

ENTRETIEN AVEC JEAN CLAUDE ROUCHY

Les pionniers français de l'intervention psychosociologique en entreprise

ERES | « Connexions »

2009/2 n° 92 | pages 11 à 28

ISSN 0337-3126

ISBN 9782749211640

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-connexions-2009-2-page-11.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour ERES.

© ERES. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Entretien avec Jean Claude Rouchy

Les pionniers français de l'intervention psychosociologique en entreprise

Commençons, si vous le voulez bien, par votre histoire personnelle.

Je me limiterai à mon histoire universitaire. Après Louis-le-Grand, j'ai fini mes études secondaires au lycée de Londres et j'ai ensuite commencé des études de psycho en Angleterre. Puis, je suis rentré en France et j'ai continué mes études à la Sorbonne et à l'Institut de Psychologie, que Fraisse venait de fonder. L'institut avait ses propres diplômes. À l'époque, l'université ne préparait pas au-delà de la licence. J'ai donc fait mes études de psycho de 1950 à 1955. C'était souvent un peu abstrait et pas toujours d'un grand intérêt... Il y avait beaucoup de psychologie expérimentale. Les deux professeurs qui m'intéressaient le plus étaient Daniel Lagache et son assistant Didier Anzieu qui sortait de Normale Sup. Ce sont eux qui m'ont maintenu dans la mouvance de la psychologie. J'ai alors décidé de couper mon temps en deux : j'étais à l'hôpital le matin et à la fac l'après-midi, ce qui allait me faire manquer un certain nombre de cours ; mais je voulais m'orienter vers la pratique, considérant que c'était elle qui devait régir la théorisation, et non l'inverse. J'étais à l'Hôtel-Dieu avec Caris, un ami de Normal Sup de Didier Anzieu. Il avait fondé un petit service de psychologie et nous installait en tentant de pousser les cloisons. Car la fonction même de psychologue clinicien n'existait pas, ni dans les titres ni dans le mode de rémunération, ni dans rien. J'ai fait quatre années de stages très faiblement rémunérés...

Je ne m'étends pas trop. On faisait déjà des thérapies inspirées de la pratique analytique mais aussi des thérapies de suivi sous Pentotal de gens qui avaient subi des traumatismes. À l'époque, la lobotomie et la topectomie étaient très pratiquées et j'ai fait des recherches sur leurs effets à l'aide du Rorschach et de tests projectifs. J'ai obtenu des diplô-

Entretien avec Jean Claude Rouchy, mené par Bernard Colasse et Francis Pavé, paru dans Gérer et comprendre, Annales des Mines, n° 89, Éditions Eska, 2007.

mes de psychopathologie, de psychologie appliquée et aussi de psychologie sociale. On était aux débuts de la psychologie sociale.

Psychologue à l'armée

Nous devons être une quinzaine à avoir passé le diplôme de psychopathologie. Et, un jour, René Zazzo¹ m'a téléphoné pour me demander si je voulais devenir son assistant, parce que très peu de Français avaient passé ce diplôme; de plus, il voulait un homme et pas une femme. Je n'ai pu accepter, car je devais partir à l'armée. C'était le début de la guerre d'Algérie; j'ai été appelé, maintenu, rappelé, j'ai fait les vingt-huit mois de cette époque-là. Mais je ne suis pas parti en Algérie... Mon frère aîné, nettement plus âgé que moi, ayant fait de la Résistance et étant mort en déportation, j'ai été dispensé d'aller en Algérie, mais à la condition que je ne fasse pas les EOR (élèves officiers de réserve [ndlr]). J'ai donc refusé de devenir sous-officier et officier. On m'a beaucoup ennuyé pour ça, d'autant plus que j'avais fait ma préparation militaire dans les parachutistes. J'ai réussi à devenir psychologue à Vincennes, au centre de sélection, où je traitais les «cas spéciaux». Ce qui fait que, pendant à peu près deux ans, j'ai pu, de façon très régulière, examiner toutes les personnes qui présenteraient des troubles psychiques, dans le cadre du recrutement de la première région militaire. Quand j'ai quitté l'armée, je n'avais aucune possibilité de gagner ma vie en tant que psychologue clinicien. Il n'y avait pas de postes, ou les postes que l'on trouvait offraient une rémunération misérable. Les impôts m'avaient classé «agent de renseignement de troisième catégorie»... Je suis de la génération qui a dû créer un certain nombre de pratiques et les faire reconnaître. Maintenant, les étudiants pensent qu'en sortant de la fac, ils doivent trouver un poste... Ils n'ont plus l'esprit de création qui était le nôtre. Mais, à cette époque, il n'y avait vraiment rien: nous étions contraints d'innover.

Psychosociologue à la CEGOS

Je me suis finalement retrouvé psychosociologue à la CEGOS avec Gélilier, qui n'en était pas encore le directeur. Le directeur, c'était Milhaud. Dans le temps, il avait fondé une école primaire avec sa femme parce qu'il trouvait que l'enseignement était mal fait dans les écoles primaires. Il se trouve que j'avais été dans cette école.

Une école du style Freinet ?

Si l'on veut, une école employant des méthodes actives, dans laquelle il y avait une très grande ouverture d'esprit.

1. Le psychologue René Zazzo (1910-1995) est connu pour ses travaux sur la psychologie de l'enfant et sur les jumeaux.

Vous vous êtes plu, à la CEGOS ?

Pas vraiment. Je n'avais pas les mêmes valeurs. Il fallait faire du répétitif très régulièrement, faire du chiffre, être consultant, quoi... Max Pagès était à ce moment-là directeur du service de psychosociologie, service qui dépendait du département des ressources humaines, dans lequel il y avait des consultants très traditionnels, plutôt organisation-méthodes. On m'a recruté parce que j'avais une pratique de psychologie clinique.

Je me suis retrouvé à faire de la sélection de cadres, puis à faire un peu de travail de groupe. On m'avait aussi confié des études dites de motivation, mais Gélinier voulait qu'un journaliste réécrive mes textes. J'avais fait latin-grec et j'ai refusé. On s'est séparés d'une façon pas très agréable et je me suis retrouvé sans travail.

Pour survivre, j'ai alors fondé un cabinet d'étude de motivation sous mon nom (nous étions dans les années 1958-1959). J'ai eu dans ce cabinet jusqu'à une douzaine de personnes. Cela ne marchait pas mal. Mais, comme dans tous ces cabinets, ou l'on reste petit, ou l'on grandit, et si l'on veut grandir, il faut se mettre à chercher des contrats, ce qui n'était pas dans ma philosophie. Et puis j'ai participé, en 1959, à la fondation de l'ARIP.

Avec qui ?

Avec une partie des psychosociologues de la CEGOS, qui l'avaient quittée après moi : Pagès, Enriquez², Lévy, Benusiglio (qui est ensuite retourné à la CEGOS) ; avec des consultants à EDF, qui étaient également passés par la CEGOS : Palmade, Dubos, et un ami de Palmade, Filloux, et avec de Peretti³.

L'ARIP, un lieu où l'on pourrait réfléchir

Quel était l'objet de l'ARIP ?

À la CEGOS, le travail était répétitif et sans temps de pensée et de recherche. L'ARIP devait être un lieu où l'on pourrait réfléchir, penser ensemble et ne pas être dans la reproduction sous pression économique. L'ARIP n'était pas rentable ; on faisait nos comptes en fin d'année et on se partageait ce qui restait, une fois les frais payés. Heureusement, Pagès et les autres étaient partis en emmenant la secrétaire Paule Saugeot et une partie du fichier, ce qui nous a beaucoup aidés.

2. Voir l'entretien avec Eugène Enriquez réalisé par Gilles Arnaud et Pierre Louart, « La passion de la psychologie », *Gérer & Comprendre*, n° 63, mars 2001, p. 64-78.

3. J. Maisonneuve, ami de Palmade et de Filloux, nous a rejoints peu après.

Si nous avons bien compris, en 1958-1959 deux choses se passent : vous créez votre cabinet et, peu après, l'ARIP. Quelles étaient les relations entre votre cabinet et l'ARIP ?

Il n'y en avait aucune. On a institué l'ARIP avec un séminaire de dynamique de groupe ; c'était, je crois, le premier en France... Un séminaire de deux semaines, avec quatre-vingts à cent personnes, sur le modèle du NTL (National Training Laboratory), postlewinien.

Qui étaient les participants ?

Des gens du monde de l'entreprise, essentiellement. On avait exploité le réseau de connaissances du service de la CEGOS. Pagès connaissait pas mal de personnes dans les entreprises ; il avait participé à une mission de productivité aux États-Unis et s'était fait des relations. C'est d'ailleurs au cours de cette mission qu'il a découvert la dynamique de groupe. On ne peut pas dire que nous avions une grande expérience de la dynamique de groupe. On est d'une génération qui s'est fait la main en pratiquant.

La dynamique de groupe comme méthodologie du changement

Vous faites donc votre premier séminaire.

Oui, un séminaire inaugural qui a eu, il faut dire, une certaine résonance dans les entreprises. On s'est dit que si on mettait des cadres à travailler ensemble, à analyser ensemble leurs rapports et leur façon de travailler, on pouvait faire changer les choses ; la dynamique de groupe est apparue comme une méthodologie du changement et a suscité un certain engouement.

Nous-mêmes, même si nous avons déchanté par la suite, nous y croyions. Nous avons commencé à intervenir dans des entreprises. Nous sommes intervenus assez rapidement chez Geigy. On a commencé à faire du travail de groupe avec quarante à cinquante cadres de chez Geigy. Cela a duré sept années.

Un travail psychique de groupe avec les cadres, en levant certains blocages, devait permettre à l'entreprise de mieux utiliser leurs capacités et faciliter l'innovation. Ce n'était pas à nous de déterminer le sens et la nature de cette innovation ; notre rôle était de proposer des dispositifs qui permettent qu'elle puisse se produire. Geigy était une entreprise un peu particulière : une entreprise d'origine suisse de produits chimiques, une entreprise internationale, qui avait des branches en France, en Suisse et en Allemagne principalement. La plupart des cadres étaient protestants ; ils avaient en commun un certain nombre de valeurs et l'idée que l'homme pouvait se valoriser à travers les relations de travail.

Vous avez travaillé pour d'autres entreprises ?

Oui, et plus souvent avec des entreprises internationales qu'avec des entreprises françaises. C'est curieux, mais c'est comme ça. Dans les entreprises françaises, plus bureaucratiques, il n'y avait pas de travail de groupe ; c'était même contradictoire avec les structures hiérarchiques pyramidales où il faut que ça monte et que ça descende, où ça ne communique pas dans la transversalité, au niveau où les choses se passent.

Des sources d'inspiration américaines : Lewin, Moreno et les autres...

Les sources intellectuelles de l'ARIP étaient essentiellement américaines ? On pense à Kurt Lewin, à Jacob Moreno...

On n'était pas du tout «moréniens». En fait, nous avons trois sources principales : Kurt Lewin et son école, avec lequel on avait des échanges ; il y avait tous les postlewinien ; et tout ce qu'on appelait l'Organizational Development, à ce moment-là... des gens comme Chang, Lippitt, Leavitt, Merton, Simon. Toute cette littérature sur la problématique du changement, qui véhiculait l'idée que c'était le psychosociologue qui était agent de changement, que c'est donc l'intervenant qui est agent de changement. On a inversé assez rapidement cette idée, considérant que nous ne faisons que faciliter des changements et que c'était le membre de l'entreprise qui était le véritable agent de changement et non pas nous.

Il y a eu deux pôles très importants : d'une part, le National Training Laboratory et, d'autre part, le Tavistock Institute de Londres. En fait, on a découvert Bion assez rapidement, parce que Lily Herbert, qui était au Tavistock Institute, était venue rejoindre l'ARIP avec le livre de Bion sous le bras, et qu'elle l'a traduit. On a alors développé des relations avec Harold Bridger, avec Trist aussi... Ils sont venus plusieurs fois dans nos séminaires et ils nous ont servi de consultants. On lisait la revue *Human Relations*.

C'était une période intellectuelle assez faste, très ouverte, dans la mesure où l'on n'avait pas encore élaboré nos propres orientations de pensée. Nous avons aussi commencé à travailler avec Michel Crozier, Renaud Sainsaulieu... On a eu beaucoup d'échanges entre nous, on passait un temps considérable à discuter, à réfléchir, à penser, à lire. On a beaucoup débattu, par exemple, du livre de Crozier sur les structures bureaucratiques. On pouvait débattre jusqu'à se fâcher, mais c'était bien, les idées circulaient.

Il y avait aussi Lourau et Lapassade, avec l'analyse institutionnelle. Lapassade venait nous voir et pouvait même nous coller pendant un séminaire ; il écrivait à côté de nous parce qu'il trouvait sympathique de pouvoir nous parler au moment des pauses... J'ai rencontré également

Georges Devereux... Quant à moi, j'avais aussi des échanges avec Anzieu et René Kaës, en tant que membre de la Société française de psychothérapie psychanalytique de groupe.

Avec René Kaës et une dizaine de psychanalystes-analystes de groupe de différents pays, nous avons fondé, en 1985, l'Association européenne d'analyse transculturelle de groupe pour une recherche portant sur les bases culturelles de la structuration psychique. On était différents, en rivalité, quelquefois en opposition, mais il y avait pas mal de dialogue. Nous avons ainsi organisé une session sur l'analyse des organisations et des institutions, avec Sainsaulieu et Crozier qui intervenaient pour moitié ; il s'agissait d'aider les gens à penser les systèmes organisés. Il y avait des intervenants de différents courants, qui présentaient leurs recherches, leurs travaux, etc.

L'ARIP était un lieu d'échange ?

Voilà. Jusqu'en 1968, à peu près, les échanges ont été très riches. Il y avait aussi Gérard Mendel. On s'est connus, on s'est fréquentés et puis on s'est séparés parce que chacun a voulu vivre sa vie et que nos orientations devenaient très différentes, et parfois incompatibles.

Agir sur le système d'organisation des entreprises

La dispersion s'est faite en 1968, ou après ?

Je pense que c'est un peu avant... Ça commençait à se dessiner vraiment d'une façon assez différente. Par exemple, par rapport au travail du Centre de sociologie des organisations (CSO) de Crozier, on a toujours considéré qu'il s'agissait plus de recherches sur le système d'organisation que d'interventions sur les processus de changement dans l'organisation. Nous, on était directement sur les processus de changement et sur les résistances au changement dans les organisations.

Pourriez-vous nous raconter quelques interventions de l'époque, nous dire comment vous procédiez, comment vous étiez sollicités ?

Dans un des premiers numéros de *Connexions*, en 1972, j'ai décrit une intervention psychosociologique. Ce n'est pas facile de vous raconter nos interventions. On peut revenir à Geigy, la première intervention vraiment importante que l'on ait faite, et ce, à la suite du premier séminaire de dynamique de groupe, en 1959. Les dirigeants ont pensé qu'il serait intéressant que, chez eux, on fasse un travail avec leurs cadres, dans les dimensions groupe et organisation que l'on présentait à l'époque.

Pour nous-mêmes, cela a été un peu une première, bien que nous ayons déjà acquis une expérience d'intervention à la CEGOS. Mais nous voulions mettre en place de nouvelles modalités d'intervention par le

travail de groupe. Nous pensions qu'il ne pouvait pas y avoir de changement réel au sein d'une organisation si on ne travaillait pas avec les cadres, et ce, pour qu'il y ait évolution des mentalités, des représentations, des valeurs qu'ils avaient intériorisées ; de plus, il fallait que ça s'inscrive dans le système d'organisation lui-même, pour qu'il y ait un processus de changement. On ne pouvait pas faire soit l'un, soit l'autre. Il fallait que les personnes analysent les modèles, les façons de penser, les normes, les systèmes de valeur qui les constituent au plan de leur identité professionnelle, qu'il y ait un changement dans cette partie des structures, intériorisée par les personnes. Autrement dit, les personnes ont intériorisé une partie des structures du système organisé dans lequel elles sont et qui ne leur est pas extérieur. D'ailleurs, on voit que, quand on change des choses qui touchent à l'extériorité, les personnes le ressentent aussi en intériorité. Si vous avez, par exemple, modifié l'organisation d'une équipe soignante (personnellement, je m'occupe plutôt de ça, aujourd'hui) au sein d'un hôpital, vous allez voir naître des résistances. Même si les gens se plaignent de la façon dont ils travaillent, vous allez voir l'équipe des infirmières et des aides-soignantes opposer des résistances, parce que ça fait partie de leur représentation de ce qu'est leur propre profession, leur identité professionnelle, etc.

Lier le travail psychique au travail sur le système d'organisation

C'est la réflexion qui nous avait inspirés chez Geigy, où nous avons entrepris un travail avec les personnes, sur leurs représentations, sur leurs rapports entre elles, sur leur façon de travailler, de concevoir leur travail, sur la conception du travail lui-même, tout en les aidant à concevoir d'autres modes d'organisation (pour lesquels, d'ailleurs, on n'allait pas les conseiller parce qu'elles étaient, de notre point de vue, mieux placées pour les élaborer elles-mêmes). Pour nous, le travail psychique est toujours relié à un travail sur le système d'organisation et sur les valeurs institutantes.

Comment procédiez-vous, concrètement ?

On faisait d'abord des enquêtes psychosociologiques, un peu à la façon de travailler du CSO. On allait interviewer les gens, en individuel et en groupe, et on faisait une analyse de contenu, puis un rapport, dans lequel on restituait la représentation que les gens de l'entreprise nous avaient donnée de leur propre fonctionnement avec bien sûr des garanties de discrétion et d'anonymat.

Toutes les personnes qui avaient été interviewées pour l'enquête recevaient une copie de ce rapport ; puis elles participaient à une réunion au cours de laquelle on présentait celui-ci, et on en discutait avec elles. C'était par ça que l'on commençait le travail. Je pense que, pendant tout un temps, cela a été le cas, avant que l'on abandonne cette méthode.

Après avoir présenté ce rapport, que faisiez-vous ?

On constituait des groupes, qui pouvaient être des groupes d'une quinzaine de personnes, homogènes ou hétérogènes (le plus souvent il s'agissait de groupes interservices). Les participants amenaient ce qu'ils voulaient, les problèmes qu'ils rencontraient..., et nous, on travaillait sur la façon dont ils étaient en rapport les uns avec les autres. On faisait l'analyse de la dynamique du groupe sans intervenir sur le contenu même; on intervenait sur la façon dont les gens travaillaient ensemble. On intervenait sur ce que l'on appelle le rapport groupe/tâche: les gens pouvaient se donner une tâche, on intervenait sur la façon dont ils travaillaient à cette tâche, mais on n'intervenait pas sur la tâche elle-même.

En effet, on n'était pas dans le conseil.

On faisait des réunions hebdomadaires, qui duraient deux heures, en général de 7 h 30 à 9 h 30 du matin. On alternait réunions en petits groupes, réunions en grands groupes et avec la direction générale. Ces interventions pouvaient durer deux ans, ou plus.

Il arrivait que ce soit la direction qui demande que les gens se réunissent et que l'on soit présent pour analyser les modifications qu'ils proposaient dans le mode de fonctionnement, dans la répartition du travail, etc.

Les directions, qu'est-ce qu'elles attendaient de vous lorsqu'elles vous demandaient d'intervenir? Le plus souvent, quand une direction demande à un consultant d'intervenir, elle attend un résultat tangible. Vous, a priori, vous n'offriez rien de tangible. Pourquoi donc faisait-on appel à vous? Est-ce que c'est parce que vous aviez affaire à des dirigeants particulièrement ouverts aux sciences humaines ou est-ce que c'était tout simplement parce qu'il s'agissait d'entreprises riches, qui pouvaient s'offrir des consultants, sans obligation de résultats?

Je pense qu'une bonne partie de ces entreprises avaient vu les limites des interventions des consultants traditionnels: cela leur avait coûté très cher, pour des résultats très faibles. Et puis, on était à l'époque de l'éclosion de structures technocratiques et de structures coopératives, dans lesquelles il était nécessaire que les gens aient une capacité de travail en groupe. Cela devenait essentiel, par exemple, pour la direction participative par objectif, pour la gestion de projet...

Il existe une grande différence entre l'intervention et la formation

Vous faisiez de la formation-intervention ?

Non, pas du tout; on faisait, au contraire, une grande différence entre la formation et l'intervention. Ce qu'on appelait l'intervention

psychosociologique consistait à travailler avec des groupes institués, avec des groupes réels. Alors que la formation consistait à former les gens aux techniques de groupe, à travailler en groupe, etc. On n'a jamais pensé que la formation était susceptible de provoquer des changements au sein d'une organisation, si l'on n'intervenait pas sur les groupes réels, dans cette organisation.

On peut faire évoluer des personnes sur le plan de la formation, mais ce n'est pas pour autant que les structures vont être repensées, voire changées. Et, comme l'a démontré un psychosociologue américain, la formation peut avoir des effets pervers en ceci que les gens peuvent avoir changé d'avis, pris une autre dimension et se retrouver dans l'impossibilité d'appliquer ce qu'ils pensent devoir faire; à ce moment-là, on a soit des conflits, soit un désinvestissement et de l'ennui dans le travail, et ce n'est pas du tout productif. La formation, ce n'est pas toujours productif.

Cela crée des décalages...

Oui. Des décalages, et des conflits. Et puis, il y avait quand même toute la dimension du travail de groupe qui apparaissait et qui, à l'époque, était très peu prise en compte (et qui ne l'est pas beaucoup plus maintenant: il y a toujours une réticence).

C'est acquis, quand même.

C'est acquis, mais sur un mode très objectivité et pseudo-opératoire, avec beaucoup de conseils... Maintenant, on est beaucoup dans le coaching et les pratiques individualisées.

Ma question est un peu «culturaliste», mais ne pensez-vous pas que, dans le contexte français d'alors, vouloir faire travailler en groupe n'était pas tellement accepté? Les Américains ont plus d'aptitude à cela!

Dans le contexte anglais aussi: dans les collèges anglais, on fait la moitié du temps du football ou du rugby, car il y a des équipes sportives; quand vous êtes interne, vous avez un chef de chambre, etc. Il y a un apprentissage de la collectivité, c'est sûr.

L'Éducation nationale veut ignorer la dimension groupe de la classe

Je pense que ça dépend beaucoup de la socialisation par l'école. Or, l'Éducation nationale a une très grande réticence à cela. On l'a encore constaté il n'y a pas si longtemps, à l'occasion d'une étude sur le groupe-classe. Le premier écrit de l'ARIP a porté sur le groupe-classe;

ça a été le premier livre que l'on a sorti aux éditions EPI: *Pédagogie et psychologie des groupes*.

On a eu une réussite foudroyante! La preuve en est que l'on a toujours le même retard, cinquante ans quasiment... Il y a un refus de la dimension groupe dans la classe; on reste toujours dans la relation maître-élève. C'est pourtant au programme des instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM), mais ce n'est pas appliqué. Lorsque vous voulez faire une formation des enseignants au travail de groupe, c'est rayé du programme. Ils n'en veulent pas.

Malheureusement, comme on faisait aussi cette étude avec l'Italie et l'Espagne, on s'est trouvés en butte avec l'Éducation nationale pour intervenir dans les établissements. On fait maintenant une étude sur la littérature qui existe dans ces domaines. On peut expliquer comment la dimension groupe est refusée et devient inapplicable, mais aussi comment elle est cause de violences car si votre professeur est incapable de régir un groupe dans sa classe, il est pris pour cible par chaque individu séparément et il ne sait pas du tout comment opérer. Donc, il fait des boulettes, il provoque des réactions... Il provoque plutôt les conflits qu'il ne les apaise.

N'est-ce pas parce que l'on croit en la vertu de la technique, c'est-à-dire de la discipline?

Dans les IUFM on n'aborde pas la pédagogie dans son aspect pratique. Il y a beaucoup plus de discours sur la pédagogie que de rapport concret à la pédagogie. La formation du maître s'effectue dans la classe, sur le tas, avec le passage d'un inspecteur. Enfin, pour répondre à votre question, il y a quelque chose qui est dans la culture française mais qui est aussi très ancré dans le système d'éducation et que l'on ne retrouve pas dans le système italien, que nous avons étudié.

Chez eux, c'est très facile d'apprendre la vie de groupe en classe parce que de la sixième jusqu'à la première, ce sont toujours les mêmes enfants qui sont ensemble. Chez nous, si les enfants se connaissent déjà, on les sépare. Je l'ai vérifié récemment avec deux de mes petits-enfants qui n'étaient pas des ultra-chahuteurs mais, étant donné qu'ils étaient un petit groupe de copains, on les a répartis dans des classes différentes, comme si cela devenait une gêne qu'il y ait des rapports affectifs qui se nouent.

En Italie, par exemple, la base de la classe, c'est vraiment la vie de groupe et c'est extraordinaire. Je découvre là, avec des patientes italiennes, par exemple, combien cette vie de groupe est importante pour elles, dans leur évolution au cours de leur adolescence; autrement dit, les Italiens ne vont pas chercher ailleurs, c'est le groupe qui donne les bases des relations affectives et des identifications.

On a besoin d'un groupe au moment de l'adolescence; pour avoir une distance avec son groupe familial, il faut bien se construire avec

d'autres appartenances. Et donc si le groupe classe n'est pas possible, vous avez des petites bandes, etc.; mais cela ne fait pas un groupe constructif.

Les professeurs n'interviennent pas non plus sur cette dimension-là. Il y a un manque d'apprentissage, des lacunes dans les liens relationnels au niveau du travail de groupe. Et lorsque vous mettez des professeurs ensemble... c'est très difficile de les faire travailler. Dans un groupe, les professeurs sont incapables de travailler; c'est tout un apprentissage qui leur manque. C'est extraordinaire! Ils se parlent à l'oreille... Il n'y a pas plus indisciplinés, dans un groupe, que des enseignants...

Nous sommes beaucoup intervenus, de 1968 à 1979, dans les lycées, pour faire du travail de groupe; nous avons élaboré, avec une fédération d'enseignants⁴, des dispositifs de travail de groupe et d'intervention. C'est devenu ensuite, au sein de l'Éducation nationale, les MAFPEN⁵, et nous avons continué à intervenir. Début 1980, ils m'ont envoyé un appel d'offres. Je leur ai dit que j'avais compris que l'on ne pouvait plus intervenir; ils m'ont dit: «On vous l'envoie par courtoisie; comme cela, vous êtes au courant de ce qu'on fait.» L'Éducation nationale est passée en autarcie complète, elle s'est clôturée totalement, alors que dans les années 1970, entre 1967 et 1977, pendant dix ou douze ans, on était beaucoup intervenus avec des enseignants et dans des établissements.

Les «pour» et les «contre» Rogers

Justement, dans cette période où vous créez l'ARIP, dans les années 1960, quelles sont vos relations avec l'université (si vous en aviez)?

Ça, c'est devenu un peu compliqué. En fait, il y a eu deux voies. Parmi les gens amenés par Max Pagès, il y avait André de Peretti. Pagès et lui faisaient partie du courant rogérien qui a été important, au début. Nous avons tous été intéressés par les livres de Rogers. Jusqu'au jour où l'on a fait un énorme séminaire et un colloque avec Rogers (il y avait cent vingt personnes à ce séminaire de dynamique de groupe). Mais, en travaillant avec Rogers, nous avons cessé d'y croire!

Cela a, sans doute, créé dès 1967 un début de scission au sein de l'équipe, entre ceux qui étaient pour Rogers et ceux qui refusaient cette orientation rogérienne après avoir vu comment, de fait, Rogers parlait, pratiquait, etc.

Ce fut le premier conflit à l'ARIP. On s'est séparés, en 1968, de Max Pagès et d'André de Peretti, qui étaient très liés à Rogers. De plus, Max Pagès avait passé sa thèse d'État dans la Sorbonne occupée... On n'était pas tout à fait d'accord là-dessus... Une partie d'entre nous était dehors pendant que lui était en train de soutenir à l'intérieur... De plus, Max

4. FOEVEN.

5. Missions académiques pour la formation des personnels de l'Éducation nationale.

Pagès s'est intéressé aux nouvelles thérapies venant de la côte Ouest des USA : bioénergie, *gestalt*, analyse transactionnelle, etc., alors que notre orientation s'affirmait comme psychanalytique.

À partir de cette époque, des conflits sont intervenus entre les membres de l'ARIP. Nous pensions tous que c'était intéressant de travailler pour l'ARIP, mais qu'on ne pourrait jamais y gagner vraiment notre vie. Toute une partie de nos collègues se sont alors orientés vers l'enseignement. Ils ont fini par passer leur thèse d'État et leur seconde thèse, exigée à l'époque, et ils se sont retrouvés professeurs des universités... D'autre part, il y avait ceux, dont j'étais, qui ont continué à faire du travail clinique et une formation psychanalytique.

Indépendamment de l'ARIP, finalement ?

Oui, les deux choses sont indépendantes, autant la fac que la pratique clinique, avec toujours l'idée que l'on pouvait consacrer une partie de notre temps à développer ce qui nous intéressait dans le cadre de l'ARIP ; mais cela tenait aussi au fait qu'on n'a jamais été des gestionnaires particulièrement avertis.

Le CNPF nous avait à l'œil

Après 1968, on est quand même beaucoup intervenus. Le CNPF (l'ancêtre du MEDEF) nous avait à l'œil, ils allaient jusqu'à nous envoyer des sous-marins dans nos sessions, en téléphonant et en nous disant : « Veuillez dire à M. Untel de quitter votre session ; nous avons appris que vous ne teniez pas le programme annoncé... » Je leur répondais moi-même au téléphone : « Je ne suis pas chargé de passer vos ordres ! », ce qui n'a pas arrangé les choses. Mais ils pensaient (c'était vraiment incroyable !) qu'on risquait d'influencer leurs cadres et de leur communiquer la peste. Comme s'ils nous avaient attendus pour commencer à penser... Ce qui fait qu'il y a eu, à cette époque-là, une réduction drastique de nos interventions en entreprise.

Il s'est trouvé qu'Eugène Enriquez et moi, nous sommes allés beaucoup travailler en Italie, à cette époque-là, dans les années 1970, jusque vers 1982. Nous sommes allés à Milan et à Rome former des psychosociologues italiens. On avait mis en place des cycles de formation longue durée pour les former à l'intervention au travail de groupe, on les aidait aussi à s'installer.

On n'a jamais été dans une véritable politique de développement. Nous ne sommes pas vraiment des commerciaux, nous ne voulions pas créer de succursales... Non, nous aidions plutôt des gens du pays. On l'a fait aussi en Belgique, en Suisse également, pour qu'ils puissent se développer dans la même orientation, mais sans les mettre dans une relation de dépendance à l'ARIP. Ils sont plutôt devenus des collègues, avec lesquels on avait plaisir à travailler en réseau.

Vous n'étiez pas dans le système de franchise...

Non, ce n'était pas dans notre culture. En Italie, au début, on a commencé à travailler avec des juges pour enfants, donc avec la justice ; ça s'appelle le ministère des Grâces et de la Justice, là-bas, et c'était la première fois, aussi, que, pour s'occuper des enfants, ils avaient fondé des centres comme des CMPP (centres médicaux psychopédagogiques) parce qu'à l'époque, c'étaient souvent les carabiniers qui s'occupaient, notamment dans le sud de l'Italie, des enfants en souffrance, en difficulté. D'ailleurs, certains faisaient cela pas mal du tout. Ce n'était pas parce que c'étaient des carabiniers (ils avaient même une certaine compétence de terrain), mais il s'agissait de créer des équipes de soins pluridisciplinaires.

Notre travail de groupe a permis aux gens d'analyser leurs représentations mutuelles. Comment un psychologue ou un médecin pouvait concevoir qu'une orthophoniste ou une psychomotricienne ait quelque chose d'intéressant à dire... ? En mettant les gens en réseau, en partenariat... Mais, de fait, il n'y a rien qui permette de travailler en réseau : il faut qu'il y ait vraiment une analyse des rapports et des représentations réciproques. Si les gens n'ont aucune représentation favorable de l'autre, on ne voit pas comment ils pourraient travailler en partenariat.

On a donc commencé par ça. Après, cela s'est arrêté, parce qu'il y a eu des réactions des juges noirs à Rome. Les premiers juges d'enfants italiens ont été envoyés en pénitence : on les a mutés dans des petits services, dans des provinces reculées. Il y avait des juges fascistes qui étaient encore en place, à cette époque-là, et la presse, elle aussi, était défavorable.

Après ça, on a travaillé avec la Fondation Agnelli, qui s'était donné pour mission d'aider les entrepreneurs italiens. En Italie, l'entrepreneur, c'est vraiment quelqu'un qui développe. Ils avaient entendu parler de nous et ils ont demandé à la Fondation Agnelli qu'on intervienne et qu'on fasse des sessions de formation, avec du travail de groupe, avec du travail sur les systèmes d'organisation, sur les processus de changement, et ce, dans une perspective très dynamique. C'était proche des orientations de la direction de la Fiat, mais aussi d'Olivetti, d'Alfa-Romeo. Il y avait de très grosses entreprises, et puis il y avait des entrepreneurs moyens italiens. Parce qu'en Italie, on a découvert que, du fait de l'inexistence de grandes écoles sur le sol italien, il y avait un esprit d'initiative très important : il n'y avait ni polytechniciens, ni énarques pour venir bloquer la direction des entreprises comme en France. On y allait une semaine par mois à peu près...

Nous sommes beaucoup intervenus dans des entreprises italiennes, non seulement pour la Fondation Agnelli, mais aussi, en ce qui me concerne, dans une entreprise de textile italienne très importante (ces interventions ont duré trois ou quatre ans). C'était la continuation du

travail avec des structures d'entreprises commerciales, de fabrication. C'était une entreprise privée, aussi grosse que Michelin. À travers la Fondation Agnelli, ces grosses boîtes avaient perçu quelque chose, dans cette orientation, qui pouvait les intéresser directement. On a fonctionné aussi avec Olivetti, on a travaillé un peu avec la Fiat, de 1970 jusqu'à 1980... Et puis Agnelli a cessé, parce qu'il ne faisait plus de bonnes affaires. La Fondation n'avait plus d'argent; on a dû tout arrêter.

La naissance de la revue *Connexions*

Puisque nous sommes dans les années 1970, peut-être pourrions-nous parler de la création de Connexions? C'est bien 1972?

Oui. En fait, on pensait à *Connexions* dès 1970; des contacts avaient commencé à être pris, restés sans suite.

Je devais être alors secrétaire général de l'ARIP. Nous ne voulions pas seulement échanger entre nous, mais aussi diffuser nos idées. Alors, j'ai pris contact avec la maison d'édition EPI, et nous avons passé un contrat pour la publication de *Connexions*.

L'EPI était très bien disposée à notre égard. Le directeur se lançait dans les sciences humaines. À l'époque, Eugène Enriquez et moi étions très amis, et nous avons décidé de faire ça ensemble. C'était un travail collectif assez important. On a passé beaucoup de temps, surtout sur les premiers numéros. On s'est beaucoup chamaillés aussi, sur des différences de points de vue; on lisait tous les articles, on se les corrigait mutuellement... C'était une époque assez riche du point de vue des échanges, à tel point qu'on ne savait même plus à qui attribuer la paternité des concepts. C'est un peu comme dans des équipes où l'on pouvait se dire: «Tu m'as piqué mon idée!», alors qu'on en discute et qu'on ne sait plus très bien qui a parlé de ça le premier. Je fais ça avec René Kaës, maintenant, de temps en temps... On personnalise nos versions, en mettant entre parenthèses nos initiales, avec la date... C'est une méthode qui a commencé un peu à cette époque-là.

Nous avons constaté qu'il y avait deux rédacteurs en chef: Enriquez et vous-même. Est-ce que ça correspondait à des préoccupations, des lignes de recherche différentes, c'est-à-dire analytique pour vous et théorique pour les enseignants?

En 1972, oui. Mais il faut vous dire qu'à peu près tous les membres de l'ARIP avaient fait une psychanalyse. Pourtant, tous ne travaillaient pas dans ce secteur. La différence principale résidait dans le fait d'utiliser les concepts analytiques dans la théorie, ou bien d'avoir une pratique analytique. Ce qui n'est pas du tout la même chose.

La psychanalyse, une autre source de conflit

Là, il y a eu une nouvelle fissure, qui a commencé à s'installer entre ceux dont la pensée était liée à la psychanalyse, qui conduit à avoir, par exemple, une attention particulière à l'égard des dispositifs dans lesquels on travaille et où le dispositif devient tout à fait important pour créer un espace contenant d'analyse.

C'est dans notre ligne de travail analytique que l'on a beaucoup précisé les dispositifs et les modes d'intervention ; cela nous a amenés, petit à petit, à avoir beaucoup plus de succès dans nos interventions. Quand André Lévy a présenté sa thèse, un enseignant du jury, un peu vache, lui a dit : « Mais vous ne présentez que des échecs ! » Parce que effectivement, il y avait toujours un moment où cela s'interrompait. Il y avait une divergence entre les valeurs que l'on cherchait à faire passer et ce qui se passait effectivement dans les entreprises ou dans les secteurs où l'on intervenait.

Comment avez-vous formé le comité de rédaction ?

Il y avait une petite partie des membres actifs de l'ARIP, puisque nous étions cinq en tout, dont on avait trouvé normal qu'ils soient aussi dans le comité de rédaction, plus des gens qui étaient proches, qui ne travaillaient pas avec nous, mais qui restaient quand même intéressants parce qu'ils avaient d'autres domaines de réflexion. *Connexions* a connu un certain succès. Lorsque nous avons écrit, avec Monique Soula Desroche, *Institution et changement*, nous avons repris des numéros anciens de *Connexions* et il y a vraiment des articles qui tiennent très bien la route depuis ce temps-là, des articles de base. Il y a une très grande variété, une grande ouverture des auteurs, on n'est pas restés entre nous, on a donné la parole à beaucoup de gens. Même quand Lou-rau et Lapassade nous tiraient dessus à boulets rouges ou que les institutionnalistes voulaient notre mort, on leur laissait de l'espace pour qu'ils écrivent ce qu'ils voulaient dans le cadre de la revue ou qu'ils aient un droit de réponse. C'est toujours resté avec un esprit d'échanges.

Les histoires de l'ARIP

Riches ?

Riches, oui. Quand on a fait le colloque de l'ARIP en 1990, pour ses quarante ans, Pagès était furieux, parce qu'on ne lui avait pas donné la parole. Mais il ne faisait plus partie de l'équipe depuis plus de vingt ans. Ensuite, il a écrit un texte qu'il a publié avec Gaulejac : *La véritable histoire de l'ARIP...* Ce qui fait qu'il y a des histoires plurielles de l'ARIP et moi je ne peux vous donner que ma propre version.

C'est bien pour cela que nous sommes venus vous voir...

Je suis le dernier des Mohicans, c'est-à-dire que je suis le dernier à être encore dans le cadre de l'ARIP. Nous avons fondé en 1995 une autre association parce que, dans l'ARIP, un secteur psychanalytique s'est constitué et, petit à petit, il s'est orienté vers la formation de psychothérapeutes de groupe. Ce secteur psychanalytique est devenu trop différent du secteur psychosociologique, et l'on a créé une association : « Transition - Analyse de groupe et des institutions ». C'est une autre association, mais elle est issue de l'ARIP.

En ce qui concerne nos interventions les plus importantes, après, dans les années 1985, pendant sept ans, on est intervenus avec Monique Soula Desroche pour le ministère de la Santé sur toxico-sida. Il fallait essayer de faire travailler ensemble, sur des projets communs, d'une part les soignants hospitaliers, c'est-à-dire les somaticiens, et d'autre part, les équipes de soins aux toxicomanes (psychiatres, psychologues, travailleurs sociaux). Ils étaient dans des rapports difficiles, et ils se renvoyaient mutuellement les patients. Mais, dans la conjoncture nouvelle, les toxicomanes représentaient un groupe à haut risque. En 1985, personne ne savait comment cela allait évoluer.

Aux États-Unis, on avait vu qu'il y avait des courbes dramatiques, à cause de la toxicomanie, des pratiques sexuelles et des échanges de seringues. Nous avons fait une intervention d'abord sur six régions, puis sur neuf. Notre action a conduit ces professionnels à un travail en réseau. Ce réel partenariat a été rendu possible par un travail approfondi sur leurs rapports mutuels. Cette intervention a duré de 1985 à 1993. Nous avons écrit un livre, avec les intervenants, *Le double lien : toxicomanie-sida*. Nous y avons développé aussi notre façon d'intervenir.

Pour revenir à vos champs d'intervention, vous avez, si on comprend bien, cessé de travailler avec les entreprises ?

Oui ! Santé et travail social. En France, moi j'ai vraiment orienté mon activité là-dessus ; mais d'autres intervenaient toujours dans les entreprises. Eugène Enriquez a continué à y intervenir, mais sur un mode beaucoup plus discursif : c'était beaucoup plus des réflexions, des conférences. On a continué à travailler avec EDF, avec d'autres entreprises nationales, mais c'était plus de la formation que de l'intervention telle qu'on l'avait conçue auparavant.

L'ARIP, une école de pensée ?

L'ARIP est quelque chose de connu, une estampille. Est-ce qu'on pourrait dire que c'est une espèce d'école de pensée ? Un creuset de pensée, un foyer de diffusion ? Actuellement, ça représente quoi ? Il y a combien d'adhérents, par exemple ?

Il y a une quinzaine de membres actifs actuellement. On ne peut pas dire qu'on ait la même activité qu'à l'époque où l'ancienne équipe était installée aux Halles, avec trois secrétaires et un appartement de 250 m²... On avait une surface d'intervention, à cette époque-là, qui était beaucoup plus importante.

Mais c'est aussi l'époque à laquelle on faisait cette intervention pour le ministère de la Santé; ça représentait des interventions très importantes, même au point de vue chiffre d'affaires. À l'heure actuelle, je dirais qu'on est plutôt en effort de renouvellement, y compris avec le souci du passage du témoin à la nouvelle génération, celle des gens que nous avons formés et qui sont dans un autre contexte que celui que nous avons vécu et contribué à transformer. Des liens se sont créés aussi avec beaucoup de personnes travaillant dans des structures différentes. L'ARIP reste une référence.

Le lieu de pensée, c'est resté *Connexions*; le comité de rédaction de la revue est le lieu où l'on est content de se retrouver, où cela continue comme avant, où l'on peut passer un bon moment aussi bien à plaisanter qu'à travailler, à échanger des idées... y compris à dire des bêtises. Il y a eu un creux, au moment où l'on s'est séparé des universitaires de l'ancienne équipe. Cette dernière a fondé une autre revue qui s'appelait *La Revue internationale de psychosociologie*, qui était bien dans la ligne de l'ARIP. Maintenant c'est devenu *La Nouvelle revue de psychosociologie*.

Des contacts reprennent indirectement parce que, tout de même, on a vécu beaucoup de choses ensemble. Le mode de pensée est resté à peu près le même, mais...

Il y a donc bien une école de pensée...

Oui, ça représente une école de pensée mais qui, à mon avis, n'est pas assez reconnue et que l'on n'a jamais réussi à rendre visible. Il y a des gens qui nous suivent, mais cela ne fait pas une école de pensée. C'est un peu comme Bion. Il était tout seul, il est resté un peu tout seul, après coup. Je ne me compare pas à Bion, mais le fait est que les gens viennent nous voir et disent: «Mais comment, on vous découvre, vous faites tout ça! C'est incroyable que vous ne soyez pas plus connus!»

Vous avez dit que c'est un lieu de pensée, mais n'est-ce pas une machine de construction collective d'image?

Cela n'a pas été repris dans l'enseignement universitaire comme cela aurait dû l'être par des collègues. Ils ont beaucoup plus repris leur propre système de pensée, ou alors ils ont utilisé certaines de nos méthodes pour les appliquer à l'université, mais ils n'ont pas développé ça comme une école de pensée.

Par exemple, je suis invité une semaine, avec Monique Soula Desroche, par l'université de São Paulo car les Brésiliens ont traduit notre dernier livre, *Institution et changement*. Nous sommes reçus au Brésil, c'est extra... Je découvre que dans la traduction qui est faite de différents textes, on parle tout le temps de l'ARIP. On parle plus de l'ARIP, au Brésil, qu'on n'en parle ici !

Ce n'est peut-être pas tout à fait vrai...

C'est vrai que l'ARIP reste un creuset dans lequel il y a eu beaucoup d'échanges d'idées. Je ne regrette pas du tout cette époque-là, même si c'était un peu brouillon. *Connexions* a, de nouveau, un comité de rédaction très riche dans sa pluralité, et pérennise cette capacité d'analyse et de sens donné dans le rapport entre théorie et pratique.