

Philosophie du travail et médiations

Bernard Benattar, philosophe du travail, psychosociologue, médiateur, Paris (France), benattar@penser-ensemble.eu - www.penser-ensemble.eu

La philosophie est une passion ancienne ; je me vois dans la cour d'école, préférer les conversations philosophiques aux jeux de ballons ! J'ai étudié la philosophie longtemps, comme une nécessité, sans vraiment imaginer en faire ma profession. Pour pouvoir travailler, j'ai suivi des études de psychosociologie, qui m'ont permis de mieux comprendre comment fonctionnent les groupes, ce qui s'y passe parfois à l'insu de ses acteurs, comment les relations deviennent "mécaniques". Avec cette casquette de psychosociologue, je pouvais intervenir sur les "règles du jeu" explicites ou implicites de l'entreprise, ses "habitus" et rituels. Essayer de changer quelque chose dans les rapports humains figés par des conventions irréfléchies, ou enrayer ces folles escalades de violence, qu'on appelle aujourd'hui les risques psychosociaux : tyrannies cachées, harcèlements, pressions aveugles des objectifs, discriminations, et bien sûr les innombrables et épuisants petits conflits quotidiens. C'est comme cela que j'ai compris tout l'intérêt de la psychosociologie, une manière possible de déjouer des effets mécaniques et pervers des systèmes, qui dépassent largement les intentions individuelles.

Je n'ai jamais pour autant réussi totalement à taire ma qualité de philosophe, tant il m'a toujours semblé nécessaire d'allier l'intervention psychosociale centrée sur les structures interactionnelles, aux dialogues éthiques, centrés sur la responsabilité et la création concertée de valeurs communes.

En 1997, tenté par l'expérience de Marc Sautet et ses amis, au café des Phares à la Bastille, j'ai organisé le premier café philo en Avignon, qui a rencontré très vite beaucoup de succès et montré une fécondité intellectuelle et humaine au-delà de mes espérances. Le pari des "cafés philo", c'est de présumer, en rupture avec la doctrine universitaire, qu'en réunissant des gens de tous âges, de toutes professions, de toutes conditions sociales, il est possible de philosopher ensemble, sans en passer d'abord par le savoir académique, mais en partant modestement de l'expérience et des opinions de chacun. C'est un pari citoyen d'abord, où l'on retrouve avec une étonnante similitude ce que Michel Foucault¹ décrit dans les conditions de la "parrêsia" grecque : garantir une égalité possible de parole entre tous, rechercher le parler vrai, exercer le courage d'exprimer ses opinions au risque de la contradiction, assumer "le jeu de l'ascendant" (la place de l'animateur, par exemple). C'est aussi la conviction d'un vif intérêt de tous ou presque, à condition d'en trouver l'accès, pour ces questions existentielles et ces humanités dont l'histoire de la philosophie, malgré son incommensurable richesse, ne peut garder l'exclusivité. C'est l'ambition enfin d'une intelligence partagée féconde et libératrice, d'un toujours possible penser par soi-même parce qu'ensemble.

Dès lors, cette expérience des "cafés philo" dans la cité a fini de me convaincre que le monde du travail avait tout autant besoin de ces forums de création philosophique, comme forme d'intelligence collective, non pas virtuelle, mais bien réelle, comme facteur d'humanisation de "l'animal laborans"² et comme médiation. Après tout je me devais de leur donner plus de lisibilité, et assumer l'émergence

d'une discipline nouvelle, une "philosophie du travail", et pour laquelle j'ai créé l'Institut européen de philosophie pratique (IEPP), bien conscient que cela ne se ferait pas tout seul.

Entre parenthèses, on dit, à raison, que la philosophie n'a pas tellement sa place dans l'entreprise, mais je me demande où elle a sa place. Est-ce seulement dans les livres, dans l'académisme universitaire ou dans l'enseignement de classe terminale ? Où trouve-t-on de véritables agoras philosophiques, où se crée une philosophie vivante et en rapport avec l'action ? Je ne crois pas qu'on philosophe facilement à l'école : le savoir enseignant, la discipline scolaire, l'autorité ne font pas bon ménage avec une pensée et une élaboration philosophiques, ni en famille, ni même entre amis, alors que l'histoire commune assigne souvent chacun à sa place. Il faut faire, de toute manière, acte de résistance pour philosopher ensemble ; c'est-à-dire suspendre l'action, le jugement, se réunir, s'autoriser un certain type de questionnement que d'ordinaire on évite de crainte de se fâcher ou de bavarder vainement !

Quel que soit le contexte, il faut toujours créer des occasions particulières pour philosopher, cela ne va jamais de soi. Que ce soit au café ou en entreprise, il y a toujours des enjeux secrets de chacun, des projets intimes, des impératifs institutionnels, qui peuvent être violents et faire obstacle au cheminement serein de la pensée. Est-ce qu'il faudrait attendre qu'il n'y ait pas d'enjeu, pas de conflit d'intérêts, pas de contradiction formelle, pour pouvoir philosopher sans risque et dans le calme ? Certainement pas : ce sont ces urgences et tensions aussi, qui en appellent à une philosophie pratique, à cheval entre expériences et idéaux.

Et si l'on me demande quelle entreprise peut bien s'intéresser à la philosophie, il n'y en a aucune bien sûr en tant que telle. Seulement de-ci de-là des femmes ou hommes décideurs, responsables de formation, DRH, qui ont à coeur de créer du lien ou de provoquer des prises de hauteur, et avec qui se trame cette occasion-là. Ce n'est probablement jamais un choix stratégique et concerté.

Nos pratiques philosophiques se déclinent principalement en trois modes d'interventions, dans le monde du travail, dans les organisations publiques et privées : l'atelier philo, l'accompagnement philosophique des pratiques professionnelles, et la médiation dans les situations de crise.

Ce sont en fait toutes des pratiques de médiation, entre des personnes, des métiers, des fonctions, des institutions, des univers de pensée et des sensibilités. Elles visent par le dialogue coopératif et le questionnement philosophique critique, à expliciter des systèmes de valeurs professionnels, à rechercher des traductions d'une langue à l'autre, à créer des zones de consensus, et à construire si besoin des compromis de sens audacieux et mutuellement acceptables .

L'atelier philo

L'atelier philo, "libre et gratuit", peut se dérouler au sein d'une formation, en soirée, dans le cadre d'une université d'entreprise où l'on choisit par exemple de tenir dix ateliers en même temps sur les valeurs clés de l'entreprise, ou au cours d'un séminaire d'équipe "au vert".

L'intention bien souvent est de "lever la tête du guidon", de réfléchir entre soi, en dehors des problèmes pratiques et urgents, et de nourrir une aptitude collective à retrouver ces problèmes autrement, à travers leur dimension philosophique.

La plupart du temps, nous faisons émerger le sujet sur le champ, sans préparation préalable, en demandant à chacun de formuler une question de fond (existentielle) qui se pose dans son travail et sur laquelle il aurait envie de réfléchir avec les autres.

Il s'agit, sur un sujet choisi en commun, à la frontière du professionnel et du personnel, de créer les conditions d'un réel dialogue, sans souci de conclure immédiatement, une liberté de penser sans chercher à convaincre. Un salon convivial, un café, un espace de nature favorisent une pensée créative. Les modalités d'animation peuvent varier selon les contextes : dialogues en marchant, dialogue socratique, philo-scènes, ateliers d'écriture.

L'atelier philo permet de renforcer la cohésion d'équipe, de renouveler les lieux communs, de relier les univers de pensée, de redonner du sens à ces mots censés guider l'action, et à l'action elle-même, lorsqu'on l'explique par ses valeurs de référence. Il permet bien sûr, au dire de tant de participants, de retrouver le plaisir des idées et d'apprendre à penser ensemble...

C'est aussi le propre de la philosophie que de dialoguer, partager ses raisons avec des "interlocuteurs réels"³, les éclairer l'une par l'autre. C'est même peut-être cela qui est philosophique, cette rencontre des points de vue et l'exigence d'en comprendre les articulations. Questions de justice, de vérité, de liberté, de dignité, d'honneur, questions sur l'amitié, les affects, la diversité, le pouvoir : toutes questions indécidables par la science ou la technique, qui ne cessent pourtant d'irriguer la vie au travail, de lui donner son sens ou bien de le lui ôter.

L'atelier philo va permettre leur mise en perspective, et la recherche de ce qui fait problème, pour l'un ou pour l'autre, ici et là, entre idéaux, préjugés et pratiques.

À titre d'exemple, dans une grande société de travaux publics, les participants de l'atelier, tous responsables de grands chantiers dans le monde, ont choisi par vote entre tous les sujets exprimés individuellement : "éthique et profit". J'ignorais que certains d'entre eux étaient étonnés d'avoir récemment reçu dans leur boîte aux lettres personnelles une charte éthique, reprenant peu ou prou les termes de la loi. Ils se demandaient quelle était la signification d'un tel envoi : leur méconnaissance de la loi, un déni de leur responsabilité, un soupçon de contrefaçon, ou encore une simple campagne de communication ? La réflexion a permis de partager les constants dilemmes éthiques qu'ils ont à résoudre, et auxquels l'application stricto sensu de la loi ne peut répondre, et encore moins une charte. A quel prix embaucher des ouvriers qui de toute manière seront mieux payés que dans leur pays, dans quelles conditions de confort les loger, si d'habitude un simple baraquement pour quinze leur suffit, etc. ?

Revenir sur la notion d'éthique, la distinguer de la morale et de la loi, c'est reconnaître la part de responsabilité individuelle, la complexité des choix à faire et la nécessité d'un questionnement partagé, qui examine non seulement les pratiques, bonnes ou mauvaises, mais aussi bien sûr, leurs raisons ou leurs déraisons, les valeurs souhaitées ou pas qui les sous-tendent.

Nos ateliers philo s'adressent à tous dans le monde du travail : de l'employé au dirigeant, dans tous les secteurs professionnels, publics et privés.

Voici quelques exemples de thèmes récurrents, qui reflètent sans doute une part des préoccupations et des formulations d'une époque : "Qu'est-ce que la confiance ? / Manager, est-ce manipuler ? / Violence, non violence en management ? / Le manager doit-il être un leader irréprochable ? / Travail et famille / Qu'est ce que l'urgence ? / Qu'est-ce qu'un leader ? / Comment instaurer la confiance ? / A-t-on vraiment besoin de manager ? / La parité en management / Est-ce que le pouvoir peut changer un être humain ? / La résistance au changement / Le rôle social du manager / Management et liberté / Doit-on chercher à rendre heureux les autres ? / Faut-il changer l'autre ? / Travail et liberté...".

Philosophiques ou non d'emblée, ces sujets le deviennent, dès lors qu'on cherche ensemble quels problèmes ils posent, dans quelles pratiques, avec quelles perspectives éthiques. C'est d'une philosophie pratique dont il s'agit ici, jamais indifférente au contexte institutionnel, jamais non plus décidée par avance.

L'accompagnement philosophique des pratiques professionnelles

J'introduirai cet axe par une petite anecdote survenue un matin alors que je prenais le bus. Concentré sur la préparation d'une conférence, j'ai omis de descendre à mon arrêt. Je suis allé voir le chauffeur et lui ai dit : "Est-ce que vous pouvez m'arrêter dès maintenant avant le prochain arrêt parce que je suis très pressé ?" Et le chauffeur m'a répondu : "Monsieur, je ne suis pas un vulgaire chauffeur de taxi !".

À ce moment là, on peut dire que ce monsieur m'a livré une philosophie professionnelle, une philosophie du métier. Si nous avions pu nous arrêter, si j'avais pu lui dire : "venez donc discuter avec moi au café", il aurait pu développer sa philosophie professionnelle, et aurait pu me dire : "cher monsieur, ne croyez pas que je fais ce que je veux, j'appartiens à une institution qui a ses règles et je mets un point d'honneur à les respecter. Ma conduite relève aussi de normes de sécurité, de normes d'assurance, donc mon initiative et ma marche de liberté sont bien limitées ; néanmoins je prends mes responsabilités et j'assume de respecter les ordres qu'on me donne et les contraintes institutionnelles jusqu'à un certain point. En tout cas je ne veux pas dépendre des caprices des usagers". Voilà ce qu'il aurait pu me dire pour me parler de sa philosophie. J'aurai répondu : "Mais moi même qui suis un usager du bus, bien sûr je comprends votre contrainte, je sais bien que vous ne pouvez pas m'arrêter au milieu du carrefour, cependant des chauffeurs plus indulgents m'ont déjà déposé entre deux arrêts, car mon urgence justifie une exception à la règle. Le service que vous pouvez me rendre, va au-delà du respect stricto sensu de la règle". Et puis nous aurions pu discuter, à

partir de là, à partir de ces deux référentiels, l'un de chauffeur et l'autre d'utilisateur. Et je crois que ce faisant, nous aurions peut-être eu une discussion philosophique qui aurait permis de déconstruire nos blocs de pensée respectifs, et de trouver des compromis tout à fait intéressants en rapport avec le métier, le travail et le sens du service.

L'accompagnement philosophique des pratiques professionnelles consiste à démarrer de ces référentiels, peut-être un peu dogmatiques, peut-être un peu cristallisés, pour ensuite les mettre en perspective, avec les faits et avec d'autres référentiels. C'est se demander ce qui compte là-dedans, ce qui peut faire exception, ce qui fait éthique, ce qui renvoie au sujet, à ses désirs et non pas seulement à sa fonction, ce qui peut construire de manière actuelle une responsabilité, en cohérence avec les valeurs traditionnelles du métier.

Concrètement, nous avons mis en place, depuis plusieurs années, un atelier d'analyse philosophique des pratiques professionnelles, destiné aux personnels médicaux-sociaux d'un conseil général. Nous nous retrouvons une journée par mois avec des assistants de service social, médecins, puéricultrices, éducateurs. Nous ne sommes plus dans le format bref, gratuit et rapide, peut-être léger, de l'atelier philo. Il s'agit d'un travail d'approfondissement très impliquant, sûrement plus ascétique et rigoureux, qui n'exclut pas, loin s'en faut, l'humour, et les pas de côté.

Nous partons des concepts qui semblent les plus importants dans l'action sociale, qui l'orientent et l'ordonnent : l'accompagnement global de l'utilisateur par exemple, l'empathie, la neutralité bienveillante, la confidentialité, la bonne distance, le respect de la personne, etc. Ce sont ces mots "mana" dont parle Roland Barthes³ dans le lexique d'un auteur, qui dans le contexte du travail, sont des lieux communs, totémiques, quasi incantatoires, repris sans cesse dans le jargon professionnel. Ils sont devenus si familiers, si évidents, si in-questionnables qu'ils ont acquis valeur de vérité absolue.

Notre travail philosophique consiste à les remettre en lumière, à partager les significations que chacun en donne, à les discuter éventuellement avec des références d'auteurs, à voir ce que les pratiques de chacun en font, et ce faisant à retrouver des significations vives et hétérogènes, qui donnent matière un peu plus à penser l'action.

Ce qui importe dans l'accompagnement philosophique d'une pratique professionnelle, ce n'est pas seulement de comprendre ce qu'il y a à faire et comment le faire, mais tous ces écarts entre ce "qu'on me demande de faire, ce que je veux faire, ce que je peux faire", au nom de quoi, de qui. C'est dans cette inévitable tension, à l'intérieur de ces écarts, qu'il importe de regarder ensemble et de reconstruire sans cesse la philosophie de l'action individuelle et collective.

Au nom de quoi je résisterai à mon institution, à la routine, à la robotisation ou au tout gestionnaire et de quelle exigence mon professionnalisme est-il porteur ?

L'idée même de métier va souvent de pair avec une conception idéale de qualité, de service, de transmission, de compétence, bref, avec des valeurs qui ne sont pas seulement des valeurs d'efficacité ou de productivité, mais bien souvent des valeurs d'utilité sociale et de vivre ensemble. C'est particulièrement vrai pour une assistante sociale, un médecin, un conservateur de musée, un artisan, pour toutes ses professions qui se sont "faites", à l'école et / ou par compagnonnage, avant de s'exercer dans un emploi, un poste, une fonction. C'est encore vrai pour des dirigeants de PME, pour des fonctions de service public et sans doute dans d'innombrables métiers qui supposent le désir de faire, l'initiative et la responsabilité.

Evidemment la pratique fait souvent déchanter. Déception du côté de ses propres incapacités à bien faire, mais surtout du côté de la machine institutionnelle qui vient brutalement, avec ses orientations politiques, ses normes administratives et ses choix budgétaires, contredire les idéaux professionnels et personnels.

L'accompagnement philosophique des pratiques professionnelles ne cherche pas à résoudre les paradoxes du travail, elle permet d'en élucider les termes, d'actualiser quelques valeurs oubliées, de savoir un peu mieux à quoi l'on tient et ce qui dépend de nous. Elle permet aussi le cas échéant, de renégocier des marges de manoeuvre, là où la routine ou l'excès de normalisation ont pris le pas sur le sens.

La médiation philosophique entre les métiers, les postes, les fonctions

Nos interventions visent aussi à soutenir, nourrir un travail de réflexion dans la résolution des crises institutionnelles : crises au sein d'une équipe, ou entre plusieurs équipes qui ne s'entendent pas, ne communiquent pas, entre plusieurs institutions ou organisations ayant à travailler ensemble et n'y arrivant pas. Dans tous ces cas, la médiation philosophique va permettre par le dialogue de s'accorder sur des valeurs communes, une éthique partagée, ce qui donnera l'occasion à chacun de retrouver le sens de l'action collective. Cette démarche oscille sans cesse entre la recherche d'une philosophie commune et la résolution des problèmes interpersonnels.

Il s'agit de reconnaître autant les singularités culturelles que les interdépendances, ce par quoi et ce pour quoi un métier, une fonction, une institution doivent et peuvent coopérer ou simplement collaborer.

Nous sommes intervenus entre une maîtrise d'ouvrage et une maîtrise d'oeuvre, entre les élus d'un conseil général et les responsables d'une juridiction, entre les membres d'une équipe de PMI pluri-professionnelle, entre des élus municipaux et des responsables administratifs, etc.

Par exemple, nous avons été sollicités pour aider à construire une équipe pluri-professionnelle d'auditeurs de crèche, comprenant des psychologues, des médecins, des administratifs et des coordinatrices de crèches, puéricultrices de métier. Il s'agissait d'élaborer en commun une méthode d'audit participatif des crèches (sujet politique très sensible), à même de mutualiser les différentes

expertises. Il s'agissait de fait de les aider à s'entendre suffisamment pour croiser leurs grilles d'analyse et leurs valeurs de référence.

C'était probablement la première fois que les uns et les autres avaient l'occasion d'objectiver et discuter ces références qui sous-tendent leurs pratiques, non pas seulement leur fiche de poste, ni l'ensemble encyclopédique des connaissances dont ils se servent : ce à quoi ils tiennent presque instinctivement, ces signes qui font sens pour les uns et pas pour les autres, un langage et des principes. Ce fut l'occasion pour un psychologue, par exemple, de se rendre compte que l'analyse des dépenses pouvait en dire long sur le "fonctionnement" de la directrice d'une crèche, ou pour un administratif de découvrir l'intérêt de l'approche clinique ou institutionnelle.

Au-delà des outils et techniques d'audit que l'on peut trouver dans de multiples ouvrages, c'est un questionnement philosophique conjoint qui a permis de concevoir ces valeurs communes qui orientent le métier de la petite enfance, un état d'esprit partagé, et en conséquence une philosophie de l'audit, faisant la distinction entre le contrôle d'inspection et le conseil.

Les organisations ne manquent pas de référentiels de postes écrits, sortes d'inventaires à la Prévert, qui classent, ordonnent, distinguent et séparent fonctions et tâches. Ces référentiels bien souvent ignorent le travail non prescrit, l'initiative devant les difficultés imprévues, les convictions personnelles, tant du côté des moyens que des fins, les horizons temporels, les petits arrangements, qui relient les tâches entre elles et fondent le sens de la responsabilité. Ce sont toutes ces discussions plutôt houleuses au début, simplement critiques par la suite, que nous avons eu, faites d'étonnement, de curiosité du côté des enjeux et des raisons d'agir, qui ont permis de les mettre en lumière, pour finalement créer une culture commune à l'aune de toutes ces différences.

Un autre exemple: l'accompagnement de l'équipe d'un musée à l'issue de cinq ans de fonctionnement. Se trouvaient réunis, pendant deux jours, tous ces métiers qui font vivre un musée : le conservateur en chef et ses adjoints, l'administrateur, l' élu en charge de la culture, le gardien en chef, les techniciens, les secrétaires.

Le projet muséal fut fondé dès sa naissance sur la base d'une valeur morale forte, à la fois principe fédérateur et horizon, en rapport avec le contexte politique local : la solidarité⁴. Nous avons proposé d'en faire le sujet d'une discussion philosophique, au cours de laquelle plusieurs participants ont avoué leur déception quant à la mise en oeuvre de cette valeur. Ils invoquaient le recours à des financeurs privés, la fréquentation majoritairement étrangère à la ville, et en interne le cloisonnement entre les métiers ou l'absence de lisibilité des projets de la conservation. Nous avons questionné chacun sur le sens qu'il donnait à ce mot là, comment il vivait la solidarité chez lui ou dans la cité, comment il l'imaginait au début, comment il l'imagine à l'avenir pour le musée jusqu'où et pour quoi, ce qui lui faisait penser que telle action était solidaire et telle autre ne l'était pas. Le conservateur en chef, lui aussi, a livré sous sens personnel de la solidarité et expliqué en regard les stratégies mises en place.

En croisant ces points de vue, en observant comment chacun à l'intérieur de son métier continuait et avec quelles concessions, à donner de l'importance à cette valeur, il a été possible de passer d'une injonction morale à une éthique partagée. En effet, c'est en "dépliant" longuement ce mot de solidarité, que nous avons pu en faire un problème complexe aux solutions multiples, opérer des distinctions entre une solidarité directe et indirecte, mettre en critique tant ses acceptions idéales que les justifications réalistes, trouver des compromis. Finalement, par cette médiation philosophique, le mot "mana" redevient bien un concept, moteur de pensée et "boussole"⁵ de l'action commune.

Cette réflexion sur la solidarité, appuyée à la réflexion sur les différents métiers du musée, leur complétude ou leurs complémentarités, aura contribué à dissiper quelques malentendus et procès d'intention, retrouver un accord commun sur le sens du projet muséal, et à construire les compromis nécessaires à sa mise en oeuvre.

Un dernier exemple : nous avons travaillé pendant une semaine, avec quinze maires de capitales africaines, sur le thème de la médiation comme choix politique. Au delà des techniques attendues, il nous semblait nécessaire de les entraîner dans une réflexion sur la culture de la médiation en démocratie, (valeurs, enjeux, écueils), et ce faisant de faire médiation ici et maintenant, entre toutes ces personnalités aux histoires partisans et sociétales conflictuelles. J'ai proposé que nous nous réunissions de 8h30 à 10h30, chaque matin entre nous à l'abri des micros, pour un atelier de philosophie politique. C'est une question sous forme de boutade qui a initié nos dialogues : "Croyez vous qu'un maire de capitale puisse douter?". "Dans son for intérieur, bien sûr, mais en public, certainement pas !" fut la réponse unanime à la question.

Pendant une semaine, ces grands hommes publics ont bien voulu partager leurs doutes, se questionner sur le sens de leurs choix politiques, apprendre les uns des autres, et rechercher les points d'entente sur lesquels bâtir pour l'avenir une coopération.

Pour finir, nous pensons que cette médiation dans le monde du travail, menée par un tiers philosophe, "un étranger", à la "neutralité ardente"⁶, naïf, ne comprenant pas tout ce qui se passe, n'apporte pas seulement la méthode ou les outils d'un mieux penser. Il doit avoir cette audace d'amener entre tous, entre l'homme et le travail, ces questions, qui font partie de nos humanités et de les mettre là, à ce moment où on a à décider, où on a à trancher, où on a à construire une responsabilité opérationnelle.

(1) Michel Foucault in "Gouvernement de soi et des autres", Cours au collège de France, éd. Gallimard Seuil.

(2) Pour reprendre l'expression d'Hannah Arendt, in la Condition de l'homme moderne, éd. Pocket, p. 301.

(3) In Roland Barthes par Roland Barthes, éd. Seuil, p. 117.

(4) Toutes les entreprises se réclament de valeurs plus ou moins dogmatiques, d'une philosophie propre , qui avec le temps et par leur sens hiérarchique descendant, finissent par ne plus rien dire à ceux-là mêmes qui sont censés les incarner, ce qui n'était pas le cas ici.

(5) Je reprends une expression chère à mon ami Gunter Gorhan, pour qui les cafés philo doivent nous permettre de retrouver notre boussole pour mieux nous orienter dans la vie et vis à vis des autres.

(6) Selon l'expression de Roland Barthes, "un désir ardent de neutre capable de déjouer le binarisme des contraires", dans son Cours du collège de France, 1977-1978, sur "Le Neutre", Seuil IMEC