

Dialogue de l'élève avec le directeur des services aux étudiants

par Hugues GAGNÉ *

I. — DIALOGUE EN GÉNÉRAL

LE DIALOGUE est un moyen de communication interpersonnelle bien caractéristique. Il ne suffit pas de « prêcher » le dialogue pour vraiment dialoguer. Il a ses lois, ses exigences et correspond à des besoins précis de la nature humaine.

Il sera utile de nous attarder quelque peu sur ces affirmations afin d'aider à mieux comprendre les études que nous voulons faire plus loin au sujet du dialogue possible entre l'administrateur ou le directeur des services aux étudiants et les étudiants.

A. — Conditions du dialogue

Cette affirmation porte en elle-même plusieurs notes. La liste peut être plus ou moins longue, selon les individus et les circonstances. Nous nous contenterons d'en énumérer quelques-unes.

1. *Dialoguer c'est parler à quelqu'un*

a) Pour vraiment dialoguer, il faut s'assurer que les deux personnes qui veulent entrer en communication possèdent un même vocabulaire. Il n'y a pas de

* Ce texte a été présenté à l'assemblée générale des psychologues et des conseillers d'orientation de l'AIES, de l'ACQ et de la Fédération des CEGEP, du 30 septembre au 2 octobre 1968. L'auteur est directeur des services aux étudiants du Collège de Matane.

dialogue possible si l'une parle, par exemple, de la guerre en termes de 1660 alors que l'autre l'interprète en termes de 1980. Les deux se situent sur des longueurs d'ondes différentes.

b) Pour vraiment dialoguer, il faut savoir vraiment « interpeller » l'autre. Autrement dit, il faut être capable de « parler à quelqu'un » et non pas seulement « parler devant quelqu'un ».

Il y a toute la différence du monde entre le « monologue à deux » et le véritable dialogue. Deux personnes peuvent donner l'impression de dialoguer alors qu'elles développent tout bonnement leurs idées personnelles, oubliant même parfois la présence de l'autre ! D'autres pensent exercer un véritable dialogue alors qu'elles se contentent d'affirmer des banalités ou du « tout cuit », qui ne touchent en rien l'autre, ne l'interpellent en aucune manière.

c) Pour vraiment dialoguer, il faut surmonter la force de l'habitude de la présence de l'autre. À force de vivre avec les mêmes personnes (les mêmes étudiants), on en vient à oublier leur présence, en tant que présence personnelle. La communication avec ces personnes tourne facilement au type « monologue ». Ou encore, l'autre devient un « on » quelconque, qui représente un genre, une famille, et non plus un individu, une personne.

d) Pour vraiment dialoguer, il faut aussi se méfier de l'habitude des sujets à aborder. Autrement dit, il

faut se méfier des sujets qui sont trop journaliers, familiers, des sujets qu'on aborde régulièrement, familièrement, un peu automatiquement. Cette habitude peut facilement faire tomber dans le dogmatisme, le définitif, l'imprimé. Un disque pourrait alors remplacer l'un des deux alors que l'autre deviendrait un simple auditeur. Il n'y a plus de dialogue possible dans ces conditions.

Le dialogue exige que les deux participants soient ouverts l'un à l'autre en tant que personne, ouverts aux « nouveautés » de l'autre, capable de les capter, de les saisir, de « sympathiser » avec elles. La découverte de la richesse personnelle de l'autre est l'une des visées fondamentales du dialogue.

e) Enfin, pour vraiment dialoguer, il faut pouvoir y consacrer du temps. Le dialogue est une démarche qui peut être lente, qui demande du temps. Il se situe au domaine de la recherche et non de l'enseignement. On ne peut pas dialoguer vraiment à la course dans un corridor, entre deux réunions de conseil !

2. Dialoguer, c'est écouter quelqu'un

Cette affirmation est déjà en partie contenue dans les notes qui précèdent. Mais il est bon d'insister quelque peu afin d'attirer l'attention sur deux points jugés de la plus haute importance.

a) Dans le vrai dialogue, l'autre doit tenir une place primordiale. C'est lui qu'il faut saisir, découvrir. Il n'y a plus de dialogue si on se lance dans la devinette, si on tâche sans cesse de deviner ce qu'il pense ou pourrait penser, dictant soi-même les réponses de l'autre, en les supposant. Dans ce cas, on ne parle plus « avec » l'autre mais on parle « de lui », le sortant du courant d'échange. Il devient quelqu'un au sujet duquel on parle.

b) Cette façon de se comporter, qui détruit la possibilité du dialogue, amène aussi la destruction du climat de confiance qui doit régner à l'intérieur d'un véritable échange. Celui qui ne laisse pas l'autre exprimer ses propres pensées démontre par là une attitude de méfiance à l'égard de cette pensée et de cette personne. Le dialogue n'est plus possible. Cette façon d'agir s'inscrit plutôt dans le sillage de la discussion, qui est un effort pour convaincre l'autre de la justesse de « ma » position. L'autre devient en quelque sorte un adversaire à convaincre ou à vaincre, et non plus une personne avec laquelle on doit entrer en communication.

B. — Fondements du besoin de dialogue

Sur quoi se fondent ces exigences du dialogue ? À quels besoins correspondent ces exigences ? La réponse est brève, mais elle pourrait être avec intérêt plus amplement développée. Le courant existentialiste contemporain a fait de ces idées l'un des fondements de toute sa recherche philosophique, ce qui montre bien la grande importance des trois notes que nous allons maintenant rapidement examiner.

1. Besoin de l'autre

L'homme est fait pour vivre en société. Cette vérité est trop banale pour que nous nous y attardions. Tout homme normalement constitué sent profondément le besoin de vivre avec les autres, de communiquer avec les autres. Il n'est que de voir évoluer un petit enfant pour découvrir cette exigence profonde. Et l'homme possède les instruments qui correspondent à ce besoin : le geste, la parole, le regard, etc.

2. Besoin de découvrir l'autre

Chaque homme est passionné face à autrui. Chacun cherche à percer la valeur réelle de l'autre, sa personnalité avec ses richesses et ses pauvretés. L'autre est toujours un point d'interrogation tant pour l'enfant que pour l'adulte : son nom, sa résidence, son origine, ses activités professionnelles, son âge, son entourage, ses succès, ses échecs, etc. Pour le découvrir ainsi, il faut bien accepter de le rencontrer, de communiquer avec lui, de dialoguer avec lui.

3. Désir de s'ouvrir à autrui

Chacun peut faire l'expérience de ce désir, de ce besoin même, de quelqu'un qui puisse l'accueillir, l'accepter tel qu'il est ou tel qu'il est susceptible de devenir. L'enfant qui cherche à se faire aimer veut qu'on l'aime comme il est. Il veut se montrer tel qu'il est afin qu'on puisse le comprendre, le prendre en nous, avec nous. Et ce désir est aussi fortement ancré chez l'adulte qui cherche les honneurs, les louanges, qui cherche à se faire connaître par autrui. Pour cela, il faut aussi accepter, rechercher, faire naître le dialogue.

II. — DIALOGUE ENTRE DIRECTION DES ÉTUDIANTS ET ÉTUDIANTS

Le problème posé ici se veut plus précis: il s'agit ici d'étudiants de collèges de la province de Québec groupant un nombre assez considérable d'étudiants. Les administrateurs dont il va être question sont: le directeur des services aux étudiants et ses principaux collaborateurs dans l'organisation de ces services.

Après un bref regard en arrière, nous tâcherons d'analyser la situation de 1968 pour essayer de découvrir, par la suite, une solution valable aux problèmes qui émergeraient.

A. — Possibilités du dialogue avant 1960

Pour effectuer une visée globale de la situation antérieure à 1960, il serait éclairant de posséder une étude générale des organigrammes des collèges du Québec pour cette période.

Nous découvririons, sans doute, à travers les lignes de ce tableau, tout un réseau de communications de type très personnel. Quelques exemples pourraient être tirés de l'expérience de chacun.

Le directeur de discipline (le préfet de discipline), aidé de quelques surveillants, vivait vraiment au milieu de ses étudiants, participait à leurs activités, savait le nom de chaque étudiant, connaissait très souvent la situation familiale, pouvait scruter ce qui avait présidé et présidait encore à la naissance de la personnalité et des idées de ses étudiants.

L'étudiant, de son côté, *pouvait* facilement rencontrer son directeur. Il *pouvait* échanger facilement avec lui sur tous les sujets. Et le directeur *avait* le temps voulu pour recevoir ses étudiants, les accueillir.

Les conditions du dialogue étaient réunies, semble-t-il. Mais le dialogue était-il pour autant chose courante? Les rencontres étaient-elles personnalisantes?

L'expérience personnelle de chacun forcerait sans doute à nuancer fortement la réponse. Pour certains, il y avait un véritable dialogue dans des domaines bien précis (par exemple, entre l'étudiant chargé d'un domaine sportif et le directeur des élèves); pour d'autres le dialogue était quasi inexistant, autant par le

fait du manque d'ouverture de l'administrateur que par le fait de la timidité ou de la peur de l'étudiant et de son éducation familiale.

Les conditions extérieures étaient favorables: petit nombre d'étudiants, éducateurs disponibles, surtout du côté du facteur temps... Mais les conditions sociales et psychologiques annulaient pratiquement ces éléments favorables.

Les étudiants 1968 et leurs éducateurs ou administrateurs sont-ils dans de meilleures conditions à l'égard du dialogue?

B. — Possibilités du dialogue en 1968

Le monde des jeunes en général, et le monde scolaire en particulier ont beaucoup évolué depuis 1960. Les adultes eux-mêmes, y compris les éducateurs, sont entrés dans cette évolution rapide qui a bouleversé plusieurs de leurs petites habitudes pour les sortir de leur tranquillité béate et les plonger dans le bain d'une évolution pas toujours sécurisante.

La crise de l'autorité, qui est souvent notée chez l'étudiant, n'est pas cependant strictement réservée au seul monde étudiant. Les éducateurs eux-mêmes remettent en question l'autorité de leurs supérieurs (ne voulant cependant pas voir diminuer la leur, bien souvent!).

Dans tous ces courants, se retrouvent quelques lignes de fond, dont la principale est ce vif désir de liberté doublé d'un véhément désir de personnalisation, d'autonomie personnelle à l'intérieur de petits groupes.

1. Cette poussée rencontre un premier obstacle: la massification. La société familiale restreint de plus en plus le nombre de ses membres; les loisirs deviennent de plus en plus individuels ou centrés sur de petits groupes, pendant que l'école ne cesse de grossir, de grandir, de devenir une immense usine de plusieurs milliers d'individus.

Ces masses sont anonymes. L'étudiant sent cruellement son état de « numéro » à l'intérieur de ces cadres. Un nombre infime d'étudiants peuvent encore exercer un rôle personnalisant à l'intérieur de cette société. Les autres suivent, passivement. Le petit groupe, le cercle, la classe, tous ces éléments, qui étaient à sa mesure, sont disparus.

2. Du côté des éducateurs, de ceux qui étaient chargés *d'administrer* la vie étudiante, ces bouleversements atteignent les modalités les plus profondes de leurs activités.

Face à cette masse, il n'est plus possible au directeur des services aux étudiants d'atteindre directement chacun des étudiants, de les connaître, de les saisir en eux-mêmes comme des personnes. Il devient un authentique administrateur, un bureaucrate qui établit des politiques, étudie des problèmes d'ensemble et veille à la bonne application des solutions.

Cela ne veut pas dire que son influence est éliminée. Mais le style d'influence est changé. Le dialogue véritable et direct n'est plus possible dans ces conditions.

Parmi toutes les conditions énumérées au début, assurant un véritable dialogue, certaines existent aujourd'hui plus qu'autrefois.

Le directeur des services aux étudiants et ses adjoints sont aujourd'hui plus conscients que jamais de la nécessité d'un dialogue authentique avec les étudiants. Ils peuvent aussi employer un langage que les jeunes comprennent parce qu'ils ont compris le langage propre des jeunes et ont saisi le sens du contenu des gestes posés par ces jeunes.

La majorité des directeurs et de leurs adjoints sont aujourd'hui à ces postes, parce qu'ils le veulent bien. Cette volonté de vivre avec et pour les jeunes les place dans un climat propice au dialogue. Ils sont capables d'accepter les jeunes, de leur parler et de les écouter avec bienveillance, attention et compréhension.

Mais, et c'est là la pierre d'achoppement, le temps fait défaut. Les étudiants veulent rencontrer ceux qui s'offrent à eux pour collaborer et bâtir la cité étudiante. Les administrateurs sont vraiment disponibles, dans ce sens qu'ils désirent eux-mêmes la rencontre, le dialogue, mais ils ne peuvent trouver le temps qu'exige un vrai dialogue.

3. Du côté des étudiants, le désir sincère du dialogue est nettement perçu. Certains facteurs viennent cependant compliquer et même contrer en quelque sorte ce désir.

En plus du problème de la masse, soulevé précédemment, il existe en de très nombreux collèges, le problème du transport. L'étudiant est conduit au

collège pour l'ouverture des cours. Et il dispose de cinq minutes pour reprendre son autobus après les cours.

Demeurer au collège pour rencontrer ses éducateurs, ses administrateurs, dialoguer avec l'autorité, occasionne des dépenses de transport qu'il n'est pas toujours disposé à accepter.

4. Le climat social et parfois même familial, ne favorisent pas trop le dialogue. Des préjugés bien ancrés empêchent bien souvent les portes de s'ouvrir. La société n'est pas encore totalement disposée à ouvrir ses portes pour y intégrer l'étudiant, l'adolescent. Elle n'accepte qu'à reculons, bien souvent, ses idées, ses manifestations, ses réalisations. Et cette attitude l'empêche de faire l'effort nécessaire pour découvrir les éléments positifs, les richesses contenues dans ces manifestations de vie étudiante. Ce qui est effort de recherche, essai, est souvent jugé enfantillage, amusement, perte de temps, verbiage, etc.

Ce manque de confiance empêche le dialogue. Et cet état d'esprit a ses répercussions au collège. Le directeur est vu comme un adulte; donc il « doit » posséder les mêmes préjugés, les mêmes attitudes négatives, etc. Il est ainsi perçu comme étant un membre de l'autre camp, comme un adversaire. Le dialogue pourrait se développer à la condition que ce préjugé soit détruit. Et ce travail pourra demander un temps assez long.

III. — REMÈDES À CETTE SITUATION

Aux problèmes complexes, les solutions simples et faciles sont rares ! Mais certaines solutions peuvent être entrevues, surtout grâce à quelques expériences tentées ces dernières années dans des collèges. Nous ne passerons pas en revue toutes les expériences tentées. Nous nous contenterons de faire ressortir les visées les plus prometteuses à travers trois expériences que nous jugeons les plus enrichissantes.

Il serait utopique de penser que le directeur des services aux étudiants pourra retrouver les conditions qui permettent un dialogue *direct* et authentique avec ses étudiants. Il est devenu un administrateur, ayant à faire fonctionner une machine immense qui requiert tout son temps et toutes ses énergies.

Mais il peut et il doit mettre en marche les pièces de cette machine en vue d'une animation adaptée et

efficace de l'ensemble de la vie étudiante. Cette animation est vraiment une partie essentielle de son travail. Non pas directement cependant. Il devra l'assurer par des intermédiaires, des personnes compétentes qui établiront un lien vital entre lui et les étudiants. Cette animation, est-il besoin de l'affirmer, ne pourra pas être de style autoritaire, disciplinaire, mais empruntera plutôt la forme du dialogue (dans toute la mesure du possible).

a) *Les tuteurs*

Les objectifs de ceux qui ont lancé cette idée et qui continuent à la soutenir, sont parfaitement situés dans la ligne des idées qui nous préoccupent. Le tuteur doit être une personne apte à « rencontrer » une autre personne, capable de l'accepter pour ce qu'elle est et ce qu'elle peut devenir, disponible pour de multiples rencontres et ouverte aux richesses que peuvent contenir les nouveautés présentées par les jeunes. Enfin le petit nombre d'étudiants que doit accepter chaque tuteur favorise la réalisation de ces objectifs.

Jusqu'à maintenant, il semble bien que le tuteur n'a exercé son activité que dans le domaine purement pédagogique. Il apparaît de plus en plus clairement que le tuteur devra ouvrir le champ de ses activités pour embrasser l'ensemble de la vie étudiante, l'ensemble de la vie de l'étudiant. Avons-nous, en nombre et en qualité, les éducateurs disposés à entreprendre une telle mission ? Les remarques recueillies ici et là à ce sujet ne nous poussent pas à un optimisme béat.

b) *Les animateurs de la vie étudiante*

Certains milieux semblent vouloir s'orienter de ce côté. Dans la direction des services aux étudiants, ces éducateurs animent divers secteurs de la vie étudiante, y apportant les orientations souhaitées par la direction et transmettant à cette dernière les orientations désirées par le groupe étudiant.

Il paraît fort préférable que cet éducateur-conseil, cet animateur de la vie étudiante, soit un éducateur dont la fonction principale soit justement d'animer (un technicien en loisirs et sports pour ce domaine; un technicien en dynamique de groupes pour les activités sociales et culturelles, etc.).

Un professeur pourrait évidemment remplir en partie cette fonction. Mais à l'expérience, il semble

bien difficile de trouver le professeur ayant la possibilité « temporelle » de faire ce travail d'animation alors que l'enseignement lui demande déjà la grande partie de son temps. Il semble aussi très difficile de trouver le nombre d'animateurs qualifiés et désirant vraiment remplir ce rôle. Il vaut mieux en trouver 3 ou 4 à plein temps que de diviser tout ce travail entre 10 ou 12 qui réaliseraient alors une sorte de « passe-temps » au lieu de s'engager résolument dans une action en profondeur.

Dans cette optique, l'éducateur-conseil est un membre à part entière de l'équipe du directeur des services aux étudiants. Il se situe vraiment à la jointure des deux courants d'actions: autorité et étudiant. Il sert d'intermédiaire entre les différents groupes et les personnes. Il ne double pas l'action du chef de département. Les deux se complètent tout simplement.

L'éducateur-conseil peut aussi facilement faire naître un climat propice au dialogue à l'intérieur des *mouvements périscolaires* où il assure sa présence.

Par l'ensemble des éducateurs-conseils, le directeur des services aux étudiants entre en dialogue avec l'ensemble des étudiants, et cela, de façon d'autant plus efficace que le dialogue est authentique entre le directeur et les éducateurs-conseils.

Ce système peut paraître utopique à certains. Il vaut quand même la peine d'être étudié attentivement et évalué objectivement.

c) *Les centres étudiants*

Il ne s'agit plus ici de personnes mais de locaux. Ces centres sont vraiment des lieux de rencontre, où les échanges sont favorisés. Les petits groupes s'y retrouvent entre eux et avec les responsables de la vie étudiante dans un climat de détente, de confiance. Les personnes se rencontrent en dehors des cadres officiels et juridiques. Le naturel préside à tous les échanges d'idées, de plans, d'expériences et de projections.

L'expérience, bien qu'encore courte, prouve que dans ces centres, les préjugés tombent, les portes s'ouvrent... le dialogue s'engage facilement et sereinement. Bien souvent, ce sont les éducateurs eux-mêmes qui s'y enrichissent le plus.

Et ce climat, créé au centre étudiant, se diffuse par la suite à l'intérieur de la masse étudiante.

Cela semble être présentement la quasi-formule idéale. Si elle était appuyée par des éducateurs compétents, formant réellement équipe avec la direction des services aux étudiants et si les étudiants entraînent de plain-pied dans cette optique, cette formule donnerait certainement des résultats concrets dans le sens d'une plus grande personnalisation du milieu par un dialogue franc et ouvert.

La définir dans le détail est cependant impossible. La formule doit naître du milieu et se développer par son dynamisme propre.

Conclusion

La psychologie des groupes semble bien avoir évolué profondément ces dernières années. Le groupe « masse » est devenu inopérant (les politiciens le savent bien !) Le contact humain et de plus en plus personnel est devenu une nécessité dans la réussite. Et cela est aussi vrai pour la réussite du travail qui doit s'effectuer dans la cité étudiante.

Il est vrai que le dialogue entre le directeur des services aux étudiants et les étudiants est devenu,

depuis quelques mois, d'un type qui semble de plus en plus « administratif ». Il en a découragé plusieurs, parmi ceux qui voulaient conserver cette chaleur humaine qui caractérisait leur travail.

Mais le dialogue n'en demeure pas moins possible.

Pour le directeur, le dialogue fondamental est au niveau des adjoints, des éducateurs-conseils ou des tuteurs. Le dialogue direct doit être amorcé par ces derniers.

Le rôle du directeur des services aux étudiants est donc de créer les instruments capables de faire vivre et évoluer les meilleures conditions possibles de ce dialogue, par des rencontres fréquentes, régulières et amicales avec les personnes engagées dans cette action; par l'interprétation objective et sympathique des informations reçues par ces intermédiaires; par une information ouverte et à base de confiance auprès de ses collaborateurs, etc.

Si un dialogue franc, ouvert, constructif, se développe à ce niveau, il y a de bonnes chances pour que ce dialogue se continue au niveau de la masse, non seulement entre les éducateurs et les étudiants, mais entre les étudiants eux-mêmes •

