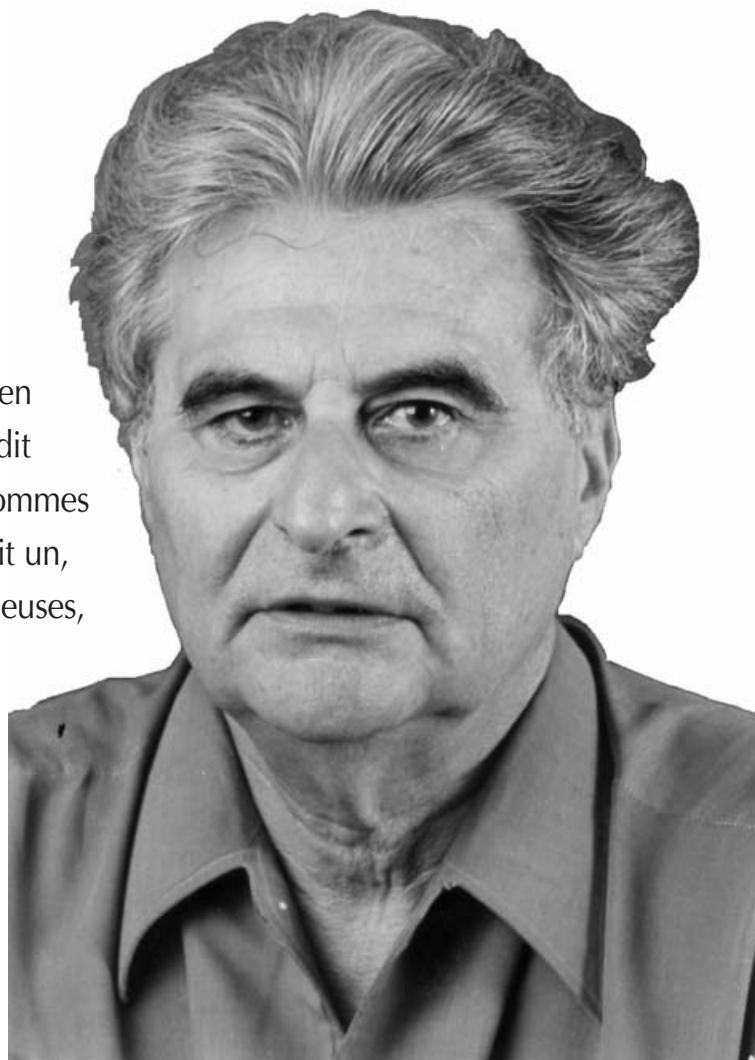


L'ÉLECTRON LIBRE DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE

Entretien avec Max PAGÈS, psychologue, psychothérapeute, ancien Professeur des Universités

Gérer & Comprendre poursuit ses grands entretiens avec les pionniers de la psychosociologie (*). Tous se sont demandé, après la Seconde Guerre mondiale, comment l'homme en était arrivé à ce stade de barbarie. Tous se sont dit qu'il fallait s'intéresser aux relations entre les hommes au sein des groupes, et l'entreprise en constituait un, privilégié. C'était l'après-guerre, les Trente Glorieuses, l'attrance pour la psychologie, la fascination pour les expériences américaines, un terrain entièrement à défricher en France... Il y eut des chemins communs, des conflits, des ruptures, mais tous ont gardé cette jeunesse d'esprit qui fait qu'aujourd'hui encore, ils scrutent les relations humaines dans un monde qui n'a plus rien à voir avec celui des années cinquante.



Max Pagès a 81 ans et il se livre spontanément. Très jeune, il va voyager à l'étranger, connaître différents milieux sociaux, et souffrir de la mésentente de ses parents. On comprend mieux son ouverture d'esprit, ses capacités d'adaptation et d'observation, sa quête de réconciliation. Ces qualités, il va les mettre au service d'une recherche permanente: obtenir le changement en agissant sur le système « socio-mental ». La psychologie expérimentale, les expériences américaines sur les groupes, la non-directivité, l'intervention dans de grandes entreprises: tout l'intéresse! Pragmatique et curieux, il ne cesse de lancer de nouveaux chantiers, avec la conviction que pratique de changement et pratique de recherche sont indissociables. Max Pagès, l'élément incontrôlable de la psychosociologie, est devenu psychothérapeute, et il se demande, aujourd'hui, si la « radicale modération » n'est pas un concept déterminant face aux violences politiques du monde actuel... un nouveau chantier?

Entretien mené, le 31 mai 2006, par **Gilles ARNAUD**, Groupe ESC Toulouse et **Francis PAVÉ**, CSO-ENPC (**)

MAX PAGÈS, QUELQUES REPÈRES...

Max Pagès est l'un des principaux fondateurs et animateurs du mouvement psychosociologique français. C'est un des pionniers de l'intervention en organisation.

Ses ouvrages, comme *La Vie affective des groupes* (1968) ou *L'Emprise de l'organisation* (ouvrage collectif de 1979), ont marqué la pensée et la pratique de plusieurs générations d'intervenants.

À 81 ans, il est aujourd'hui professeur émérite à l'Université Paris VII et exerce toujours en tant que psychothérapeute, à titre privé.

Un parcours nullement linéaire :

– Après diverses études philosophiques et psychologiques, Max Pagès devient docteur en Psychologie (1964), puis docteur d'État ès lettres et sciences humaines (1968) à la Sorbonne ;

– Professeur titulaire de psychologie sociale à l'Université Paris-Dauphine, de 1968 à 1980, il y fonde le Laboratoire de changement social (LCS) ; puis il devient professeur titulaire de psychologie cli-

nique à l'Université Paris VII, jusqu'à sa retraite académique, en 1993 ;

– Sur le plan professionnel, il occupe, dès 1951, les fonctions de chef du Bureau de psychologie industrielle à la CEGOS, qu'il quitte en 1958 pour fonder l'ARIP (Association pour la recherche et l'intervention psychosociologique). Il en sera le secrétaire général et un intervenant actif jusqu'à son départ, en 1970 ;

– Après l'ARIP, Max Pagès n'abandonne pas pour autant ses activités de consultation psychosociale et de formation, qui nourrissent ses recherches et ses publications, dans les années soixante-dix ;

– En 1980, il intègre, à l'Université Paris VII, le Laboratoire de psychologie clinique, au sein duquel il crée un groupe de travail sur l'émotion ;

– Depuis 1980, Max Pagès se consacre principalement à la psychothérapie, tant sur le plan théorique que pratique. Il s'intéresse également à l'épistémologie et à la politique, auxquelles il a consacré plusieurs publications. Nombre de ses ouvrages et articles ont été traduits en allemand, anglais, grec, italien et portugais.

Gérer & Comprendre : *Pouvez-vous, pour commencer, dire quelques mots de vos origines familiales et de vos premières années de formation ?*

Max Pagès : Je suis né en 1926 à Constantinople, aujourd'hui Istanbul, en Turquie (à l'époque, les

Chrétiens disaient Constantinople et c'est ainsi que l'on nommait la ville, dans ma jeunesse). Mon père était le fils d'un agrégé de philosophie, issu d'une famille de paysans du Midi de la France. Mon grand-père avait d'ailleurs écrit une thèse sur Tolstoï et était même allé le voir en Russie, avant de se suicider, à

(*) Jean-Claude ROUCHY (*G & C* 89, septembre 2007) et Eugène ENRIQUEZ (*G & C* 63, mars 2001).

(**) Pour préparer cet entretien, nous nous sommes appuyés sur le dernier ouvrage de Max PAGÈS: *L'Implication dans les sciences humaines. Une clinique de la complexité*, Paris, L'Harmattan, 2006.

40 ans, sans laisser un sou à ses enfants. Mon père était l'aîné, animé d'un sentiment de responsabilité vis-à-vis de ses frères et sœurs. D'où sa volonté de gagner de l'argent. Ainsi, bien qu'ayant eu la possibilité d'entrer comme assistant au cabinet de Paul Reynaud (qui était encore avocat, à l'époque), il avait préféré se faire embaucher dans une maison de commerce de Constantinople, qui avait des magasins au Caire et dans tout le Moyen-Orient. Il y avait d'abord rapidement réussi, mais s'était finalement ruiné. Il était donc rentré en France, où il était devenu journaliste, en commençant tout en bas de l'échelle, aux « chiens écrasés » du *Petit Parisien*. C'était le grand journal de l'époque. Puis, il fit un coup incroyable. Il avait en effet appris qu'un autre grand quotidien, *L'Intransigeant*, qui appartenait à Léon Bailby, cherchait acquéreur. Il eut alors l'idée de le vendre à Louis Dreyfus, un riche marchand de grains. Il était donc allé directement proposer ses services à Léon Bailby (que j'ai, pour ma part, rencontré quand j'avais huit ans, dans son superbe immeuble sur les Champs-Élysées) : « Monsieur Bailby, j'ai entendu dire que vous étiez vendeur de *L'Intransigeant*... ? » – « Pardon, Monsieur, mais qui êtes-vous ? », avait demandé Léon Bailby. Mon père n'était effectivement rien, tandis que Bailby, lui, était un personnage important. Et mon père de poursuivre, sans se démonter : « Je peux vous le faire vendre au moins cent cinquante millions ! ». Il le vendit même davantage et toucha beaucoup d'argent : environ un million de francs de l'époque. C'était quelque chose comme deux cents fois son salaire d'alors. Cela a été un tournant important dans ma vie. Auparavant, nous habitions Square de Châtillon, qui, à l'époque, se situait au cœur d'un quartier ouvrier dans le XIV^e arrondissement de Paris ; j'y étais très heureux, je jouais dans la rue avec les enfants du voisinage. Du jour au lendemain, nous sommes allés vivre dans un très beau duplex du XVI^e arrondissement, avec un maître d'hôtel en queue de pie. Nous étions devenus des nouveaux riches. Mon père avait de très belles voitures américaines : La Salle, Buick... Moi, j'étais beaucoup moins heureux, parce que les fils de bourgeois ne jouaient pas dans la rue. Il y avait aussi d'autres raisons : mon père et ma mère ne s'entendaient pas ; j'étais assez solitaire, à la maison. Ma vie, c'était le lycée et les voyages. Quand j'avais dix ans, mon père m'avait dit : « *Il faut que tu parles les cinq grandes langues européennes : c'est impératif !* ». Donc, tous les ans – non parce que j'avais des difficultés, mais parce qu'on n'étudiait pas vraiment les langues étrangères en France – j'allais systématiquement en vacances à l'étranger. J'ai également eu un précepteur particulier, qui m'a, entre autres choses, appris l'anglais et un petit peu le russe. Ce faisant, je suis devenu résolument xénophile, non seulement en matière de langues, mais même en général. Ainsi, parmi mes meilleurs amis, vous trou-

verez un Brésilien, un Grec, un Allemand, une Italienne, un Anglais, des Américains... et aussi quelques Français ! Lorsque, par la suite, j'ai été amené à pratiquer la dynamique de groupe à l'étranger, j'avais pour règle de toujours travailler dans la langue du pays, que ce soit au Brésil, aux États-Unis, au Mexique, en Allemagne, en Italie...

Dans quel cadre et à quelle époque êtes-vous parti, pour la première fois, aux États-Unis ?

En fait, j'étais en licence de philosophie à la Sorbonne et je me suis arrêté parce que je ne travaillais pas assez ; j'avais une fin d'adolescence difficile. Alors, j'ai décidé de faire mon service militaire et il se trouve que mon père est mort à ce moment-là, en janvier 1947. En un sens, cela m'a fait du bien, parce qu'il était encombrant pour moi. Je l'aimais, mais j'avais peine à être un homme, face à lui. Ensuite, j'ai repris mes études à toute vitesse : j'ai terminé ma licence de philosophie, parce qu'il fallait l'avoir, mais, en même temps, comme beaucoup d'étudiants de l'époque, je suis passé de la philosophie à la psychologie : d'une part, parce que j'étais névrosé et que la psychologie m'intéressait pour cette raison, et, d'autre part, parce que j'étais devenu un peu plus pragmatique : il fallait que je gagne ma vie, car mon père, lui aussi, n'avait laissé que très peu d'argent. Donc, j'ai travaillé jeune, et d'abord comme comptable au Crédit Lyonnais. Puis, j'ai passé deux diplômes de l'Institut de psychologie de la Sorbonne. Et enfin, surtout, j'ai fait l'INOP (l'Institut national d'étude du travail et de l'orientation professionnelle), qui était beaucoup plus moderne que la Sorbonne. En effet, l'INOP préparait au métier de conseiller d'orientation professionnelle dans les collèges et lycées. Idéologiquement, la référence était l'école française de la psychologie expérimentale (Piéron, Wallon, etc.). En même temps, je prenais contact avec la psychanalyse. Ces deux univers coexistaient en moi, mais n'étaient pas reliés entre eux, ni par les professeurs, ni par les intellectuels que je fréquentais. En sortant de l'INOP, la filière normale consistait à prendre un poste de conseiller d'orientation professionnelle, mais je trouvais cette démarche bureaucratique. J'avais plutôt envie de travailler pour des entreprises. Et je voulais, aussi, aller aux États-Unis. J'ai donc posé ma candidature auprès d'une association franco-américaine privée, l'Association Atlantique, qui avait des moyens importants et qui envoyait des stagiaires en Amérique (en général, des travailleurs sociaux). J'ai été le premier psychologue à en profiter. Ils m'ont payé un an de stage aux États-Unis, en 1950-1951. Je me trouvais à Cleveland, Ohio, dans le bureau d'orientation professionnelle de la ville (*Vocational Guidance Bureau*) : c'était exactement ce que j'étais censé faire en France, mais eux, ils le faisaient – à l'américaine. Là, j'ai tout de suite été émer-

veillé. Je suis tombé amoureux des États-Unis. D'abord, on n'y manquait de rien, tandis qu'en France, on n'avait pas grand-chose, du fait des conséquences de la guerre. Ensuite, professionnellement, les réunions commençaient et finissaient à l'heure; et puis les Américains savaient travailler: pour moi, à cette époque, ils savaient tout. Là-bas, j'ai découvert Carl Rogers (1), qui commençait vraiment à être connu. J'ai lu *Counseling and Psychotherapy*, son premier grand livre, et j'ai été emballé. L'association Atlantique avait aussi une excellente pratique vis-à-vis des stagiaires: elle laissait le dernier trimestre libre. Je suis donc allé trouver Rogers, qui était Professeur à l'Université de Chicago, et je lui ai dit que je voulais travailler avec lui. Il m'a répondu: «*Je vous prends dans mon séminaire post-doctoral.*» J'avais une simple licence, mais j'ai tout de même passé un trimestre d'été avec Rogers, et je suis revenu en France avec cet acquis dans mes bagages. L'Université de Chicago marchait très fort. Pour vous donner une idée: nous étions en plein maccarthysme et, pourtant, c'est là que j'ai vu mes premiers grands films soviétiques (Eisenstein, etc.)! Cette université était une institution très puissante.

Qu'avez-vous fait quand vous êtes revenu en France?

Préalablement à mon voyage, à la fin des années quarante, j'avais effectué quelques recherches, en France, pour trouver un emploi dans le monde de l'entreprise. J'avais ainsi eu un contact avec Jean Stoetzel, qui était professeur à la Sorbonne et directeur-fondateur de l'IFOP. Ça a tout de suite très bien accroché entre nous, bien que nous soyons différents à bien des égards. Il a d'ailleurs joué un grand rôle dans ma carrière universitaire: par exemple, sans que je le lui

demande, il me faisait régulièrement inscrire sur les listes d'aptitude au grade supérieur. Donc, voilà Stoetzel qui me dit: «*Je vous embaucherais bien, mais je n'ai qu'un demi-poste. Allez voir Pouderoux, à la CEGOS, peut-être qu'il vous donnera un autre demi-poste...?*» Je rencontre alors Noël Pouderoux qui me confirme: «*Vous m'intéressez..., mais, pour l'instant, je n'ai rien à vous proposer.*» C'est sur ces entrefaites que je suis parti aux États-Unis. Là-bas, durant mon trimestre d'été chez Rogers, je reçois un télégramme de la CEGOS m'indiquant: «*Revenez d'urgence, nous avons pour vous un poste de chef du Bureau de psychologie industrielle à la CEGOS.*» J'ai répondu: «*Votre poste m'intéresse, mais il vous faudra attendre septembre, que j'aie terminé mon stage.*»



© Jean-François Campos/Agence VU

J'arrive donc à la CEGOS, et je conduis ces expériences de sélection un peu novatrices. Mais, rapidement, j'ai été amené à faire de la formation et de l'intervention.

laquelle se trouve l'individu. Les Américains avaient mené des expériences intéressantes pendant la guerre, visant à développer les applications de la psychologie de la forme en recourant à des tests de situations, notamment au niveau groupal. En même temps, je me disais que les descriptions de postes étaient «*bidon*». Alors, j'avais essayé de constituer des groupes de cadres d'entreprises clientes, qui fonctionnaient en même temps que le groupe des personnes à sélectionner. Avec les cadres de l'entreprise, nous ren-

LA CEGOS, LE TEMPS DES APPRENTISSAGES

Ils m'ont attendu. Ce n'est pas ce que l'on ferait, aujourd'hui. Ni moi, ni eux! C'étaient les Trente Glorieuses qui commençaient. C'est ainsi que je rentre en France et que je prends, fin 1951, mon premier poste à la CEGOS, dans un service où il y avait trois psychotechniciennes qui administraient des entretiens de sélection destinés à des cadres. J'ai commencé à m'intéresser à ce qui se faisait à la CEGOS en la matière, en essayant d'introduire des tests holistiques. Le mot vient du grec *holos*, entier, et renvoie à la psychologie de la forme, qui s'intéresse à la situation d'ensemble dans

(1) Carl Rogers est un psychologue américain célèbre (1902-1987), qui a fondé l'approche non-directive, encore nommée «*centrée sur le client*».

contrions les candidats et nous discussions d'eux en groupe, mais sur des critères concrets et ad hoc plutôt qu'abstraites et prédéfinis. En fait, il y avait en germe, dans ces expériences, une forme embryonnaire d'intervention psychosociologique, une pré-intervention. Jean Dubost avait ouvert la voie, avec Guy Palmade, à l'EDF. Palmade avait d'ailleurs été le premier directeur du Bureau de psychologie industrielle à la CEGOS. Dubost l'avait remplacé à ce poste avant moi. J'arrive donc à la CEGOS, et je conduis ces expériences de sélection un peu novatrices. Mais, rapidement, j'ai été amené à faire de la formation et de l'intervention. Je n'avais aucune expérience dans ce domaine, mais j'apprenais à une vitesse extraordinaire. La CEGOS me laissait en paix, car je lui rapportais de l'argent. Il y avait alors entre nous une confiance totale, qui me permettait d'être sur le terrain, plongé dans des situations intéressantes.

Vous étiez très jeune, de surcroît. Quelles ont été vos premières interventions ?

J'avais, à cette époque entre 25 et 30 ans. Ce furent pour moi des années riches, de formation, d'apprentissages, d'essais. Poudroux m'emmenait dans des séminaires de patrons. Il me faisait faire un topo, et il fallait que je vende ma camelote ! Certains dirigeants étaient intéressés ; ça c'est passé comme ça pour ma première intervention psychosociologique dans un grand magasin parisien, puis pour une autre intervention dans l'entreprise de distribution qui appartenait au même groupe et dont je reparlerai. Dans le grand magasin parisien, la méthode que j'ai expérimentée consistait à mener des interviews sur place, avec les membres du personnel qui avaient rencontré des problèmes, des conflits, par exemple. Puis, j'écrivais des études de cas sur cette base empirique ; ensuite, j'animais des discussions de cas avec les acteurs de la structure, selon une méthodologie non directive. Ma méthode était un peu un enfant bâtard de la Harvard Business School et de Rogers. C'était aussi plutôt risqué, parce que la conduite non directive de groupes dans un grand magasin, au milieu des années cinquante, avait de quoi surprendre les intéressés ! Mais cela a tout de même bien accroché.

Dans la foulée, en 1955, j'effectuai mon deuxième voyage aux États-Unis, dans le cadre d'une mission européenne organisée par l'OCDE et financée par les États-Unis, pays décidément très important au début de ma carrière ! À cette occasion, je suis allé à Bethel, qui était la Mecque de la dynamique de groupe insti-

tutionnalisée par Kurt Lewin au sortir de la guerre (2). J'avais été ajouté à la liste des participants par Lee Bradford lui-même, le patron des National Training Laboratories (organisme des lewiniens), que j'avais rencontré à Paris, peu auparavant, au cours d'un dîner chez Anne Schützenberger. Aux États-Unis, j'ai aussi rencontré Moreno, l'inventeur du psychodrame. Cela m'avait beaucoup intéressé.

DES NOTIONS CONTRAIRES À CELLES DU MANAGEMENT FRANÇAIS DE L'ÉPOQUE

À mon retour à la CEGOS, j'étais versé dans ce genre de pratiques, que j'avais envie de développer. Je n'étais pas tombé amoureux de la dynamique de groupe lewinienne, mais je trouvais que c'était quelque chose d'important. Et puis, les expériences de *T-Groups (Training Groups)* étaient vraiment riches. Cela a donné lieu à une intervention psychosociologique dans l'entreprise de distribution dont je parlais, qui était encore différente de celle du grand magasin. Avec mon collègue Dany Benusiglio, nous y avons mené une étude dont je suis très fier et dont j'ai tiré un article, qui a été publié dans la revue *Sociologie du Travail* (3). L'intervention portait sur les relations interservices. Nous avons fait une recherche sur la perception mutuelle que les cadres de ces différents services avaient des fonctions des autres services, et réciproquement. Nous avons mis les résultats en tableaux. C'était extrêmement intéressant, car la recherche faisait apparaître la notion de *fonctions communes*. Cette notion était totalement contraire à l'évangile du management français de l'époque (et de cette entreprise, en particulier), où prévalait la doctrine fayolienne d'organisation fonctionnelle et de séparation des fonctions (4). En réalité, nous avons constaté que tous les cadres de l'entreprise se sentaient également responsables des fonctions autres que la leur propre, sinon au même degré : ils se sentaient tous *co-responsables* ! C'est ainsi que nous avons mis en évidence des tendances spontanées à la coopération, qui étaient ignorées, voire contredites, par l'organisation formelle. C'était une mine : il nous fallait absolument creuser ce filon et faire débattre sur ces conclusions. Le principe de l'intervention s'est alors inspiré du dispositif de *feedback* des résultats de recherche, de Floyd Mann (5). Nous avons commencé à « injecter » ces résultats dans les réunions *ad hoc* avec les cinq directeurs de grandes fonctions.

(2) Psychologue et sociologue américain d'origine allemande (1890-1947), Kurt Lewin est connu pour ses travaux sur la dynamique des groupes.

(3) PAGES (M.), « Une intervention psychosociologique sur les structures et les communications : l'expérience d'une entreprise de distribution », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 53-76, 1961.

(4) Dans son ouvrage édité en 1916, *Administration industrielle et générale*, Henri FAYOL (1841-1925), ingénieur de l'École des Mines de Saint-Étienne, posait les bases d'une théorie générale du management moderne.

(5) MANN (F.), « Un moyen de comprendre l'organisation sociale », *Hommes et Entreprises* 9, Paris, 1959.

Nous prévoyions aussi de procéder de la même manière au cours de réunions en cascade aux échelons moyens et subordonnés de la hiérarchie. Je combinai cette approche expérimentale avec une conduite clinique compréhensive des réunions des directeurs (inspirée de la technique du *T-Group* que j'avais rapportée des États-Unis), ainsi qu'avec des entretiens hebdomadaires avec le PDG. Disons qu'il s'agissait d'une méthode clinico-expérimentale. Cette architecture était complétée par un comité de pilotage technique composé des deux chercheurs et de trois cadres de l'organisation (un trio de « copains », plus jeunes que les directeurs, qui étaient passionnés par notre approche, et avec qui nous échangeons idées, interprétations et suggestions). Ce dispositif a également produit des résultats étonnants, du point de vue de la dynamique des changements au sein de l'équipe de direction, en ce sens que les directeurs ont pris du plaisir à être ensemble, ce qui n'était pas le cas auparavant (certains se tiraient même dans les pattes). Ils se sont mis à collaborer pour reconstruire les relations, laissant de côté les calculs stratégiques et les luttes de préséance. Cela était encore plus vrai à l'intérieur du comité technique, où les plus jeunes cadres, très impliqués, avaient le sentiment de pouvoir enfin exprimer ce qu'ils pensaient du fonctionnement de l'entreprise, de le comprendre plus clairement, et de participer avec enthousiasme à son changement. L'intervention fut arrêtée, deux ans environ après son démarrage, par le dirigeant suprême du groupe auquel appartenait l'entreprise, à la suite d'un séminaire avec les directeurs et nous-mêmes, où nous lui avons présenté nos travaux. Ce dirigeant avait accepté l'ensemble des mesures techniques que nous lui propositions, mais refusé la dynamique des réunions que nous avions prévue, c'est-à-dire toute la partie proprement psychosociologique. J'avais d'ailleurs constaté un certain changement dans les réunions de directeurs, avant ce séminaire : la liberté de ton et le climat de confiance avaient cédé la place à la retenue et au contrôle. Je compris alors qu'ils appréhendaient la réunion avec le patron, plus qu'à d'autres occasions. Car jusqu'à présent, s'ils étaient en désaccord entre eux, ils allaient trouver le patron, lequel arbitrait leurs conflits. Or cette fois-ci, ils étaient tombés d'accord, et ils lui demandaient d'approuver un plan élaboré en commun. Je me suis alors rappelé ma première entrevue avec le patron, avant le début de l'intervention. Il m'avait reçu dans son bureau pour un bref entretien et il avait conclu : « *Vous allez travailler avec ces Messieurs (les directeurs). Si, un jour, vous n'êtes pas d'accord, revenez me trouver* ». Tout était dit, dans cette formule. Voilà maintenant que nous étions d'accord et que nous venions le voir pour une validation *a posteriori*. Nous avions violé la règle non écrite de l'entreprise, une règle sur laquelle reposaient le rôle et le statut du patron.

Votre démarche d'intervention s'est-elle encore modifiée par la suite ?

Oui, les méthodes évoluèrent au cours du temps, la partie expérimentale se réduisant au profit de la méthode clinique. Mais le principe était le même. Il s'agissait de mettre en place un dispositif permettant de faire remonter du bas vers le haut l'information sur ce que les gens pensaient, ressentait et désiraient quant au fonctionnement de l'organisation. Il s'agissait, simultanément, d'instaurer des instances telles que le comité des directeurs ou le comité technique, pour traiter collectivement cette information, avec l'aide des consultants. Les structures *ad hoc* créées pour l'intervention (que celles-ci soient nouvelles, ou qu'elles revitalisent des structures existantes) pouvaient être vues comme préfigurant les structures permanentes de l'organisation rénovée (cf. PAGÈS, 2006, pp. 139-140). Sinon, quantitativement parlant, je n'ai pas mené tant d'interventions que cela : parce que c'étaient de gros chantiers, qui demandaient du temps (plusieurs mois ou plusieurs années, en général), avec d'abord une intervention conséquente sur le terrain, puis un travail de recherche et, enfin, un long processus d'exploitation des données. Entre le grand magasin et le groupe de distribution (qui appartenaient pourtant au même groupe), on peut observer, du point de vue technique, une avancée importante entre, d'un côté, la production et la discussion d'études de cas et, de l'autre, une recherche donnant lieu à une intervention de terrain, fondée sur la combinaison entre un *feedback* de résultats et une démarche clinique effectuée avec le groupe des dirigeants. Il n'y a jamais eu deux interventions identiques, y compris à l'ARIP, bien qu'à la CEGOS, tout au moins, le même schéma général soit reproduit deux ou trois fois : notamment dans les Houillères, puis surtout dans la filiale française d'une multinationale chimique, que j'ai appelée l'entreprise P dans *La Vie affective des groupes* (PAGÈS, 1968, chapitre 10). En fait, il y avait plusieurs phases... Première phase : au départ, j'engageais une intervention importante à la demande d'un directeur (pas nécessairement le super-patron, mais un haut dirigeant, placé juste au-dessous) qui était séduit par mes idées et apportait son soutien (sinon, cela ne se serait jamais fait). Puis, deuxième phase, cette démarche mobilisait beaucoup de monde : la direction, les cadres et au moins une partie du personnel de l'entreprise. Pour l'entreprise P, dont le siège se situait en Suisse, le patron, qui était français, a lui aussi été intéressé par ce que je faisais. Il était d'ailleurs très sympathique et c'est devenu un ami. Voilà qu'il me dit : « *Venez chez nous.* » J'y suis allé, avec André Lévy, qui a été associé à l'intervention.

DES DIRIGEANTS SÉDUITS OU RÉTICENTS

Dans le cas de l'entreprise P, il n'y a pas eu de recherche proprement dite. Le travail a consisté d'emblée en un travail clinique sur le terrain, avec des groupes. Ceux-ci étaient constitués de cadres et d'employés supérieurs, mais nous faisons, une fois par mois, une réunion plénière de tous les groupes: non seulement avec les personnels du siège, mais aussi avec ceux d'une usine située à Poitiers. Ils arrêtaient même l'usine une journée entière pour que l'on puisse réunir tout le monde; c'est dire s'ils étaient impliqués, car cela coûtait beaucoup d'argent! Nous faisons alors des séances plénières avec 80-100 personnes, qui discutaient du fonctionnement de l'entreprise: c'était la première fois que s'y tenaient de grandes réunions de ce type. Et j'avais naturellement des entretiens réguliers avec le patron français. D'où, un troisième aspect remarquable de ce type de démarche: la notion de durée. On le voit dans le cas de l'entreprise P. Ce n'était pas simplement quatre ou cinq réunions: le dispositif impliquait, en particulier, tout l'encadrement, sur plusieurs strates. Dans l'entreprise de distribution, il y en avait encore davantage. De telles interventions pouvaient, à l'époque, durer entre un et trois ans. Enfin, quatrième et dernier aspect que je tiens à souligner parce qu'il a été récurrent à cette époque: le processus d'intervention a été, à chaque fois, arrêté par l'autorité supérieure, PDG du groupe ou autre, qui n'avait pas été impliquée dans l'intervention. Dans la grande entreprise de distribution, c'est le patron propriétaire du groupe qui y a mis un terme, comme je l'ai dit tout à l'heure... En ce qui concerne l'entreprise P, ce sont les dirigeants suisses du groupe international qui ont dit, après trois ans: «*Ces Français sont fous, arrêtez ça! Arrêtez ce désordre!*».

Quand vous présentiez un topo, certains dirigeants vous disaient: «Il faut venir faire ça chez moi!». Mais qu'est-ce qu'ils en espéraient?

Je n'en sais rien... Ils étaient intéressés. Le directeur de l'entreprise P appartenait à la gauche du patronat français. Le patron de la grande entreprise de distribution avait, quant à lui, un QI de 150; il était caractériel, dominateur, ambitieux, mais aussi très intelligent. Tous les deux l'étaient, d'ailleurs, et ils avaient envie de mener des actions pertinentes. Pas simplement quelque chose de nouveau en provenance des États-Unis, mais quelque chose qui marque l'entreprise. Ils avaient vraiment le désir d'agir de façon utile et ils étaient prêts à prendre des risques. Ils n'aimaient pas le train-train, la routine. La question de leur motivation est importante, parce que l'on s'aperçoit que je me suis tout de même heurté à des résistances. Pas internes, cela dit! Car, malgré certaines réticences, le courant dominant tout au long de l'intervention était positif

dans les différents cas dont j'ai parlé. J'avais l'impression que les personnes impliquées attendaient quelque chose des résultats, même quand ça n'a pas germé spontanément ou même s'il fallait un appui venant d'en haut, qui n'était pas toujours au rendez-vous. Mais, quand on conduit une enquête, quand on écoute les acteurs d'une entreprise, on ne se heurte jamais à un refus! Les gens meurent d'envie de parler, ils ont des choses à dire, et cela suscite immédiatement des espoirs, des désirs. Après, «*comment gérer ces émergences?*» et «*qu'en faire?*» sont des questions délicates, mais il n'y a pas de résistances au sens strict. Les acteurs sont très contents d'avoir une oreille à leur disposition; il suffit de les entendre. C'est en externe, et au-dessus, qu'est toujours apparu ce cran d'arrêt. Pour rigoler, je disais toujours à l'époque: «*Là où Lapassade tient trois jours, moi je tiens trois ans!*» (6). Il faut dire, pour expliquer ces coups d'arrêt soudains, que mon intervention correspondait aussi à une remise en question de l'organisation du travail: un travail dans lequel, finalement, l'organisation niait la coopération. Les lignes de coopération étaient, en fait, à la fois inévitables et organisées d'une façon rigide. Par exemple, quand je suis intervenu dans les Mines de Lens, j'ai travaillé en particulier sur le problème de l'entretien et des liaisons avec le service technique. Je réunissais les directeurs et les cadres de la centrale électrique et des autres usines qui se trouvaient en surface de la mine, avec le directeur du service d'entretien, qui était polytechnicien, comme tous les directeurs, et des cadres plus jeunes. À un moment donné, la discussion s'est portée sur l'entretien des moteurs. Un jeune cadre prend timidement la parole et avoue: «*Monsieur le directeur, dans mon service, nous effectuons des réparations urgentes. C'est la raison pour laquelle il y a des moteurs en stock dans l'usine*». Le directeur de l'entretien: «*Des moteurs en stock? Des moteurs usagés en stock, dans l'usine?*» Le jeune cadre: «*Oui, Monsieur le directeur.*» Le directeur: «*Et vous en avez combien?*» Le jeune cadre: «*Mille, Monsieur le directeur...*» (Rires). Des vérités irréfragables, explosives, sortaient «comme ça», qui mettaient tout par terre et qui plaçaient les gens en face de la réalité. Évidemment, leur système formel était tellement rigide que les acteurs étaient obligés de se débrouiller: ils faisaient de mauvaises réparations. Après cette première réunion, ils en ont fait une deuxième, au cours de laquelle une visite de l'usine a été organisée: le directeur de l'entretien et les autres cadres – polytechniciens, cravatés et tout – ont été amenés sur le terrain pour voir les moteurs. On leur a montré les objets du délit! Ils sont allés dans des greniers, ils ont ouvert des placards poussiéreux et on leur a tout montré: la vérité sortait du puits! D'où ma question: peut-on espérer un mode d'organisation un peu moins clandestin et un

(6) Georges LAPASSADE est l'un des représentants du courant de la socialanalyse institutionnelle, dans les années soixante et soixante-dix, dont les interventions étaient connues pour perturber l'institution.

peu plus efficace? Mais, en un sens, je ne suis sans doute jamais resté assez longtemps sur un terrain donné pour voir aboutir des résultats sur ce point-clé, que ce soit à la CEGOS ou, ensuite, à l'ARIP.

Comment avez-vous été amené à quitter la CEGOS pour créer l'ARIP?

Je me trouvais bien à la CEGOS. Mais, tout d'abord, il y eut une évolution interne, qui a correspondu peu ou prou à une passation de pouvoir au niveau du management général. Le fondateur de la CEGOS s'appelait Jean Milhaud. Avant guerre, la CEGOS était un groupe d'échange d'expériences, qui avait pour objectif d'introduire des idées modernes sur la direction des entreprises. Noël Pouderoux, qui est arrivé par la suite, était ingénieur; il avait, quant à lui, une perspective d'organisateur du travail et de consultant. Les deux orientations ont coexisté quelques années, et puis, à un certain moment, la perspective plus technique d'organisation du travail et de consultant a nettement gagné du terrain. Alors, ils ont voulu me mettre dehors. Pas méchamment, mais ils ont réorganisé la structure et, en un sens, je n'y avais plus ma place. Certes, j'avais rapporté beaucoup d'argent à la CEGOS, mais il y avait plus rentable que moi. Ensuite, il est vrai que j'ai un caractère bien à moi, ce qui n'arrangeait pas les relations. Sans compter qu'il y avait un peu d'envie à mon encontre, en particulier de la part de personnes, parmi les formateurs, qui n'avaient pas de diplômes universitaires. Or, moi, j'en avais. Donc, tout ceci fait qu'ils m'ont gentiment poussé vers la sortie, en me disant qu'ils me donneraient un contrat de consultant libre. C'était une façon de me licencier sans indemnités. Je l'ai très bien compris, et je suis parti, à la fin de l'année 1958. Mais sans cassure; je suis toujours resté en bons termes avec les patrons. Pouderoux a certainement donné son accord pour mon éjection, mais il est resté amical avec moi, et réciproquement.

VERS LA PSYCHOSOCIOLOGIE

Enfin, il se trouvait, surtout, que j'avais envie de faire de la psychosociologie. C'était risqué, parce qu'il fallait quand même gagner sa vie. Déjà, quand j'étais aux États-Unis, en 1955, j'avais conçu le projet de fonder un groupe de psychosociologie à mon retour en France. À Bethel, j'avais même consulté un sociologue, qui m'avait dit: «*Écoute, monte un premier groupe rapproché de professionnels avec lesquels tu veux travailler, puis essaye de constituer un second groupe de personnalités, qui vont être des soutiens.*»

C'est un peu ainsi que j'ai procédé, à mon départ de la CEGOS. J'avais pensé au nom: l'ARIP (Association pour la recherche et l'intervention psy-

chosociologiques), et je me suis dit: «*Avec qui vais-je tenter l'expérience?*» Il me fallait effectivement, d'abord, des personnes susceptibles de gagner de l'argent, sur le modèle de ce que je faisais déjà à la CEGOS, sinon nous n'aurions pas pu vivre. Ce devait être un groupe d'intervention actif, pas seulement un groupe d'échange d'expériences. J'avais, pour ma part, le contrat avec P, l'entreprise chimique, qui continuait à courir. Je me disais qu'il y en aurait d'autres, ainsi que des *T-Groups*. J'en ai alors parlé d'abord à Guy Palmade, qui m'a dit: «*Je ne peux pas quitter mon travail à l'EDF avec Jean Dubost, mais je te soutiens. Nous allons fonder une association de psychosociologie.*» Il amenait aussi des amis à lui, qui étaient des universitaires connus: Jean-Claude Filloux et Jean Maisonneuve. D'une certaine manière, c'était là le groupe des personnalités, dont parlait le sociologue américain. Et puis, il y avait le groupe interne de travailleurs à plein temps, qui gagnaient leur vie avec l'ARIP. Cette équipe était constituée des personnes que j'avais embauchées à la CEGOS et qui m'ont suivi, à un moment ou à un autre, lorsque je suis parti: André Lévy, Jean-Claude Rouchy, ainsi qu'Eugène Enriquez, qui a eu un statut un peu différent. En effet, s'il a bien été impliqué, au départ, dans la fondation de l'ARIP, il n'y a pas travaillé tout de suite dans le domaine de l'intervention. Il est resté, je crois, encore à la CEGOS, environ un an. En revanche, nous avons tous participé, groupe de permanents ou groupe de soutien, aux groupes que l'ARIP a organisés: les *T-Groups*, que nous avons rebaptisés, suivant l'idée de Palmade, «groupes d'évolution». En 1959, nous avons donc fondé officiellement l'ARIP, avec Guy Palmade en tant que Président. Comme Vice-président, j'avais sollicité André de Peretti, un ami très proche, très intéressé par Rogers, et qui connaissait tout Paris: il était prêt à nous appuyer dans les milieux industriels, chez les polytechniciens, les chrétiens de gauche... Quant à moi, j'en étais le Secrétaire général. Nous avons lancé nos premiers groupes à l'École des Roches. Les gens se formaient, en même temps, sur le tas. Il y avait d'abord les groupes d'évolution (*T-Groups*): chacun les menait à sa façon, et ils évoluaient en fonction de notre expérience. Ensuite, il y eut la formation d'animateurs de groupes: chaque année, un séminaire de formation était mis en place, en général co-animé par deux personnes (j'ai fait le premier avec Lily Herbert, du *Tavistock Institute* de Londres, qui nous avait rejoints). Nos discussions internes étaient très importantes, vivantes, conflictuelles. En gros, les trois instances théoriques en bagarre étaient la psychanalyse, le marxisme et la non-directivité. On discutait, on discutait... Enfin, bien sûr, il y avait les interventions sur le terrain. Nous avons continué le travail avec l'entreprise P; cela a duré encore plusieurs années. Mais, elle aussi, comme je l'ai mentionné, s'est arrêtée, sur ordre de l'autorité suprême.

À ce propos, avec le recul, comment jugez-vous votre propre façon d'intervenir de l'époque?

J'estime aujourd'hui que, dans ces interventions « aripiennes », nous étions, notamment moi, trop révolutionnaires. Comprenez-moi bien : je n'étais pas politiquement révolutionnaire, car je n'ai pas d'idéologie très précise ; j'étais révolutionnaire, de tempérament. J'avais un profond désir de changement. C'est une réflexion que je me suis faite quand j'ai travaillé dans le secteur hospitalier, vingt ans après. Avec une collègue, qui a un cabinet de formation, nous sommes intervenus à l'hôpital de

AVEC L'ÂGE ET LES COUPS REÇUS, ON CHANGE

Le premier élément, c'est que je n'étais plus dans cette espèce de fantasme, certes pas très conscient, de changement volontariste, comme lorsque nous intervenions bille en tête et qu'effectivement, il se produisait une mobilisation extraordinaire. Mais ensuite, nous rencontrions des résistances et, au bout d'un certain temps, le coup de massue finissait par tomber de la part de l'autorité supérieure, qui nous mettait dehors. Cette fois, dans l'hôpital, je n'étais plus dans la toute-puissance, pour différentes raisons : j'étais plus vieux,



© Jean-François Campos / VU

Moi, je voulais m'occuper désormais de la souffrance [...]. J'avais envie que les personnes souffrent moins, et aussi qu'elles aient plus de plaisir à participer au fonctionnement de l'organisation.

Loos, dans le Nord : une petite structure de cent-vingt personnes à peu près, qui avait une nouvelle directrice. J'ai procédé un peu comme à mon habitude en entreprise, en effectuant des réunions préalables, des interviews, puis un compte rendu et une restitution. Mais, c'était un milieu beaucoup plus modeste, avec des agents au garde-à-vous. Quand ils se présentaient, ils me disaient : « *Untel, 20 ans d'hôpital; Unetelle, 15 ans d'hôpital* », et puis c'est tout ! Au bout d'un moment, heureusement, ils se mettaient à parler, des émotions sortaient. Toutefois, il y avait deux éléments qui avaient changé, par rapport à l'époque de mes interventions en entreprise.

j'avais aussi pris des coups et mon expérience de psychothérapeute m'avait appris à me méfier de la toute-puissance. Le second élément qui avait changé, c'est que je ne me mêlais plus des compétences ni des décisions économiques des dirigeants. Moi, je voulais m'occuper désormais de la souffrance, comme Christophe Dejours. J'avais envie que les personnes souffrent moins, et aussi qu'elles aient plus de plaisir à participer au fonctionnement de l'organisation. C'était devenu cela, mon boulot ! Les dirigeants ont le leur, et je respecte tout à fait ça. J'avais d'ailleurs fini par renoncer au mot même d'intervention, non sans peine, parce qu'il était déjà reconnu. Ainsi, j'ai appelé ma dernière intervention « consultation psycho-

sociale». J'y étais très clairement en collaboration avec une autorité de terrain : en l'occurrence, la directrice de l'hôpital. Par ailleurs, ce que nous faisons s'inscrivait dans le cadre d'une politique nationale de modernisation des hôpitaux. Comme psychosociologue, je me rendais compte qu'il y avait un champ social et politique, dont on dépendait, et que je reconnaissais. Ainsi, dans les pratiques d'intervention, il faut commencer par s'appuyer sur des forces qui existent. Je pense, par exemple, d'après mon expérience (et j'ai l'impression qu'on l'a démontré), qu'il y a vraiment, dans les milieux de travail, des forces de coopération latentes et non exploitées, pour des raisons à la fois politiques, économiques et psychologiques : c'est ce que j'appelle le « système socio-mental ». Ensuite, je suis persuadé qu'il faut également des appuis sociaux et politiques importants, au sens large du terme : soit dans les cercles dirigeants de l'entreprise, soit du côté syndical, soit, peut-être, du côté de mouvements de citoyens, etc. Cela dépend du lieu où l'on travaille, et de la façon dont s'est engagée l'intervention. Toutefois, cela ne veut pas dire que l'on se met à leur service ; absolument pas. On est consultant indépendant et on a les perspectives de changement qui nous sont propres et qu'il faut défendre et faire reconnaître. Il y a des « non » à opposer, face à certaines demandes, ou à certains moments ; c'est un premier aspect. Le second aspect, qui ne colle pas tout-à-fait avec ce que je viens de dire, c'est le fait que le travail des psychosociologues consiste, en même temps, à initier des expériences pilotes. Par exemple, les expériences de Lewin, que je cite toujours, sur les relations interraciales, n'ont jamais changé les situations elles-mêmes. Ce n'est pas lui qui les a changées, mais il a fourni des modèles de pensée et d'intervention importants. En tant que psychosociologues, nous testons des modèles dans des franges sociales peut-être plus progressistes, plus innovantes que d'autres, et cela peut servir ailleurs, éventuellement, d'une autre façon. De ce point de vue, je ne suis pas sûr que les interventions que j'ai conduites par le passé, notamment à l'ARIP, soient reproductibles dans la société d'aujourd'hui. Peut-être pas... Peut-être le Capitalisme financier triomphant l'interdit-il ? En tout cas, on ne peut pas affirmer cela sans avoir tenté l'expérience. C'est cela, la psychosociologie.

D'après ce que vous dites, il s'agit de permettre une meilleure coopération entre les acteurs, donc de transformer leurs rapports sociaux. Cela ne consiste-t-il pas à jouer la confiance, au lieu de la défiance ?

Exactement. Jouer la confiance, l'information, etc. Dans mon travail en milieu hospitalier, je suis même allé plus loin, car j'avais fait quelques progrès, entre-temps. Prenons, par exemple, le rôle des infirmières-chefs, très investies, qui étaient à la fois craintes et aimées. Elles avaient un rôle écrasant, et rien ne pou-

vait se faire sans leur aval. D'un côté, elles étaient submergées de responsabilités et, de l'autre, elles avaient le pouvoir, elles y prenaient goût. J'ai simplement proposé des pistes d'analyse du rapport existant entre l'organisation du travail (par exemple, la concentration des responsabilités sur certains postes) et les investissements affectifs (qui, en l'occurrence, avaient notamment pour fonction d'éliminer l'anxiété). En France, dans un registre proche, Christophe Dejourné a mené des travaux sur la souffrance au travail (des chercheurs américains, aussi). Ces travaux m'ont inspiré et je les ai complétés à l'hôpital, en travaillant sur la souffrance au travail au contact des malades et sur la façon dont on peut se défendre contre cette souffrance (en particulier par des investissements très forts sur certaines fonctions et par des clivages de rôles). Il y a des personnes qui ne peuvent pas prendre certaines responsabilités, alors que d'autres se retrouvent complètement « gorgées » de responsabilités et de pouvoir.

LES BONNES PRATIQUES DE L'ANALYSE SUR LE TERRAIN

À la suite de cette phase d'analyse, j'ai organisé une séance de compte rendu plénière. Là, il y a des précautions très importantes à prendre. Tout d'abord, l'information doit être diffusée d'une façon absolument démocratique : c'est-à-dire que toutes les personnes qui participent à l'intervention doivent bénéficier de la même information. Ensuite, comme pour les séances de psychanalyse ou de psychothérapie, vous devez faire très attention aux rendez-vous pris avec les individus impliqués. Si vous avez pris des engagements, ce n'est pas parce que le patron (ou la patronne) vous dit « *passer donc me voir* » qu'il faut décaler les rendez-vous déjà pris, ou s'interrompre. Non : vous devez respecter votre planning, parce que vous êtes un personnage-clé dans tous ces jeux différentiels.

J'ai alors initié la création d'un « Groupe d'étude et de propositions » (GEP), qui a marché d'une manière incroyable ! J'étais consultant de ce groupe, qui se réunissait tous les mois. Parallèlement, nous continuions à avoir des réunions dans les services, qui donnaient lieu à des comptes rendus, lesquels allaient à leur tour alimenter le GEP. Celui-ci se saisissait de son ordre du jour, qui était lu à haute voix. Par exemple : « *Aujourd'hui, nous allons étudier le problème des congés.* » Cela a été un problème très délicat, dont je parle dans l'article que j'ai écrit sur le système socio-mental hospitalier (7). Le personnel ne pouvait jamais tomber d'accord sur les congés : c'était impossible. Au

(7) PAGÈS (M.), « Le système socio-mental hospitalier, vers une pratique dialectique de la consultation psycho-sociale » *Bull. Psycho*, XLVII n° 417, pp. 14-18, 1994.

final, c'étaient les infirmières en chef qui décidaient. Eh bien, ce problème a été réglé; il s'est produit une évolution très intéressante, grâce au GEP.

La psychosociologie se joue sur le terrain. Elle n'a pas qu'un caractère idéologique. Pour moi, c'est une activité scientifique: on mène des travaux, on fait des essais, ça donne des résultats... Alors, on en tire des conséquences, et puis ça évolue. En lisant l'ouvrage que Gérard Mendel (qui appartenait à un autre mouvement) a cosigné avec Jean-Luc Prades, *Les Méthodes de l'intervention psychosociologique*, mon impression a été qu'en dépit de cadres de départ différents, il y avait des points communs (8). Par exemple: les expériences de terrain conduites par Mendel et son équipe. En particulier, ils ont mené une intervention au long cours (dans une régie de transports urbains, à Poitiers), au cours de laquelle ils ont, eux aussi, constitué des groupes à l'intérieur d'une entreprise, groupes dont ils ont été les consultants pendant des années. C'est une question peut-être plus importante que les cadres théoriques qu'ils se sont donnés pour leur travail. Pour ma part, je suis plutôt intervenu dans les entreprises marchandes et industrielles, quand j'étais à la CEGOS, naturellement, puis à l'ARIP.

Dans quelles circonstances avez-vous finalement quitté l'ARIP?

J'en suis sorti contre mon gré. Ça a été un moment très pénible. Nous nous trouvions dans un climat pré-mai 68. Je n'étais pas du tout d'extrême-gauche, mais je m'intéressais à ce qui se passait. Ainsi, au cours de l'année 1967-1968, j'avais mené une expérience d'animation non directive à la Sorbonne, comme maître-assistant, dans le cadre d'un TD de cent-cinquante étudiants. Cela germait dans la psychosociologie d'alors: j'étais désormais attiré par les grands groupes. Certes, j'avais déjà eu des expériences de grands groupes dans les organisations instituées, mais je désirais à cette époque animer des *T-Groups* non directifs avec des effectifs importants (plus de 100 personnes), en m'intéressant aux institutions naissantes. J'avais alors imaginé d'organiser ce que j'appelais des « séminaires à structures flexibles ». Je remettais en question une certaine orthodoxie psychanalytique du respect du « cadre », où l'on a des horaires précis, une division en sous-groupes préétablie, etc., avec interdiction d'y toucher. Mais je me suis dit, à cette époque, qu'il serait intéressant de voir ce qui se passe quand ces éléments fixes deviennent mobiles, et de pouvoir l'analyser. En outre, j'étais retourné aux États-Unis animer des groupes à Bethel. Or c'était l'époque où ils étaient devenus « Californiens », avec la vague de la bio-énergie, du corporel, de la gestalt-thérapie, etc. J'avais d'abord été très choqué par cette

évolution, et puis je m'étais dit, finalement, que ça ne manquait pas d'intérêt. On avait aussi commencé à monter des groupes de bio-énergie en France. J'avais dû en faire un ou deux, déjà. Je commençais aussi à être intéressé par l'expression corporelle, bien que très timidement.

UN SÉMINAIRE EXPÉRIMENTAL QUI FINIT MAL

C'est alors que, dans le cadre de l'ARIP, j'ai organisé ce fameux séminaire expérimental à structures flexibles. Les Américains m'y avaient encouragé; on pouvait en parler plus librement aux États-Unis qu'en France. Jean Dubost y participait en tant que co-animateur, avec un autre collègue. Cela avait très bien marché, à mon avis, même s'il y avait eu quelques petits accrocs. Mais voilà qu'un soir, j'arrive à une réunion de l'ARIP, comme nous en avions régulièrement, et je me retrouve mis en accusation au cours d'une espèce de procès: on me dit que je développais une activité qui n'était pas orthodoxe, que c'était absolument inadmissible, qu'il fallait que je cesse d'intervenir au moins pendant un an et qu'ensuite, je sois systématiquement accompagné d'un contrôleur; bref, que je sois placé sous tutelle! C'était pour moi totalement inacceptable; je tombai complètement des nues. J'ai dit que, dans ces conditions, je ne pouvais pas rester à l'ARIP. J'ai aussi appris, par la suite, qu'il y avait eu une sorte de complot. Les membres les plus actifs de l'ARIP avaient décidé de m'expulser: ils étaient ensuite allés trouver Guy Palmade, en lui demandant s'il était d'accord pour m'écarter. Palmade (il l'a écrit dans une lettre, juste avant sa mort) a hésité, mais a finalement donné son aval à ma mise à l'écart, au motif que je prenais trop de libertés. Palmade avait un côté très orthodoxe, dès que quelqu'un touchait au cadre, aux règles. Bref, c'est comme ça que j'ai été évincé. Mais il n'y avait pas que cela en cause: d'une part, il y avait des différences idéologiques (sur mon orientation « rogérianne » en particulier, qui n'était plus en odeur de sainteté à l'ARIP, passée sous obédience psychanalytique); d'autre part, je ne gérais pas vraiment l'ARIP, je faisais ce qui m'intéressait. Je suis un bon fondateur, ou tout au moins je l'ai été: je lance des projets quand j'y crois, je me mouille et je réunis des concours. Mais je ne suis pas un bon gestionnaire. Ma psychanalyste m'a dit un jour: « *ton expulsion de l'ARIP, c'est Totem et Tabou!* ». J'étais, en quelque sorte, le Père de la Horde, installé, capricieux, et ils en ont été les fils, en ce sens qu'ils m'ont « tué ». Comme l'ARIP était une association, dont j'étais secrétaire général à vie, la seule solution était effectivement de me « tuer ». Ils ont eu raison, de leur point de vue, parce qu'ils étaient plus débutants que moi. Ils avaient besoin de s'exprimer, de faire ce qui les intéressait, de se constituer en groupe. Plus tard, ils ont eu d'autres

(8) MENDEL (G.), PRADES (J.L.), *Les Méthodes de l'intervention psychosociologique*, Paris, La Découverte, 2002.

conflits, notamment avec Jean-Claude Rouchy. Cela a entraîné la partition de l'ARIP, au début des années 1990, qui a donné naissance au CIRFIP (9), dont je fais maintenant moi-même partie. Ils se sont alors affirmés. Simplement, cela a pris une forme violente, que j'ai très mal vécue.

Peu de temps après mon départ de l'ARIP, en 1968, je suis entré à Dauphine et, en 1969-1970, j'y ai fondé le Laboratoire de changement social (LCS). Mais, c'était différent. En effet, il y a eu un changement de climat à l'époque, lié à l'après-68. Avec les années 1970, les méthodes de groupes, comme nous les pratiquions dans les années 1960 (époque où elles étaient à la mode), sont devenues de moins en moins hégémoniques.

Quelles étaient alors vos activités, au Laboratoire de changement social ?

Nous avons commencé par organiser les séminaires à structures flexibles que j'ai évoqués, de grands séminaires comme on n'en ferait plus maintenant, tout-à-fait passionnants, pour étudier les institutions, en particulier les institutions en formation. Cela s'apparentait à ce que faisait un ami danois, hélas décédé il y a peu, Gunnar Hjelholt, qui a inventé les « mini-sociétés ». Cela existe toujours : chaque été, dans le sud de la Suède, ils rassemblaient des gens de différents milieux sociaux pour vivre ensemble pendant quinze jours à trois semaines. Depuis l'origine, il y avait parmi eux des personnes aisées, issues, par exemple, de professions libérales, des jeunes, des étudiants, des chômeurs, etc. Ils se réunissaient sur un grand terrain et habitaient ensemble dans des maisons différentes, en gros par groupes sociaux relativement homogènes. Pas d'obligations, pas d'horaires, sauf une réunion journalière de deux heures. Le reste du temps, ils « vivaient ». Ils devaient se donner un nom ; il se passait des événements et des rapports humains entre eux ; et puis il y avait des psychologues ou des sociologues qui venaient les interviewer : « *Comment vous appelez-vous ? Comment cela se passe-t-il ?, etc.* » En ce qui nous concerne, nous avons fait nos propres expériences de ce type, qui ont laissé des traces, mais que je n'ai pas poursuivies, car c'était épuisant.

UNE FORME D'EXPRESSION TOUS AZIMUTS

Au LCS, nous employions toutes sortes de techniques d'exploration, qui étaient aussi bien l'interview, le travail en groupe, le dessin ou la peinture. Dans les années 70, nous avons lancé des groupes d'expression libre, notamment avec Guy Lafargue, qui a récem-

ment réédité mon premier ouvrage : *L'Orientation non directive*. Cette forme de travail a eu une postérité dans les ateliers de l'Art cru, fondés par Guy Lafargue à Bordeaux, qui se situent aux confins de l'expression artistique et de la psychothérapie. Pour ma part, je ne suis pas du tout sculpteur ou dessinateur, ni peintre. En revanche, j'aime danser et chanter. J'ai donc commencé à m'engager dans un travail d'expression par la danse, le toucher et la voix. C'était là, comme vous voyez, un travail sur l'expression tous azimuts, qui consistait à chercher, avec les participants, comment ils pouvaient s'exprimer à un moment donné. Cela prenait parfois la forme de ce que j'ai appelé un psychodrame émotionnel, c'est-à-dire un travail en situation (comme le psychodrame morénien), centré sur l'expression corporelle, par le geste, le mouvement, le cri, et qui se poursuivait par un échange de paroles avec l'animateur et les participants. Ces activités ont commencé au Laboratoire. Et puis, il y a eu notre travail sur le « système socio-mental », qui est décrit dans notre ouvrage *L'Emprise de l'organisation* (1979). Cette étape a constitué un tournant dans mon parcours intellectuel, dans ma façon de comprendre le monde.

RECHERCHES SUR LE SYSTÈME SOCIO-MENTAL ET NOUVELLES MÉTHODES D'INVESTIGATION

Ce fut une recherche passionnante sur une grande multinationale technologique (que certains ont désignée nommément – ce que je me refuse à faire, personnellement, pour des raisons déontologiques, et qui est, dans le livre, rebaptisée TLTX). Nous sommes intervenus dans une filiale européenne de cette multinationale, située hors de France. La recherche était financée par le Plan, le commissariat à la Productivité, et il y avait quatre chercheurs. J'étais le patron, entouré de Vincent de Gaulejac, à l'époque Maître-assistant à Dauphine, de Michel Bonetti, un ami à lui, qui travaillait avec lui sur les histoires de vie, et de Daniel Descendre, que j'avais connu en Belgique et qui était « reichien » (10). Nous nous sommes promenés dans cette entreprise, en suivant notre flair et les opportunités, en appliquant des méthodes d'investigation individuelles et collectives (par l'interview, mais aussi par le dessin), pour essayer de comprendre comment les membres du personnel investissaient psychologiquement l'organisation et comment ils se la représentaient. Nous avons pu y entrer, par l'intermédiaire d'un ami qui en était le chef du personnel (DRH) et qui s'intéressait à ce que je faisais. Mon projet était de mener une recherche sur le pouvoir, en tant que réalité à la fois sociologique et psychologique. Pour moi, il

(9) Centre International de Recherche, Formation et Intervention en Psychosociologie.

(10) Psychiatre et psychanalyste autrichien, élève de Freud, Wilhelm Reich (1897-1957) fut le père des thérapies psycho-corporelles.

fallait que nous travaillions sur cette articulation. Nous avons démarré sur cette thématique, en étudiant d'abord le cas de coopératives de pêche, puis j'ai cherché une grande entreprise susceptible de nous accueillir. Mais, malgré les bonnes cartes de visite que je possédais dans les milieux d'affaires, dès que je disais que je voulais conduire une recherche sur le pouvoir, on me congédiait très poliment. Je pouvais mener une recherche sur n'importe quoi, mais pas sur le pouvoir. Tout, sauf ça!... Finalement, les seuls qui aient accepté furent les dirigeants de TLTX. À mon avis, parce qu'ils n'avaient pas peur; ils se sentaient forts et ils pensaient pouvoir tirer quelque chose de cette recherche. Je suis donc allé voir le patron de la filiale belge de TLTX, introduit par mon ami DRH. On était en 1975 et le livre est sorti en 1979. Nous avons beaucoup travaillé. Nous avons rassemblé un matériau conséquent, avec les interviews, les expressions par le dessin, les réunions de cadres, etc.

LE RÔLE ET L'IMPORTANCE DES RÈGLES POUR LE MANAGEMENT

Nous discutons beaucoup entre nous et nous commençons à avoir des idées. En fait, nous convergions sur l'idée qu'il y avait, dans cette multinationale mondialisée, des stratégies de pouvoir destinées à ce que la politique de l'organisation soit intégrée et appliquée dans tous les pays, en dépit des différences de culture et de milieu. À cet égard, nous avons repéré l'importance des règles. La figure du chef n'apparaissait plus aussi centrale, le principal était qu'il y ait des règles qui soient intériorisées. Les membres du personnel, dans leur bureau, avaient des paquets de manuels de règles et ils passaient leur temps à les interpréter, à les modifier, ou à en fabriquer de nouvelles. C'était une philosophie, qui était, en même temps, chargée d'idéologie. Ainsi, l'investissement psychologique se déplaçait désormais des chefs, comme cela continuait à être le cas dans l'entreprise traditionnelle, vers l'organisation même. Mis à part le fondateur, qui restait un père mythique, les managers perdaient de l'importance. En revanche, l'organisation en acquérait de plus en plus, en tant qu'idéal imaginaire à la fois adoré et haï, craint et redouté.

Nous avons appelé ce phénomène de lien entre une structure sociale et un investissement idéologico-affectif un «système socio-mental», et nous avons qualifié une telle organisation d'hypermoderne, une expression qui a fait florès, depuis lors. Cette recherche a été cruciale pour chacun de nous. Notre équipe se composait d'un communiste (Michel Bonetti), d'un libertaire (Daniel Descendre), d'un sociologue critique (Vincent de Gaulejac) et de moi-même, qui suis un bon bourgeois plutôt apolitique, avec une formation psychanalytique et en sciences

humaines. Mais cette équipe ne savait pas quoi faire de son équipement idéologique pour pouvoir l'appliquer à cette réalité-là.

INTERACTION DE LA RÉALITÉ SOCIALE ET POLITIQUE AVEC LA RÉALITÉ PSYCHIQUE

À l'intérieur de notre équipe, nous nous querellions sans fin sur les principes explicatifs. L'un disait: «*C'est l'exploitation capitaliste!*», je répondais: «*Ce sont des systèmes de défense psychologiques*», etc. On n'arrivait à rien. Alors, je leur ai dit: «*nous devons remettre notre rapport dans trois mois, c'est un principe de réalité. Je vous propose donc une règle de suspension méta-théorique: on ne va plus essayer de se mettre d'accord sur les grands postulats puisqu'ils nous séparent. Mais comme nous nous rejoignons sur certains points, essayons de formuler ce sur quoi nous sommes d'accord.*» Cela a eu des effets sûrement différents sur les uns et les autres. En ce qui me concerne, j'ai alors vraiment intériorisé le fait que la réalité sociale, politique et économique existe en tant que telle, de même que la réalité psychique, que celle-ci informe le social, tout comme le social informe le psychique. Ce qu'il faut examiner, c'est comment ces deux réalités interagissent l'une avec l'autre. Nous l'avons compris, et je l'ai moi-même personnellement compris parce que j'ai fait ce travail avec mes collègues. Ce fut une recherche vraiment collective. Nous nous sommes bagarrés, mais ce travail de recherche sur les interactions entre le psychique, le social et le politique a constitué un apport extrêmement important du Laboratoire de changement social, même s'il n'a pas été suivi d'effets pratiques immédiats.

CRÉATION, À CENSIER, D'UN GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉMOTION

En 1980, un an après la publication de *L'Emprise de l'organisation*, je quittai Dauphine. Cette fois-ci, on ne m'a pas mis dehors: c'est moi qui suis parti. Non seulement parce que c'était devenu une université plutôt réactionnaire, mais aussi parce que les étudiants, bien qu'intelligents et intéressants, ne connaissaient guère la psychologie. C'était des gestionnaires, et j'avais envie d'aller rejoindre ma tribu, celle des psychologues, des psychanalystes, ce que j'ai fait, en allant à Censier. Je voulais aussi franchir le pas et me déclarer psychothérapeute, ce qui pour moi n'était pas tant un changement de technique que de position. J'énonçais désormais que je m'estimais capable et désireux de pratiquer la psychothérapie. Parce que jusqu'alors, j'avais des activités qui, certes, impliquaient les personnes et avaient quelquefois des effets théra-



© Colette Masson/ROGER-VOLLET

Je conservais la notion de système socio-mental, en ce sens que j'essayais de combiner trois dimensions : les déterminants psychiques (notamment les conflits inconscients et les systèmes de défense), la dimension émotionnelle et corporelle, et les déterminants sociaux. (Paris, 27 février 2007, chorégraphie de Roland Petit à l'Opéra Garnier)

peutiques, mais je ne prenais pas la *responsabilité* de m'en réclamer. Je ne proposais pas d'offre de psychothérapie. J'ai donc appris le métier. À ce moment-là, avec une collègue, je commençais un travail de groupe, centré surtout sur le corps et la dimension émotionnelle. Je ne me servais pas que de la psychanalyse. Mon ouvrage *Trace ou Sens*, publié plus tard, en 1986, a traduit l'élaboration théorique qui s'était produite en moi *via* cette pratique psychothérapeutique, à savoir que l'émotion n'est pas seulement une satisfaction pulsionnelle, mais qu'elle représente déjà une forme de communication infra-linguistique (11). Je combinais ce travail de groupe et un travail individuel avec le client. Je conservais la notion de système socio-mental, en ce sens que j'essayais de combiner trois dimensions : les déterminants psychiques (notamment les conflits inconscients et les systèmes de défense), la dimension émotionnelle et corporelle, et les déterminants sociaux.

Au seuil des années 1980, je me suis donc éloigné de l'univers des organisations. Vincent de Gaulejac a alors repris le Laboratoire de changement social, il s'en est occupé (sinon, ce laboratoire aurait fermé),

d'abord à Dauphine, puis à Paris VII où il l'a transféré par la suite.

Les travaux ultérieurs de Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, notamment sur le coût de l'excellence, ont justement assuré une postérité aux découvertes de L'emprise de l'organisation. Aujourd'hui, quelles évolutions identifiez-vous par rapport à l'époque de votre ouvrage, et quelle peut être la place de la psychosociologie ?

Les recherches qui ont été menées par Vincent de Gaulejac et Nicole Aubert, au début des années 1990, sur le coût de l'excellence, puis, à partir de 2000, sur la société malade de la gestion et sur l'urgence, trouvent effectivement leur point de départ dans notre recherche sur l'emprise de l'organisation. Ils ont développé, quant à eux, l'aspect domination du capital, notamment du capital financier, et ils se sont intéressés à la façon dont l'individu se retrouve prisonnier de cette évolution (12).

Ces travaux sont importants et excellents, mais mon point de départ serait différent : pour moi, l'individu a un rôle à jouer, il n'est pas que le simple effet

(11) PAGÈS (M.). *Trace ou Sens, le système émotionnel*, Paris, Hommes et Groupes, 1986.

(12) AUBERT (N.), *Le Culte de l'urgence*, Paris, Flammarion, 2003 ; AUBERT (N.), GAULEJAC (V. de), *Le Coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991 ; GAULEJAC (V. de), *La Société malade de la gestion*, Paris, Seuil, 2005.

de l'évolution du capital; il est, au contraire, très actif et il investit, d'une certaine façon, le champ social. J'ai essayé d'écrire sur ce sujet, mais je ne conduis plus de travaux sur le terrain. Or, cela me paraît nécessaire pour avoir une discussion vraiment approfondie à ce propos. De surcroît, une recherche n'est jamais assimilable à une intervention. L'intervention révèle des dynamiques, que la recherche, qui procède uniquement par observation ou analyse, ne révèle pas.

Cela dit, il est tout à fait possible que le genre d'intervention que nous faisons dans les années 1960 et au début des années 1970 soit impensable aujourd'hui. Mais il n'empêche que la question demeure: que peut-on faire?

LE LIEN ENTRE PSYCHOSOCIOLOGIE ET CHANGEMENT

Est-ce que nous, psychosociologues ou sociologues cliniciens, avons quelque chose à proposer, dans la société actuelle? Ce que je peux dire, c'est, d'abord, que la psychosociologie ne saurait se contenter d'observations ou de recherches à caractère général sur la société. Elle suppose un engagement dans une pratique. C'est ça la psychosociologie! C'est dire: nous allons exploiter nos connaissances en psychologie et en sociologie pour travailler sur le terrain, en vue de changements au bénéfice, on peut l'espérer, des intéressés et, en même temps, en vue d'augmenter ces connaissances. Parce que, quand on change et qu'on étudie ce que l'on a fait, puis qu'on utilise ce qu'on sait pour changer, alors le changement apporte des données supplémentaires vérifiant ou invalidant certaines hypothèses. C'est cela, qui est passionnant et irremplaçable. C'est à la fois une pratique de changement et une pratique de recherche. Donc, il n'y a pas de psychosociologie qui ne parte du changement.

La question mérite néanmoins d'être posée: peut-on développer d'authentiques pratiques psychosociologiques dans la société actuelle? J'aurais tendance à dire que oui, tout au moins à une échelle plus modeste. Mais peut-être les possibilités sont-elles beaucoup plus restreintes qu'il y a vingt ans, parce que la société est plus dure, le chômage plus important, parce que les gens sont soumis à des pressions plus fortes et que les techniques de management sont toujours plus invasives et directives. Parallèlement, les dirigeants intéressés par l'expérimentation de méthodes qui ne soient pas de l'embrigadement sophistiqué, sont, sans doute, beaucoup moins nombreux. À moins que ne subsistent, malgré tout, quelques îlots, par exemple dans l'assistance sociale, dans tous les secteurs non lucratifs: peut-être qu'il y a là un travail intéressant, à mener.

Mais la question reste malgré tout ouverte: qu'est-ce qu'on peut faire? Je n'ai pas de réponse univoque.

UN NOUVEAU CHANTIER: LA MODÉRATION POLITIQUE AU MOYEN-ORIENT

J'ai conduit une recherche sur la violence politique, publiée dans un ouvrage collectif, qui peut fournir certaines pistes (13). Dans le cadre de cette recherche, j'ai rencontré Dan Bar-On, un Israélien très créatif, qui milite pour une entente avec les Palestiniens. Il a réalisé, avec des collègues des deux communautés, un manuel scolaire pour les enfants des écoles. Ils ont eu l'idée de rédiger ce livre de sorte qu'il présente *deux* versions de l'histoire des relations entre la Palestine et Israël, en indiquant qu'il est totalement impossible d'arriver à une version unique, que cela n'a aucun sens: les gens qui appartiennent aux deux communautés ont des versions tout à fait différentes de l'histoire. L'idée, c'est qu'il serait intéressant, au contraire, de mettre les enfants des écoles israéliennes et palestiniennes au contact de cette réalité, de les sensibiliser au fait qu'on leur raconte des histoires tout à fait différentes sur les mêmes événements. Voilà la base de l'enseignement qu'on leur propose. Ce manuel, qui a d'ailleurs été traduit en français, est publié en hébreu et en arabe, avec les deux versions à chaque fois. Leur livre sera-t-il utilisé? Il y a trois ou quatre écoles qui l'utilisent déjà, mais cela ira-t-il plus loin? Dan Bar-On a montré qu'au cours des dernières années, les modérés de droite et de gauche ont été perdants. Il y a eu une extrémisation des positions chez les Palestiniens et chez les Israéliens. Je pense pour ma part que l'avenir, en ce cas comme dans d'autres, est au contraire à la modération. Le concept qui m'est venu à l'esprit est celui de radicale modération. La radicalisation pure conduit toujours à l'extrémisme, l'extrême gauche, l'extrême droite, et la simple modération, au sens courant du terme, c'est le compromis, le consensus mou. J'ai parlé de cette idée de radicale modération à un colloque organisé par le MAUSS (Mouvement anti-utilitariste dans les sciences sociales); l'expression leur a plu. Je leur ai dit que, pour moi, ce qu'ils faisaient était de la radicale modération, en ce sens qu'il faut avoir le courage d'être dans la minorité. Pour moi, ce que les sociologues et les psychologues peuvent apporter aux problèmes actuels, c'est d'essayer de trouver des positions radicalement modérées. Les politiques aussi. Que pouvons-nous faire? D'abord ne pas céder aux tentatives de simplification extrême, soit droitisantes, soit gauchisantes, car cela ne

(13) *La Violence politique. Pour une clinique de la complexité*, ouvrage collectif, Toulouse, Erès, 2003.

donne pas de lignes d'action. J'ai énoncé sensiblement la même chose à propos de l'intervention psychosociologique: il ne s'agit pas de porter le peuple au pouvoir, mais de tirer toutes les conséquences du fait qu'il a très envie de dire son mot. Il ne s'agit pas non plus d'être un agent de la direction, ce n'est absolument pas notre boulot. Notre mission consiste à faire en sorte que les gens souffrent moins, qu'ils aient plus de possibilités de réalisation de leurs projets. C'est chercher des compatibilités entre les intérêts, au sens large du terme, concrètement, dans une situation donnée. Cela dit, c'est loin d'être simple.

Vous avez été qualifié d'«électron libre de la psychosociologie». Est-ce que vous vous considérez toujours comme tel aujourd'hui?

Je dois dire que cela m'a fait plaisir, quand j'ai lu ça. D'une part, parce que je crois que c'est vrai et que ça me plaît assez: il y a la notion de liberté. D'autre part, il y a l'idée que je me promène d'une manière peut-être un peu trop libre, justement. J'ai laissé beaucoup de choses, je suis allé voir beaucoup de terrains: je n'ai pas perdu mon temps. Mais il est exact que j'ai quitté de nombreux chantiers. Par exemple, l'emprise de l'organisation. Avec mes collègues du LCS, nous venions de réussir une recherche vraiment passionnante, et voilà que je m'en vais, l'année qui suit la publication du livre. Je me suis dit: «*Il faut être fou: tu quittes alors que quelque chose se passe!*» Je sais un peu pourquoi. Finalement, on n'est jamais tellement libre. Il y a une espèce d'obsession de la réconciliation, chez moi. À l'origine, je souffrais énormément de voir mon père et ma mère ne pas s'entendre. Une nuit, j'ai fait un rêve, dans lequel il y avait trois arbres nous représentant tous les trois et j'étais soudain foudroyé. L'arbre n'était pas cassé, il était fendu en deux. Et toute ma vie, j'ai cherché à rapprocher et à marier des inconciliables et à trouver des cheminements intellectuels et pratiques: le psychologique et le social; le corporel et le psychique; la recherche et l'action; l'université et le privé... Finalement, je ne suis plus nulle part! En même temps, je ne sais pas partir complètement. Actuellement, par exemple, je n'arrive pas à prendre ma retraite. Le principe m'est insupportable; je reçois toujours des patients, car j'estime que je fais encore ce métier de psychothérapeute correctement. Cela ne demande pas un gros effort intellectuel, mais requiert de l'expérience. Donc, il y a aussi un inconvénient à être un électron libre. Je ne supporterais pas

d'être un bon papa qui gâtifie dans son coin. Je ne suis pas comme ça. Et je ne supporte pas bien, non plus, de ne plus être sur le devant de la scène; c'est pourquoi, sans doute, je suis encore là, à m'entretenir avec vous aujourd'hui...

OUVRAGES DE MAX PAGÈS, classés par année de 1^{re} édition

L'Orientation non directive en psychothérapie et en psychologie sociale, Paris, Dunod, 1965, trad. ital. esp. port.

La Vie affective des groupes. Esquisse d'une théorie de la relation humaine, Paris, Dunod, (rééd.1990), 1^{re} éd. 1968, trad. all, ital., esp., port.

Le Travail amoureux. Éloge de l'incertitude, Paris, Dunod, 1977, trad. ital. port.

L'Emprise de l'organisation, avec M. BONETTI, V. de GAULEJAC & D. DESCENDRE, Paris, (rééd. Desclée de Brouwer, 1998), 1^{re} éd. PUF 1979.

Trace ou Sens, le Système émotionnel, Paris, Hommes et Groupes, 1986.

Le Stress professionnel, avec N. AUBERT, Paris, Klincksieck, 1989.

Psychothérapie et complexité, Paris, Desclée de Brouwer, 1993.

Le Travail d'exister. Roman épistémologique, avec Didier VAN DEN HOVE & Michel LEGRAND, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

Le Phénomène révolutionnaire, une régression créatrice, Paris, Desclée de Brouwer, 1998.

La Violence politique. Pour une clinique de la complexité, avec Jacqueline BARUS-MICHEL, Dan BAR-ON, Fethi BEN SLAMA, Charles ROJZMAN, Patrick SCHMOLL, André SIROTA & Edgar MORIN, Toulouse, Erès, 2003.

L'Implication dans les sciences humaines. Une clinique de la complexité, Paris, l'Harmattan, 2006.