

## LES MINETS ET LES CONSULTANTS COSMÉTIQUES RÉFLEXIONS SUR UN DES FONDAMENTAUX DE L'ANALYSE INSTITUTIONNELLE

Par Jean Blairon

L'analyse institutionnelle constitue un cas à part dans la production du savoir : elle ne se revendique pas d'un statut de science, ne se considère pas comme une discipline, ne s'enseigne guère, serait même incompatible, pour certains de ses protagonistes des plus célèbres, avec les modalités traditionnelles de la transmission. Félix Guattari, par exemple, s'était farouchement élevé contre la dispense de « modules de formation » « capitalisables » à l'analyse institutionnelle :

« Vous voyez que lorsque je jette un regard en arrière sur les débuts de l'analyse institutionnelle, je suis tenté de la situer comme une première approche, tout à fait partielle, à certains égards myope et bégayante. En tout cas, je ne saurais cautionner en aucune façon l'évolution qui a conduit à en faire un produit universitaire et commercial : les Unités de valeur de pédagogie institutionnelle, d'analyse institutionnelle – les séminaires de formation du genre « devenez analyste institutionnel en 15 séances » – toutes choses qui n'ont vraiment aucun rapport avec mes préoccupations de l'époque et encore moins avec celles d'aujourd'hui. »<sup>1</sup>.

Au service de la réflexion que les institutions décident parfois de mener réellement sur elles-mêmes, l'analyse est, par ailleurs, on le comprend, des plus discrète sur nombre de ses résultats, ce qui ne favorise pas non plus sa diffusion.

Malgré ces écueils, cette pratique micro-politique a donné lieu à quelques « traités » fondamentaux, où leurs auteurs ont condensé le savoir qu'ils ont construit au fil de leurs expériences et interventions, tout en le « détachant » de celles-ci.

Tel est le cas de Thierry Gaudin, fonctionnaire français au Ministère de l'industrie, chargé de la « politique d'innovation », qui écrit à 38 ans *L'écoute des silences*<sup>2</sup>.

L'auteur plante ainsi le décor :

« Saturés d'informations, occupés à maintenir une cohérence branlante, (les dirigeants) n'écoutent que ce qui paraît receler une menace et ne font aucune estimation de ce qu'ils ne voient pas. Ils versent ainsi dans une sorte de snobisme, contribuent à grossir l'importance de ce qui fait spectacle, en y puisant exclusivement leurs références et, de ce fait, adoptent un comportement de classe. Le revers de cette brillante médaille est que ceux qui sont niés n'ont bientôt plus que la violence pour se faire entendre.

A l'attitude de ces dirigeants conséquence de l'excès de pouvoir où ils se trouvent s'oppose l'analyse qui consiste à vivre l'hypothèse que « le plus important c'est ce que l'on ne voit pas » puis à inventer divers moyens de le rendre visible. » (p. 78).

L'analyse institutionnelle y trouve une de ses définitions : « elle est productrice de **connaissance vraie, celle qui concerne effectivement les intéressés**. En fait, l'institution ne peut se

1 J. Ardoino et al., *L'intervention institutionnelle*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, 1980, pp. 114-116.

2 T. Gaudin, *L'écoute des silences*, Paris, U.G.E., 1978. Tous les extraits de cet ouvrage que nous citerons par après verront leur pagination directement signalée dans le corps du texte.

## Les minets et les consultants cosmétiques

### Réflexions sur un des fondamentaux de l'analyse institutionnelle

dévoiler à elle-même sans se transformer (se libérer ?). C'est d'ailleurs pour cela que ses résistances sont vives. » (p. 79).

Il serait évidemment hautement paradoxal qu'une pratique réflexive comme l'analyse institutionnelle ne fasse pas porter sur elle-même ce type de regard et d'écoute particuliers. La pratique de l'analyse institutionnelle impose donc une réflexivité sur elle-même, qui passe notamment par l'examen critique des « recompositions » qui peuvent se révéler nécessaires.

C'est ce que nous allons commencer à tenter à propos de l'ouvrage sus-mentionné, qui nous semble particulièrement important dans la mesure où il s'inscrit dans la recherche d'une production de valeur qui n'a cessé de devenir plus centrale : l'**innovation**<sup>3</sup>. Thierry Gaudin apporte ainsi des éléments-clés pour comprendre le manque de réceptivité des institutions à l'innovation qui surgit en leur sein.

### TROIS CONCEPTS CLÉS DU COMPORTEMENT INSTITUTIONNEL

Si nous suivons le raisonnement de Gaudin, nous sommes amené à poser que l'innovation est le produit de l'écoute d'une connaissance vraie émergente, à savoir d'une **connaissance qui « concerne effectivement les intéressés »**, et qui apporte plus de vérité sur ce qui les concerne.

Trois comportements institutionnels, malheureusement très fréquents, empêchent une telle prise en compte.

#### ***Le comportement pastoral***

Thierry Gaudin désigne crûment par ce terme le travail d'**élevage** que les institutions font subir, en tant que « bons pasteurs », à la population qui les fréquente ; l'auteur pense par exemple aux institutions d'enseignement, aux hôpitaux, aux prisons :

« L'institution se comporte envers son substrat comme la tribu pastorale envers son cheptel : elle le soigne et le nourrit, lui évite des émotions, contrôle étroitement son comportement et communique avec lui par un langage appauvri aux intonations spécifiques dont l'usage rappelle en permanence l'inégalité<sup>4</sup>.

En fait, l'enseignement, les hôpitaux, les prisons sont supposés préparer l'insertion sociale de ceux qu'ils traitent. La contradiction de cet objectif avec le comportement d'élevage a fait naître, précisément là, l'analyse institutionnelle. » (p. 71).

3 Pierre Bourdieu montre que l'Etat moderne se crée prioritairement via la concentration du capital culturel et du capital symbolique ;v il propose la formule générale de « capital informationnel » pour désigner cette forme particulière de capital (P. Bourdieu, *Sur l'Etat, cours au Collège de France 1989-1992*, Paris, Seuil, Raisons d'agir, 2012, p.335). Il nous semble qu'il faut joindre à ces éléments incontestables un « capital créatif » qui ne se réduit pas d'office à eux.

4 On trouve évidemment dans cette description de fortes correspondances avec le fonctionnement de l'institution totale mis en évidence par E.Goffman, *Asiles. Etude sur les conditions sociales des malades mentaux*, Paris, éd. de Minuit, 1968. L'aspect « total » n'implique pas d'office, en effet, une dimension coercitive visible.

## Les minets et les consultants cosmétiques Réflexions sur un des fondamentaux de l'analyse institutionnelle

En développant son raisonnement, T. Gaudin explicite un des éléments du comportement pastoral : le contrôle.

« Le contrôle de l'éleveur s'exerce au nom d'un principe extérieur, qui légitime l'asymétrie de la relation. Parmi les principes usuels, aucun n'est plus dévastateur que celui de rentabilité, car la relation s'y construit autour d'un calcul. » (p. 72)

Ces lignes publiées en 1978 nous font mesurer la régression énorme que nous avons subie, puisqu'aujourd'hui le « principe usuel extérieur » de la rentabilité (culture des résultats, logique de l'efficience...) a quasi conquis le monopole de la légitimité, diffusant ainsi quasi partout le comportement pastoral qu'il sert et justifie.

### ***Le comportement clérical***

Le contrôle pastoral n'obtient cependant le plus souvent que des résultats partiels. Les institutions sont alors confrontées à l'angoisse « de ne pas pouvoir tout connaître ».

« En réponse se sont construites d'autres institutions dont le rôle est d'expliquer cet au-delà redouté (la pensée des autres) et de contribuer à la préparation des rites et incantations le concernant : services d'études, de statistiques, de marketing.

Le territoire de ces institutions particulières est un discours interprétatif : elles le délimitent, l'enrichissent, le défendent et réagissent vivement non seulement à ce qui le contredit, mais aussi à ce qui paraît l'ignorer. Plus l'interprétation est difficile, plus leur comportement devient clérical. A l'extrême en effet se trouvent les Eglises interprètes d'un Dieu obstinément silencieux. » (p. 75)

Par rapport à la réceptivité des institutions à l'innovation, nous avons là un deuxième élément majeur : le contrôle non plus du comportement, mais de **l'écoute du discours qui vient faire pièce au manque de connaissance effective des intéressés.**

« Le caractère clérical est atteint quand l'institution en arrive à **contrôler l'écoute à laquelle son discours s'adresse.** Elle peut alors se perpétuer. Dès lors on comprend l'enjeu que constituent la formation d'une part et les médias d'autres part.

Aujourd'hui dans le monde de la Recherche le comportement clérical se manifeste avec netteté ; l'analyse en est présentée dans le chapitre « le mouvement des sciences. » (p. 76)

### ***Le comportement inquisitorial***

Les deux comportements que nous venons d'évoquer font que la vie institutionnelle se déplace à la périphérie, dans les marges, dans le silence.

La dynamique institutionnelle se structure alors dans un jeu « centre/périphérie », qui implique le contrôle des protagonistes de l'institution eux-mêmes, dont il convient de « sonder les reins

## Les minets et les consultants cosmétiques

### Réflexions sur un des fondamentaux de l'analyse institutionnelle

et les cœurs », pour vérifier qu'ils « supportent » suffisamment la vérité officielle.

Le « centre inquisiteur » dépêche « un corps spécialisé d'enquêteurs » doté d'un pouvoir d'inspection illimité, qui peut inviter à la délation.

Il s'agit cette fois de s'attaquer à « l'élaboration du sens » elle-même :

« Un exemple : la séparation des fonctions de conception et de réalisation ; ceux qui sont censés concevoir, ne pouvant s'enraciner dans une pratique, vivent dans le malaise ou le simulacre ; ceux qui réalisent, n'étant pas autorisés à analyser, ne peuvent donner un mouvement à la pratique et reproduisent prudemment. Ainsi cette séparation, même si elle crée des tensions qui donnent l'illusion du mouvement, maintient en fait le pouvoir du centre, comme toutes les autres séparations qu'il opère. » (pp. 88-89).

Nous pensons que nous pouvons donc définir ces trois fonctionnements comme des fonctionnements imbriqués (souvent enchaînés les uns aux autres), même si cette imbrication n'est pas posée par l'auteur. L'emploi des métaphores ecclésiastiques est de son fait ; nous le trouvons particulièrement pertinent à plus d'un point de vue.

Du point de vue de l'analyse, par exemple, on se souvient de la suggestion de Félix Guattari : pour comprendre la vie d'une institution, il faut observer les comportements pratiques de leurs membres et se poser deux questions : « de quelle société sont-ils l'interprète ? » ; « pour quelle religion officient-ils ? »<sup>5</sup>.

### DEUX POINTS FORTS DE L'APPROCHE DE THIERRY GAUDIN, L'EXEMPLE DU « MINET »

Cette analyse critique de la réceptivité institutionnelle (ou de son absence tendancielle) est brillamment complétée par la description des **opérations pratiques** qui permettent ces comportements et des **résistances** (internes ou externes) qu'on peut leur opposer.

Thierry Gaudin appelle ces opérations des « katas », terme qui désigne dans les arts martiaux « une succession de coups et de parades ».

T. Gaudin ajoute : « Chacun porte un nom, on l'apprend en le pratiquant. » (p. 243) (d'où la nécessité d'une « transmission » d'un genre tout particulier, comme nous l'avons indiqué supra).

Le terme « succession » indique bien la **relation d'interdépendance** des protagonistes. Ce point de vue est essentiel pour l'analyse : il interdit l'approche manichéenne et invite à ne pas « personnologiser » l'analyse ; il s'agit bien, dans la plupart des cas, de mettre à jour des **mécanismes et des interactions, y compris paradoxales**, non de trouver des « coupables » qui seraient tels du fait de leur identité, de leur statut, de leur fonction.

5 Guattari, *La révolution moléculaire*, Fontenay-sous-Bois, recherches, 1977, p. 167 ; le terme « religion » est pris ici dans un sens qui peut être large.



## Les minets et les consultants cosmétiques Réflexions sur un des fondamentaux de l'analyse institutionnelle

Un bon exemple nous est fourni dans le kata n°22 intitulé « Connaissez-vous la recette du conservatisme ? » :

« C'est le *principe du minet* : prenez un jeune homme brillant et diplômé ; placez-le dans une position de responsabilité sur un sujet qu'il ne connaît pas : pendant les trois premiers mois, faute d'avoir encore assimilé, il ne pourra que poursuivre les éléments anciens ; par après, il sera bien obligé de les défendre et, comme il est brillant, il y arrivera. Si cependant il essaie d'agir avant de savoir, un ou deux échecs le remettront vite dans le droit chemin. Aussi les conservateurs s'entourent-ils d'une nuée de jeunes gens brillants dont le rôle est de donner l'illusion du changement ; en refusant les véritables mécanismes de changement, fondés sur l'auto-analyse et la dispersion des pouvoirs, c'est-à-dire le *renoncement* au pouvoir. » (P. 252).

On voit bien dans cet exemple la « succession de coups et de parades » : le « sang neuf » est mis au service du conservatisme, qui se renforce en produisant une « illusion du changement ». On comprend aussi comment il faut quitter le point de vue « personnologique » : tout jeune brillant entrant en poste ne remplit pas d'office la **fonction** de *minet*, laquelle est bien le résultat d'**interactions** (notamment de la manière dont le jeune minet sera « remis au pas » ou non).

### DES ÉLÉMENTS DE RECOMPOSITION NÉCESSAIRE

Mais cet exemple nous permet aussi de prendre la mesure du changement qui a affecté la vie des institutions. La religion du pouvoir a aujourd'hui changé de credo : elle a désormais pris la place de l'innovation elle-même, en se faisant systématiquement « porteuse de changement ».

Tous les fronts se renversent dès lors et pour intervenir dans une dynamique institutionnelle, il convient de prendre la mesure de ces inversions.

Ainsi, il n'est plus nécessaire au centre de « tout voir » (comportement inquisitorial) : il lui suffit de « tout mouvoir », c'est-à-dire de mettre chacun en mouvement de façon permanente, « sans sens ni but » : la « réforme », la « modernisation » ont de fait pour caractéristique d'être une obligation permanente. La question n'est plus : « faut-il réformer ? » mais bien « que pourrais-je bien réformer dont je pourrai me prévaloir dans ma communication ? ».

Nous arrivons ainsi à un renversement complet de perspective : il ne s'agit pas d'étouffer le sens périphérique, il suffit de l'épuiser en le contraignant à un mouvement sans fin.

La sociologue Danièle Linhart en a donné une description saisissante : un patron lui explique que, pour éviter que les ouvriers se sentent « entre eux » (et développent des solidarités pratiques, dont plus d'une serait d'ailleurs potentiellement productrice d'innovation) ou pire « chez eux » dans l'entreprise, il « faut les faire bouger tout le temps », les mettre en insécurité : stratégie d'élevage paradoxale<sup>6</sup>.

Le comportement clérical change aussi de nature : il s'agit de remplir de sens hétérodoxe (et inutilisable par les protagonistes) la pratique que l'on a préalablement déboussolée et privée de sens propre justement. Une grande violence symbolique accompagne souvent ce comportement,

6 Interview de D. Linhart, in [www.intermag.be](http://www.intermag.be), Dossiers et reportages, *champ social*, ou à l'adresse suivante : [www.intermag.be/index.php/menu-dossier-linhart](http://www.intermag.be/index.php/menu-dossier-linhart).

## Les minets et les consultants cosmétiques

### Réflexions sur un des fondamentaux de l'analyse institutionnelle

comme la « capture » de tous les termes qui appartiennent traditionnellement au contre-pouvoir (liberté, épanouissement, reconnaissance...) et qui sont plaqués dans un discours qui justifie le bougisme imposé par le pouvoir, tout en privant les protagonistes de l'institution de leurs références propres.

L'appel à des grands prêtres de la rationalité et du rendement, du management marchand, est un exemple des plus évidents de « remplissage de sens hétérodoxe » dans les services publics ou les institutions d'enseignement, de soin ou de maintien de l'ordre<sup>7</sup>.

Quant au comportement pastoral, il n'hésite pas à se nier lui-même tout en se renforçant : ainsi des pratiques d'« évaluation » (on devrait entendre : des pratiques de réflexion collective critique sur le sens et la valeur de l'action) qui se résument à des « enquêtes de satisfaction » des usagers, ainsi réduits subrepticement au statut de consommateurs d'un service (et non pas promus au rang de « partenaire de plein droit », ce qui impliquerait à tout le moins une co-conception de l'action).

Dans ce contexte, nous sommes obligés de réfléchir à de nouvelles formes d'interaction : le schème dominant n'est plus *conservatisme versus innovation*, mais bien, peut-être, *innovation artificielle et mouvement permanent versus connaissance effective et critique*. Le pouvoir s'attaque à la possibilité d'élaboration du sens, veut se prémunir du risque de le voir s'ancrer dans l'institution ; il organise le « changement », s'en prévaut dans une mise en scène communicationnelle permanente qui masque l'absence de prise en compte des intéressés. Convaincre du bien-fondé de ce discours écran n'est évidemment pas une mince affaire. Dans ce cadre, il nous semble que le schème du *minet* est souvent remplacé par celui du *consultant cosmétique*.

## LES CONSULTANTS COSMÉTIQUES

Nous désignons par ce terme une nouvelle catégorie de « clercs » : leur rôle concerne la diffusion du discours interprétatif dominant (qui n'interprète rien, qui dénature le sens des mots, qui réalise l'apologie du changement permanent derrière lequel la gestion technocratique peut œuvrer à visage couvert) ; pour reprendre en la transformant la formule de Gaudin citée ci-dessus, « ils le (le discours) délimitent, l'enrichissent, le défendent et réagissent vivement non seulement (») à **ce qui y résiste, mais aussi à ce qui n'y prête pas suffisamment foi ou lui demande de devenir effectif.** ».

Les nouveaux clercs n'ont pas pour mission le contrôle de l'écoute, mais la pollution de la capacité d'écoute par la prolifération d'un discours justificatif, dont l'inadéquation avec la réalité est déniée : ce discours clérical emploie des termes inadéquats, soit qu'ils appartiennent à un

<sup>7</sup> T. Gaudin critique ainsi la diffusion « d'énormes simulacres : l'économétrie, et les sciences de la gestion ». Il montre leur caractère faussement scientifique, puis leur fait le reproche suivant, dont on mesurera le caractère prémonitoire : « Ensuite, et en cela ils s'opposent à l'analyse institutionnelle, en ce que **leur vraie finalité est d'instrumenter l'homme au nom d'un principe extérieur, sans réflexion ni partage de la réflexion sur la légitimité de cette instrumentation.**

Il s'agit en fait du discours par lequel la technocratie s'impose, d'une manière totalement illégitime, en maniant l'intimidation intellectuelle, au nom d'une science absente. » (p. 124).



## Les minets et les consultants cosmétiques Réflexions sur un des fondamentaux de l'analyse institutionnelle

monde incompatible (le monde de la concurrence dans un service d'intérêt général par exemple), soit qu'ils appartiennent au contre-pouvoir (le pouvoir parlant à la place des intéressés de leur épanouissement, des manières de se réaliser, de la créativité libérée, de l'innovation émergente, etc.).

L'adjectif « cosmétique » évoque à propos nous semble-t-il le « fard », la « parure », la « pommade » (y compris dans son sens figuré de flatterie grossière) ; les connotations évoquent aussi un traitement de surface, seulement apparent.

Le recours aux consultants cosmétiques est homologue à celui du « minet » : il s'agit d'introduire **une extériorité, de demander une objectivation, un temps d'arrêt** qui vont paradoxalement renforcer la fuite en avant et augmenter la privation de sens dans le chef des « intéressés » (les protagonistes et les bénéficiaires de l'action institutionnelle).

L'opération sera évidemment d'autant plus facile que le consultant sera brillant et ignorant du monde concerné ; ce sera quasi d'office le cas si les références du consultant sont marchandes et/ou technocratiques (si on entend par technocratie la concentration et la confiscation du sens par quelques-uns, ce qui n'empêchera évidemment pas de recommander la mobilisation de tous).

Les consultants cosmétiques procèdent souvent selon une de ces quatre méthodes.

- Recommander encore un peu plus de la même chose malgré les problèmes existants (ainsi, dans une institution où l'instrumentalisation du sens de l'action commence à montrer ses limites ou à susciter des résistances, on recommandera de « clarifier les objectifs », de « mieux fixer les priorités » de mieux définir « le groupe-cible », etc.
- Parler encore plus creux que les dirigeants (c'est une variante du kata n°12 défini par T. Gaudin : le discours vaseline<sup>8</sup>) : on se souvient de l'initiative de contre-pouvoir rapportée par Jean-Pierre Le Goff, la constitution d'un recueil, « le parler creux sans peine », diffusé sous le manteau dans telle ou telle institution et permettant d'enchaîner des phrases sans signification, qui ressemblent furieusement au discours officiel. Le succès fulgurant de quelques néologismes devrait faire sourire et inquiéter : mobilisation des stakeholders, implémentation du changement, moyens dédicacés, définition de ceux qui seront impaquetés par la politique nouvelle, etc.
- Organiser l'amnésie en remettant sans cesse sur le métier les mêmes problématiques : des « couches d'études » dont la suivante chasse la précédente permettent parfois de faire oublier une bonne question... Un exemple célèbre dans notre Région : l'engagement (probablement imprudent) des autorités européennes, en 1996, de pérenniser un dispositif d'écoute des stagiaires engagés dans des processus de formation socio-professionnelle à propos des

8 « Le discours vaseline enrobe son objet sans vraiment le décrire. Dissimulant ses aspérités en vue de le faire passer. De nombreux grands projets sont ainsi présentés accompagnés d'études au langage sirupeux propres à dissuader ceux qui sont directement concernés d'émettre des objections ; ces textes sont largement diffusés par l'institution, et font même parfois l'objet de débats devant les assemblées politiques régionales, tandis que les consultations légales où se trouve l'opinion des intéressés (le plus souvent négative) sont menées dans la plus grande discrétion. » (p. 249)



## Les minets et les consultants cosmétiques Réflexions sur un des fondamentaux de l'analyse institutionnelle

politiques et pratiques qui les concernent a été enfoui sous une succession d'études, de recherches sur la « participation » des dits stagiaires... dans les organismes de formation associatifs<sup>9</sup>.

- Imposer un formatage dissolvant : l'écoute peut être sollicitée, mobilisée, mais est contrainte, « par souci de méthode uniquement – ou par volonté d'efficacité, etc. », de se couler dans des cadres qui vont renforcer le discours officiel : la méthode des « cadres logiques », par exemple, n'a guère de chance de bousculer un raisonnement technocratique... La trame de la fiche technique suffit souvent à renforcer le discours dominant, quel que soit le contenu qui s'y coule (et qui va y couler).

Rappelons une fois encore qu'il s'agit là de « fonctions », de mécanismes et d'interactions : tout consultant n'est pas condamné à la fonction cosmétique ni ne s'y abandonne d'office, tout dirigeant n'est pas par nature obsédé de pouvoir, toute institution ne développe pas, par quelque logique intrinsèque, les comportements pastoral, clérical ou inquisitorial que nous avons décrits.

L'analyse institutionnelle ne promeut pas une condamnation systématique des institutions ; elle ne pose pas que leur « nature » les conduit à exercer une domination automatique. Elle vise plutôt à décrire les procédés dont les institutions doivent se prémunir si elles veulent éviter de sombrer dans l'excès de pouvoir. Ce qui est d'ailleurs leur intérêt bien compris : si la confrontation et le débat de sens sont souvent fort inconfortables, le vide de sens qu'il faut remplir d'un autre vide changeant pour se convaincre d'exister ne constitue pas un élément qui assure réellement la pérennité d'une institution.

Enfin, l'analyse institutionnelle ne part pas d'office des statuts et des places en leur donnant des valeurs manichéennes (le dirigeant, le responsable ne sont pas d'office coupables de tous les maux) ; elle tente de favoriser la production collégiale d'un sens ancré dans l'action, au bénéfice premier des intéressés. L'analyse demande ainsi souvent de débusquer bien des paradoxes, et de se déprendre de trop faciles évidences. Mais elle n'est pas d'office impossible, ni condamnée à l'impuissance ni vouée à l'échec.

Comme le remarque Thierry Gaudin :

« La pensée ne saurait être servile ; cependant, celui qui pense peut très bien se trouver subordonné : certains philosophes l'étaient et leur pensée parvenue jusqu'à nous, force l'admiration par sa fermeté et son autonomie. Mais on voit aujourd'hui tant d'esprit se dépenser dans des exercices serviles que beaucoup, n'ayant rien connu d'autre, seront tentés de nier jusqu'à la possibilité d'une pensée qui ne le soit pas.

Certes, nul ne se détache de son environnement. Mais cela n'empêche que, s'il sait se discipliner, chacun peut arriver, par la pensée, à des certitudes d'une autre dimension que le souvenir, même vif. S'il sait en plus négocier, composer avec la société comme le marin avec les vents, alors sa pensée laissera une trace. » (pp. 267-268).

9 Nous faisons allusion au Forum d'Herbeumont, dont les engagements à propos de la participation des stagiaires à l'évaluation des politiques qui les concernent n'ont jamais été tenus.