite, en tant que société simple de droit citoyen. Il n'est pas nécessaire que cela soit déjà défini sous forme contractuelle. Là où de telles relations existent et développent leurs effets, il se forme toujours comme une sorte de « peau sociale ». Nous voyons ensuite comment cela se renforce, devient de plus en plus précis, jusqu'à ce que nous faisons face à une personne juridique, - au vrai sens du terme. De sorte que nous avons là trois éléments : nous avons l'individualité, nous avons la communauté, et nous avons la formation d'une peau, d'une forme juridique, avec les liens juridiques qui nous placent au sein d'un contexte et qui doivent réguler d'une certaine manière les relations.

La question des statuts n'est jamais sans importance, car ce sont eux qui déterminent comment sont configurés les pôles « individualité » et « communauté » dans leurs relations réciproques. Statuts et

règlements constituent une sorte de repère pour s'orienter dans la manière dont ces deux entités vont pouvoir cohabiter. C'est pourquoi le domaine juridique nous fait aussi ressentir la mise en forme des relations, et toujours il imprime en quelque sorte un rythme à la vie sociale. Et c'est précisément là la tâche principale de la vie juridique. Mais elle ne peut remplir cette tâche que lorsque des lois décrivent et ordonnent les processus de la vie, sans les étrangler ni les entraver. Quelles formes faut-il élaborer pour que la vie sociale existante ou en projet puisse être saisie et organisée ? Il est parfaitement abstrait et étranger à la vie de créer des statuts dans lesquels on veut inscrire tous les souhaits possibles, ou dans lesquels on érige des règles pour parer à toutes les éventualités que l'on peut imaginer. Celui qui met en forme des statuts ou des règlements doit plutôt être à l'écoute de la vie, sinon les contextes juridiques imposent leur propre forme à la vie, et cela serait contre-productif. Nous ne devons pas sous-estimer combien les formes juridiques développent leur dynamique propre et par là, contraignent quasiment la vie à suivre une direction particulière. L'impulsion de Rudolf Steiner dans la vie sociale a toujours été de tout miser sur ce qui est humain, et de surmonter toutes les tendances de planification casanières. Ce faisant, il n'avait pas l'intention de refouler la vie juridique, comme cela est toujours à nouveau affirmé de manière erronée, mais il voulait veiller à ce que le droit s'oriente de nouveau d'après la vie, et non pas que la vie soit soumise au droit formel, comme cela est fréquemment le cas aujourd'hui.

Nous voulons tenter de réunir ces deux éléments et nous demander : Comment les choses se passent-elles en réalité dans une communauté ? Observons donc d'abord le collège des enseignants. Lorsque nous considérons la communauté dans un sens plus large, et que, par exemple, nous y incluons aussi les parents d'élèves, alors apparaissent encore d'autres aspects. Mais pour l'instant nous voulons parler de ce que l'on appelle « direction collégiale » de l'école, bien que de nombreux éléments, parmi tout ce que nous allons y découvrir, puissent parfaitement être transposés à la collaboration au sein d'un cercle parents - enseignants, dans un conseil d'administration de l'école ou dans diverses autres instances. Une grande partie de ce qui est décrit ici à titre d'exemple, reste donc valable sur un plan plus général.

Comment écarter le danger d'asphyxie grâce à la délégation dynamique et à la direction collégiale

Avec ce qui a été exposé jusqu'ici, nous obtenons une première réponse à la question de savoir quelle doit être la dynamique intérieure d'une communauté, afin que justice soit rendue aux deux polarités décrites, et qu'elles ne soient pas confondues l'une avec l'autre : tout ce dont une communauté veut prendre conscience, ce qu'elle se pose comme tâche à accomplir, ou ce qu'elle vit comme un problème la concernant, tout cela aura toujours une tendance « communautaire ». Et d'un autre côté, nous pouvons dire : chaque fois qu'il s'agit de faire quelque chose, nous devons trouver des individus pour le faire.

Une tâche se présente à nous, nous voulons trouver comment faire. Visiblement, nous devons donc parcourir le chemin allant de la communauté, qui vit cela comme une « problématique », puis passer à travers le pôle de l'individu et ensuite revenir dans la communauté. Nous devons donc quitter le cercle de la communauté puis y revenir en décrivant un mouvement en lemniscate (en forme de huit). Le chemin pour trouver une solution aux problèmes incombant à la communauté ne passe pas par la communauté, mais plutôt il mène hors de la communauté, vers l'individu ou un groupe de plusieurs individus, et à partir de là retourne au sein de la communauté, d'une manière particulière qu'il nous faudra encore explorer. Si nous nous contentions de rester dans le cercle initial, cela nous

pouvons le voir dès à présent, aucune dynamique ne pourrait apparaître.

La question que nous devons suivre à présent est celle des pas successifs ou des étapes du processus que nous devons parcourir pour cela. Si nous avons le problème en point de départ, et la solution en point d'arrivée, alors nous avons besoin qu'au milieu, dans l'intervalle, se situe le point qui permet à une part du problème de se transformer en solution, et ce point est celui de la prise de décision. Là où une décision est prise, c'est là que se trouve le point où tout ce à quoi j'ai réfléchi jusque là se trouve condensé, et je dis : « maintenant il faut que les choses changent ».

La décision est le centre, l'endroit où le changement devient praticable. C'est pourquoi notre recherche peut, d'un point de vue très général, se résumer à la question : Qui peut donc dire ce qui doit se passer ? Qui décide ? - Il est bien entendu merveilleux que nous nous rendions maîtres de nos tâches, que nous voulions résoudre les problèmes, mais dans l'intervalle se pose toujours à nouveau la question : et qui peut dire maintenant ce qui doit se passer ? Qui donc est chargé de cela ? La question de la compétence décisionnelle est une sorte de point central. Qui est placé dans ce centre ? Qui le fait ? Beaucoup d'aspects tournent autour de cette question centrale. Lorsqu'on essaie de démêler l'écheveau complexe des problèmes liés à l'autogestion, on trouve toujours, cachées en amont, quelques questions concernant le pouvoir décisionnel.

Comment, à travers quels pas, un contenu passe-t-il du stade où il est l'objet de notre vision au stade où il est maîtrisé ? Si nous nous consacrons à cette question, nous devons nous rendre compte que pour de telles visions systématiques, l'angle de vue doit être suffisamment large. Il ne faut pas éveiller le sentiment que nous avons affaire à un système qui anticipe le cours de la vie. Il ne s'agit que de diriger le regard sur des qualités particulières et des éléments du processus de résolution lequel sera naturellement plus ou moins long et ardu selon le domaine dont il s'agit.

1. Conscience du problème

La toute première chose, si l'on veut maîtriser quelque chose, consiste à se forger d'abord une conscience du problème posé ou de la tâche. Avons-nous coutume de développer une image exacte et précise de ce qui se pose en tant que problème, et par conséquent en tant que tâche à résoudre ? ! Bien des choses en dépendent; car si je pose un diagnostic erroné, la thérapie sera elle aussi erronée. C'est pourquoi il s'agit en effet du fondement, et celui-ci présente de très nombreux aspects différents. Nous savons tous que lorsque quelqu'un ne ressent pas une situation en tant que problème, il ne verra pas non plus la solution en tant que solution, mais comme une quelconque action sans intérêt. Il dira alors : « Mais pourquoi faudrait-il que je fasse quoi que ce soit différemment ? »

L'élaboration d'une image ou vision précise quant aux problèmes signifie bien plus qu'obtenir seulement une image de la situation : C'est par le fait de devenir notre image ou notre vision, qu'elle peut véritablement éveiller en nous le besoin d'une résolution. C'est une vieille expérience : Lorsque le besoin de résoudre une situation ne se fait pas sentir, ou celui de la maîtriser, toutes les mesures que l'on peut prendre restent en plan à un moment ou à un autre. Personne ne participe, des actions de boycott, de blocage, ou d'autres choses similaires ont lieu. La raison n'en est pas que nous serions peut-être en désaccord avec les contenus prévus, mais parce qu'au fond, nous ne sommes pas du tout « embrasés » intérieurement par l'impulsion qui dit : « Quelque chose doit changer ! ». Le changement ne nous apparaît que comme une possibilité parmi d'autres. Il y aura évidemment des

opinions; l'un veut ceci, l'autre cela. La confrontation avec la tâche et le problème est bien plus qu'une simple question « technique », elle agit jusque dans la vie intérieure des personnes impliquées. Une conscience du problème qui aura été élaborée de la sorte aura des effets rétroactifs sur les participants.

Voilà pourquoi nous pouvons dire la chose suivante : l'élaboration d'une conscience des problèmes est une tâche expressément communautaire. Ce qui nous concerne tous en tant que collègue ou en tant qu'instance, nous devrions tous en être pleinement conscients, - même ou justement surtout, si plus tard l'on ne sera pas du tout celui ou celle qui devra faire les choses sur le plan pratique. Sinon, il se produira que des actions seront faites par certaines personnes, mais sans que l'on ait jamais parlé ensemble de ce dont on a besoin ou non. Nous laissons faire les choses, ce qui souvent n'est qu'une autre façon de dire que nous nous en désintéressons. Au fond, c'est ainsi que naissent les forces silencieuses qui rendent la communauté impuissante.

C'est pourquoi nous devons dire : Cette première phase de l'élaboration de la conscience des problèmes est quelque chose qui doit imprégner toute la communauté, et est typiquement un processus communautaire de prise de conscience. La première phase de la « délégation dynamique » est donc orientée vers la communauté. (Par le concept de « délégation dynamique » nous entendons la description de la démarche par laquelle l'autogestion, dans une communauté, est pratiquée au sens de l'autoresponsabilité.)

Bien entendu, il ne faut pas prendre ces phases de manière trop schématique. Considérons un exemple : Un problème apparaît, qui concerne les écoles ; dans les dernières années, ce fut la question des ordinateurs. On voit que partout, ce problème se présente à nous. Que faisons-nous ? L'un dit : « Il faudrait un jour parler des ordinateurs ». Ensuite quelqu'un demande : « Pourquoi ? ». On répond : « Qui connaît quelque chose aux ordinateurs ? » - « Eh bien, aucun d'entre nous, ou seulement quelques rares personnes ! » Il n'aurait pas de sens de se lancer ainsi à l'improviste dans un entretien approfondi sur l'ordinateur. En revanche, nous devons plutôt nous mettre dans la position qui nous permettra de dialoguer sur ce problème d'une façon raisonnable et en tenant compte des points de vue les plus divers.

Cela signifie : Nous devons maintenant entrer dans une boucle : comment nous informer de manière compétente ? Qui peut nous exposer ce thème avec la profondeur nécessaire ? Peut-être aussi que, grâce aux premières réflexions approfondies au sujet du problème, nous saurons si cela nous concerne seulement. Nous ne devons donc pas schématiser et dire : « Voilà, nous avons parlé pendant une heure, c'était donc la phase 1 ! ». Il nous faut plutôt procéder en accord avec le déroulement de la vie et avec notre saine bon sens. Alors s'ouvrent à nous de multiples possibilités : Quelque chose se présente à nous, nous en parlons, et nous voyons que cela ne nous concerne pas du tout. Nous allons donc nous en détourner. Ou alors, nous remarquons que cela ne nous concerne pas encore, et nous en ajournons seulement le traitement. Ou alors nous constatons : cela nous concerne vraiment, mais nous n'y connaissons rien. Nous devons tout d'abord prendre notre élan, et nous informer de manière conséquente.

Cette première phase contient ce que l'on appelle aujourd'hui en développement organisationnel « élaborer une vision partagée ». Cette élaboration d'une vision commune demande toujours une certaine retenue. Il faut se garder de se précipiter trop tôt vers les conséquences pratiques, et d'abord apprendre à observer froidement, avec une « objectivité scientifique », sans projeter ses propres

souhaits et sentiments dans le propos. De quoi s'agit-il ? Avons-nous une véritable image de ce dont il s'agit ? Que signifie ce qui nous attend, vu de façon plus détaillée ? Comment se présente le problème ?

2. Créer les fondements ; reconnaître les forces de ce qui est en devenir

Il est certes très important d'élaborer des images précises des problèmes, mais cela reste insuffisant. Il n'y a pas seulement les phénomènes liés au problème que nous devons inclure dans notre vision commune, mais nous devons aussi apprendre à les interpréter en tant que symptômes qui indiquent des causes plus profondes. L'élaboration de la vision partagée est, elle, empirique : que puis-je observer ? Qu'avons-nous là ? Que puis-je percevoir ? Qu'est-ce donc qui a joué un rôle jusqu'à présent ? Comment cela se situe-t-il dans l'ensemble ? Quels sont les faits en présence ? - Toutes ces questions sont des questions pratiques et empiriques qui s'enquêtent des diverses manifestations du problème. Quelque chose leur manque encore : la vision de l'être ou de l'essentiel qui se manifeste, et au sujet de quoi nous devons acquérir de la clarté.

Lorsque nous regardons de telles manifestations, nous regardons des segments extraits du courant de ce qui est en devenir, et qui ne trahissent pas encore d'où ce courant provient et vers où il veut se diriger. Nous devons parvenir au-delà des manifestations ponctuelles et particulières, et plonger au coeur des forces formatrices, par ailleurs responsables d'avoir fait émerger ces phénomènes à la surface des événements. Aucune réponse ne sera jamais trouvée par le seul fait de fixer son regard sur des phénomènes particuliers. Cela ne permet que des comparaisons sur le plan extérieur : est-ce ceci ou cela qui est mieux ? Lorsque nous ne savons pas comment progresser, nous commençons à écrire des listes pour mieux comparer les avantages et les inconvénients. Je ne veux pas dire que l'on n'aurait pas du tout le droit de faire cela, mais en général cela ne nous avance pas beaucoup. Celui qui ne s'intéresse qu'aux avantages et aux inconvénients ne perd que trop facilement des yeux la question de ce qui est juste. Nous devons regarder plus profondément, et nous demander ce qui veut devenir, comment nous pouvons soutenir et apporter notre aide à ce qui est en devenir. Aujourd'hui, nous avons tendance à transformer la vie entière en bilans, et ce n'est pas pour rien que nous avons actuellement une telle dominance de la comptabilité. Mais l'habitude de tirer des bilans est un problème d'empoisonnement de la vie, si nous le faisons au mauvais endroit. Car cela nous amène alors à ignorer les choses essentielles. Ceux d'entre vous qui ont travaillé la Philosophie de la Liberté savent avec quelle insistance Rudolf Steiner traite ce thème du bilancement de la vie, auquel il consacre tout un chapitre : mettre les efforts en face de l'avantage. Cinq heures d'ascension avant d'atteindre le sommet, pour y séjourner dix minutes ! Si vous commencez à faire de tels bilans, rien ne vaudra plus la peine d'être entrepris. Il y a eu des philosophes qui ont dit : Celui qui maîtrise parfaitement la technique des bilans, celui-là va devenir très paresseux, parce que chaque effort ne fait que créer des déficits. La réponse de Rudolf Steiner à cela fut la suivante : Pour celui qui ne veut jamais aller au sommet, toute ascension et tout effort est évidemment impensable. Pour celui qui ne veut rien, tout est naturellement toujours de trop. Mais si j'ai la volonté d'aller au sommet, alors aucun obstacle n'est trop grand pour moi, je ne crains aucun effort. C'est pourquoi nous devons interroger : quel est l'objectif vers lequel nous tendons ? qu'est-ce qui veut devenir ? - au lieu de demander : quels avantages et quels inconvénients cela nous apportera-t-il ?

Ensuite arrive souvent la proposition : Montrez-nous des alternatives. Finalement, on sera en face de cinq possibilités différentes, - ce qui ne fera qu'accentuer le problème. Car comment trouver la solution juste parmi ces cinq, toutes possibles ? Cette question d'une solution originale et adaptée

sur mesure à la situation, nous ne devons pas la réduire à un simple choix entre des alternatives issues de nos raisonnements. Que la liberté ne doive pas être réduite à la simple liberté de choix, voilà une compréhension fondamentale que l'on peut trouver dès le début de la Philosophie de la Liberté.

Malgré tout, nous retombons souvent et volontiers dans ce « picorage » confortable parmi des propositions d'alternatives toutes faites. Nous devons apporter une réponse à un problème, mais cela est par trop compliqué ; c'est pourquoi nous aimerions bien avoir deux propositions. Et avec celles-ci, il ne s'agit pas de trouver la plus juste, mais la plus avantageuse. Cela est naturellement beaucoup plus simple. Mais les actions véritablement libres ont toujours comme condition préalable l'immersion dans les forces oeuvrant au façonnement de la vie, la vision intuitive de ce qu'elles sont, l'identification avec ce qui veut devenir et que nous devons aider à naître.

Nous aspirons donc à une solution. Si nous voulons comprendre le mot « solution » lui-même de façon imagée, (en allemand le mot « Lösung » peut aussi signifier « dénouement »), alors cela veut dire qu'un noeud s'est formé là et que nous devons le dénouer, ou alors un durcissement ou une accumulation ont eu lieu, que nous devons détendre (dénouer). Il y a là quelque chose que nous devons à nouveau remettre en mouvement, « dissoudre » dans le courant qui s'écoule vers le futur, - et dont la direction est déterminée à partir du futur, - quelque chose qui en était sorti en se durcissant ou en s'attardant dans cette retenue. Et pour cela, nous devons connaître ce qui s'écoule de la sorte, nous devons plonger dans ce courant des forces qui façonnent, organisent et génèrent des formes, à la source desquelles il nous faut trouver quelque chose de l'archétype. Les forces formatrices qui naissent à partir de cet archétype mobile, c'est cela que nous devons chercher.

On ne peut répondre aux questions pédagogiques que lorsque l'on porte son regard sur l'enfant en devenir. Il ne suffit pas de regarder l'enfant tel qu'il se présente à nous en ce moment, et de se demander : de quoi a-t-il besoin maintenant ? Ce n'est qu'à partir du moment où nous créons un lien avec l'individualité en devenir, et que nous nous mettons au service de ce qui, en l'enfant, aspire à se développer, que nous pouvons avancer. C'est ainsi que nous devons en permanence travailler à partir du futur, sinon nous ne saurions jamais dire ce qui doit se passer sur le plan pédagogique.

Si au départ il s'agissait d'élaborer une image des contingences telles qu'elles sont issues du passé et à travers lesquelles une problématique s'est cristallisée, dans la deuxième phase nous aurons à nous tourner vers les perspectives et les exigences que nous pose le futur. Et lorsque nous pourrons contempler les deux aspects côte à côte - passé et futur -, alors seulement nous pourrons lentement donner une réponse à la question : Et comment voulons-nous nous comporter ? Auparavant, cela est en réalité impossible.

Nous gagnons notre espace de liberté d'action par le fait de travailler des deux côtés avec le même poids : la perception des phénomènes, une observation circulaire des faits d'un côté, - et de l'autre, le regard porté sur ce qui est en devenir, sur ce qui relève des archétypes. En pédagogie, nous devons d'une part regarder l'enfant de manière à pouvoir constater concrètement dans quel état il se trouve, comment il se comporte actuellement, comment est sa santé présentement, comment sont ses facultés de compréhension, etc. : ce qui se pratique dans les moments appelés « présentation d'enfant ». Et d'autre part, nous devons nous réunir et travailler sur le plan anthropologique. Nous ne parlons pas d'un enfant en particulier, mais nous travaillons à comprendre en quelque sorte l'archétype de l'être humain. Et même en ce qui concerne l'enfant particulier, nous ne nous arrêtons

pas à une suite de constats, mais nous nous efforçons de nous pencher de manière aimante sur ses traits de caractère essentiels, d'apprendre à lire les différents phénomènes, dans la perspective du développement de son individualité et de l'aide possible que nous pouvons lui apporter dans ce domaine.

Dans l'étude de l'anthropologie générale, nous trouvons des indications et des orientations sur les prestations que nous avons à fournir sur le plan pédagogique. Il faut toujours à nouveau se plonger dans ce qui relève de l'archétype pour s'orienter parmi les phénomènes manifestés. Mais toutes les questions ne requièrent pas la même profondeur : ici non plus, il ne faut pas schématiser, mais il convient plutôt de se demander dans chaque situation concrète, jusqu'où nous avons besoin de tenir compte des contingences manifestées et jusqu'où nous devons prendre en considération les archétypes, afin de venir à bout de notre question.

Si à nouveau, nous nous demandons qui est concerné par ce travail sur les archétypes, alors nous devons dire : cette phase de la vie autogérée est de nature communautaire. Il est très important que tous participent à ce genre d'entretiens, et qu'ainsi chacun prenne vraiment part au courant de la communauté qui est porteur du devenir. Souvent nous voulons harnacher le cheval en commençant par la queue : les entretiens et les discussions sur le problème et les fondements n'ont pas lieu, ou seulement de manière insuffisante, - et cela fait alors apparaître l'insatisfaction et le sentiment de ne pas se sentir concerné, qui s'articulent ensuite dans l'exigence de recevoir plus d'« informations » en détail. Nous voulons en quelque sorte empêcher que quoi que ce soit se passe, dont nous ne saurions rien. Mais quand bien même nous serions « informés » de tout : l'information se rapporte à ce qui existe déjà, aux faits déjà advenus. A travers cela, nous ne prendrions encore toujours aucune part au courant du devenir.

Or c'est précisément cela qu'il nous faudrait, car c'est bien cela qui porte la communauté. Il est erroné de croire que la communauté s'édifie pour ainsi dire à partir des faits concrets. La communauté s'édifie à partir des forces formatrices de la vie, et non pas à partir de ce qui est particulier. Le particulier, chacun s'en acquitte autrement. Il n'existe pas la pédagogie pour la première classe. Chaque professeur de première classe fera les choses à sa propre façon. Vous ne pouvez pas du tout afficher des recettes, vous ne pouvez donner aucune prescription d'action pour le professeur de première classe, mais au contraire, vous devrez vous rendre compte de la chose suivante : en ce qui concerne les détails concrets, chacun fera les choses différemment.

Et pourtant nous savons quels sont les points de vue de la pédagogie Waldorf pour un enseignement en adéquation avec l'âge des enfants en première classe, comment l'écriture ou quoi que ce soit d'autre devra être introduit. Et bien que nous sachions cela d'une manière générale, si l'on se promenait à travers les classes, on ferait le constat suivant : Il existe des centaines de possibilités permettant de mettre en oeuvre ce point de vue général. Cela dépendra de chacun en particulier, de la manière qu'il aura de le faire ; il n'y a là rien de communautaire. Ce qui nous relie tous, c'est la compréhension du rôle de la première classe, - voilà ce que nous avons en commun. Cela peut paraître inhabituel, parce que l'on croit toujours que tout doit être concret.

A cet endroit nous remarquons la chose suivante : là où les choses sont encore dynamiques, on pourrait dire vivantes, là s'édifie ce qui nous est commun, nous pouvons tous y plonger ensemble. Nous pouvons tous être des professeurs de première classe au sens général, mais nous ne pouvons pas nous entretenir pour savoir s'il faut faire les choses comme ceci ou comme cela. A cela, chaque

enseignant devra trouver sa propre réponse, en fonction de sa propre situation, de ses élèves, à partir de ce qu'il vit et ressent et selon ses possibilités. Il serait complètement insensé de vouloir rechercher précisément à cet endroit des éléments communautaires. Cela ne mènerait qu'à l'uniformisation. L'élément propre à la communauté se trouve sur les deux premiers plans décrits. Et chacun devrait pouvoir y prendre part.

Même celui ou celle qui n'appartient pas, de par sa spécialité professionnelle, au domaine concerné, devrait pouvoir participer aux échanges sur ces deux plans. Certes, tout le monde n'a pas besoin de comprendre quelque chose aux problèmes spécifiques de l'enseignement de l'anglais. Mais chacun devrait connaître quelque chose des éléments fondamentaux qui déterminent ce qui est réellement recherché à travers et grâce à l'enseignement de l'anglais à l'école Waldorf. Ce n'est qu'ainsi que peut naître une compréhension pour ce que fait l'autre au sein de notre communauté, et que sera évitée une tolérance indifférente généralisée. Cela est absolument essentiel. S'il est inutile que chacun ait des connaissances pour ce qui concerne les détails, en revanche les fondamentaux, eux, doivent être connus de tous. Il n'est pas possible que dans une école des choses soient faites, au sujet desquelles il y aura une véritable lacune de conscience chez la majorité des personnes impliquées, et dont elles diront : « Je n'ai aucune idée pourquoi nous faisons cela, ni d'ailleurs de ce que font les autres ! ». C'est cela la question : Au niveau de la prise de conscience, nous devons englober la totalité de l'école. Mais cette totalité est de prime abord ce qui est saisi à partir des forces formatrices, à partir desquelles et grâce auxquelles nous travaillons. C'est ainsi que le travail consacré à tout ce qui a trait aux archétypes, est un processus de formation et d'édification de la communauté.

3. Recherche de solution par des délégués

C'est un grand problème pour les écoles si, dans le travail collégial, dans la direction et la gestion collégiales, les deux phases décrites ont souvent lieu de façon insuffisante. La deuxième phase surtout, ne se trouve que très rarement prise en considération. Fréquemment, cela provient du fait que nous passons tout de suite de la reconnaissance du problème à l'action de solutionnement et que nous disons : « Ah, voilà un problème, mais bien sûr, tous ne peuvent pas s'en occuper, alors qui veut bien s'en charger ? » Nous allons directement de l'élaboration d'une image de la situation au principe de délégation, et là nous avons un sursaut de recul devant les conséquences du mandatement, parce que nous n'échappons pas au sentiment inconfortable de ne pas savoir réellement ce à quoi nous voulons parvenir avec la délégation, pour la bonne raison que nous avons, en tant que communauté, une conscience lacunaire.

Quelque chose doit être mis en oeuvre, et nous demandons : qui le fait ? C'est là un point critique, car avec la délégation nous quittons le plan de la communauté. Il s'agit de ce point de retournement, dans lequel nous recherchons la ou les personnes qui se consacreront au problème à notre place. Déjà, nous nous trouvons face à la première difficulté : Comment trouver la bonne personne ? La délégation est un thème extrêmement délicat. Car si l'on se contente de désigner quelqu'un et de dire : « C'est toi qui doit le faire », on a le sentiment d'attenter à sa liberté. Mais si nous demandons : « qui veut bien se désigner ? », alors nous avons fréquemment fait la désagréable expérience que c'es précisément celui qui n'est pas la bonne personne qui s'annonce ! Arriver à se débarrasser d'un candidat indésirable devient un immense problème ! Nous n'avons tout simplement pas l'habitude de parler de ces choses-là naturellement avec tout le tact nécessaire -, et par exemple de dire :

« C'est très bien que vous vous annonciez, mais la tâche envisagée n'exige-t-elle pas des conditions préalables particulières ? Quelqu'un comme Monsieur XY ne serait-il pas mieux prédisposé pour une telle fonction ? Voyons, vos points forts à vous se situent donc dans d'autres domaines... »

Parce que tout cela est si difficile, et parce que nous voulons respecter la liberté de se porter candidat, il nous faut finalement pousser un autre levier. Supposons que quelqu'un s'annonce, qui peut-être n'est pas tout à fait capable de bien faire les choses, ou de qui nous ne savons pas s'il en est capable, alors qu'il s'agit après tout d'une tâche importante dont le fruit et le résultat concernent toute l'institution. Dans ce cas, nous avons trouvé un remède universel, qui malheureusement se révèle être une guillotine pour toute velléité de communauté. Le remède universel consiste à dire : « Eh bien, faites-nous donc une proposition ! » De la sorte, rien de néfaste ne peut arriver. L'intéressé peut s'investir frénétiquement dans ce problème, aussi intensivement qu'il le veut, - et à la fin, ce ne sera quand même pas lui, mais bien nous qui dirons et déterminerons ce qui doit se passer. Cela constitue ainsi le dernier verrou de sécurité que nous puissions pousser, afin que rien, surtout, ne puisse arriver. Et ce verrou, nous le poussons régulièrement : nous nous faisons toujours mutuellement des propositions. Mais cela conduit naturellement à ce que la manière dont les tâches sont accomplies ne soit pas portée par le principe individuel, mais par le principe communautaire. Et c'est cela qui devient le problème, c'est le fait que nous tirons pour ainsi dire la communauté vers l'intérieur, dans l'espace de l'activité concrète (voir schéma p.22).

Vers où cela nous mène-t-il ? Quelqu'un ou un petit groupe de personnes se donne énormément de travail, et ensuite il(s) s'efforce(nt) à un moment donné d'introduire cela dans la communauté. Or ce n'est pas simple. Il faut faire mettre le thème à l'ordre du jour, mais cet ordre du jour est déjà bien trop long; d'une manière ou d'une autre, il faudra en venir plus ou moins à l'imposer, et alors l'on entendra : « Oui, bien sûr, présentez-nous cela, mais ne dépassez pas 10 minutes au maximum, vous savez, les meilleures plaisanteries sont les plus courtes ! ».

On a travaillé pendant une demi-année, et voilà qu'il faut tout comprimer en 10 minutes. Et ce créneau sera coincé quelque part au milieu d'une longue liste de points dans l'ordre du jour, et finalement se trouvera ajourné environ 3 fois, parce que l'on n'aura pas réussi à venir à bout de cet ordre du jour. Lorsqu'enfin le grand moment est venu, tous les collègues demandent : « qu'avons-nous à traiter maintenant ? » Tous sont assis là, sans préparation, tandis que celui qui est chargé de la présentation, très animé intérieurement par son thème, remarque peut-être dès le début de sa prise de parole que les visages en face de lui s'allongent. Et si l'exposé, comme convenu, a été mené en toute brièveté, il est certain de se trouver l'un ou l'autre collègue qui dira : « Vous savez, tout cela a été beaucoup trop rapide pour moi ! Vous voudriez que je décide de quelque chose, là, en deux temps trois mouvements. Alors qu'en réalité, je serai ensuite coresponsable des conséquences. Mais dites-nous, comment en êtes-vous donc arrivé à une telle proposition ? » Si ensuite quelqu'un rappelle que l'unanimité n'est pas seulement un but souhaitable, mais un véritable principe de fonctionnement, - ce qui signifie qu'un seul hochement de tête de désapprobation suffit pour empêcher la chose de se faire, - alors nous avons définitivement reporté à notre petite échelle l'imperméabilité de l'ensemble à toute forme d'initiative individuelle, alors que c'est justement ce que nous déplorions à grande échelle.

Bien entendu, tout cela est présenté de manière un peu caricaturale, mais l'exagération nous permet de voir plus distinctement où se situe le problème. Et en premier lieu dans le fait que nous n'avons aucune clarté sur ce qui est en train de se passer là. Il pourrait vraiment se passer n'importe quoi de

cette manière. Etant donné que nous n'avons pas parlé des éléments fondamentaux, de la direction dans laquelle il convenait de développer une solution, nous n'avons maintenant aucune idée s'il faut aller plutôt à droite ou à gauche, s'il faut avancer ou reculer. Donc, la méfiance envers celui qui a réfléchi à la chose est par conséquent de rigueur, - nous omettons simplement de remarquer que nous sommes nous-même à l'origine de la situation. Et à partir de cette méfiance, nous cultivons nos réserves. Nous allons peut-être tailler en pièces la proposition qui nous aura été présentée ou alors nous tenterons même de produire spontanément, pendant le collège, des propositions de modification jusque dans les détails.

Pourquoi n'avons-nous pas eu auparavant un entretien à ce sujet ? Peut-être n'avons-nous pas trouvé le temps pour cela, ou alors nous n'y avons tout simplement pas pensé. Nous héritons maintenant à posteriori du problème, que nous n'avons donc fait que reporter, et de la sorte il est devenu beaucoup plus difficile à résoudre. Le temps que nous n'avons pas réussi à mobiliser pour les phases 1 et 2, nous allons devoir le trouver dans une proportion multipliée, avec en sus une énorme frustration qui y sera liée et qui n'aurait pas existé si nous avions auparavant parlé de ce qui était nécessaire. Ce qui aurait dû se produire dans le cercle communautaire d'un point de vue général, nous le tirons dans la sphère concrète. Et comme cela se trouve à une place inadéquate, cela constitue une atteinte à la sphère de responsabilité des individus.

Le noeud du problème se situe dans le fait qu'une action individuelle doit pouvoir avoir lieu, et qu'elle doit pouvoir vivre parmi nous tous et que j'ai à la porter, bien qu'elle soit différente de ce qu'elle serait devenue si je l'avais exécutée moi-même. La prestation individuelle qui consiste à porter l'action des autres, voilà le véritable point critique de la formation d'une communauté moderne.

Le motif caché pour cette préférence en faveur de l'exigence d'unanimité est la plupart du temps le suivant : lorsque j'exige l'unanimité, alors j'ai un droit de veto absolu, ce qui signifie que je suis (que chacun est) l'instance ultime pour tout. En tout état de cause, nous avons là une prétention cachée de prise de pouvoir, alors qu'il nous faut au contraire nous déclarer pour le principe individuel. Les points de vue généraux que nous voulons adopter en tant qu'école pour un domaine d'activité précis, nous devons certes en parler ensemble. Mais lorsqu'une tâche est déléguée, alors elle doit en règle générale pouvoir être conduite jusqu'au bout, sous la responsabilité propre de la ou des personnes mandatées. - Et si je suis d'avis que la personne concernée ne serait pas adaptée pour telle tâche, alors je dois le dire à temps.

C'est une mauvaise habitude que nous avons là, qui consiste à tirer des éléments dont la juste place serait à la périphérie, dans l'élaboration d'une image commune, dans l'entretien sur les fondamentaux, - et à les placer au milieu (voir schéma p. 22). Dès lors, ce qui devrait en réalité avoir lieu de manière périphérique, vient s'agglutiner au centre. C'est ainsi qu'apparaît le danger d'asphyxie. A force de discuter et de rajouter des problèmes, nous n'avons plus aucune vue d'ensemble. Car lorsque les ordres du jour se rallongent toujours plus, et que nous discutons de la sorte, rien ne s'améliore, nous ne faisons qu'orchestrer le dillettantisme.

Celui qui veut rendre les contenus dépendants de décisions prises dans le collège à la majorité, celui-là ne fait que nourrir le «règne des incompetents », parce que nécessairement, les personnes les moins compétentes seront toujours en majorité. Cinq personnes se sont penchées sur le problème, et vingt seront appelées à prendre une décision à ce sujet ! Lorsque cela est généralisé,

cela provoque obligatoirement du dillettantisme à plus ou moins court terme. Ce n'est pas ainsi que nous verrons apparaître des solutions originales. Quelque chose d'original ne découle pas de pièces rapportées que l'on raccomoderait ensemble, mais s'élabore en un seul jet. La meilleure lettre ne sera pas celle pour laquelle chacun aura rajouté une formule supplémentaire, mais sera plutôt celle dont l'auteur disposera au préalable des points de vue essentiels issus de l'entretien commun, et pourra ensuite rédiger le texte en conséquence, mais d'un seul jet à partir de son libre arbitre et en le pénétrant de son ressenti intérieur. C'est cela que nous recherchons, et non pas le raccomodage.

Arriver à supporter cela, précisément le fait qu'une action devienne ce que l'autre en fait lorsque nous lui avons délégué la tâche, telle est la véritable épreuve devant laquelle nous nous trouvons aujourd'hui. Se supporter soi-même est déjà éventuellement un problème, mais supporter l'autre est encore bien plus difficile. Si nous n'apprenons pas à porter l'action d'un autre comme si cela était la nôtre propre, alors nous n'atteindrons pas de formation d'une communauté. Au fond, dans le cas inverse, il se produit en effet que nous élevons notre propre jugement au rang de référence. Dès lors que l'autre fait ce que nous aurions fait de toute façon, et ce dont nous nous sommes représentés qu'il avait à le faire, alors nous trouverons cela bien. S'il s'en écarte, nous trouverons cela mauvais. Mais reconnaître l'originalité de quelqu'un d'autre signifie : « Les choses sont justement devenues telles qu'elles sont, parce qu'elles portent l'empreinte de ce collègue, et non pas de qui que ce soit d'autre ». Cette « individualisation » à travers la communauté est une question tout à fait centrale.

4. Décision

Mais cela veut aussi dire : la personne particulière ou le groupe mandaté(e) est normalement responsable non seulement pour la recherche de solution, mais elle (il) aura aussi la compétence de prendre toute décision nécessaire. Nous devons utiliser le mot « normalement », parce qu'il existe aussi dans certains cas particuliers des décisions d'une portée telle que l'on dira explicitement : la décision doit être prise dans le grand cercle du collège, voire même dans la grande assemblée générale de l'école qui rassemble les membres de l'association gestionnaire. Mais dans ce cas il doit exister une raison objective permettant de légitimer cela. Dans le doute, c'est toujours l'individu ou le groupe mandaté qui aura à décider, sauf donc lorsque des raisons impératives objectives nous amènent à traiter cela différemment. Par exemple, il sera probablement impossible que deux collègues valident une nouvelle convention concernant les salaires de tous. Pour une telle question, il est bien entendu évident que la décision doit être comprise et conduite par tous, et non pas seulement par une poignée de personnes.

Mais cela doit être clarifié au préalable. Lorsqu'il n'existe pas de motif explicite exigeant de faire le contraire, alors le principe suivant est en vigueur : « Ici, ceux qui font quelque chose portent et prennent aussi les décisions afférentes ». En cas de doute, ceux qui nous avons délégués devront prendre les décisions requises. Cela nous amène à devoir nous rendre pleinement conscients des choses, et à ne pas mettre notre veto par la suite qui plus est de manière improvisée en disant : « Mais moi, pour ma part, je crois que cela devrait être autrement ». Voilà quelque chose qui étrangle et asphyxie intérieurement la communauté. Car c'est là que le pôle de conscience menace de vouloir revendiquer la vie elle-même. Et ce faisant, il commence à détruire la vie. La communauté doit savoir où elle a à se retenir, à se refréner elle-même, - afin de garantir et de protéger ses propres conditions de vie. Elle doit trouver le point précis où une question donnée est transposée hors de la communauté et où l'individu est mis en position de s'en occuper de manière responsable. La communauté, elle, aura accompli sa part au niveau de la conscience sur le plan

général. C'est donc le moment où elle se prolonge, mais seulement à travers le ou les individus qui se penche(nt) en détail et intensivement sur la tâche concernée.

Dans la troisième phase nous avons la recherche de solution, toutes les confrontations avec le problème qui sont nécessaires en amont et en détail pour se préparer à aboutir à la décision. Au début de cette phase se situe la délégation proprement dite. La quatrième phase, la décision, se trouve au milieu. Maintenant quelque chose doit être tranché. Je suis prêt, et les choses seront ainsi !

5. Réalisation

La troisième et la quatrième phase sont normalement des phases dans lesquelles nous avons l'individu qui agit. Pour la cinquième phase, qui sera évidemment et nécessairement celle de la mise en oeuvre, de la réalisation, de la transformation de la situation, nous voyons également que c'est l'individu qui agit, qu'il ne peut pas en aller autrement. Le collègue dans son ensemble, quant à lui, se réunit justement lorsque rien n'est mis en oeuvre, mais que l'on se concerta. La décision opère donc le passage vers la réalisation, et en cela cette mise en oeuvre reflète la troisième phase, étant donné que ce qui a été développé lors de cette phase en terme de solutions est maintenant amené dans la réalité. La recherche de solution, la décision et la réalisation découlent l'une de l'autre et se continuent organiquement l'une dans l'autre.

Mais il devient visible que cette réalisation à elle seule reste insuffisante. En effet, il nous faut maintenant à nouveau retourner au sein de la communauté.

6. Témoignage

C'est ainsi que la prochaine phase, l'avant-dernière, est le reflet de la deuxième. Dans la seconde phase, nous nous étions efforcés de nous approcher des forces formatrices, des forces du futur. Qu'est-ce qui est en devenir et qui doit émerger ? Vers où cela mène-t-il ? Maintenant le moment est venu où nous regardons : vers où cela a-t-il mené ? Nous appelons cela le témoignage. Rendre témoignage ne veut pas dire se justifier. Rendre son témoignage signifie : Comment a été ma gestion des besoins d'action, de transformation et d'organisation que nous avons constatés ensemble ? Quelle expérience en ai-je retiré ? Il n'est pas important de savoir si cela m'a plu ou non, mais plutôt en quoi cela concorde avec tout ce qui nous préoccupait auparavant, dans quelle relation nous nous situons maintenant par rapport à ces contenus préalables. D'ailleurs, le fait que cela plaise ou non aux autres ne doit pas non plus jouer un quelconque rôle. Il y a bien des choses qui sont justes, sans pour autant que nous les trouvions plaisantes. En effet, en vertu de l'auto-éducation, nous sommes aujourd'hui constamment mis en demeure d'intervenir dans notre vie psychique et par conséquent dans nos préférences. Car nous sommes à l'époque de l'âme de conscience, qui s'adonne à ce qui est reconnu comme juste d'un point de vue spirituel, et nous avons quitté l'époque de l'âme d'entendement, où tout était mis au service du vécu de l'âme. C'est ainsi que nous avons à apprendre beaucoup de choses qui ne nous plaisent guère sur le moment. L'idée d'autogestion toute entière est une vaste idée d'éducation envers nous-mêmes.

Rendre compte, rendre témoignage signifie se justifier devant ce que j'ai moi-même reconnu comme juste et que j'ai voulu choisir comme fondement de mon action. Pour cela, je dois me confronter aux actions que j'ai exécutées. C'est là une question importante. Sans pratique réflexive, sans rétrospective, il n'y a pas de développement. Même si, durant toute notre vie, nous pouvons

dire à juste titre : « les choses vont de l'avant, et non pas à reculons ». Si nous ne faisons jamais le point, alors il se produira finalement que des forces supérieures interviendront qui nous contraindront à un regard en arrière. Nous appelons cela mourir. La mort est au fond une rétrospective obligée. Les comptes-rendus rétrospectifs et les rapports de témoignage sont d'une immense importance pour le développement d'une communauté. Il n'est évidemment pas nécessaire de fixer sans arrêt des échéances pour rendre compte de chaque petit détail. Il faut trouver le style juste, le moment adéquat où l'on fera un retour sur une période assez longue.

Le fait de rendre compte et d'apporter son témoignage a encore un deuxième effet, à côté de la pratique réflexive. A travers cela, tous peuvent de nouveau participer à ce qui a lieu. Entre-temps, ceux qui n'agissaient pas étaient momentanément exclus. Bien entendu, on a toujours la possibilité de demander des informations intermédiaires. Cela peut s'avérer plus ou moins nécessaire selon la dimension de la problématique traitée. Mais si nous regardons les gestes fondamentaux, nous pouvons néanmoins dire : au cours des deux premières phases, tous participent, et tous sont par conséquent informés. Ensuite les choses ont été déléguées, ont été remises aux mains de quelques collègues qui s'y sont consacrés. Et maintenant, par le biais du compte-rendu rétrospectif et du témoignage, cela revient au sein de la communauté. Dans l'intervalle, cela a quasiment disparu, et ne s'est communiqué que par les effets induits, mais maintenant cela est à nouveau repris dans la conscience de toutes les personnes concernées. Et en faisant cela, on permet que l'individu s'oriente toujours à nouveau d'après la communauté, d'après ce qui vit au sein de son ensemble. Cela revient en même temps à communiquer à la communauté comment on a exécuté une tâche, mais sans que l'individu ne se trouve sous la tutelle de celle-ci. Il est très important que, lors de cette phase, tous puissent soudain percevoir à nouveau ce qui se déroule ainsi dans notre institution et à travers quelles prestations apportées par les individus.

Le témoignage a encore un autre côté, plus psychologique. Nombreux sont ceux parmi nous qui ne se sentent pas vraiment perçus. Et effectivement, beaucoup ne sont pas non plus suffisamment perçus. Celui qui prend souvent la parole à la ronde, celui-là est bien connu de tous. Mais les travailleurs silencieux parmi nous, ceux qui accomplissent leur tâche sans jamais se faire remarquer de façon spectaculaire, ne devraient jamais être ignorés, car la communauté vit autant de leur travail que des prestations des collaborateurs plus exposés. Chaque membre d'une communauté devrait avoir de temps en temps la possibilité de déposer un rapport de témoignage, et à travers cela de permettre aux autres de percevoir son travail. On peut appeler cela nos « fêtes des récoltes » modernes. Et on peut aussi l'organiser ainsi. Il nous faut arrêter de penser que cela n'est qu'un point à l'ordre du jour dans la rubrique « autres événements ». Il existe maintenant de nombreuses expériences positives à ce sujet dans beaucoup d'institutions. Ce sont des endroits où l'on essaie de cultiver les comptes-rendus, d'organiser la présentation de ces rapports de témoignage comme une fête, à laquelle sont même invités des partenaires et des personnes extérieures, pour leur présenter où nous nous situons, comment nous avons géré et conduit nos tâches, quelles perspectives nous avons dégagées, etc. Il y a tant de choses incroyablement importantes qui dépendent de tels moments. Aujourd'hui, cela est hélas traité « par-dessus la jambe », en tant que point formel dans la vie associative. Chaque fois que le conseil d'administration d'une association gestionnaire d'école se réunit, on entend des choses comme : « Bien sûr, nous avons de nouveau une assemblée générale à préparer, mais qu'allons-nous donc bien pouvoir dire à tous ces gens ? » Il en irait tout autrement si nous avions vraiment le sentiment : nous avons le droit de déposer notre témoignage, et ce faisant de présenter les fruits de notre travail. Rendre compte n'attente pas à notre liberté. Bien au contraire, cela est une condition fondamentale et un préalable à la liberté.

7. Décharge

Nous sommes partis de la communauté. Ensuite celle-ci a remis son problème sur les épaules de quelques uns, elle les a donc, à proprement parler, « chargés » en tant que délégués. Maintenant, elle doit de nouveau reprendre à son compte les conséquences de la délégation. Nous appelons « décharge » ce pas qui consiste pour la communauté à reprendre à sa charge les conséquences de ce que des individus ont fait pour elle et sous son mandat, - même si ces conséquences sont négatives -. Le mot « décharge » signifie que l'on enlève la charge qui pesait sur les épaules de ceux qui ont été mandatés pour agir. Nous acceptons ces actions et nous disons : « Ce qui s'est passé là de par ton fait, nous le portons exactement comme si c'était nous qui l'avions fait. Chacun d'entre nous prend une partie de cette charge sur lui. » Dans le quotidien, nous appelons cela « loyauté ». Vous savez comment cela se passe : pour les choses positives, nous sommes tous enthousiasmés et nous les comptabilisons sur notre propre compte; lorsque quelque chose se passe de travers, nous en connaissons toujours un qui se trouve désigné comme coupable. Se positionner en toute loyauté vis à vis de la communauté, voilà ce qui est déterminant. Avec cela, nous n'entendons certainement pas une loyauté aveugle, une manière de fermer les yeux sur les faiblesses et les fautes. Mais tant que je suis membre de cette communauté, j'en suis solidaire, - ce qui veut dire que je suis prêt(e) à porter les conséquences comme je porte celles de mes propres actes. Et cela reste aussi valable précisément lorsque je n'approuve pas tout ce qui s'est produit.

Et c'est ce pas seulement qui rend la communauté véritablement à elle-même. Si chacun se distancie de tout, alors elle s'écroulerait pour ainsi dire intérieurement parlant, même si extérieurement elle était toujours là. Voter la décharge ne veut pas dire voter pour dire si l'on a trouvé quelque chose bien ou non, pour approuver ou pour protester. La décharge ne constitue pas un vote dans le sens pour ou contre. Il s'agit d'un acte exprimant notre accord en ce qui concerne le fait d'assumer les conséquences. Ce n'est que dans des cas tout à fait extrêmes, lorsque par exemple des préjudices ont été commis délibérément à l'encontre de la communauté, ou en cas d'escroquerie ou quelque chose de semblable, que naturellement, nous serions amenés à faire une exception, que nous ne lèverions pas la main. Mais cela constitue l'unique exception à ce principe. Le reste du temps on vote son approbation, étant donné qu'il ne s'agit aucunement d'un vote qui a rapport aux contenus des actions menées, mais d'une décharge signifiant : « Je porte cela solidairement en tant que fait advenu au nom de la communauté ».

Le rythme de la vie en autogestion

Nous avons donc affaire à une sorte d'onde rythmique dans le champ de tension entre individu et communauté. Partout où le processus de travail concerne l'intégration de l'ensemble sur le plan de la conscience, la communauté devra se trouver au centre. Mais lorsque le processus veut plonger dans la vie, quand les choses doivent être réalisées, mises en oeuvre, là cela doit passer à travers les individus. C'est cela qui donne une onde rythmique intérieure. Cela débute dans la communauté, puis, dans la délégation, c'est le point de retournement cela commence à se détacher de la communauté, puis cela passe pour ainsi dire à travers les individus, pour retourner dans la communauté. C'est ainsi qu'une communauté moderne oscille dans ce rythme intérieur, lorsqu'elle se demande constamment : « Comment puis-je ramener cela dans la conscience ? Comment retourner à nouveau depuis la conscience dans l'autre côté, dans l'action ? »

Les points critiques, quant à eux, se situent dans ce processus là où nous devons quitter la communauté, et là où nous devons y retourner. Tout l'art de l'autogestion consiste à orchestrer de manière juste et à mettre dans une forme adéquate ce moment de détachement et ce moment de réintégration. Lorsque l'élaboration de la conscience est vraiment pratiquée au sein de la communauté, alors - et seulement à cette condition - ce moment du détachement ne constitue pas un morcellement général. Mais la communauté doit alors réellement lâcher prise à cet endroit, sinon tout finira par être de son ressort, cela multipliera les tâches pour les personnes concernées, et tout deviendra plus compliqué au lieu d'être plus facile et aisé. Rudolf Steiner a toujours prétendu que l'autogestion rendait la vie plus facile, et non pas encore plus compliquée qu'elle ne l'est déjà. Si nous n'accomplissons pas ce lâcher prise, alors ce qui devrait en réalité être l'affaire de quelques uns, peu nombreux, sera soudain dans les mains de tous. Par ce fait, nous avons préprogrammé notre propre impossibilité à assurer les multiples tâches qui seront les nôtres. C'est là que nous nous trouvons en danger d'asphyxie! - Et ensuite vient le deuxième point critique : ce qui a nécessairement dû aller dans l'individualisation, comment faisons-nous pour le ramener dans la communauté, afin d'éviter un éclatement qui à la fin nous ferait tout à fait perdre conscience ? C'est-à-dire : comment trouver le chemin pour quitter le pôle de conscience et entrer dans celui de l'action, et comment trouver celui qui mène à nouveau hors de l'action pour revenir dans la conscience générale ? Façonner cela rythmiquement constitue une question - clé pour la vie de toute communauté.

Notes :

- (1) Rudolf Steiner « Les fondements de la question sociale, dans les nécessités de la vie du temps présent et du futur » (1919), bibl. de l'oeuvre complète N°GA-23, Dornach 1976, paru aux Editions Anthroposophiques romandes sous le titre « Eléments fondamentaux pour la solution du problème social ». P.12, édition 1991.
- (2) « Liberté et société », Magazin für Litteratur, articles choisis au sujet de l'histoire de la culture et de l'histoire contemporaine 1887 1901, GA 31, Dornach 31989, pages 255 et suivantes.

Délégation dynamique

Vue globale du processus

