

Psychologie du Travail

évolutions
et horizons



Lauriane ATHONADY

Morgane CAVEGLIA-SCALE

Bruno CUVILLIER

Colette JOANNY

Gabriel LUNVEN

Patricia MERCADER

Philippe SARNIN

LA LIGNE JAUNE

coup de cœur

Un cheval entre dans un bar

David GROSSMAN

Il y a des livres dont il ne faudrait rien raconter, juste dire, comme on dit à un ami : confiance, lis ! Lis *Un cheval entre dans un bar*, je ne t'en dis pas plus, j'en dirai trop, ou trop peu, ou si mal...

J'étais sûr d'avoir fait un coup de cœur du précédent livre de D Grossman, *Une femme fuyant l'annonce* (Seuil, 2011). Un chef d'œuvre. Un livre comme on n'en lit que peu par décennie. Un monde, un souffle. Et puis je me suis aperçu que non. Ce livre était trop, comment en dire quelque chose au risque d'écorner l'émotion. Présente dès les exceptionnelles pages d'ouverture, hallucinées. Présente tout au long des quelques 665 pages : une femme fuit, marche pour qu'on ne la trouve pas et qu'on ne puisse donc pas lui annoncer la mort redoutée de son fils à l'armée, en Israël... Elle fuit, traverse le pays, retraverse sa vie. Que fuit-elle tant ?

Pendant que David Grossman, qui vit en Israël, écrivait ce livre, un de ses fils est mort à l'armée. Il croyait son livre en cours perdu. Il raconte que son ami l'écrivain Amos Oz lui a répondu : « c'est ton livre qui te sauvera ». Je ne sais s'il s'agit de salut, ce que je sais c'est que le livre a été terminé, que D. Grossman continue d'écrire. Et qu'il continue de militer pour la paix dans son pays, pour un accord avec les Palestiniens.

Sans doute ne peut-on pas lire l'un sans l'autre *Une femme fuyant l'annonce d'abord*, *Un cheval entre dans un bar ensuite*. Ou si, on lira autrement, d'autres échos, d'autres liens, d'autres voies/voix...

J'ai fini *Un cheval*... groggy, mais je ne pouvais plus arrêter de lire. Ouf, fini... Fini et pas fini, passé le presque KO (chaos ?) du lecteur, les fils n'en finissent pas de se déployer, de se croiser... Et je demeure impressionné par l'écriture, sa vitesse, son accélération, ses ralentis, tout comme le discours du personnage principal, Dovalé, humoriste qui semble parti en roue libre sur scène. Mais nous savons bien que la roue n'est jamais libre, que les chaînes associatives mènent le bal, que les scènes traumatiques les orientent, les trouent, les font bafouiller, perdre le fil, en saisir un autre, ou pas, bafouiller, s'entêter... Je n'en suis pas encore revenu. J'ai peur que ce livre ne me hante, comme la femme fuyant l'annonce, au plus intime des angoisses de la vie.

Dovalé a convoqué un témoin, leurs voix, de façon dissymétrique, se croisent, se répondent ou s'ignorent. C'est l'enfance, le début de l'adolescence qui sont là, les rencontres ratées, évitées, les petites lâchetés du quotidien si vite refoulées, si prompte à revenir à un détour de vie.

Je n'en dirai pas plus, vraiment, pour protéger ta lecture, ami.

Jean-Marc TALPIN

David GROSSMAN, 2014, *Un cheval entre dans un bar*, Paris, Ed. du Seuil, 228p., (2015), 19 euros.



L'œil du psychone

BURIEZ - GUINARD - CARUSO



Bruno CUVILLIER et Philippe SARNIN vous proposent dans ce numéro de poursuivre la réflexion engagée dans le numéro 107 de Canal Psy sur les différentes évolutions et révolutions qui ont conduit la psychologie du travail à prendre la place qu'elle tient dans notre société actuelle, notamment dans les secteurs de l'orientation et de l'insertion professionnelle.

Les anciens pêcheurs le savaient bien: la meilleure façon de s'orienter en mer est de ramer le dos tourné à la ligne d'horizon. De cette manière, en ne quittant des yeux les rivages, ils étaient en mesure de progresser avec davantage d'assurance dans la direction qu'ils choisissaient et aussi loin que le leur permettaient le *temps qu'il fait* et le *temps qui passe*. Quel dommage que certains travaux scientifiques actuels ne s'intéressent pas davantage aux terres et aux côtes dont ils sont issus... cela leur éviterait de prétendre faire du nouveau, de «l'excellence», alors que, le visage tourné vers l'horizon, ils se retrouvent le plus souvent à dériver le long des récifs que d'autres explorateurs ont maintes fois identifiés et évités avant eux.

On ne s'aventure jamais très loin si l'on s'obstine à ignorer les tracés de nos précédentes sorties en mer inconnue.

« Le monde du travail n'est plus celui que nous avons connu, il faut donc le réformer, le repenser, défaire pour refaire à partir de zéro... » entend-on de tous côtés. Mais il n'y a finalement rien de plus convenu, de plus rétrograde et de plus médiocre, scientifiquement parlant, que ces obsessions du changement pour le changement, au mépris des humains, de leurs amarrages et de leur continuité historique.

Cette volonté de se tourner aveuglément vers l'avenir paralyse et ligature les véritables mouvements de création qui émergent spontanément aussi bien dans nos espaces professionnels que dans nos vies quotidiennes... et il est tellement dommage de passer à côté de telles découvertes !

C'est avec cette attention à l'autre, ce respect des pratiques et savoir-faire implicites ou explicites des ouvriers, que les psychologues du travail ont pu accompagner les différentes évolutions qui ont conduit le monde du travail à s'adapter aux caractéristiques de l'humain, à ses potentiels inexploités, et non l'inverse, comme les premiers pas de la psychotechnique pouvaient le laisser cauchemarder.

En appui sur les passionnants entretiens recueillis dans le TD « récit de vie », Patricia MERCADER et ses étudiants ont souhaité, dans le cadre de ce dossier, restituer la parole de ces acteurs « engagés » que sont Collette JOANNY et Gabriel LUNVEN.

Leur carrière a débuté avant 1968, date à laquelle l'organisation des études de psychologie a évolué significativement (*commission Anzieu*). Ces témoignages permettent de bien illustrer l'évolution de la psychologie du travail et on comprend à travers la lecture de ces entretiens, combien leur implication a contribué à sa reconnaissance au sein des entreprises, mais également auprès des partenaires (médecin, *managers*, tissu associatif...).

Nous remercions enfin la compagnie les Grandes Personnes d'avoir très aimablement accepté de nous transmettre les photos et le texte introductif de leur remarquable spectacle « La ligne jaune ».

En vous souhaitant une belle lecture...

Frédéric GUINARD
Rédacteur en chef

édito

sommaire

Psychologie du Travail : évolutions et horizons

La psychologie du travail : une contribution à l'institutionnalisation du métier de psychologue
par Bruno CUVILLIER et Philippe SARNIN..... p.5

À la rencontre de Gabriel LUNVEN
par Morgane CAVEGLIA-SCALE et Gabriel LUNVEN..... p.9

À la rencontre de Colette Joanny
par Philippe SARNIN et Colette JOANNY..... p.12

Le laminoir et l'étudiante en psycho
par Lauriane ATHONADY..... p.17

Psychologie du travail : une profession, des représentations
par Bruno CUVILLIER, Patricia MERCADER, Philippe SARNIN..... p.19

À propos

La ligne jaune, un spectacle qui tient dans une valise...
par La compagnie des Grandes Personnes p.25

illustrations

Tobbe MALM (<http://tobbemalm.com>)..... Couverture, pp. 8, 16, 24, et 28

abonnement

Je m'abonne pour 2 ans (8 n°) et bénéficie de l'offre de 1 hors-série gratuit, à choisir entre le n°5 et le n°8*.

Je choisis le n°5 , le n°6 , le n°7 ou le n°8

Tarifs : normal 30,00 € réduit ** 24,00 €

Nom

Prénom.....

Adresse.....

Code postal/Ville/Pays.....

Téléphone / e-mail

chèque libellé à l'ordre de :
l'Agent Comptable de l'Université Lumière Lyon 2.

À renvoyer à : Canal Psy - Institut de Psychologie - Université Lumière Lyon 2 - 5, avenue Pierre MENDES FRANCE - 69676 Bron Cedex

* hors numéros épuisés, à consulter sur :

<http://psycho.univ-lyon2.fr> > Ressources > Canal Psy

** étudiants, chômeurs, RMI, RSA, minimum vieillesse, ...

sur présentation d'un justificatif

canal psy

Directrice de la publication : Nathalie DOMPNIER
Présidente de l'Université,
Nathalie.Dompnier@univ-lyon2.fr

Directeur délégué : Georges GAILLARD
Georges.Gaillard@univ-lyon2.fr

Enseignant responsable : Jean-Marc TALPIN
Jean-Marc.Talpin@univ-lyon2.fr

Rédacteur en chef : Frédéric GUINARD
Frederik.Guinard@univ-lyon2.fr

Rédacteurs invités : Bruno CUVILLIER et Philippe SARNIN
Bruno.Cuvillier@univ-lyon2.fr
Philippe.Sarnin@univ-lyon2.fr

Responsable d'édition et conception graphique
Marc-Antoine BURIEZ
Marc-Antoine.Buriez@univ-lyon2.fr

Service Abonnements
Marc-Antoine.Buriez@univ-lyon2.fr

Canal Psy
Département FSP - Institut de Psychologie
Université Lumière Lyon 2
5, av. Pierre MENDES FRANCE - 69676 Bron Cedex
Tél. 04 78 77 24 76 - <http://psycho.univ-lyon2.fr>

Journal publié par l'Institut de Psychologie
Département FSP
Imprimé par l'imprimerie IDMM (69410)
Commission paritaire n° 1117 B 07996
ISSN 1253-9392

Psychologie du Travail

évolutions et horizons ≅

La psychologie du travail : une contribution à l'institutionnalisation du métier de psychologue

Bruno CUVILLIER

Philippe SARNIN

La psychologie du travail a joué un rôle décisif dans le développement et l'institutionnalisation de la profession de psychologue en France (LE BIANIC, 2013). La profession s'est construite dans l'entre-deux-guerres, prioritairement dans les champs d'applications liés au monde du travail et à l'école. Sous l'appellation *psychotechnique**, cette psychologie va principalement se déployer dans le champ du travail et de l'orientation scolaire et professionnelle.

D'emblée, les pionniers (LAHY, PIÉRON, LAUGIER, PACAUD), regroupés autour du psychiatre TOULOUSE E., vont œuvrer pour faire reconnaître une psychologie scientifique, dont la pierre angulaire est le concept d'*aptitude*. Cette ambition de tendre vers une société où chacun serait à sa juste place en fonction de ses aptitudes, s'inscrit dans un projet de réforme sociale de type démocratique et humaniste, car visant à la satisfaction des revendications et des aspirations populaires. Ainsi, leur action soutenue pour faire reconnaître la profession de psychologue se décli-

nera dans un premier temps selon deux orientations : une, stratégique, qui ambitionnera d'analyser la supériorité professionnelle pour dégager des critères de sélection à l'exercice du métier. Pourquoi stratégique ? Avant tout par la volonté de diffuser la *psychotechnique* au sein des entreprises. Cette implantation de laboratoires psychotechniques au sein d'entreprises et administration participe de la volonté de conquête d'un territoire professionnel pour faire reconnaître une profession émergente. Enfin, et sans que l'on puisse nettement dissocier le projet scientifico-économique du projet social, une volonté d'étudier l'activité ouvrière sous l'angle de la fatigue.

L'enjeu est d'établir scientifiquement les conditions de la fatigue ouvrière, dans un but de réglementation de la durée du travail. La revendication syndicale forte est la journée de travail de 8 heures. La proximité du pouvoir radical-socialiste avec certains de ces psychologues va très largement contribuer à l'implantation de cette *psychotechnique*. Ces psychologues veulent faire de la science un instrument de règlement de la « question sociale », qui permettrait de construire un terrain d'entente entre les revendications ouvrières et le patronat (TURBIAUX, 1999). Leur engagement se situe à la fois en direction d'un pouvoir politique, du monde des entreprises et d'une communauté universitaire. Beaucoup de critères avancés par la sociologie des professions (DUBAR & TRIPIER, 2003) sont présents : constitution d'un réseau professionnel, d'enseignement (INOP :

* Les expressions de « psychologie appliquée » et de « psychotechnique » sont synonymes au cours de cette période et désignent les applications pratiques de la psychologie, en particulier à l'aide de la méthode des tests. La psychotechnique a surtout consisté à mettre au point des procédures d'évaluation des personnes pour l'orientation et la sélection professionnelle. Toutefois, le programme défini par Toulouse à partir de 1900 s'intéresse aussi à d'autres aspects de la vie sociale (justice, santé, éducation...). Le terme de psychologie du travail apparaît après la Seconde Guerre mondiale.

Institut national d'orientation professionnelle, institut de psychologie) et créations de plusieurs revues scientifiques (Le Travail Humain, Binop, Revue du travail) et d'édition de tests (EAP : éditions des applications psychotechniques). Les enseignements de psychologie appliquée, en marge de l'université au cours des années 1920 sont assurés à l'initiative de personnalités comme Henri PIÉRON (1880-1964), professeur de psychologie au Collège de France, Jean-Maurice LAHY (1872-1943), directeur du laboratoire de psychologie appliquée à l'École pratique des hautes études (EPHE), Henri LAUGIER (1888-1973), professeur de « physiologie du travail et orientation professionnelle » au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), et Henri WALLON (1879-1962), directeur du laboratoire de psychologie de l'enfant à l'EPHE. Cet engagement dans la formation des psychotechniciens témoigne de leur volonté de former des professionnels intervenant au sein de l'École et l'Industrie. Ils seront quelques centaines, précédemment infirmières d'usine, enseignants, surintendantes d'usine, assistantes sociales, visiteuses d'hygiène, à devenir psychotechniciens à l'issue d'une formation d'une durée de deux à trois ans. Cette formation professionnelle se démarque d'une psychologie plus académique placée sous la tutelle de la philosophie, dont les enseignements, souvent très théoriques font peu de place aux applications pratiques. Il faudra attendre la création en 1947 de la licence de psychologie pour que la discipline accède à une relative autonomie dans le champ universitaire tout en accueillant un nombre limité d'étudiants. Les psychologues et psychotechniciens en poste dans l'après-guerre ont été formés, en majorité, dans des instituts de psychologie appliquée (Institut de psychologie de Paris, CNAM, INOP) ou dans des instituts privés (CEGOS, CNOF).

Des freins à l'extension de ce nouveau groupe professionnel

L'après-guerre marquera un fort développement de la psychotechnique, tant du point de vue de sa visibilité sociale, que de son ancrage institutionnel. Cette période de la reconstruction nécessite de former et recruter une main-d'œuvre importante. On sollicite ainsi très largement les psychotechniciens pour la FPA (Formation Professionnelle Accélérée) au sein d'une nouvelle structure créée en 1947 : l'ANIFRMO¹. Cet âge d'or verra se renforcer, à travers de multiples initiatives, la position de ces psychologues. Dans les années 1950, les associations de psychotechniciens militent pour une unification de la profession, une harmonisation des formations, la reconnaissance légale d'un titre de psychologue et un code de déontologie. Pourtant, cette figure emblématique de la profession de psychologue fait face à de nombreuses critiques. Elles vont contribuer très largement à faire évoluer la psychologie du travail, qui va s'enrichir d'autres approches, tout en subissant une fragilisation de son assise professionnelle et un brouillage identitaire.

¹ Association nationale interprofessionnelle pour la formation rationnelle de la main-d'œuvre, qui deviendra en 1966 l'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes).

La remise en cause de la psychotechnique : une ouverture sur les organisations de travail

Le recours aux tests standardisés détectant les grandes catégories d'aptitudes génériques (verbales, numériques, spatiales...) permet à la fois une diffusion massive de la psychotechnique, tout en la coupant de l'analyse du travail. Ce glissement contribue à l'éloigner des milieux de travail au sein desquels elle puisait une certaine créativité. Elle se tourne vers une pratique de sélection destinée à éliminer les inaptes. Comme le souligne HUTEAU (2002), « Elle tend à devenir une annexe de la psychotechnique américaine. En même temps, elle se dépolitise en cessant d'affirmer fortement son ambition sociale progressiste ; et l'on ne tardera pas d'ailleurs à l'accuser de servir les intérêts des classes dominantes ». Ces critiques sont reprises par un ancien représentant de la psychotechnique, qui deviendra avec FRIEDMANN le pionnier de la sociologie du travail en France : Pierre NAVILLE. Il remet en cause cette notion d'aptitude pour parler même d'« adaptitude ». En somme, il n'est pas possible de séparer l'individu des tâches qu'il accomplit, pour extraire de son activité des aptitudes a priori, antérieures à l'acte même qui les détermine et les crée. Cette critique sera prolongée par nombre de psychologues (OMBREDANE & FAVERGE, 1955), qui vont voir dans cette critique de la notion, quasi-innéiste, d'aptitude, une ouverture de l'activité vers l'environnement et les organisations de travail.

Pour ces auteurs, le travail ne peut être assimilé à la tâche prescrite parce que l'observation montre que ce que fait réellement le sujet ne correspond jamais exactement à ce qu'il est censé faire. Il en fait plus ou il en fait moins, mais surtout il fait autrement. Le sujet redéfinit la tâche qui lui est assignée. Et réciproquement l'activité transforme les caractéristiques du sujet.

L'activité de travail n'est donc pas seulement organisée ; elle est aussi organisatrice. La rupture est marquée, grâce au rejet de deux réductionnismes : une activité de travail se réduisant aux caractéristiques du travailleur et en particulier à ses aptitudes telles que mesurées par des tests ; une réduction de l'activité à ses conditions externes : le travailleur est censé exécuter les prescriptions de la tâche telles que définies par le bureau des méthodes. Enfin, les ancrages théoriques de la psychologie du travail se diversifient en intégrant lors des « missions de productivité » envoyées aux États-Unis, les apports de la psychosociologie. Il s'agit d'enrichir les méthodes, en passant de la direction des hommes à leur management. L'enjeu est encore d'augmenter la productivité en impliquant les salariés. Les entreprises, par l'entremise de jeunes psychosociologues (Jacques ARDOINO, Guy PALMADE, Max PAGÈS, Didier ANZIEU, Jean DUBOST...) qui pour certains avaient été formés à la psychotechnique, découvrent le mouvement des relations humaines.

Ces approches se développeront au sein d'organismes de formation ainsi qu'au sein de l'ANDCP (Association Nationale des Directeurs et Chefs du Personnel). La motivation au travail devient désormais une préoccupation centrale. La question ne se pose plus seulement, comme le suggérait BONNARDEL (1946) d'adapter le travailleur à son métier, mais de penser l'adaptation du travail à l'homme.

La seule vision d'une psychotechnique cherchant à trouver à chacun sa place, sa juste place devient obsolète... la prise en compte de l'organisation s'avère désormais incontournable... En s'ouvrant aux organisations du travail, la psychologie s'ouvre d'autres perspectives professionnelles prenant en compte situations et conditions de travail. Sur ce registre, le courant de l'ergonomie francophone et de la psychologie ergonomique, va développer un regard nouveau ainsi qu'un positionnement au plus près des lieux de travail. Elle va investir le terrain et établir des collaborations avec des délégués du personnel. Ainsi, quand l'intervention n'est pas possible au sein des organisations, le parti pris est de former des élus du personnel pour recueillir des données sur les conditions de travail (horaires décalés et nuisances sonores dans les cabines de conduite des trains, par exemple). En s'ouvrant aux organisations, la psychologie du travail s'ouvre d'autres perspectives professionnelles prenant en compte situations et conditions de travail. Les apports de la psychiatrie sociale, avec les travaux de SIVADON, LE GUILLANT, VEIL, et par la suite DEJOURS, CLOT vont également enrichir la discipline.

Un projet scientifique à discuter...

Le projet scientifique de cette école psychotechnique peut paraître aujourd'hui assez pauvre. On retient plus volontiers leur engagement social pour une école unique ou leur opposition au *taylorisme*. Pour autant, derrière le profil d'aptitudes, description sommaire de l'activité de travail, se profilent plusieurs ruptures majeures pour la discipline. La première tient à la sortie du laboratoire pour accéder au terrain. Ce mouvement amorcera une conception d'une démarche scientifique qui se reconnaît dans les questions posées par le terrain. LAHY et PACAUD (1948) ont inventé des méthodes d'analyse dans le milieu du travail qui précèdent la création des tests. Il s'agit d'une véritable rupture épistémologique par rapport à la psychologie expérimentale d'alors, en affirmant la prépondérance du terrain sur le laboratoire. Cette proximité avec le terrain contribuera par ailleurs à renforcer l'engagement social de ces scientifiques, mais interrogera également la place de chacun dans la production du savoir.

Assez rapidement, ces pionniers font preuve d'une grande créativité méthodologique. Ils ne se limitent pas à une observation extérieure du professionnel en s'engageant dans l'apprentissage du métier à étudier. Ainsi, LAHY et PACAUD recourent volontiers à l'auto-observation et l'introspection, car la pratique du métier leur apparaît essentielle pour mieux en analyser les difficultés. L'analyse objective, pour PACAUD, est poussée jusqu'à se mettre en situation pour effectuer la tâche et en analyser les conditions d'effectuation sur soi-même. C'est à travers l'exercice de la tâche que l'on peut découvrir des ressorts de l'implication individuelle, de la réussite, de l'épuisement aussi. Dans l'esprit de cette psychologie appliquée, la production de savoirs scientifique est indissociable d'une place privilégiée au sein des milieux de travail. Comme cela a été déjà dit, la période d'après-guerre est marquée par le souci du productivisme. Il faut reconstruire le pays.

Une ouverture vers le sujet : l'apport de la psychopathologie du travail

Dans ce contexte, certains psychiatres, qui avaient initié une réflexion sur le rôle thérapeutique de l'activité de production (et contribués au développement de l'ergothérapie) sont stupéfaits par le nombre de personnes malades exerçant la même profession et se présentant à leur consultation. Parmi eux, LE GUILLANT (2006) tente de comprendre les processus de production de la maladie imputable à la productivité. Ces « maladies de la productivité » sont confirmées par la fréquence des troubles liés à l'accélération des cadences. Il n'a pas voulu néanmoins sectoriser la maladie par métier, mais par intensification du travail. On a parlé de façon impropre de « névrose des téléphonistes » alors que l'on devrait parler de syndrome subjectif de fatigue nerveuse. Ainsi, LE GUILLANT avait éprouvé un intérêt à lire les analyses de PACAUD sur le travail des téléphonistes et marqué son désaccord sur les conclusions qu'elle en tire en matière de recrutement. L'analyse montre que ce travail est difficile, alors on exige des aptitudes extravagantes pour le recrutement de ces téléphonistes. Pour LE GUILLANT, ce n'est pas le niveau d'aptitude qu'il faut élever, c'est l'organisation du travail qui doit être contestée, lorsqu'elle impose un rythme intenable aux salariées. Une activité parcellisée et étroitement prescrite peut aboutir à une détérioration de l'équilibre psychique. Cette recherche est pionnière de toutes celles qui suivront sur le coût psychique du travail dans les centres d'appel. Enfin, son point de vue socio-génétique des troubles mentaux procédait d'un renversement de point de vue sur la question des accidents du travail qui étaient autrefois attribués aux salariés prédisposés. On pensait à cette époque que certaines personnes étaient plus facilement « accidentables ». Derrière cette supposée vulnérabilité des travailleurs se profile un enjeu majeur qui porte sur l'inaptitude au travail. Or, la sécurité sociale, nouvellement créée, permet une indemnisation du salarié, en cas d'inaptitude, si la responsabilité incombe à l'environnement de travail. Cette bataille s'inscrit dans un projet d'amélioration des conditions de travail. Cela permettait aux entreprises de renvoyer la responsabilité, non pas à leur organisation du travail ou leur conception des systèmes de travail, mais aux travailleurs. Mais cette ouverture sur l'activité réelle permet de penser la subjectivité comme rapport du travailleur à ce qu'il « fait », et aux autres à travers ce qu'il fait. Pour autant, leur analyse se fait à travers le filtre d'une clinique encore très marquée par le clivage du normal et du pathologique. Cette reconnaissance de la dynamique subjective précipitera la rupture avec les approches positivistes de la psychologie appliquée au travail qui s'est développée depuis les années 1910-1920 dans le sillage de la psychologie expérimentale. Cette rupture amorcera l'émergence de deux courants, qui marqueront significativement la discipline ces trente dernières années, à savoir la psychodynamique du travail et la clinique de l'activité (DEJOURS, 1993 ; CLOT, 1999).

Conclusion

La psychotechnique a contribué à l'institutionnalisation du métier de psychologue, à travers son projet social, proche du pouvoir radical-socialiste, mais également grâce aux gains de productivité, qu'en espéraient les dirigeants d'entreprise. Ce rôle d'arbitre des conflits sociaux au nom de la Science n'a pu être tenu sur la durée. Ces psychotechniciens ont contribué grâce à leurs recherches/intervention sur la fatigue et l'incapacité professionnelle à faire évoluer la réglementation du travail en vigueur. Pourtant, à partir des années soixante, les psychotechniciens sont exposés à des critiques qui ont largement affaibli leur position au sein des psychologues, formés pour la nouvelle génération, à l'Université. Les soutiens du monde syndical et politique ont également été moins marqués et la fonction sociale du psychologue interrogé par de nombreux intellectuels. L'engagement d'avant-garde des psychotechniciens dans la reconnaissance du métier de psychologue a été de fait contesté, tant leur existence au sein de cette communauté était parfois questionnée. Cet affaiblissement d'une position dominante dans les années 1920 à 1950, a toutefois permis une ouverture à d'autres approches et paradigmes. La psychologie du travail s'est enrichie de cette diversification, interrogeant l'unité de la psychologie du travail.

Bruno CUVILLIER

Maître de Conférences en psychologie du travail
et formation à partir de la pratique

Philippe SARNIN

Professeur de psychologie du travail
et des organisations

Bibliographie

- BILLIARD I. (2001). *Santé mentale et travail*, Paris, La Dispute.
- BONNARDEL R. (1946). *L'adaptation de l'homme à son métier. Étude de psychologie sociale et industrielle*, Paris, PUF.
- CLOT Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- DEJOURS C. (1993). *Travail usure mentale*, Paris, Bayard Éditions.
- DUBAR C., TRIPIER P. (2003). *Sociologie des professions*, Paris, Armand Colin, coll. « U » (1^{ère} édition 1998).
- HUTEAU M. (2002). « Édouard Toulouse et les débuts de la psychotechnique en France » in *Psychologie et Histoire*, 2002, vol. 3, pp.28-50.
- LAHY J.-M., PACAUD S. (1948). *Étude d'un métier, mécaniciens et chauffeurs de locomotive*, Paris, Presses universitaires de France.
- LAUGIER H., WEINBERG D. (1936). Le laboratoire du travail des chemins de fer de l'Etat français, *Le travail humain*, 1936, n°3, pp.257-268.
- LE BIANIC T. (2013). Une profession balkanisée : les psychologues face à l'État en France (1945-1985), *Politix*, 2, N° 102, p. 175-207
- LE GUILLANT L. (2006). *Le drame humain du travail. Essais de psychopathologie du travail*. Toulouse, Erès.
- OMBREDANNE A. & FAVERGE J.-M. (1955). *L'analyse du travail. Facteur d'économie humaine et de productivité*, Paris, PUF.
- PACAUD S. (1959). *La sélection professionnelle*, Paris, PUF.
- TURBIAUX M. (1999). « Contribution à l'histoire des débuts de la psychologie du travail en France » in *Les histoires de la*
- VEIL C. (2012). *Vulnérabilités au travail. Naissance et actualité de la psychopathologie du travail*, Toulouse, Erès.
- WALLON H. (1930). *Principes de psychologie appliquée*, Paris, Armand Colin.



À la rencontre de Gabriel LUNVEN

Gabriel LUNVEN interrogé par Morgane CAVEGLIA-SCALE



Présentation de l'interviewé

Gabriel LUNVEN, 76 ans, psychologue du travail depuis 1968. Il est actuellement retraité et administrateur de plusieurs associations. Il a été également président du conseil de l'Institut de psychologie pendant plus de 20 ans. Cette présidence est actuellement assurée par Christine BOIS-GRANJARD, psychologue du travail. Il explique son parcours de formation et les conditions de son insertion professionnelle, son évolution et comment il est arrivé à son premier emploi en tant que psychologue du travail dans l'entreprise Berliet.

Temps et étapes de son insertion

Je suis d'une génération d'avant 68, il y a eu une grande réforme des études universitaires¹ à partir de cette date-là. Et je vais parler des ancêtres de la psychologie appliquée. Lorsque j'ai fait mes études, la psychologie était une spécialité qui émergeait à peine, puisqu'elle était comme l'extension d'une partie des études de philosophie. On travaillait par certificats... C'était un diplôme qui commençait par une propédeutique, qui était un peu l'équivalent du DEUG créé par la suite, au moins de la première année de DEUG (L1 actuelle). Ensuite, il y avait un certain nombre de certificats et les études se terminaient par une licence puis après par un doctorat. Cette licence était l'équivalent de la maîtrise d'aujourd'hui (l'actuelle année de M1). Les licences de psychologie comprenaient un certificat commun aux études de philosophie, qui s'appelait « psychologie générale » - organisé autour du CM du Professeur Henri MALDINEY. Un certificat, qui était spécifique celui-là à la psychologie, était intitulé « psychologie de l'enfant et de l'adolescent », - où intervenaient Jean GUILLAUMIN et Alain-Noël HENRI. Un certificat qui était commun aux licences de psychologie et de sociologie qu'on appelait « psychologie sociale », avec Geneviève LATREILLE. J'ai obtenu ces trois certificats dans le cadre de la faculté des lettres et des sciences humaines de Lyon. Nous sommes dans les années 66 et, c'était à com-

¹ Comme le souligne LE BIANIC (2013) en se référant à certaines analyses produites dans le prolongement de la révolte étudiante de mai 1968, les filières de psychologie condensent les difficultés des facultés de Lettres au cours de cette période : manque de moyens, modification de la base sociale du recrutement, sentiment de « régression sociale », accroissement des effectifs, taux d'échec élevés.

pléter, pour l'obtention de la licence, par deux certificats à préparer en faculté des sciences : « psychophysiologie générale » et « psychophysiologie comparée », où enseignait, notamment, Jacques COSNIER. Donc c'était vraiment la conjonction de ces deux approches de la psychologie, appliquée au développement et à la vie en société, de la philosophie et un peu de la sociologie. Et puis la physiologie, la psycho physiologie. Ensuite, on pouvait préparer ce qui sera par la suite le DESS, qui s'appelait « diplôme de psychologie pratique ». Je l'ai commencé, mais je ne l'ai pas tout à fait terminé, car j'ai eu un stage qui s'est terminé par une embauche. Ce cursus comprenait des stages à faire dans des entreprises, des stages d'application sur ce qu'on avait appris pendant nos études. J'ai donc fait un stage à l'Arsenal de Lyon qui était à ce moment-là situé à côté de Perrache, avec Colette JOANNY. L'Arsenal, qui fabriquait des engins ou produits pour l'armée, assurait la formation de son personnel, et principalement de ses ingénieurs, ce à quoi Colette m'a associé. J'ai fait un autre stage au service psycho-technique de la SNCF, à Perrache, participant au recrutement et aux examens de sécurité. Et puis, - tout en assurant des vacations dans un cabinet qui faisait de l'orientation pour les apprentis à la Chambre des Métiers et aussi des examens pour les emplois de sécurité, de caristes, de pontiers, - j'ai terminé mon parcours de familiarisation avec la « psychologie industrielle » (ainsi qu'on appelait alors la psychologie du travail) par un stage chez ce qui était à l'époque l'entreprise Berliet, constructeur de véhicules industriels, à Vénissieux. Et ce dernier stage s'est conclu par une embauche, sans avoir à valider finalement le diplôme, qui n'était pas pour moi d'un intérêt majeur parce qu'il n'était pas vraiment reconnu ni exigé... (C'était un peu l'équivalent d'un DU actuel). Voilà, je suis rentré comme cela dans un service dit de psychologie du travail et même de psychosociologie du travail. On avait les deux titres.

Une carrière chez Berliet (1968-1996)

J'ai fait toute ma carrière pratiquement chez Berliet, 28 ans en tout et j'en suis sorti en 96. Je suis entré en 68, début 68. J'ai débuté ma carrière dans un service dans lequel je serai resté pendant une dizaine d'années et dont je suis devenu le responsable au bout de deux ans. Ensuite, j'ai continué ma carrière professionnelle dans des activités qui mettaient à contribution ma formation de psychologue tout en intégrant des aspects de type GRH (Gestion des Res-



sources Humaines), endossés suite à des formations permanentes au management et à la gestion. Je m'occupais d'emplois et de formations, de « coordination des mouvements de personnel » puis, plus tard, j'ai lancé un service dit de « développement social », centré, notamment, sur l'appropriation des approches « Qualité », la négociation sociale appliquée à la GPEC, dans un contexte de modernisation des procédés de fabrication et enfin l'accueil et l'insertion des personnes handicapées. La psychologie dans l'entreprise de cette époque avait été introduite essentiellement pour des tâches de sélection et/ou d'orientation, sélection à l'embauche, orientation en cours de carrières - et en même temps pour des contributions à des actions de formation notamment pour les agents de maîtrise, qu'on appelait « sensibilisation aux phénomènes humains ». Ça évoque déjà une orientation de type humaniste ou humanisante. Le psychologue est quelqu'un qui, dans les années 70, « humanise » autant que faire se peut le contexte de travail. Comme on parle encore parfois d'humanisation des hôpitaux, il fallait participer à l'humanisation de l'entreprise, à la sensibilisation aux phénomènes humains, individuels ou collectifs. On rappelait aux agents de maîtrise que les salariés avec lesquels ils travaillaient devaient être considérés comme des personnes à part entière et non comme de simples exécutants, rouages d'un système d'organisation du travail taylorien. Il y a eu plusieurs périodes, plusieurs types de casquettes que j'ai portées pendant cette période. Mais j'étais, je crois, surtout perçu comme le spécialiste, la personne dotée « d'un certain savoir » entre guillemets, qui recevait des candidats à l'embauche, des candidats aux épreuves de sélection pour donner un avis. Ce n'était pas à moi de choisir, de décider du sort de telle ou telle personne, je donnais uniquement un avis. Je crois que nous avions alors une position affichée de « neutralité » et donc d'objectivité, par rapport à tout système de pouvoir ou de contre-pouvoir (direction ou organisations syndicales), comme vis-à-vis des considérations d'appartenance religieuse, de nationalité, de distinction ethnique, etc. Position appréciée et respectée comme telle.

Si on évoque le code déontologique du psychologue du travail et la mise à jour des nouvelles connaissances.

Pour moi la déontologie se découvre un peu au fur et à mesure des actions que l'on mène. J'ai parlé tout à l'heure de neutralité, c'est-à-dire de ne pas privilégier l'intérêt du patron ou du hiérarchique ni de valoriser systématiquement le point de vue du salarié qui, pour une raison ou une autre, voudrait pouvoir progresser plus qu'il n'est en mesure de le faire. Il y a une recherche d'objectivité par rapport

aux différentes parties, qui doit toujours être associée avec une recherche et un devoir d'explication. C'est important de pouvoir fournir une explication, objective mais appropriée dans la forme, aussi bien au dirigeant qu'au candidat. Cela participe du respect de la personne. Une collègue me disait dernièrement à propos de la communication de résultats aux tests d'évaluation, pour un emploi de dirigeant de haut niveau, - mais cela vaut pour tout candidat à un poste donné, - qu'il était important de ne pas démolir l'estime de soi de la personne. Il y a une nécessité de respecter la personne quand on lui communique ses résultats aux épreuves ou à l'entretien. Ce sont, selon moi, deux dimensions importantes dans la déontologie du psychologue du travail. L'explication nécessaire et le respect de la personne évitant les atteintes à son estime de soi.

Avez-vous changé d'entreprise ?

Arrivé à l'âge de la retraite, ou plutôt d'une cessation anticipée d'activité, j'ai amorcé une sorte de deuxième carrière à partir de 1996. Dans le cadre de mon activité au service du développement social, figurait le dossier accueil des personnes handicapées. Une loi, en 1987, a instauré l'obligation pour les entreprises d'accueillir au moins 6 % de personnes handicapées. Les personnes handicapées sont reconnues comme telles par l'autorité compétente qui à l'époque, s'appelait la COTOREP. J'avais la charge, dans le cadre d'un accord d'entreprise, d'organiser l'accueil de ces différentes personnes. C'étaient soit des personnes, salariées dans l'entreprise, affectées d'un certain taux dit « d'incapacité », soit des personnes, ainsi caractérisées, que l'on pouvait embaucher à l'extérieur. Si les entreprises ne respectent pas cette obligation légale des 6 %, elles sont tenues de payer une contribution à un organisme collecteur qui s'appelle l'AGEFIPH.

Cette mission m'a permis d'avoir des contacts avec des organismes divers et variés qui étaient en charge de l'insertion, en général, des personnes handicapées (l'accompagnement vers la vie sociale des personnes handicapées). Cela m'a valu d'être sollicité pour exercer des responsabilités administratives dans ce type de structures.

Donc alors, j'ai effectivement embrayé sur une toute autre carrière. Pendant plusieurs années, j'ai occupé la fonction, bénévole, de président de l'organisme Handi Lyon Rhône, qui a pour vocation l'insertion professionnelle des personnes handicapées dans le milieu ordinaire de travail. C'est autre chose que les ex CAT qu'on appelle maintenant les ESAT, qui sont des organismes d'aide au travail et aussi d'aide par le travail, mais avec des contraintes moindres que celles des entreprises ordinaires. Notre action contri-



bue à l'entrée au travail, au retour au travail, au maintien en emploi des personnes dans le milieu ordinaire de travail - et cela dans le cadre des 6 % que j'évoquais tout à l'heure. Personnellement, je n'ai pas tenu de rôle opérationnel, j'étais simplement administrateur, et je le demeure comme membre du conseil d'administration. J'avais la responsabilité de l'embauche des dirigeants, qui gèrent et encadrent l'activité, des orientations générales de l'association, ainsi que de la relation avec l'environnement, notamment les organismes de tutelle ou de financement, en l'occurrence avec l'AGEFIPH, qui est un organisme qui collecte les fonds et les redistribue. Ces fonds sont versés soit au bénéfice des entreprises qui aménagent des postes de travail pour accueillir des personnes handicapées, soit au bénéfice des personnes handicapées elles-mêmes pour faciliter leur accès à l'emploi ou leur retour à l'emploi, ou encore à des organismes comme le nôtre qui sont, à cet égard, au service des employeurs, comme des personnes handicapées en recherche d'emploi. Je suis, par ailleurs, également administrateur de l'ARHM (Association Recherche Handicap et Santé Mentale), qui gère principalement l'hôpital psychiatrique de Saint-Jean-de-Dieu.

Quel est votre investissement en tant que retraité et administrateur ?

Actuellement, mon investissement est le champ du Handicap lié au monde du travail. Il y a également la prise en charge de la maladie mentale et de l'univers psychiatrique avec l'idée que la psychiatrie en France aujourd'hui est relativement décalée par rapport à la manière dont les choses se passent dans d'autres pays, notamment en Europe du Nord. Ainsi, le retour à une vie ordinaire, y compris professionnelle, économiquement autonome, des personnes passant par un épisode de maladie mentale pose de gros problèmes. En France, environ 10 % à 15 % des personnes ayant eu un parcours psychiatrique retrouvent facilement du travail, alors que dans d'autres pays, on est plutôt sur des 30 à 40 %.

Vous travaillez depuis presque 50 ans dans le champ de la psychologie du travail. Quelles sont les compétences et qualités nécessaires pour devenir un psychologue du travail ?

Plus qu'une question de qualité, c'est une question de motivation, de sensibilité à la rencontre et à l'écoute des personnes. Quand on est psychologue clinicien en hôpital psychiatrique ou dans des institutions qui font appel à des psychologues cliniciens, on ne peut pas ignorer ce qui

est en dehors de l'entretien clinique, autrement dit la vie concrète, économique, de tous les jours. Réciproquement, quand on exerce dans le champ du travail, on ne peut pas ignorer les dimensions cliniques. Quand on évoque les dépressions, elles peuvent être causées par le travail ou des facteurs extérieurs, autant que par des causes plus intimes ou personnelles. Le Burn-out est typiquement lié au travail. Alors, si j'ai une personne devant moi qui est en situation de Burn-out, suis-je dans une relation de clinicien ou dans une relation de psychologue de travail ? Je dirais un peu les deux...

Je crois que pour moi l'objectivité, l'exigence de la rigueur ou de l'exactitude contrôlant la subjectivité, est importante, - mais aussi l'écoute, le respect des personnes, autrement dit le souci de leur estime de soi, de leur intégrité psychologique. Et, si possible, un mouvement d'empathie, afin de les aider dans le sens d'une meilleure autonomie. Cela me paraît essentiel. Enfin, j'insisterai sur une volonté d'ouverture à tout ce qui vous entoure, et principalement à toutes les autres dimensions ou approches de la psychologie. Je suis profondément attaché à l'unité et à la complémentarité de toutes les branches de notre discipline, que je qualifierais volontiers d' « humaniste », autant que de « science humaine ».

Gabriel LUNVEN
Psychologue du travail à la retraite,
administrateur d'ARHM
et ancien président de l'Institut de Psychologie
de l'Université Lyon 2

Entretien réalisé et retranscrit par
Morgane CAVEGLIA-SCALE
dans le cadre du TD « récit de vie »
assuré par Patricia MERCADER.

Cet entretien partiellement réécrit et allégé a été
soumis à Gabriel LUNVEN pour approbation et validation.

Photos : Gabriel LUNVEN

Bibliographie

LE BIANIC, T. (2013). *Une profession balkanisée : les psychologues face à l'État en France (1945-1985)*, *Politix*, 2013/2 N° 102, pp.175-207.

À la rencontre de Colette JOANNY



Colette JOANNY (à gauche) avec son équipe chargée de la formation continue et de la gestion des cadres à Roanne (Giat) dans les années 1970

Colette JOANNY interrogée par Philippe SARNIN

Présentation de l'interviewée

Colette JOANNY, psychologue du travail retraitée, a fait une longue carrière au sein de GIAT Industries. Elle nous parle de sa formation de psychologue et de ses expériences auprès des salariés. Toujours attentive à la profession et à la formation des psychologues du travail, elle a, au cours de sa carrière, assuré de nombreux cours à l'Université Lyon 2 et a régulièrement accueilli des stagiaires psychologues au sein de son entreprise.

Pouvez-vous me parler de vos études de psychologie ?

Alors mes études : j'ai commencé médecine. Nous étions six femmes dans les amphis, avec tous les garçons qui chahutaient derrière nous, alors on se tenait bien comme on pouvait. Et donc, à l'époque, ayant été malade j'ai dû m'arrêter. J'ai aidé une de mes sœurs à élever ses enfants pendant deux ans. Puis, un beau jour, j'ai dit à mon père « ça suffit, il faut que je reprenne mes études ». Je me disais que j'allais devenir « assistante sociale », seulement, à la catho¹, on venait de créer une formation de psychologie avec des psychologues de Suisse, directeurs de l'école normale de Genève et je me suis inscrite là en « éducateur ». Quand j'ai passé l'examen de première année d'éducateur, c'est le professeur de philosophie qui m'a dit « ne vous arrêtez pas là, il faut faire la licence de psychologie, c'est une nouvelle licence ». J'ai donc fait ma deuxième année et j'ai eu mon diplôme d'éducateur spécialisé. Puis, j'ai fait le certificat de psychologie de l'enfant en suivant une formation légère, grâce à ce que j'avais appris pour être éducateur. En même temps, j'ai fait aussi le certificat de psychologie sociale à l'université des sciences humaines de Lyon.

¹ Institut Catholique de Lyon.

C'était durant quelle période ?

Je sais que j'ai terminé la licence de psychologie en 1954, oui je crois que c'est à peu près ça. J'avais fini le diplôme d'éducateur et on m'a proposé un poste, parce que je passais pour une éducatrice chevronnée, mais je me suis dit qu'il valait mieux que je finisse carrément la licence de psychologie, alors j'ai fait deux certificats par an, il y avait quatre certificats.

Il y avait quels cours à l'époque ? Psychologie sociale, psychophysiologie, psychologie de l'enfance...

...et psychologie générale ainsi que neurophysiologie. Cours qui étaient communs avec la licence de philosophie et c'est comme ça que j'ai connu Monique LATREILLE². C'était très théorique. Et j'ai fait ça avec l'idée que j'allais reprendre médecine. Mais je n'ai pas repris, parce que je me suis dit que je m'étais embarqué dans quelque chose d'intéressant sur l'Homme. On n'était pas très nombreux, on était une vingtaine ! Je n'ai pas eu de mention sauf en psychologie sociale, parce que j'avais eu 20/20 en statistique. Ça m'avait donné, vous savez, une certaine autorité, pour une psychologue ! Être bonne en maths, c'est un peu bizarre, mais le peu que j'avais fait en médecine, j'avais quand même appris des statistiques et tout ce qui était physiologie. J'avais une avance de ce côté-là.

À ce moment-là de mon parcours, j'ai commencé à avoir des médecins, des pédopsychiatres qui me demandaient de venir les aider pour faire les examens des enfants avant qu'ils les voient. Et un beau jour, il y a un professeur de psychologie de l'enfant qui m'a téléphoné et qui était au Centre de pédagogie. Au bout de la rue, il y avait Léon Hus-

² Monique LATREILLE a été assistante en psychologie pour la formation des psychologues du travail à Lyon 2.

SON³ qui avait son bureau et finalement c'était là où on allait pour certains cours. Nous allions à la fac uniquement pour ce qui était commun avec la philosophie et puis pour certains cours que des professeurs préféraient donner là-bas. C'était l'un des professeurs qui m'avait téléphoné en me disant « vous savez, on demande un psychologue à l'arsenal d'Irigny, vous devriez y aller, vous présenter ».

Alors j'ai été reçue par une psychologue, c'était une Strasbourgeoise, pendant la guerre on les avait envoyés sur Clermont-Ferrand, elle avait suivi les cours d'un professeur de Strasbourg qui écrit des bouquins, qui est bien connu et donc elle avait travaillé avec lui. Ce qui l'intéressait était d'embaucher une psychologue formée à Lyon pour voir ce que ça donnait et elle avait ajouté « je vais m'en aller, vous prendrez ma place ». Et puis j'ai vu qu'elle avait des relations intimes avec le directeur et que finalement elle ne partait plus ! Donc j'ai été embauché pour trois mois. Je me suis dit « je peux toujours faire un mois, on verra bien », et puis je me suis dit « quand même c'est bien payé la psychologie du travail », ça faisait une différence avec les autres postes. Et puis au bout des trois mois on m'a dit « on vous embauche, si vous voulez on vous fait un contrat », du coup je suis restée. Surtout que ce n'était pas inintéressant, cette dame était intelligente, ça l'a intéressée de voir les études que j'avais faites et elle m'a proposé de rester. Moi, au début, ce qui m'a intéressé c'est que je m'attendais à ce qu'on me fasse faire passer des tests, mais pas du tout ; nous allions beaucoup dans les ateliers et il y avait une école d'apprentissage. La psychologue m'a envoyée à l'école d'apprentissage en me disant : « vous ne connaissez rien à la mécanique ». Alors, pendant que les apprentis étaient en vacances, j'ai appris à ajuster, à limer, etc. J'avais tous les moniteurs qui étaient autour de moi, à me regarder, à me dire : « faut faire comme ci, comme ça ». Et donc j'ai appris la mécanique ! Et cette dame, elle m'avait dit on ne va pas embaucher des gens, parce qu'on faisait des examens d'embauchage que ce soit pour les ouvriers, les techniciens, elle m'a dit : « on va voir sur quels postes on les met, on va étudier les postes ». À ce moment-là, il n'y avait pas encore le côté ergonomie qui est venu après, il s'agissait davantage d'une connaissance du travail. Et après on s'est dit « il faut préparer les postes, il faut que les postes soient aptes aux gens ». On était drôlement en avance !

Ensuite, j'ai été envoyée à Paris, à l'administration centrale parce que je crois qu'il y avait une chef de service qui s'est étonnée que cette dame ait pu embaucher quelqu'un comme moi. Et donc ils m'ont fait venir à Paris et c'est là qu'il y a encore une dame - ce qui n'est pas mal de voir qu'il y avait tant de femmes -, qui m'a dit : « il faut faire des diplômés à la Sorbonne ». Alors je me suis inscrite en psychologie industrielle, c'est comme ça que s'appelait le certificat, je sais plus comment ça s'appelle maintenant. Et donc j'ai fait psycho industrielle et c'est Raymond BONNARDEL⁴ qui avait mis en place le certificat d'études psychotechniques, alors j'ai fait le certificat de BONNARDEL, mais

3 Léon HUSSON (1897-1982) a dirigé l'École Pratique de Psychologie et de Pédagogie (EPPP) de 1953 à 1967.

4 Raymond BONNARDEL (1901-1988) a dirigé le Laboratoire de Psychologie appliquée de l'EPHE.

c'était un peu en parallèle, ce n'était pas la Sorbonne, et la Sorbonne c'était FRAISSE⁵, etc. C'était tous ceux dont on connaît les bouquins ! J'ai eu FRAISSE, j'en ai eu d'autres, j'ai eu OLÉRON⁶, donc j'ai eu un certain nombre de sommités et ce qu'il y a eu d'intéressant c'est que nous sommes allés à un colloque à Moscou. Je trouvais que c'était le moyen de continuer à me former. Alors je suis allée à Moscou, là tout le monde est venu, et pour un peu nous avons eu peur de ne pas revenir, c'était en 1966. J'ai retrouvé tous les professeurs avec nous et c'était intéressant parce qu'on a discuté un peu d'égal à égal à ce moment-là. Pour la petite histoire, j'étais revenue à Lyon, en 1966, et le directeur m'a dit « il faut que vous fassiez un exposé ». C'était extraordinaire à l'époque d'aller à Moscou, alors j'ai fait un exposé pour dire ce qu'on nous avait fait voir sur le monde du travail. J'avais trouvé deux psychologues qui étaient plutôt orientés psychologie de l'enfant. Un de Lyon et un de Lille, c'était intéressant de se mélanger comme ça, et puis on a séché quelques cours, quelques séances, on est allé à Yaroslavl, on a fait quelques périples que je n'aurais jamais pu faire toute seule. Je les avais rencontrés à l'époque à Orly et l'avion était plein justement de gens de la psychologie. Cela a été très intéressant d'un point de vue relationnel. On était parti quelques jours avant et on était resté quelques jours après, alors on avait demandé à aller voir la maison de PAVLOV, la guide touristique nous avait dit : « mais bien sûr » et puis après elle était revenue vers nous elle nous avait dit : « vous savez je me suis renseigné ce n'est pas possible ».

D'accord, donc vous travailliez à l'administration centrale en même temps que vous suiviez les cours ?

Oui, ils ne se gênaient pas pour m'envoyer faire du recrutement. Mais ce que j'ai fait de bien dans les études c'est d'apprendre à faire des études de postes. À Tarbes, c'était un atelier de chargement et là j'ai fait beaucoup d'études de postes et il y avait, parmi les gens qui étaient avec moi, un autre qui faisait le diplôme aussi. Tous les deux on essayait de mettre en application ce qu'on apprenait en cours. C'était la dame qui m'avait fait venir, la chef de service, elle ne m'enlevait rien comme travail, il fallait que j'aille à Tarbes, il fallait que j'aille à Bourges, à Rennes, etc. Mais c'était intéressant parce que j'ai fait le tour de tous les arsenaux et manufactures. Le travail n'était évidemment pas le même, alors ça a été une année très laborieuse et on m'a demandé de créer un service de psychologie du travail à l'arsenal de Lyon. Alors à Lyon, où l'on fabriquait des obus, j'ai fait des études de postes ; l'objectif c'était de bien mettre les gens au bon poste, donc adapter les gens au poste et non pas adapter les postes aux gens, ça c'était le deuxième temps. J'ai commencé à Lyon parce que je faisais équipe avec le médecin et l'ingénieur sur une nouvelle fabrication qu'on avait vue et qu'on ne connaissait pas. Je leur ai proposé qu'on fasse ensemble l'étude, ça les a beaucoup intéressés, on a donc fait cette étude sur des radômes, c'est métallique et ça se met au bout du canon.

5 Paul FRAISSE (1911-1996) a été directeur du laboratoire de psychologie expérimentale de l'université Paris Descartes.

6 Pierre OLÉRON (1915-1995) a été Professeur à l'université Paris Descartes.

C'était peu connu comme fabrication, l'arsenal de Lyon avait remis ce type de fabrication en route. Et puis, après les radômes, je continue à aller dans toute la France selon les besoins. Avant l'arsenal de Lyon, à Irigny, on faisait du décolletage, on avait hérité de machines américaines. Je ne savais même pas ce que c'était le décolletage quand je suis arrivée, vous vous rendez compte en sortant de l'université, de la psycho de l'enfant !

C'était la fin des années 1950 ?

Là, c'était les années 1955. Parce que je suis allée à Paris en 1957-1958.

Du coup, quand vous travailliez à arsenal, vous étiez fonctionnaire ?

Non, j'étais ingénieur sous contrat. Parce qu'ils ne titularisaient plus et les fonctionnaires c'était les postes administratifs, vous savez comme à la fac. J'ai fait tout le parcours jusqu'en haut de l'échelle.

Vous étiez peut-être la seule sur Lyon à avoir fait des études de psychologie industrielle ?

Bien sûr, et d'avoir déjà ce bagage d'études de postes, d'ergonomie, puisque je suivais tous les congrès d'ergonomie. Je faisais ergonomie et psychologie. Quand je suis revenue, l'arsenal de Lyon avait fermé et on m'a proposé Paris ou Roanne : Paris c'était pour faire de la recherche avec des médecins, donc je me suis dit « bof » et autrement c'était Roanne. J'ai eu envie de travailler dans un grand établissement parce que là c'était énorme, je me suis dit il faut voir ce que c'est que de travailler dans un grand établissement. J'ai débarqué là-dedans, ce qui correspondrait au chef des ressources humaines, on disait un chef de groupe manœuvre, était un ingénieur, un polytechnicien. Il avait monté ce service pour s'occuper justement des hommes au travail alors il m'avait dit : « j'ai demandé à avoir un psychologue parce que ça manquait dans mon équipe », donc j'étais vraiment demandé en tant que psychologue. Il avait créé un service de psychologie pour moi, un service où je faisais du recrutement, de l'étude de postes, etc. Et puis on me laissait un peu libre, donc j'ai travaillé avec les médecins, il y en avait un qui était un peu parano, c'était embêtant. Un jour, pendant une réunion, alors qu'évidemment je lui ai tenu tête et que le médecin s'est fâché, le directeur a dit « ce n'est sans doute pas ce que M^{elle} JOANNY a voulu dire ». J'ai répondu « si, si c'est bien ce que j'ai voulu dire ». J'étais obligée de leur tenir tête parce qu'il disait des aberrations. Tout le monde autour de la table était ravi parce que les autres auraient voulu dire ce que je disais, mais ils n'osaient pas le dire. J'étais toujours la seule femme ! Je crois que la première femme que j'ai vue faire partie de l'équipe de direction à Roanne c'était à l'informatique. C'est pour vous dire, j'étais toujours avec des hommes. C'était passionnant à Roanne. Puis Jacques DELORS est arrivé, il a créé la for-

mation continue⁷. Alors, j'ai mis en place la formation continue, vous vous rendez compte quand il y a tant de monde ! J'avais pris une assistante parce que j'avais trop de travail et on avait embauché une psychologue, ils ont demandé que ce soit une étudiante en psychologie, qui venait faire un stage en étant mon adjointe et puis après j'ai réussi à la faire embaucher.

Et vous avez toujours gardé un lien avec l'université ?

En 1968, on m'a proposé un poste d'assistante à la fac. J'ai dit si je suis assistante à la fac et que j'ai plus de service, je n'aurais plus rien de concret, ce sera les bouquins, alors j'ai refusé. J'ai refusé, j'ai préféré continuer à travailler. Mais je vous parlais de la formation permanente avec Jacques DELORS, c'est une des plus belles parties de ma carrière. Nous avons monté un stage avec le CESI⁸. Avec Chantal B., à l'époque, nous avons dit, « nous allons dans les ateliers, nous allons expliquer en quoi va consister le stage ». Nous parlions d'un stage de « connaissance de l'établissement » parce que les gens ne connaissaient que leur machine. Le chef d'atelier nous y avait autorisés, il avait réuni tout son atelier et j'ai expliqué ce qu'on allait faire, en quoi allait consister le stage et Chantal complétait aussi un peu. Après, tout le monde voulait suivre le stage. Le chef d'atelier nous avait dit « je crois que vous l'avez commencé votre stage ! ». Je trouvais ça intéressant que le chef d'atelier ait bien compris ce qu'on voulait faire. Alors évidemment on n'a pas pu tous les prendre, on en a pris un certain nombre, peut-être une trentaine quand même. Après on a fait un deuxième stage, et j'étais ravie, je leur ai donné du travail pendant plusieurs années comme ça. C'était passionnant de faire ça, c'est peut-être de la formation continue qui date par rapport à ce qu'on fait maintenant, mais moi ça m'a beaucoup intéressé.

Ensuite nous avons démarré les stages, ça durait bien sûr très longtemps, nous faisons venir tous les cadres, y compris le directeur que nous avons fait venir à la fin, nous avons fait la conclusion du stage avec lui.

C'était encore un peu l'après-1968, les ouvriers avaient rempli les paperboards de tout ce qu'ils trouvaient qui n'allait pas, mais en faisant des propositions d'amélioration. Alors le directeur, qui est un directeur très bien, a admiré ça, a posé des questions, a dit que c'était très intéressant et après ça a été suivi parce qu'on avait un ingénieur, à qui ça a bien plu, un polytechnicien qui était chef de groupe et qui a dit « il y a plein d'idées à prendre ». Il est retourné à Lyon, je pense, cet ingénieur, et vraiment il en a gardé un souvenir extraordinaire.

Cela a été une période de ma carrière que j'ai beaucoup aimé. Je faisais en même temps la gestion des cadres, c'était facile quoi, je les embauchais, je disais à peu près à quel endroit on pouvait les mettre, je leur faisais passer des

7 La formation professionnelle continue est née en France avec la loi du 16 juillet 1971. Jacques DELORS, alors conseiller du Premier ministre gaulliste de l'époque, Jacques CHABAN-DELMAS, crée la «formation professionnelle continue» dans le cadre de «l'éducation permanente» qui devient une «obligation nationale». La loi se veut vecteur d'émancipation de l'homme, de développement personnel, d'épanouissement du citoyen.

8 CESI : Centre d'Études Supérieures Industrielles à Écully.

tests. Quand j'ai quitté l'arsenal, j'ai appelé les ingénieurs en question et je leur ai demandé s'ils voulaient leur dossier d'embauchage. Il n'y avait pas de raisons que je les garde, que je les laisse surtout.

Alors après Roanne, il y a eu Saint-Étienne, c'est moi qui ai demandé parce que l'ingénieur qui s'occupait de ce qu'on appelait les relations sociales partait. Il est passé aux ressources humaines et il avait la formation hygiène sécurité, la médecine, le recrutement et ainsi de suite, et le service du personnel aussi.

Saint-Étienne c'était le FAMAS. Un jour on était en réunion avec le sous-directeur, puis on voyait tout l'atelier du FAMAS de loin, à travers les fenêtres, en mouvement, qui défilait, derrière la CGT, la CFDT... les trois syndicats. Ils savaient qu'on était en réunion, donc ils arrivent et ils disent : « on est là parce qu'il faut enlever le chef d'atelier, il est nul ». Alors le sous-directeur est très embêté : « De toute façon, je ne peux pas discuter avec autant de monde, vous en désignez trois ou quatre » alors le gars de la CGT : « un tel, un tel, un tel, vous rentrez dans le bureau, les autres au travail ». Donc j'ai vu tous les ouvriers repartir au travail, je me suis dit « mais où je suis tombée ? », je n'ai jamais vu ça à Roanne. Je me suis dit « c'est la CGT qui commande ici ». C'est vrai qu'avec des syndicats puissants ce n'est pas du tout la même ambiance. Alors je me suis dit « que faire ? » J'avais déjà fait des réunions au début, histoire de m'occuper un peu, des réunions de chefs d'ateliers et puis j'avais vu qu'ils étaient assez remontés contre la direction. Je me suis dit si on enlève ces chefs d'ateliers on démolit tous les autres services, alors j'ai proposé de faire des réunions avec les ouvriers, le chef d'atelier, et j'ai dit qu'il fallait que l'ingénieur-chef de service vienne aussi. Alors on a fait des réunions, où les gens parlaient et expliquaient. Je leur avais dit « il faut que vous en désigniez au moins une dizaine, et voilà ce qu'on va faire : on dira ce qui ne va pas, ce qu'on pourrait améliorer ». J'avais aussi demandé au chef d'atelier de surtout mener la réunion avec moi, je m'étais préparée, lui il tremblait parce que c'est vrai qu'il était nul, les ouvriers avaient raison. Donc on a fait plusieurs réunions comme ça, on a fait les améliorations qui étaient proposées, qui n'étaient pas idiotes du tout. Le chef d'atelier a gagné en prestige un peu quand même. Mais quand il y a eu, six mois après, une proposition pour une mutation, il l'a prise. Ça avait été quand même très très dur pour lui, mais enfin il avait bien coopéré avec l'atelier.

Je crois que j'ai gagné auprès de certains de la CGT - parce que j'ai toujours été très amie avec la CGT -, le gars de la CFDT était bien aussi. Du coup, les syndicats venaient me trouver en me disant « vous savez les jeunes qui sont sortis d'apprentissage cette année sont très mal utilisés, on ne les met pas aux postes qu'il faut pour qu'ils continuent à se former ». Alors je leur avais demandé ce qu'ils en pensaient, ce qu'ils voudraient et après j'ai donné suite à ce qu'ils demandaient. C'était passionnant de travailler avec les suggestions des syndicats. La CFDT c'était plus humaniste. Pour vous dire, quand je suis partie, - parce qu'à la fin j'ai été muté à la gestion des cadres au siège à Satory -, je vois le gars de la CFDT qui traverse toute l'immense pièce pour venir jusqu'à moi et il m'a dit « c'est vrai que vous partez ? » je lui ai dit : « oui je prends ma retraite cette fois » et

il m'a dit : « mais si vous partez il n'y aura plus d'humanisme dans nos établissements », je lui ai dit : « si, vous verrez, il y en aura d'autres ». J'ai trouvé ça intéressant de voir que la CFDT c'était cette représentation qu'ils avaient, à travers moi, cela concernait la psychologie du travail quand même ! Donc vous voyez j'ai vraiment fait des choses très passionnantes, parce qu'elles ont été très variées.

J'ai l'impression qu'il y a eu pas mal d'innovation sociale, comme la formation continue...

La mise en place de la formation continue a été une période extraordinaire. Et puis voir les ouvriers se bouger comme ça ! Ils disaient : « il faut plus qu'on monte le char de cette façon », parce qu'on leur avait parlé des équipes semi-autonomes. Alors ils ont voulu faire pareil et ça a très bien marché. On a fait des équipes avec des métiers différents pour monter le char. J'ai fait douze ans à Roanne et huit ans à Saint-Étienne et j'ai dû finir à Satory. Satory c'était intéressant parce qu'on venait de passer à GIAT industries.

Et Satory, vous y êtes allé en quelle année ?

J'ai pris ma retraite en 1992, donc en 1988. Le responsable était très content de m'avoir dans son service, il disait : « ma psychologue » en me présentant. On avait demandé à l'ingénieur « gestion des cadres » d'organiser un séminaire pour les équipes de direction. J'ai vu le contenu du séminaire, je suis allée trouver les ressources humaines, je leur ai dit : « si vous voulez faites ce programme, vous pouvez être sûr que vous n'aurez personne ». Alors il m'a regardé, il m'a dit : « bon, alors faites-moi un autre projet » et moi je lui ai dit : « je ne fais pas un autre projet sans rencontrer ceux que l'ingénieur veut trouver dans ce séminaire ». Alors j'ai fait le tour de tous les arsenaux que j'avais fait au début de ma carrière, c'est intéressant parce que ça a été un bouclage, je suis allée voir tous les directeurs, ils m'ont tous dit ce qu'ils pensaient et ce qu'ils aimeraient trouver, parce qu'il pensaient bien qu'il fallait une véritable entreprise pour faire de l'armement. On exportait beaucoup et avec l'argent qui était gagné on faisait de la recherche, il y a des industries qui s'y prenaient autrement bien sûr. Après avoir vu tous ces directeurs, j'aménageai un tout autre séminaire et je l'ai proposé au responsable des ressources humaines qui a dit « bon c'est bien, c'est ce qu'on va faire ». Le séminaire a eu lieu, j'ai participé à tout le déroulement, c'était très intéressant. Alors voilà, ça a été la fin de ma carrière de psychologue du travail, pour quelqu'un qui avait voulu faire médecine et s'occuper ensuite d'enfance inadaptée... mais je ne regrette rien.

Finalement, quels seraient vos conseils pour les étudiants en psychologie ?

Je crois qu'il faut rester en contact avec des gens qui n'ont pas la même formation, mais qui sont dans un milieu de travail et voir eux ce qu'ils font, comment ils voient les choses... je crois aussi qu'il faut, au début, rester en contact avec l'université, parce qu'il y a quand même toujours des cours qu'on peut suivre. Je pense que les dix pre-

mières années il ne faut pas arrêter de se former, après on peut prendre un peu plus de distance. Et puis si on change de ville, raison de plus, on voit des choses nouvelles. Avec le groupe franco-allemand de psychologie du travail⁹, par exemple, il est possible de se former, de se réunir entre professionnels, de rencontrer des gens. Sinon, il est toujours possible, quand on parcourt les journaux, de repérer des choses intéressantes auxquelles on peut s'inscrire. Je crois qu'il faut vraiment avoir l'esprit très ouvert pour ne pas se limiter à son domaine. Parce que le monde du travail, il est très très vaste.

Autre conseil : Il faut s'abonner à des revues de psychologie, c'est important. En ce qui me concerne, j'ai fait partie de la Société Française de Psychologie. Ce que je trouve intéressant aussi dans les congrès, c'est la rencontre avec les autres pays. J'ai un souvenir : en 1968, on était sur la place du Dam à Amsterdam quand les psychologues de Prague ont appris que les Russes venaient d'entrer à

Prague, ils en pleuraient, ils disaient « on s'était cru libre, on croyait que c'était fini, qu'on allait pouvoir enfin faire ce qu'on pensait », ils se demandaient même s'ils allaient pouvoir rentrer chez eux. Je trouve que ça, si vous n'avez pas été à côté des gens, vous n'en avez pas conscience. J'ai quelques images comme ça, quelques flashes. Berlin m'a beaucoup touchée aussi, avec le groupe franco-allemand, c'est là qu'on a eu un exposé d'un professeur de l'Allemagne de l'Est et il nous avait dit qu'eux ils n'avaient pas le droit de parler de motivation, ils avaient fait venir LEPLAT, l'ergonomie, etc., mais ils ne pouvaient pas parler de tout ce qui touchait à la pensée !

Colette JOANNY
Psychologue du travail retraité

Philippe SARNIN
Professeur de psychologie du travail
et des organisations

9 Groupe informel qui organise plusieurs fois par an des rencontres entre psychologues du travail français et allemands [<http://www.wirtschaftspsychologie-bdp.de/fachgruppen/deutsch-franz-ak/>]



Le laminoir et l'étudiante en psycho

Lauriane ATHONADY



Le laminoir fait partie intégrante de mon patrimoine et de ma région (la Lorraine). Je dois cette connaissance à mon père qui y a travaillé toute sa vie. Dès 1970, à l'âge de 17 ans, il travailla pour les industries de Wendel, créées par la famille du même nom et spécialisées dans l'aciérie. Puis en 1973, suite à la fermeture des industries de Wendel, il fut employé à Sollac (aujourd'hui connu sous le nom d'ArcelorMittal) jusqu'à sa retraite, c'est-à-dire jusqu'en 2007. Il exerça tout d'abord au laminoir à froid, où il travaillait la tôle fine, puis il passa contrôleur métallurgie et enfin, intégra une nouvelle équipe avec l'ouverture de la ligne de galvanisation en 1991.

ArcelorMittal était alors une des plus grosses industries de la région et nous étions passés experts en matière de métallurgie. Nombreux étaient les ouvriers qui y travaillaient et cela devenait même une histoire de famille puisque des générations de lamineurs s'y succédaient. Les enfants de ma famille n'y ont pas échappé et, tous, nous sommes allés travailler soit le temps d'un été, soit pour y rester.

C'est donc en mon nom et avec ma vision personnelle que je vais livrer ma courte expérience sur la ligne à froid (ligne où la bobine de tôle est transformée en métal de fine épaisseur, comparé au laminoir à chaud qui intervient en amont et qui permet de couler le métal pour lui donner sa forme). Tout d'abord, il est clair que la ligne n'attire pas du tout un public féminin. Nous n'étions en effet que deux étudiantes dans toute l'usine et mon père m'a avoué ne jamais avoir vu travailler une seule femme sur la ligne (il n'existe même pas de vestiaire femme prévu à cet effet). Il faut dire que les conditions de travail y sont très rudes, notamment à cause de la chaleur, mais également du bruit. Par exemple, un des postes où il est le plus difficile d'exercer, c'est au creuset (se trouvant sur la ligne de galvanisation) ; ce poste consiste à écumer manuellement un bain de près de 500 degrés toutes les demi-heures afin d'y enlever les impuretés. Et ce n'est pas la tenue de travail obligatoire qui permet de mieux s'y sentir : bleu de travail, chaussures de sécurité, casque, lunettes de protection et bouchons d'oreilles. De plus, les conditions de sécurité y sont très strictes, car l'activité

y est dangereuse et un accident est rapidement arrivé. C'est pourquoi tout étudiant allant le temps d'un mois d'été à ArcelorMittal assiste préalablement à une réunion dédiée aux règles de sécurité. Les employés, quant à eux, avaient chaque semaine une réunion sur la sécurité ou sur le moyen d'augmenter celle-ci en modifiant la façon de travailler sur certains postes.

Mais au-delà d'un travail particulièrement difficile, c'est un esprit de famille qui règne dans l'usine. Il m'a rarement été donné de rencontrer des équipes de travail aussi soudées que celle avec lesquelles j'ai pu travailler sur la ligne. C'est avec camaraderie et entre-aide que chacun occupait son activité. Et l'usine tentait de conserver cette cohésion grâce à des rencontres sportives, notamment des matchs de football inter-usines. Une entente primordiale pour le bon fonctionnement de l'industrie puisque les collègues représentaient comme la seconde famille de chacun. En effet, ils passaient huit heures par jour entre eux et étaient amenés à se côtoyer plus de huit ans d'affilés. De plus, ils se devaient d'avoir une confiance mutuelle les uns envers les autres par rapport à certains postes à risque.

La première fois où je suis arrivée à l'usine, nous étions tout un groupe d'étudiants attendant que notre chef vienne nous chercher. Tous étaient assignés à travailler dans les bureaux et nous avons vu défiler de nombreuses personnes en costume-cravate, petit papier à la main (pour se souvenir des noms des temporaires vacances), venir chacun appeler leurs deux étudiants respectifs. Quand est arrivé un homme en bleu de travail, désignant ses quatre étudiants sans l'aide d'un mémo et très sûr de lui, comme s'il nous connaissait déjà. C'était mon chef et il se trouve qu'il en savait déjà bien plus sur nous que nous n'en savions sur lui. Tout de suite nous avons été accueillis par tous les ouvriers de la ligne à froid, essayant de deviner à tour de rôle de qui nous étions la progéniture (puisque tous les étudiants étaient des enfants du personnel). C'était ça l'esprit de famille qui régnait sur la ligne. Esprit de famille qui s'est fortement ressenti lors de la crise qu'a rencontrée l'usine de Florange, notamment à travers les nombreux mouvements collectifs qui en ont découlé.

En tant que future Psychologue du travail, je pense que pour comprendre au mieux ce qu'il se passe et se joue au sein de l'entreprise, il est nécessaire de quitter son bureau et d'aller au cœur même de l'activité, là où tout se construit ; sur la ligne. De voir cette impressionnante fourmilière travailler, d'admirer les imposantes et tout aussi dangereuses machines utilisées, d'apprécier la répartition des tâches, mais également l'importance du collectif, de constater les conditions de travail, en outre, d'appréhender le plus réellement possible l'activité. Car, selon moi, l'accompagnement ne peut commencer sans cette compréhension du vécu effectif des salariés et de l'histoire de l'entreprise. Cela permet également de montrer aux ouvriers qu'on s'intéresse à ce qu'ils font et de rompre la barrière qui existe entre « ceux d'en haut » (les bureaux) et « ceux d'en bas » (l'usine). Car sinon, comment être admis par les ouvriers ? Comment leur montrer notre soutien ? Et comment peuvent-ils avoir confiance en nous pour les accompagner si nous ne nous intéressons pas de près à leur activité ? Même si mon expérience personnelle n'a duré que très peu de temps, elle m'a permis d'avoir une réelle connaissance de ce milieu et de ses acteurs et d'avoir, d'ores et déjà, une vision sur le rôle, les principes et les valeurs devant être appliqués par les Psychologues du Travail en industrie.

Cet apprentissage au sein d'ArcelorMittal fait partie d'un des fils conducteurs du choix de ma spécialisation et je sais qu'elle me poussera à appliquer mes dires dans mon futur métier.

Si cette expérience m'a été bénéfique au moment où elle s'est déroulée, notamment par le fait d'avoir expérimenté un milieu que je ne connaissais jusqu'alors qu'à travers le discours de mon père, elle a aujourd'hui pris une autre envergure empreinte de ma formation en Psychologie du Travail et des Organisations. C'est ainsi que je remarque par exemple, que les opérations de *team buildings* menées par l'entreprise, telles que les rencontres sportives, témoignent de la volonté de créer une cohésion de groupe quel que soit le poste occupé par chacun et ainsi de renforcer la culture organisationnelle. Ces rencontres ont permis de gommer, le temps d'une journée, les barrières existantes entre « ceux d'en haut » (la hiérarchie) et « ceux d'en bas » (les ouvriers). En créant, par ces activités de *team building*, un climat de cohésion, de solidarité et d'entraide susceptible de se retrouver plus facilement au sein de l'usine, le but final a également été de faire face aux lourdes conditions de travail et ainsi de jouer un rôle sur les risques et accidents de travail, voire peut-être même sur les risques psycho-sociaux. Mais c'est peut-être également par la création de ce lien unitaire que le collectif a trouvé la force de faire entendre sa voix jusqu'à l'Élysée, suite à la crise que le site de Florange a rencontré, et de se rendre jusqu'à Paris pour protester. Le deuil de son entreprise, de sa culture organisationnelle et de son métier étant d'autant plus dur à accepter tant le lien à l'usine a été puissant et puissamment entretenu depuis toujours.

Lauriane ATHONADY
étudiante en Master 2 Psychologie du Travail



Photos : Lauriane ATHONADY

Psychologie du travail : une profession, des représentations

Bruno CUVILLIER, Patricia MERCADER, Philippe SARNIN*

* Ce travail a pu être réalisé grâce aux étudiants de M1 ayant suivi le TD « récits de vie » dirigé par Patricia MERCADER. Nous tenons ainsi à remercier : Alexandre DELAYE, Amélie VIGUÉ, Anne LE SAUX, Brunissen TIXIER, Camille CAMPOS, Camille CARPENTIER, Cécile LISBONA, Chloé NICOLIN, Christine BIDAUD, Claudine MOULIN, Clément DEMARQUET, Élisabeth THOMAS, Elodie ROMAN, Émeline DEBUIRE, Hanane OUASSIF, Joël FREZET, Julie RIERA, Konstantin BOCHKOV, Lydie SALGADO, Maëva SELEMANI, Marie-Lou PIFFETEAU, Marine DUGUA, Morgane CAVEGLIA-SCALE, Morgane VALLET, Ornella TINNES, Sophie NEYRAND, Timothée BOGAERT.

Psychologue du travail : Une profession éclatée ?

Le contexte économique de raréfaction de l'emploi à partir des années 1970, contribue à une ouverture de la psychologie du travail. Des champs d'applications nouveaux se développent au sein des organisations de travail : insertion professionnelle, formation, adaptation du poste de travail, accompagnement à la mobilité, santé au travail, accompagnement aux reconversions professionnelles, développement des relations sociales au sein des organisations, insertion et maintien dans l'emploi des travailleurs en situation de handicap, etc. Les entretiens menés avec Colette JOANNY et Gabriel LUNVEN, sur l'évolution de leur carrière, traduisent bien l'ouverture de la psychologie du travail. Ce mouvement de diversification ressort également à travers les 30 entretiens menés par les étudiants de Master 1 dans le cadre du TD « histoires de vie » dirigé par Patricia MERCADER. Nous proposons grâce à ce matériau d'en dégager les principales orientations, tout en précisant les raisons qui ont motivé ces professionnels à choisir la psychologie du travail.

L'évolution de la psychologie du travail : un objet d'intérêt récent

On relève depuis quelques années un regain d'intérêt pour l'évolution du métier de psychologue du travail, qui se traduit par quelques publications récentes (BLANCHARD & OUVRIER-BONNAZ [coord.], 2016 à paraître ; OUVRIER-BONNAZ & WEILL-FASSINA, 2015) ainsi que la création d'un Groupe de Recherche et d'Étude sur l'Histoire du Travail et de l'Orientation (GRESHTO/CRTD-CNAM). Cette démarche de recherche a été engagée par le sociologue LE BIANIC (2005) dont le travail de thèse présente l'évolution de la profession de psychologue du travail. Cette recherche s'appuie sur des archives, des entretiens et questionnaires et donne une vision assez précise du psychologue du travail. Les entretiens réalisés par les étudiants de M1 auprès des diplômés de Lyon 2 nous ont permis une mise en lien avec les conclusions de LE BIANIC dont les travaux ont été réalisés il y a plus de 10 ans.

Présentation de la population étudiée

Cette population de psychologues du travail est constituée de 21 femmes et 9 hommes, dont l'âge moyen est de 43 ans. La plus jeune ayant 24 ans, la plus âgée au-delà de 80 ans. L'expérience moyenne de ces professionnels est de 13 ans. On relève 4 sous-groupes dont les expériences se situent dans les intervalles de 2 à 5 ans, 6 à 15 ans, 16 à 20 ans et enfin 21 à presque 40 ans. Cette diversité permet de repérer des évolutions dans l'exercice de la psychologie du travail. Un premier traitement quantitatif réalisé avec R-ramuteq, fait ressortir les termes plus utilisés dans le discours et donne une première impression de la discipline. Il est symbolisé par un nuage de mots (Figure 1).



Figure 1. Nuage de mots réalisé à partir des 30 entretiens

Ce nuage de mots propose un premier aperçu de la tonalité globale de ces entretiens. Plus la taille des mots est grande au sein de ce nuage, plus ils ont été prononcés par les personnes lors des entretiens (fréquence d'apparition). Ainsi, les mots qui ressortent (travail, entreprise, psychologue, formation, poste, métier) témoignent d'un positionnement du psychologue au sein de l'entreprise avec une préoccupation orientée « poste » et « métier ». Cette configuration attendue laisse néanmoins entrevoir d'autres profils de psychologues du travail au sein d'autres organisations de travail. Les mots « psychologie » et « psychologues » ressortent très fréquemment dans les entretiens, traduisant à la fois l'ancrage de ces professionnels dans le champ de la psychologie, mais également un questionnement sur la pertinence et/ou leur reconnaissance en

tant que psychologue. Nous retrouvons la diversité des profils de psychologue du travail dans le graphe de similitude (Figure 2) réalisé avec l'ensemble des entretiens de cette population. Dans cette représentation d'une matrice textuelle, nous avons, par rapport au nuage de mots, une perception globale des rapports des formes entre elles : les proximités et distances des mots sont mises en évidence. Nous pouvons avancer quelques pistes d'interprétation s'appuyant sur des agencements de mots, que nous appellerons configurations.

Un groupe professionnel diversifié

Un premier lien relie au mot « travail », le mot « psychologue » connecté avec les mots « éthique, code, évolution, déontologie, statut, clinicien ». Cette association traduit une préoccupation des psychologues intervenant dans le champ du travail, d'être reconnus à part entière comme des psychologues. Cette reconnaissance semble indispensable dans le positionnement et le rôle de médiateur qui ressortent dans de nombreux témoignages (femme de 35 ans, diplômée en 2005) « Ce mot "psy" peut effrayer, peut parfois être rassurant aussi [...] il est important de, d'être rassurant vis-à-vis de l'autre en indiquant bien quelles sont aussi les tâches, les missions du psycho et ça, ça tient à la posture, ça tient à ce code de déontologie, ça tient à son éthique personnelle, qui fait que le psycho, bien entendu, a une singularité vis-à-vis d'autres professionnels ». Ce positionnement spécifique nécessite une vigilance afin d'éviter des alliances (femme de 25 ans) : « C'est vrai qu'il faut surtout prendre conscience que ni l'un ni l'autre ne sont les ennemis en fait et que ni l'un ni l'autre ne sont les amis non plus [...] il faut essayer de faire entendre aux uns comme aux autres la situation des uns et des autres. C'est un peu avoir un rôle de médiateur constamment, ce n'est pas facile surtout qu'il y a beaucoup de stéréotypes qui sont en jeu, voilà les employeurs c'est les méchants, les salariés ne veulent pas travailler... Donc voilà, c'est difficile à expliquer, il faut souvent faire tampon et faire entre les deux. »

Ce positionnement revendiqué de psychologue au sein des organisations de travail est parfois difficile à faire accepter. Ainsi, un certain nombre de titulaires du diplôme de DESS ou Master 2 de psychologie sont embauchés avec des intitulés autres (responsable de formation, conseiller bilans, conseiller en insertion, conseiller en prévention des risques professionnels, RRRH, responsable recrutement, Conseiller Emploi Formation) comme peuvent l'être les ingénieurs (« responsable de production », « chargé d'affaires », « ingénieur d'études », etc.). Ces réticences traduisent une assez mauvaise acceptabilité du positionnement d'un psychologue au sein de l'entreprise qui peut amener certains professionnels à y renoncer. Ils disent parfois pouvoir travailler plus sereinement en faisant l'impasse sur le qualificatif de psychologue, tout en se reconnaissant dans le code de déontologie. Cet aménagement est toutefois ambigu. Il nous semble difficile à tenir sur la durée, car sa pratique de psychologue repose en partie sur la mise en place d'un cadre susceptible de libérer une parole. On pourrait qualifier cette pratique de semi- « clandestinité ».

Assurément, cette lecture que propose le psychologue

lui permet de se démarquer d'autres professionnels qui s'appuient sur une technicité, en soulevant néanmoins la reconnaissance de son statut comme le précise ce témoignage : « la différence elle se voit surtout dans la compréhension des enjeux en place au niveau des individus et au niveau de la structure des organisations. J'ai beaucoup de collègues RH qui sont, entre guillemets, des techniciens RH c'est-à-dire qu'ils vont effectivement être dans l'outil même s'ils développent des projets, mais qui n'ont peut-être pas toute la compréhension de ce qui se joue derrière leur projet, de l'incidence d'une décision par rapport à une autre ou à titre individuel également donc c'est ça que ça peut... que la formation psychologue du travail va influencer dans le quotidien après je dirais autre aspect qui peut être questionné dans cette démarche c'est la reconnaissance du statut de psychologue ». Homme de 42 ans /Responsable RH et HSE. On retrouve ce positionnement fragile dans les métiers de l'insertion/orientation, de la pratique de bilan (Le regroupement sous forme de configuration des termes « compétence, gestion, bilan, développer » et « professionnel, insertion, parcours, expérience »). Hormis le statut spécifique des Conseillers d'orientation-psychologue (CO-P) travaillant au sein de l'Éducation Nationale, le profil de ces professionnels est très variable si l'on prend en compte le lieu d'exercice (associations, service RH ou mobilité des grandes entreprises, cabinets spécialisés, CIBC, organismes de formation), leur formation d'origine (psychologie, sciences de l'Éducation, sociologie), leurs intitulés de poste (psychologues du travail ou de l'orientation, mais également professionnels des RH, formateurs, consultants, conseiller, chargés de bilans). GUICHARD & HUTEAU (2007) avaient souligné cette extrême diversité qui s'accompagne également d'une précarisation des métiers de l'accompagnement. Une autre configuration regroupe les termes « formation, technique, responsable, RH, développement, opportunité » en lien avec consultant. Ce glissement sur des métiers de la formation que ce soit au niveau de la transmission (formateur) ou de l'ingénierie de formation (conception de dispositifs de formation) revient régulièrement dans les parcours des psychologues du travail. Ces tâches sont parfois complémentaires à une autre activité ou relèvent d'une fonction formation à part entière. Cette proximité de la psychologie du travail avec la formation jalonne son histoire (LEPLAT, 2002 ; TEIGER & LACOMBLEZ, 2013) avec comme préoccupation de favoriser l'adaptation du professionnel au poste de travail, voire le développement de ses compétences, bien avant l'existence en France d'un cadre juridique (loi de 1971). Elle entretient ainsi une proximité avec les champs de la psychologie ergonomique ou de la didactique professionnelle pour lesquels une formation pertinente doit être précédée par une analyse rigoureuse du travail. On repère une autre configuration autour du mot **recrutement** associé à « conseil, évaluation, conseil, société, relation, confiance ».

Ces activités de recrutement, appelées historiquement « sélection du personnel », ont constitué un ancrage identitaire dans la profession. Dès les années 1930, Raymond BONNARDEL s'attacha à développer une démarche de sélection d'ouvriers des usines Sochaux de Peugeot. Il incarne un courant qui se fera connaître sous le nom de psycho-

logie industrielle associée schématiquement à la pratique des tests dans l'optique de la sélection, mais également de la promotion interne. Ce nouveau positionnement au sein des organisations de travail valu aux psychotechniciens, l'opposition des ingénieurs et chefs d'équipe, dont le pouvoir de recruter était dorénavant contesté. L'étude scientifique des signes de supériorité professionnelle a constitué une préoccupation forte des psychologues du travail, qui sont désormais largement minoritaires dans le secteur du recrutement, au profit des profils commerciaux. Cette évolution des profils des recruteurs n'est pas sans questionner dans un secteur qui recourt fréquemment à des outils d'évaluation pour lesquels les utilisateurs manquent de compétences. L'utilisation d'outils peu ou pas validés est par ailleurs fréquent comme le montrent les enquêtes de BRUCHON-SCHWEITZER & FERRIEUX (1991), BALICCO (1999) et LABERON (2001). Enfin, une dernière configuration émerge de façon plus diffuse, regroupant les termes « psychosociaux », « risque », « personnel », « santé », « collègue ». Cette ouverture, que d'aucuns pourraient qualifier de nouveau marché professionnel, tant il mobilise de nombreux experts (psychologues, mais également ergonomes, sociologues), se développe à la demande des organisations de travail (direction, CHSCT, syndicats). Les transformations des organisations du travail et le chômage de masse produisent une souffrance chez les salariés, quel que soit leur statut (SARNIN, 2016). Ainsi, la prévention des « risques psychosociaux » questionne les enjeux psychiques du travail et contribue à faire entrer dans les organisations des spécialistes, qui d'ordinaire étaient peu sollicités (psychologues, préventeurs, ergonomes). On note la création de postes de psychologue du travail (avec cette dénomination) dans la plupart des services de santé au travail. Ce positionnement dans le champ des RPS permet de renouer avec des préoccupations portées par les pionniers de la discipline, soucieux d'appréhender la fatigue sous l'angle physiologique, puis psychophysiologique, pour penser la récupération en lien avec la santé des travailleurs. Ces configurations repérables renvoient à des lieux d'insertions différents dont on peut percevoir des lignes de clivage.



Figure 2. Arbre de similitude réalisé à partir de 30 entretiens

Des lignes de clivage

Nous retrouvons en grande partie les résultats de LE BIANIC (2005) obtenus à partir de la diffusion en 2002 d'un questionnaire auprès de 1869 diplômés de DESS de psychologie du travail (taux de réponse de 30 %, soit 557 réponses). Sa recherche a permis de faire ressortir deux lignes de clivage principales dans la profession. La première porte sur le *secteur d'activité* qui oppose un pôle « ressources humaines » (recrutement, gestion du personnel, GPEC, évaluation) à un pôle « social/insertion/orientation » (bilan, accompagnement au retour à l'emploi, insertion sociale et professionnelle, aide à la recherche d'emploi, orientation). Cette première ligne recouvre aussi une segmentation par la clientèle (clientèle de salariés ; clientèle de demandeurs d'emplois ou de publics précaires de l'autre). La seconde ligne de partage tient au *contexte d'exercice* de la profession qui peut se dérouler soit dans une grande organisation (entreprise ou administration) soit dans des structures plus réduites et sur des marchés plus concurrentiels (pratique libérale, cabinets de conseil, associations...). Les femmes, qui sont peu présentes dans ces métiers, sont en revanche surreprésentées dans le secteur de l'insertion, de l'aide à l'emploi, du bilan de compétences ou de la formation. L'exercice de ces activités peut se réaliser soit dans de grandes structures publiques ou parapubliques (CIBC, GRETA, AFPA, ANPE...), soit dans des associations de taille plus ou moins variable sous-traitant parfois les prestations des organismes susmentionnés. La pérennité des postes de psychologues ou de conseillers dépend souvent de la reconduction d'un marché ou à une réponse favorable à un appel d'offres.

Enfin, il nous semble qu'émerge une troisième ligne séparant des exercices professionnels relevant historiquement des compétences du psychologue du travail (évaluation/recrutement/orientation) avec d'autres plus récents, investis par des professionnels d'horizons divers (psychologues cliniciens, sociologues, ergonomes, préventeurs, responsable RH, consultants d'origine diverse, psychologues du travail). Ce marché de la psychologie en entreprise constitue pour certains professionnels de nouveaux débouchés qui provoquent parfois des luttes de territoires. On relève depuis quelques années un développement des demandes sur les thématiques des RPS, le coaching, la détection des potentiels, l'accompagnement au changement technologique. Il nous faut toutefois distinguer le champ des RPS (créations de postes de psychos du travail au sens strict dans les SST, les hôpitaux, les collectivités locales, les cabinets RPS) du reste (coaching, accompagnement au changement, etc.) où la concurrence est plus forte avec d'autres profils. Le recours massif aux consultants présentant une position d'extériorité pose la question du cadre éthique et déontologique des conditions d'intervention. Or, parmi ces professionnels positionnés sur ces missions de *consulting*, certains ne se réfèrent peu ou pas à un quelconque cadre déontologique. On entrevoit nombre de dérapages dans les pratiques qui indirectement ternissent l'image des consultants psychologues.

Comment ces professionnels justifient le choix de la spécialité psychologie du travail ?

Les étudiants ayant mené les entretiens ont réalisé une synthèse qui permet de mieux cerner les raisons de s'engager dans la spécialité psychologie du travail. Ce choix intervient tôt dans le cursus puisque 13 interviewés parlent d'un intérêt pour cette spécialité dès la première année de licence. Les hommes ont également été longtemps sur représentés dans cette filière, phénomène qui tend depuis quelques années à s'atténuer. Les motivations principales mises en avant sont les suivantes.

Des affinités avec le monde de l'entreprise

Parmi les dix-neuf personnes qui ont mentionné une motivation pour le choix du Master de Psychologie du travail, dix ont évoqué une préférence pour le monde d'entreprise. Ces interviewés l'expriment clairement : « Je crois que c'était le monde de l'entreprise qui me plaisait. Je trouvais ce monde de l'entreprise attirant, car dynamique ». Elle continue dans le même sens : « Et puis, je me disais qu'en tant que psycho, dans le monde de l'entreprise, je pourrais progresser. » (Interviewé °8). Un autre interviewé explique sa préférence ainsi : « (...) le DESS psychologie du travail parce son côté opérationnel par son côté rattaché à l'entreprise donc voilà le cheminement. » (Interviewé °19). Une personne déclare que sa « vie professionnelle à côté des études m'a orienté vers la psychologie du travail » (Interviewé °21). L'exercice d'un métier dans un environnement ouvert qui offre des perspectives de mobilité est une motivation forte dans leurs choix.

Un choix qui s'inscrit dans une réorientation scolaire et/ou professionnelle

Le choix de cette filière intervient dans le prolongement d'une précédente formation, qui n'a pas donné satisfaction (communication, médecine, droit, économie, BTS commerce et éducateur spécialisé) ou après une expérience professionnelle significative. Cette proximité directe avec le monde du travail a suscité le besoin des connaissances approfondies sur le fonctionnement des organisations et le travail lui-même et semble un facteur déclencheur dans le choix de faire une réorientation vers des études en psychologie du travail pour ce groupe de personnes : « j'étais quelqu'un qui faisait du recrutement, je formais de gens qu'on intégrait dans les restaurants donc du coup ça avait du sens pour moi et donc j'ai décidé tout de suite de m'orienter en psychologie sociale et du travail » (Interviewé °16).

Un attrait pour des débouchés professionnels perçus plutôt satisfaisants

Nombreux sont les interviewés qui déclarent avoir choisi ce Master, car il leur donne plus de possibilités de trouver un emploi. Selon l'interviewé °29 « la psychologie du travail est peut-être plus porteuse parce qu'il y'a du job clairement ». L'interviewé °6 explique pourquoi il a fait un DESS au lieu d'un DEA (Master de recherche) : « j'ai préféré faire

le DESS à l'époque de psychologie du travail parce que ça me semblait plus concret pour entrer dans la vie active ». L'interviewé °24 continue dans le même sens cette fois-ci en comparant la psychologie sociale avec la psychologie du travail : « j'avais pris tous les TD qui étaient orientés plus psychologie du travail plutôt que psychologie sociale notamment parce que je m'étais aperçue que la psychologie sociale, à part si on se lançait dans de la recherche, j'avais peur que ce soit en quelque sorte un peu bouché au niveau du travail. »

L'évitement de la psychologie clinique

Certains étudiants ont fait le choix de la psychologie du travail pour éviter la psychologie clinique. Cet évitement renvoie à plusieurs réalités. Pour certains, il s'agit d'échapper à une discipline trop conceptuelle qui ne leur semblait pas suffisamment en prise avec une réalité professionnelle. La psychologie du travail bénéficie selon eux, d'un ancrage professionnel plus fort : « A Lyon, j'étais très intéressé par les cours de clinique ça me plaisait beaucoup, mais c'était de l'intérêt, j'avais du mal à envisager une vie professionnelle avec le master de clinique. Par contre dans la psycho du travail je me retrouvais beaucoup plus, c'était plus concret pour moi, ça me parlait plus et en fait assez rapidement j'ai fait des stages où j'orientais plutôt sur la psychologie du travail. Dès la licence, je crois, je m'orientais vers la psychologie du travail, en Master 1 aussi et ça a confirmé pour le Master 2 ». Ce choix se fait parfois, chez des étudiants, ayant engagé voire finalisé un cursus en psychologie clinique. Il est justifié par des débouchés professionnels plus importants que ce soit au sein des entreprises ou des associations travaillant dans le champ de l'insertion. Ce souhait de prendre ses distances avec la psychologie clinique n'est pour autant pas définitif. Là encore, les psychologues qui travaillent dans le champ de la santé au travail expriment fréquemment le souhait de compléter leur formation avec de la psychologie clinique ou de la psychopathologie. On observe d'ailleurs un mouvement inverse avec les psychologues cliniciens qui viennent se former en psychologie du travail.

Une déprofessionnalisation de la psychologie du travail ?

Sommes-nous en mesure de partager l'hypothèse de LE BIANIC, qui à partir du constat d'une telle dispersion évoque une déprofessionnalisation de la psychologie du travail. Ainsi l'ensemble relativement homogène que formait la profession jusqu'aux années 1970 autour de la psychotechnique semble aujourd'hui fragilisé par une multiplication des orientations de ce métier. La multiplication des dispositifs publics de lutte contre le chômage depuis le début des années 1980 a provoqué un effet d'aubaine pour les psychologues du travail, qui s'est traduit par une grande diversification de leurs lieux et objets d'intervention. À titre d'exemple, ces dernières années ont vu se développer une demande forte des entreprises, sur des problématiques de souffrance au travail. Cette préoccupation massive a dynamisé le « marché » des interventions en

entreprise et contribué à diversifier le positionnement des psychologues du travail. Aussi, nous serions tentés non pas de parler de fragilisation du métier par un processus de déprofessionnalisation, mais au contraire d'enrichissement grâce à de nouveaux positionnements professionnels. En revanche, les conditions matérielles d'exercice du métier semblent plus difficiles, tant les conditions statutaires et de rémunération diffèrent selon les lieux d'insertion. On observe une différence entre le groupe des consultants et des cadres pour qui leur position dans l'entreprise ne dépend pas du statut de psychologue, et les autres exerçant dans le secteur de l'orientation et de l'insertion professionnelle, qui peinent souvent à obtenir ce statut. Ainsi, certains aspirent à trouver une légitimité à travers une reconnaissance du métier de psychologue, là où d'autres défendent plus stratégiquement, un positionnement plus valorisant dans la hiérarchie de l'entreprise.

Conclusion

La psychologie du travail a fait l'objet ces trente dernières années, d'une ouverture, dépassant ce projet d'une stricte adaptation de l'homme au travail. Influencée très directement par les mutations qui ont touché le travail à partir des années 1970, elle s'est adaptée en répondant à une commande sociale. Elle a ainsi été en mesure de produire de nouveaux spécialistes, censés pouvoir prendre en charge les problèmes liés à l'emploi. Dans une société où le nouveau productivisme provoque des désordres (ASKENAZY, 2005) le psychologue peut être sollicité comme amortisseur social, spécialiste de l'accompagnement des évolutions parfois brutales du monde du travail. L'accès à l'emploi se raréfiant, la société propose l'intervention de professionnels de l'insertion. Les changements d'emploi de plus en plus fréquents justifient le recours à des spécialistes des transitions professionnelles, de retour à l'emploi, de l'accompagnement à la mobilité. On voit émerger en périphérie du travail des dispositifs visant à aider au choix de carrière (bilan de compétences ou les bilans de carrière) parfois à faire reconnaître des compétences grâce à l'obtention d'une certification (VAE). Dans ce contexte de changements profonds, le travailleur porte la responsabilité de son évolution en bénéficiant si nécessaire d'un accompagnement. Ainsi, dans une société qui se veut moins contraignante, les dispositifs et les professionnels de la relation aident le travailleur à s'adapter aux changements. Ce paysage d'une reconfiguration profonde du travail a significativement enrichi les chantiers du psychologue du travail. Des dynamiques sont actuellement à l'œuvre pour permettre de consolider la profession : meilleure identification et reconnaissance de la profession, construction de repères professionnels (voir les activités de l'AFPTO¹), d'échange de pratiques², développement de recherches

1 AFPTO : Association Française de Psychologie du Travail et des Organisations [www.afpto.fr]

2 L'association « Reliance et travail » [www.reliance-et-travail.com] a été créée par les psychologues du travail en service de santé du fait du développement de ce nouveau métier. On peut citer également l'association « Penser ensemble le travail » [www.pelt.fr] créée par les diplômés en psychologie du travail du CNAM, et, en région lyonnaise, l'APIRAF [www.apiraf.org] et ApsyLyon2 [apsylyon2.fr].

spécifiques (réseau des laboratoires en psychologie du travail), articulation avec les psychologues des autres champs (les psychologues du travail sont impliqués dans le Giredep qui a travaillé sur la refonte du code de déontologie des psychologues) ou d'autres pays (certification Europsy et développement d'une certification complémentaire en psychologie du travail et des organisations).

Bruno CUVILLIER
Maître de Conférences en psychologie du travail
et formation à partir de la pratique

Patricia MERCADER
Professeure de psychologie sociale

Philippe SARNIN
Professeur de psychologie du travail
et des organisations

Bibliographie

- ASKENAZY P. (2004). *Les désordres du travail*, Éditions SEUIL, Paris.
- BLANCHARD S., OUVRIER-BONNAZ R. (coord.) (2016, à paraître). *Connaissance du travail et orientation. Une histoire en débats*, Octarès éditions, Toulouse.
- BALICCO C. (1999). *Approche clinique des mécanismes de prise de décision dans le choix et l'utilisation des méthodes d'évaluation et de sélection dans le recrutement des cadres en France*, Thèse de Doctorat en psychologie, Cnam, Paris.
- BRUCHON-SCHWEITZER M. & FERRIEUX D. (1991). Une enquête sur le recrutement en France, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 41 (1), pp.9-17
- GUICHARD J., HUTEAU M. (dir.) (2007). *Orientation et insertion professionnelle. 75 concepts clés*, Dunod, Paris.
- LABERON S. (2001). *Les processus psychologiques à l'œuvre dans la procédure de recrutement*. Thèse de Doctorat, Laboratoire EA 3662, Université Victor Segalen Bordeaux II, UFR des Sciences de l'Homme, Bordeaux.
- LE BIANIC T (2005). *Les « ingénieurs des âmes ». Savoirs académiques, professionnalisation et pratiques des psychologues du travail de l'entre-deux-guerres à nos jours*. Thèse de Sociologie. Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II.
- LEPLAT J. (2002). *Psychologie de la formation, jalons et perspectives*, Octarès, Toulouse.
- OUVRIER-BONNAZ R., WEILL-FASSINA A. (coord.) (2015). *André Ombredane (1898 - 1958), Jean-Marie Faverge (1912 - 1988), L'analyse du travail, Ruptures et Evolutions*, Octarès éditions.
- SARNIN P. (2016). *Psychologie du travail et des organisations*, De Boeck, Bruxelles.
- TEIGER C. & LACOMBLEZ M. (coord) (2013). *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*, Etui/Presses de l'Université Laval, Laval.



La ligne jaune, un spectacle qui tient dans une valise...

La compagnie des Grandes Personnes

Après avoir travaillé, des formes monumentales impliquant plusieurs centaines de participants autour d'une vingtaine de marionnettes et d'accessoires géants, la compagnie des Grandes Personnes a eu envie de formes légères, souples, modulables, capables de voyager par les transports en commun et associant écriture, sculpture et dramaturgie.

La condition ouvrière

La Ligne jaune est un projet politique dans la mesure où il s'agit de secouer le fatalisme ambiant et rappeler au prix de quelles luttes la condition des ouvriers s'est améliorée au XX^{ème} siècle. Le récit mêle des destins individuels et des grands moments historiques collectifs.

Par ailleurs, *La Ligne jaune* recourt aux éléments ludiques et populaires que sont les santons de la crèche, situés à mi-chemin entre l'art et l'artisanat. Le jouet en effet, du train électrique à la poupée, est déjà une sculpture et, par définition, sert de support à l'invention, à la narration et au dialogue. Sur ce principe, l'actrice de *La Ligne jaune* raconte des histoires en manipulant des figurines, en invitant les spectateurs à jouer aussi, afin de rétablir un lien avec l'enfance, comme les grandes marionnettes le faisaient déjà, puisqu'ici aussi, il est question de mythes fondateurs et de mémoire.

Le dispositif scénique

L'acteur explique les règles du jeu, déplace, actionne et manipule des sculptures et des santons, sur un plateau de table autour duquel les spectateurs sont installés en rond. La table et les sculptures inspirées de jouets figurent la scène de la mémoire de chacun d'entre nous, mais aussi la table de famille, l'atelier dans l'usine, etc. Des objets passent parmi les spectateurs, des choix proposés au public modifient le déroulement du récit et suscitent des interactions réelles. Ainsi, un élément caractéristique des intérieurs latins, la table entourée de ses chaises, se trouve déplacé de l'intérieur, où elle symbolisait l'intimité et la famille, vers l'extérieur, la rue. Ce bouleversement des habitudes peut rappeler les évictions, les déménagements ou, justement, les piquets de grève. Si l'occupation de la rue à des fins spectaculaires rappelle d'ailleurs aussi ce corollaire de la grève qu'est la manifestation, il s'agit ici non d'y défilier, mais de s'y installer longuement, familièrement, et de retrouver la mémoire de luttes passées.

Ce qui se joue sur la table : *La Ligne jaune*

Le spectacle raconte les tribulations d'une famille sur trois générations, en lien avec l'histoire plutôt méconnue de l'usine Renault de Cléon, en Normandie, près d'Elbeuf, depuis sa création, en passant par la sombre affaire du « diamant », jusqu'au conflit retentissant avec occupation des locaux et séquestration de l'encadrement en 1968 et ses lendemains immédiats.

L'un des intérêts de *La Ligne jaune* est d'aborder le monde de l'usine, du travail et de la lutte sociale, comme jadis *L'Établi* de LINHART ou plus récemment les romans de Gérard MORDILLAT, mais sous la forme la plus vivante, la plus ludique possible.

Pour évoquer la mémoire du travail et de la revendication sociale, nous avons assez rapidement retenu les luttes menées par les ouvriers de Renault Cléon. Les conflits sociaux, parce qu'ils y ont été exacerbés, allant jusqu'à une grossière machination d'un côté et à la séquestration de l'encadrement de l'autre, y prennent valeur d'exemple. Et puis... la création de l'usine en quelques mois est aussi une aventure industrielle moderne.

Les santons

Les rôles sont tenus par des santons et des éléments de décor que l'acteur dépose un à un sur une table. Le choix des santons de la crèche pour interpréter cette épopée syndicale et industrielle n'est pas seulement une provocation amusante ; il rappelle à quel point ce conflit a été fondateur et il tisse un lien avec les techniques de moulage utilisées à la fois pour les moteurs et pour les santons. Tous comme les ouvriers de l'usine, ces figurines sont traditionnellement déterminées par leurs métiers, berger, boulanger, garde champêtre, etc. La terre cuite des santons fait écho à la fragilité du corps de chair de l'ouvrier confronté à la machine. Même s'ils sont résolument modernes et réalisés par cinq jeunes plasticiens, certains d'entre eux sont inspirés par personnages traditionnels de la crèche provençale, le ravi, le garde champêtre, les rois mages, etc. et ils ont été fabriqués selon les techniques exactes des santonniers professionnels, confection de moules, moulage de terre crue, cuisson, peinture à la gouache. Sur scène, ils arrivent progressivement, jusqu'à devenir une petite foule sur la table.

1958-1978

Renault installe une nouvelle usine au bord de la Seine pour construire les boîtes de vitesse des « dauphines ». Au lieu d'une étable ou d'une grotte, c'est une usine qui apparaît. Elle se construit à une vitesse record. La première machine-outil est mise en marche alors que les murs ne sont pas encore finis. Les vaches s'en vont. Les petites industries familiales locales, spécialisées dans le tissage, déjà en perte de vitesse, prennent très mal l'arrivée de ce géant qui débauche leurs employés et promet des salaires qui paraissent mirifiques. La CGT s'implante dans la nouvelle usine et les tensions avec la direction atteignent leur sommet en 1960 : on accuse de vol de diamants de tête de foreuse le délégué du personnel. Le cadenas de son casier a été changé : c'est une machination. Finalement, les responsables, le chef de la sécurité et le chef du personnel, sont licenciés. Un ancien ouvrier devient chef du personnel, il est bonhomme et roublard. En 1962 on commence à fabriquer le moteur « Cléon fonte », qui sera utilisé jusqu'en 2004 !

À la fin des années soixante, l'atmosphère dans l'usine se dégrade. Les ouvriers se sentent souvent blessés dans leur dignité. On les paie moins qu'à Billancourt, on délimite leur parcours avec une ligne jaune qu'ils n'ont pas le droit de franchir avant la sonnerie, on les empêche de se laver les mains pendant leur temps de travail et certains cadres les appellent « la viande », les « betteraviers »... Il y a quelques « gauchistes » dans l'entreprise. Aussi, le 16 mai 1968, quand les membres de la direction refusent de recevoir les délégués des grévistes, ces derniers, malgré l'avis de la CGT les séquestrent. Ils sont enfermés dans leurs bureaux, contraints à dormir sur la moquette, à peine nourris, avec un ouvrier qui joue du clairon sous leur fenêtre.

L'un des cadres fait un malaise ; ses collègues craignent d'être attaqués par des ouvriers soûls... À l'extérieur, on essaie d'organiser un commando pour les délivrer. Une femme de ménage leur apporte, dissimulés dans un seau, sous une serpillière, des sandwiches...

Le texte

Comme celle du spectacle *À la corde*, l'écriture est le fruit d'une collaboration entre Christophe EVETTE plasticien, à qui revient l'idée du dispositif, et Jean-Baptiste EVETTE, auteur, qui a déjà travaillé sur l'histoire du monde ouvrier. Au fil des collaborations, ils prolongent des inventions ludiques commencées au cours de leur enfance.

Les répétitions et les premières représentations ont permis de mûrir et d'affiner le texte, avec l'aide des comédiens et de plusieurs metteurs en scène.

Si le travail, les revendications ouvrières et leur aboutissement sont au cœur du propos, le récit s'emploie à rendre la complexité et la richesse des relations entre ces hommes qui travaillaient ensemble, qu'ils fussent cadres ou ouvriers, il aborde les questions de l'arrivée des femmes, des accidents du travail, de l'alcool et de la convivialité dans l'usine, etc. Le texte repose sur une recherche bibliographique, sur le visionnage d'archives, mais surtout sur des témoignages oraux recueillis auprès d'anciens salariés

de Renault Cléon, ayant vécu la fondation de l'usine et les conflits des années soixante, ainsi que d'un délégué syndical d'aujourd'hui.

Porté par une actrice unique, le texte est un monologue, mais on y entend parfois les échos d'un parler ouvrier qui ne se réduit pas à une syntaxe malmenée, des ordres lancés par la maîtrise, mais aussi un feuilletage des voix, puisque les paroles des parents et des grands-parents y sont perceptibles à travers ceux de leur fille et petite-fille narratrice de l'histoire.

À des moments clés, le texte provoque, invite les spectateurs à participer, pour que le moment collectif du spectacle fasse écho au moment collectif de la fabrication ou de la grève. Ainsi, la narratrice consulte les spectateurs sur la suite à donner à la grève, ce qui implique une écriture ouverte, offrant des bifurcations qui font de chaque représentation un moment unique.

Enfin, puisque la matière de l'action est vivante, Renault Cléon continuant à fabriquer, à vivre, à lutter, le texte devra suivre cette vie à laquelle il s'est attaché. L'usine fabriquera-t-elle réellement les moteurs électriques Renault, alors que certaines chaînes de montage ont été délocalisées en Roumanie ?

Autour du spectacle : publics, échanges et transferts de connaissances ou de techniques

Puisqu'il est conçu pour rappeler les luttes sociales de la seconde moitié XX^{ème} siècle, le spectacle pourrait s'adresser à des aînés qui les ont vécues en même temps qu'à des jeunes qui ne les connaissent pas encore. Ainsi, on pourrait imaginer un public formé de retraités et de lycéens, par exemple. Le spectacle peut éventuellement être suivi par un débat en compagnie de ses créateurs, auteur, santonniers, metteur en scène, qui peuvent à la fois échanger sur l'histoire sociale, la fabrication et la conception du spectacle.

Enfin, même si les santons sont trop fragiles pour être confiés à des mains inexpérimentées, le spectacle pourrait servir de base à un atelier d'écriture et de création plastique, pour raconter en utilisant les éléments du spectacle et en y ajoutant d'autres, des luttes locales, un métier particulier, la vie d'une autre usine dans un autre secteur. Il pourrait aussi susciter des ateliers purement plastiques aboutissant à une création de personnages de terre mouillée, selon la technique des santonniers.

Évolution ultérieure : En-jeu

L'idée, c'est aussi que *La Ligne jaune* soit modulable et évolutive. D'une table unique, où se joue une histoire, on pourrait passer à deux, puis trois, puis quatre tables, en fonction des possibilités. En-jeu s'organisera selon quatre actes qui seront joués sur quatre tables suffisamment écartées les unes des autres pour qu'on puisse y parler sans se déranger :

- Table 1 Les droits des travailleurs avec la crèche (*La Ligne jaune*).
- Table 2 Justice et abolition de la peine de mort avec des pions, une table de jeu et tirage au sort des figurines, cartes ou roulette.

- Table 3 Les droits des femmes avec des soldats de plomb (ou du plat d'étain).

- Table 4 L'accès à la santé avec des figures de cire et des planches pédagogiques.

Chacun de ces actes d'une durée d'une vingtaine de minutes sera interprété par un acteur qui utilise des accessoires sculptés conçus pour voyager dans une seule valise, en transports en commun. Chaque spectateur aurait le temps d'assister à deux ou trois de ces spectacles dès lors que plusieurs représentations successives sont prévues.

L'Équipe

Les Grandes Personnes ont pour vocation d'emmener la sculpture à la rencontre du public et leurs créations fusionnent art plastique et expression théâtrale. Le spectacle *À la corde*, par exemple joué ces dernières années fait circuler des sculptures qui sont, chacune, accompagnée de phrases que les spectateurs se transmettent. L'histoire de la compagnie qui a commencé par construire et faire jouer des marionnettes géantes témoigne de son rapport privilégié avec la sculpture et l'art populaire. Elle utilise des objets sculptés comme support de narration, mêlant le dramatique et le plastique, détournant les jouets parce qu'ils sont des machines à imaginer, à raconter, mais aussi des sculptures populaires. Ainsi, le travail des Grandes Personnes tente de déplacer les frontières qui séparent art plastique et art dramatique, création artistique et création populaire, art et artisanat.

Texte : Jean Baptiste EVETTE

Conception : Christophe EVETTE

Avec : Raphaële TRUGNAN ou Pauline DE COULHAC

Mise en scène : Nicolas VIDAL, Evelyne FAGNEN, Christophe EVETTE avec l'aide de Pauline DE COULHAC et de Benoît HAMELIN

Modelage, moulage et peinture des santons et des accessoires : Amora B. DORIS, Matisse WESSELS, Fleur-Marie FUENTES, Anna DESCHAMPS, Meescat, Cindy COOKIE, Dorothee REYNAUD et Caroline KURZ,

Conception et réalisation de la table et des supports : Maurizio MORETTI et Jean MARTIN

Photos : Achromatik (studio) et Clémence RENÉ-BAZIN (représentations)

Merci également à Dominique BEAUX pour ses images sur Cléon en 68.

Illustrations sonores : Fabien CARON

La création de *La Ligne jaune* a été soutenue par : La DRAC Ile de France, La Villa Mais d'Ici, L'atelier 231 de Soteville lès Rouen, La CCAS Animakt // La Barakt, L'Hostellerie de Pontempyrat





*Les sculptures présentes dans ce numéro sont les oeuvres du sculpteur norvégien Tobbe MALM.
Nous le remercions pour sa participation gracieuse et consacrerons un article à son travail dans un
prochain numéro de Canal Psy.*