

QUAND LA PSYCHO-SOCIOLOGIE FAIT SON ENTRÉE DANS L'ENTREPRISE

Au cours de plus de quarante années d'activité professionnelle, de l'immédiat après-guerre aux années 1990,

Jean DUBOST a apporté une contribution décisive au développement de la psychosociologie dans l'entreprise, puis à son enseignement à l'Université.



Entretien avec **Jean DUBOST**, psychosociologue, professeur des universités honoraire. Mené le 10 mai 2007 par **Bernard COLASSE** et **Francis PAVÉ**

Gérer & Comprendre: *Comment devenait-on psychosociologue, dans les années 50?*

Jean Dubost: J'ai fait une année de PCB (physique-chimie-biologie) dans le cadre d'études de médecine, puis des sciences naturelles (un certificat de physiologie générale)... Tout ça, c'était pour faire de la psychologie: j'étais scientifique, et il me semblait nécessaire de bien connaître les méthodes expérimentales. Ça, c'était entre 1944 et 1946 (je suis né en 1925).

Puis, en 1946, j'ai rencontré Guy Palmade, qui m'a fait entrer à la CEGOS, où il dirigeait le bureau de psychologie industrielle. Il travaillait, par conséquent, avec Noël Pouderoux, le directeur général, et aussi avec Jean Stoetzel, le patron de l'IFOP, qui, à l'époque, était en quelque sorte un département de la CEGOS.

Stoetzel était déjà universitaire. Il avait fait Normale Sup', dans la même promotion que Jean-Paul Sartre et Raymond Aron. Il avait soutenu sa thèse (sur l'opinion publique) pendant la guerre, et il avait publié sa *Théorie des Opinions* en 1943. Il avait essayé de créer un institut de sondages, à la suite de ses contacts avec Gallup, mais c'était juste avant la guerre et ce projet n'avait pas pu se réaliser.

L'IFOP, c'étaient les sondages mais c'était en même

temps les études de marché... Des sondages d'opinion, on en faisait beaucoup. La situation historique donnait lieu à beaucoup de questions. Des questions très pratiques, du genre « Qu'est-ce qui arriverait, si on n'avait plus du tout de tabac? », et aussi des questions d'actualité politique et économique, notamment à propos des nationalisations.

ENQUÊTES SUR LE MORAL

Quel a été votre premier travail, à la CEGOS?

Me former (en tant que stagiaire) aux méthodes psychotechniques. Mon premier « travail » a été de traduire le manuel du TAT (*Thematic Apperception Test*) de Murray, qui venait d'arriver. Puis, grâce à un contrat de recherche sur le moral, proposé à la CEGOS par le Bureau Scientifique de l'Armée (BSA), j'ai été recruté par celle-ci en novembre 1946 pour être intégré à l'équipe de recherche (je passais ainsi de la psychotechnique à la psychosociologie).

Avec Stoetzel, les choses ont commencé de façon assez

extraordinaire: il m'a, tout simplement, demandé de lire sa thèse...

Il ne vous avait quand même pas embauché uniquement pour ça?!

Non. Il me fallait aussi lire les travaux étrangers et réfléchir aux questions posées par le BSA. Qu'est-ce que le moral, en période de crise grave? Est-ce qu'il faut entretenir le moral en racontant des histoires inexactes – voire franchement mensongères – ou, au contraire, est-ce qu'il faut dire la vérité? Et puis, de toute façon: c'est quoi, le moral? Les principes théoriques qui avaient été adoptés par Stoetzel étaient inspirés par les travaux américains; en gros, pour nous, le moral était censé dépendre de trois variables: 1) la connaissance des buts; 2) la croyance que ces buts pouvaient être atteints; 3) la confiance dans les *leaders*.

J'ai donc fait partie de l'équipe qui a travaillé, pendant plus de deux ans, sur cette question du moral des civils. On était une demi-douzaine (à peu près), avec des gens comme Jean Pouillon. Je ne sais pas si vous voyez qui c'est? Il a fait partie, dès l'origine, de l'équipe des *Temps Modernes*; c'était un ami de Sartre. Il était sorti d'Ulm, comme Bernard Pingaud, qui faisait aussi partie de l'équipe. Lui et Pingaud, bien que très versés dans les belles lettres, pouvaient aussi s'intéresser aux sciences humaines, aux sciences sociales et à la politique. Tous deux gagnaient leur vie comme secrétaires à la Chambre des députés, et s'ils avaient été contactés par Stoetzel, c'était parce qu'ils étaient, du fait de leur travail, tout à fait au courant de l'actualité économique et politique.

Après avoir pris connaissance de la littérature sur le sujet, on avait commencé des expériences. L'une de ces expériences a été très importante (et, aussi, très critiquable, sur le plan méthodologique...).

Racontez-nous!...

On avait choisi une ville de 40 000 habitants, environ, pour mesurer le moral des civils; c'était Nevers. On avait convaincu les journaux locaux de publier tous les jours un article sur l'état effectif de l'économie française. Ensuite, on se livrait à des sondages d'opinion, sur la base de questionnaires conçus par référence aux trois variables (supposées) du moral.

J'avais recruté une centaine d'enquêteurs à Nevers. Chacun d'entre eux interviewait une dizaine de personnes, afin d'avoir au total un échantillon de mille personnes, constitué selon la méthode des quotas.

Pendant trois semaines, il y avait ces articles quotidiens dans la presse locale et, ensuite, on recommençait, sur un échantillon comparable (mais ce n'était pas les mêmes personnes), pour étudier leur niveau d'information et leur moral à l'égard du relèvement économique. On avait vraiment eu de la

chance: il y avait eu une grève des quotidiens parisiens, ce qui faisait que les habitants de Nevers étaient vraiment *obligés* de lire les journaux locaux. Le résultat a été que le niveau d'information avait bondi, d'une façon très étonnante. Par contre, les coefficients sur le moral, calculés à partir de nos trois variables, n'avaient guère augmenté. Mais il aurait fallu disposer d'une ville témoin, dans laquelle nous n'aurions rien publié: nous aurions alors pu comparer. Vous voyez, c'était le genre de trucs auxquels on s'amusaient beaucoup à l'époque. Mais on a fait encore d'autres expériences...

Par exemple?

La CEGOS était en relation avec une espèce d'université patronale pour chefs d'entreprise et pour cadres, le CNOF (Comité National de l'Organisation Française). Ainsi, par exemple, avaient été créés, pour ce CNOF, des «Cercles de Maîtrise», où des agents de maîtrise échangeaient sur ce qu'ils vivaient, sur la façon dont ils s'y prenaient pour commander, etc. C'était déjà une pratique nouvelle, par rapport à celle du TWI (*Training Within Industry*).

Le CNOF avait eu l'idée d'étudier les entreprises réputées avoir un excellent moral et aussi des entreprises qui, au contraire, rencontraient des difficultés et avaient des problèmes sociaux importants. Stoetzel et Pouderoux avaient accepté ce projet, qui prolongeait le contrat du BSA. Ils avaient fait la première enquête dans une grosse usine, où l'on avait distribué des questionnaires à tout le monde, mais ces questionnaires – c'est ça qui était intéressant du point de vue de l'intervention – avaient été construits à partir du travail du comité d'entreprise.

D'une certaine façon, c'était du paritarisme?...

Oui; c'est ça... On se disait que si les syndicats étaient contre l'enquête, c'était pourri d'avance: soit on ne la ferait pas, soit on la ferait, et c'étaient des slogans syndicaux qui seraient donnés en réponse... Ça, c'était la peur des patrons. En même temps, c'était aussi une façon de ne pas court-circuiter les comités d'entreprise, au moment où ils venaient d'être créés; c'était une façon de les populariser, de montrer qu'ils existaient et que l'on ne pouvait pas les ignorer, si l'on était respectueux de la loi.

J'ai collaboré à une dizaine de consultations du personnel du même type. Pour certaines de ces interventions, on a été formés par Robert Williams, un sociologue industriel qui avait fait partie de l'équipe de Talcott Parsons, chargée par les États-Unis d'enquêter, tout de suite après la guerre, sur les origines de l'hitlérisme: quelles étaient les racines du nazisme? Cette équipe avait travaillé pendant plus d'un an, sur le terrain. Pouderoux avait su retenir Robert Williams à la CEGOS pendant un an pour qu'il

nous apprenne ce qu'il savait faire – ça, c'était à partir de septembre 47 – et ce qu'il savait faire, c'était, notamment, interviewer de manière non directive, à l'aide de magnétophones. Il enrichissait nos techniques, notre méthodologie de l'étude sociologique dans les entreprises.

LES DÉBUTS DE LA PSYCHOSOCIOLOGIE DANS L'ENTREPRISE

La sociologie d'entreprise était encore inconnue du patronat, mais on n'a pas attendu Michel Crozier pour en faire... Crozier, je l'ai très bien connu ensuite, après son retour des États-Unis. On travaillait aussi avec Alain Touraine, qui était de la même génération que Jean-Daniel Reynaud. Reynaud avait été recruté par Poudroux pour une étude sur une coopérative ouvrière de production. La plupart des ouvriers n'étaient pas sociétaires (les deux-tiers étaient des salariés), mais ceux qui avaient monté l'entreprise représentaient encore, tout de même, un tiers de l'effectif. Avec des salaires égaux, un « quart d'heure de rattrapage » (on avait le droit d'arriver un quart d'heure en retard, sans se faire engueuler...).

Touraine avait fait une enquête dans cette usine. Moi, j'y ai travaillé ensuite, de façon plus qualitative, à la demande de Poudroux, quand il en est devenu le directeur général. Poudroux a été choisi comme directeur général lorsque les banques ont imposé à cette coopérative d'avoir un directeur général formé par les grandes écoles. Il a cumulé cette fonction avec son travail de direction de la CEGOS. J'ai étudié le fonctionnement du conseil d'administration, des élus, des sociétaires, et j'ai étudié aussi les difficultés qui allaient se présenter dès lors que le directeur général n'était plus élu, ou nommé par permutation circulaire parmi la douzaine de personnes qui dirigeaient l'usine, mais choisi par elles pour être le directeur général : c'était le genre d'interventions psychosociologiques que l'on faisait.

On parlait, déjà, d'interventions « psychosociologiques » ?

Les ingénieurs-conseils de la CEGOS n'employaient pas beaucoup le mot « psychosociologie ». Gélienier parlait seulement d'interventions dans les entreprises, sans utiliser de qualificatif. À l'époque, on ne disait d'ailleurs pas « consultant », on disait « ingénieur-conseil en organisation » ou « ingénieur-conseil », tout court. Je me disais que ce qu'on commençait à faire, avec les consultations du personnel, c'était des interventions d'une autre nature et, pour qu'il n'y ait pas de confusion entre les unes et les autres, je parlais d'interventions « sociologiques » ou « psychosociologiques ».

Je préférais la qualification de « psychosociologique », parce que j'avais une formation de psychologue (de

psychotechnicien, plus exactement, mais, entre-temps, j'avais quand même fait des études de psychologie, à l'Institut de Psychologie...).

On enseignait déjà la psychologie à l'Université ?

C'est Lagache qui a inventé les études de psychologie. Il n'existait, avant lui, qu'un certificat de psychologie générale, qui faisait partie de la licence de philosophie. Lagache, lui, a ficelé une licence de psychologie, qui a commencé à fonctionner à partir de 1947. La psychologie sociale n'existait pas encore. Stoetzel a été le premier professeur titulaire de psychologie sociale. Le mot « psychosociologie » n'était pas utilisé par beaucoup de monde ; la mission que Palmade avait créée à l'EDF, avait été initialement dénommée « mission psychotechnique ».

Nous voici à EDF-GDF... : dans quelles circonstances avez-vous quitté la CEGOS ?

La première année de la nationalisation d'EDF, il fallait recruter du personnel : cela représentait, mine de rien, 110 000 personnes ! C'est à ce moment-là qu'un polytechnicien, Marc Gény, qui était directeur administratif d'EDF-GDF, a fait appel à Palmade. Marc Gény avait préparé, dans la clandestinité, avec Marcel Paul, le projet de nationalisation.

À Palmade, il avait demandé deux choses : d'une part, de travailler à l'orientation des cadres (la sélection était faite sur diplômes, on recherchait des gens des grandes écoles, et c'était tout) ; d'autre part, d'étudier ce que les sciences humaines pouvaient apporter à l'entreprise.

L'orientation des cadres était faite un peu n'importe comment... Or, comme on avait des difficultés pour trouver des cadres, il était important de les utiliser d'une manière pertinente. La pertinence, c'était que ça coïncide suffisamment avec leurs intérêts, que ça leur permette d'anticiper, à moyen ou à long terme, leur évolution de carrière, et que ça leur permette aussi de se confronter avec l'image que la psychotechnique leur donnait d'eux-mêmes.

À la CEGOS, l'examen d'un cadre durait une demi-journée, plus une demi-journée pour dépouiller les tests et rédiger le compte rendu. À l'EDF, Palmade a obtenu tout de suite l'autorisation de doubler ces temps. Les gens qui faisaient passer ces examens pouvaient être de la CEGOS, ou de l'extérieur. On ne voulait pas que les dossiers traînent dans les archives de l'EDF, parce que c'était l'ingénieur qui était le seul propriétaire du compte rendu et des résultats. Il ne le communiquait que si ça lui paraissait pertinent, compte tenu de ce qu'il voulait faire. C'était Palmade qui interviewait ensuite l'intéressé sur la manière dont il avait vécu la lecture du compte rendu.

Tout de suite, Palmade avait obtenu d'EDF qu'on pût valider les examens, c'est-à-dire qu'on testait la

psychotechnique en même temps qu'on l'appliquait! On demandait donc aux psychotechniciens de remplir, pour chaque examen, une fiche du genre «profil», en indiquant, pour chacune des variables, sa position sur une échelle en sept points pour chacune des variables. Il y en avait une trentaine: elles correspondaient à des aptitudes intellectuelles, mesurées par des tests de performance, en particulier des tests factoriels, ainsi que par des tests inventés par Palmade. Par exemple, il avait inventé un test pour essayer de voir comment le gars se débrouillait avec les problèmes de construction synthétique, de démarche synthétique, ce qui n'était pas fait, jusqu'alors, par la psychotechnique (qui s'intéressait à l'analyse plutôt qu'à la synthèse). Il en avait inventé d'autres, beaucoup plus compliqués. Il avait rédigé un «Que sais-je?» sur les méthodes psychotechniques, ainsi que trois autres, sur la caractérologie, la psychothérapie et les méthodes en pédagogie (cela, en même temps qu'il préparait sa thèse sur l'unité des sciences humaines!...).

Beau sujet, très ambitieux!... Et vous, là-dedans?

J'ai commencé à travailler pour EDF, fin 52 (ou 53...). Mais j'y travaillais déjà un peu avant, en tant que psychotechnicien de la CEGOS...

L'une des raisons pour lesquelles je n'ai pas été mécontent de quitter l'IFOP, c'est que, à son retour des États-Unis, Max Pagès avait rapporté Rogers. J'avais été chargé par Poudroux, avant son départ aux États-Unis, d'indiquer à la CEGOS si Max Pagès était une bonne recrue pour prendre le bureau de psychologie industrielle. Il a effectivement été choisi. Pagès m'a transmis ses convictions non directives.

C'était, a priori, très éloigné de la psychotechnique...?

Non, parce qu'une psychotechnique d'orientation, telle que nous la pratiquions – faite pour le candidat, avec lequel vous vous entretenez pendant une journée – a un caractère clinique. En plus, au cours de l'année qu'il a passée à la CEGOS, Robert Williams a fait beaucoup de conférences sur sa démarche, qui était une démarche clinique. Il l'a présentée notamment au Centre d'études sociologiques, lequel était dirigé à la fois par Gurvitch et Friedmann (Friedmann, qui était en relation assez étroite avec Poudroux et Stoetzel).

J'ai beaucoup aimé Friedmann; il était ouvert à la clinique. Quand j'ai choisi mon sujet de thèse sur l'intervention psychosociologique et ses applications en milieu rural, Stoetzel, qui était mon patron, s'était associé à lui, parce qu'il pensait qu'il était plus proche que lui-même de ce qui m'intéressait. Stoetzel était tout à fait anti-méthode clinique: il refusait de faire des entretiens non directives pour préparer les études d'opinion publique par questionnaires, et moi je n'étais pas d'accord avec ça.

UN EXPÉRIMENTATION À GRANDE ÉCHELLE À L'EDF

Vous êtes donc rentré fin 1953 à l'EDF... À temps complet?

Pas exactement à temps complet, mais comme contractuel chargé de mission, à trois-quarts de temps, puis à mi-temps, ce qui m'a permis de travailler aussi pour la COFROR.

La COFROR?

C'était un cabinet de conseil, la Compagnie Française d'Organisation, qui avait été créé par Weinmann à la fin de l'Occupation, en recrutant (dans un premier temps) exclusivement des polytechniciens. C'était une boîte très autogérée, comme beaucoup de petites boîtes d'ingénieurs-conseils, parce que, quand on n'est qu'une douzaine, ce n'est pas difficile, de s'autogérer.

Ils avaient recruté un ethnologue-anthropologue de formation, aviateur pendant la guerre, qui avait ensuite travaillé à Air France, non pas comme pilote, mais comme commandant de bord cabine. À la COFROR, il s'occupait de la formation professionnelle des cadres d'Air France. Il avait assez vite créé des inspecteurs commerciaux, qui avaient pour mission de recevoir tous les appels téléphoniques des gens qui étaient mécontents de leur voyage. Il avait inventé des méthodes pédagogiques pour préparer ce personnel-là à subir l'agressivité des interlocuteurs, etc. Mais il était seul et il avait besoin de renfort. Il connaissait Palmade, qui a accepté d'y aller et m'a entraîné avec lui.

À la COFROR, on peut dire qu'on a inventé les études de motivation. Ce que je ne pouvais pas faire avec Stoetzel, c'est-à-dire utiliser des entretiens non directives pour étudier les représentations de la margarine ou du beurre..., c'était à la COFOR qu'on le faisait.

Vous étiez donc à la fois à l'EDF et à la COFROR?

Oui. À l'EDF, j'ai commencé par faire encore un peu de psychotechnique. En fait, je faisais surtout des études de validation, qui consistaient à tenter d'établir des corrélations entre, d'une part, les jugements portés par les cadres successifs d'un ingénieur ayant déjà quatre ou cinq ans d'ancienneté (parfois seulement trois) et, d'autre part, les notations du psychotechnicien. Ce qu'on avait trouvé était plutôt encourageant. Pour résumer nos résultats: sept fois sur dix, il y avait vraiment une bonne coïncidence entre les deux; deux fois sur dix, il y avait des contradictions significatives, qui méritaient d'être explorées; une fois sur dix, il y avait des désaccords sur le fond, sur la synthèse.

Cela dit, les chefs de service n'étaient pas forcément Dieu le Père, mais les psychotechniciens non plus... En tout cas, ce résultat-là n'a rassuré ni les syndicats ni la direction de la distribution. Celle-ci comportait, à l'époque, cinq ou six niveaux hiérarchiques : ça commençait par le directeur de la distribution – il y avait un directeur gaz et un directeur électricité – et ça descendait, ensuite, jusqu'au chef de district. Entre les deux, il y avait la subdivision, le centre et les directions régionales, et puis les directions fonctionnelles, évidemment, de la distribution.

Cette énorme machine voulait laisser aux chefs de centre, c'est-à-dire *grosso modo* au niveau départemental, le droit de choisir les ingénieurs. Si elle voulait leur laisser ce droit-là, c'était pour leur faire plaisir, parce qu'ils avaient été très vexés de découvrir qu'il y avait des gens qui s'occupaient de l'orientation. La sélection, c'était toujours de leur ressort, mais, au lieu d'orienter les recrutés sur les postes pour lesquels ils avaient besoin de quelqu'un, on les orientait sur un parcours qui comprenait plusieurs étapes. On disait : « M. Untel sera certainement un très bon cadre supérieur sur le plan administratif (ou du personnel, ou sur le plan comptable, etc.), mais il ne serait tout de même pas mauvais qu'il commence par faire un an à la Direction des études et recherches et, ensuite, trois ans à la Distribution, pour bien connaître les mécanismes de fonctionnement de l'entreprise », etc. On essayait de définir, comme ça, des parcours, modulés par l'intéressé.

J'ai fait ça jusqu'à ce que je sois chargé de faire passer des examens d'orientation à la Direction de l'équipement hydraulique. Tous les hydrauliciens étaient aspirés par le secteur privé, notamment les bureaux d'études qui construisaient des barrages dans le tiers-monde. Ils étaient payés trois, quatre ou cinq fois plus. Le directeur de l'équipement nous avait dit : « Je perds trop d'hydrauliciens : essayez de détecter, parmi ceux qui sont encore là, ceux qui mériteraient une accélération de promotion, pour qu'on ne les perde pas ».

Comment procédiez-vous ?

On allait dans chaque unité régionale de l'Équipement hydraulique nous adresser, en présence du directeur régional, à tous les cadres susceptibles d'être intéressés par un entretien d'orientation. S'il y avait des volontaires, on prenait rendez-vous tout de suite. Moi, je m'étais retrouvé comme ça à Tignes, où j'allais vivre une nouvelle expérience.

Tignes, en Savoie, c'est bien ce village qui a été englouti sous l'eau d'un barrage ?

C'était justement la fin de la construction du barrage et on rencontrait des expropriés qui avaient reçu des indemnités importantes, par rapport à la valeur vénale

de leurs terres, mais qui s'étaient fait avoir par des marchands de biens peu scrupuleux, qui leur avaient refilé des commerces, des hôtels, etc., qui ne valaient rien. En fait, les Tignards étaient souvent incapables de devenir des chefs d'entreprise, parce qu'ils étaient des paysans d'une autre époque, avec un parler local qui n'était ni l'italien ni le français... C'était une communauté qui présentait un grand intérêt d'un point de vue ethnographique. Et je me disais : « On détruit, à jamais, tout un monde. Ce qu'il faut faire, c'est envoyer une équipe pluridisciplinaire pour qu'elle étudie ce monde avant qu'il ne disparaisse, et il faut restituer à ces paysans les résultats des recherches ; en même temps, une telle étude contribuera au changement » ; il fallait faire ce que j'ai appelé de la « recherche-action »... C'est ce que j'ai proposé au directeur de l'équipement, pour le grand barrage suivant.

Il fallait donc préparer, et accompagner le changement ?

C'est cela... Et on me l'a refusé, on m'a traité de boy-scout – ça m'avait vexé, parce que j'en avais été un et je ne trouvais pas ridicule de l'avoir été, ni correct de réduire ironiquement ma proposition à de la « bonne volonté naïve et idéaliste ».

Puis, trois ou quatre ans après, c'est-à-dire en 1955, bien après que les CRS aient débarrassé Tignes en emmenant les gens dans des camions – ils avaient campé au-dessus du village pendant des mois (toute la presse en avait parlé et c'était désastreux pour l'image d'EDF) –, il y a eu l'affaire du barrage de Serre-Ponçon, dans les Hautes-Alpes.

J'ai été invité par le directeur régional, Decelle. Les gens commençaient à occuper les chantiers, à empêcher les gros engins de circuler sur les routes. Le directeur de l'équipement lui avait dit : « J'ai vu un type, il y a trois ou quatre ans... peut-être qu'il peut vous aider ».

Avec Decelle, on s'est tout de suite entendus. Il a commencé par m'expliquer qu'il voulait, avant l'expropriation, installer des entreprises industrielles et il cherchait, par exemple, parmi les fabricants de petits transformateurs, une entreprise qui accepterait de venir s'installer à Embrun... Il faisait des choses comme ça ; il voulait que, pour une fois, ça ne soit pas l'amont qui pâtisse des profits de l'aval. Il cherchait à compenser les expropriations par un aménagement global de la vallée.

Ça m'emballait. J'ai travaillé deux ans, sur place, dans le village de Savines. Dans la région qui l'entourait, il y avait quand même 3 000 hectares qui étaient concernés par le barrage. Et, comme je venais, peu de temps avant, d'être formé aux entretiens non directifs, j'ai continué. Au bout de deux ans, l'affaire était réglée du point de vue pratique, mais il y avait quand même eu de longues négociations, que j'avais accompagnées, mais en étant beaucoup plus le consultant des expro-



BERNARD COLASSE ET FRANCIS PAVÉ

© Charles Hurault/ROGER-VIOLLET

« Tignes, en Savoie, c'est bien ce village qui a été englouti sous l'eau d'un barrage? ». *Le barrage de Tignes (Savoie).*

priés que celui des expropriateurs, parce que le service immobilier n'en avait « rien à cirer », d'un psychosociologue... Si j'avais été conseiller juridique, peut-être, ou avocat, ou expert en immobilier... Mais psychosociologue, non. Heureusement, ce que je faisais intéressait Decelle. Il a essayé, d'ailleurs, de me faire recruter dans d'autres situations comparables, mais, quand il est devenu directeur de la distribution et, peu après, directeur général, son successeur à l'équipement m'a viré.

En même temps, ce qui a influencé mon travail à Serre-Ponçon, ce n'est pas seulement l'orientation non directive, c'est aussi le fait que Palmade avait initialisé un perfectionnement des cadres par des stages dits de relations humaines, communication, etc. Au début, c'était des psychosociologues qui animaient ces stages.

L'opération a eu beaucoup de succès auprès des jeunes cadres. C'était fait pour des gens qui avaient environ trois ans d'ancienneté, c'est-à-dire des gens qui connaissaient déjà les problèmes de l'entreprise, qui avaient été confrontés à des situations d'autorité. La POA (promotion ouvrière administrative) et la POT (promotion ouvrière technique) alimentaient également ces stages. Il y avait, à peu près, 10 % de cadres qui étaient issus de cette filière et qui avaient suivi des années et des années de formation par correspondance.

Tout ça, en interne?

Tout ça, en interne! On avait opté pour que les stages ne soient pas assurés seulement par des professionnels de la formation psychosociologique (très rares à

l'époque) et de professionnels de l'éducation des adultes, mais également par des ingénieurs qui, à la fois, en avaient le désir et acceptaient de suivre les formations pédagogiques qui leur permettraient de devenir animateurs. Ce qui a stoppé le dispositif (en 1985), c'est la décision, prise par la Direction de la distribution, de retirer la mise à disposition de tous ces animateurs.

Tout cela répondait directement à une demande de la Direction générale: «Aidez-nous à faire, d'une boîte composée de six oligopoles et de 1750 entreprises privées de petite taille, une entreprise de service public qui ait son unité». C'est pour cela, qu'on avait aménagé ces stages de cette façon. La discipline de base, c'était la préparation et la conduite de réunions. Chaque stagiaire, à tour de rôle, animait le groupe sur un thème qu'il avait personnellement choisi, ou qui avait été choisi par décision collective.

POURQUOI EDF ÉTAIT-ELLE UN TERRAIN FAVORABLE POUR LES SCIENCES HUMAINES ?

L'unification des composantes d'EDF, après la nationalisation, a pu concerner d'autres entreprises françaises tout aussi hétérogènes, qui n'ont pas connu, quant à elles, cet « engouement » pour les sciences humaines. Quelles étaient les conditions spécifiques à EDF, pour que l'on y donne une telle importance, finalement, aux sciences humaines ?

Les raisons me semblent liées aux conditions historiques de la naissance d'EDF-GDF. Celle-ci résulte d'une longue lutte, et elle est apparue comme une victoire pour la Résistance et pour de Gaulle, pour les spécialistes de l'électricité (les X-Ponts, en tête) et la recherche scientifique, pour les économistes, pour les politiques de gauche et du MRP, pour tous les ouvriers électriciens et leurs syndicats et, enfin, pour l'opinion publique...

EDF, c'est, quand même, une entreprise de polytechniciens, non ?

Oui, surtout à cette époque-là. Il n'en allait pas de même à Gaz de France, où régnaient les centraliens, ces « Indiens » que nous étions chargés d'intégrer ! Nous trouvions cela assez scandaleux, d'avoir des Indiens et des Cow-boys ! Il faut dire qu'à l'époque, les électriciens avaient un mépris étonnant pour les gaziers...

Là, ils étaient réunis, pour la première fois de leur vie – gaziers et électriciens – ; ils ne l'avaient jamais été jusqu'alors. C'est pour ça, qu'il y avait cette supériorité des électriciens, qui étaient « modernes », sur les gaziers qui étaient « du bon vieux temps » ; il y avait un peu de cela...

Du temps des becs de gaz, quoi... Donc, pourquoi, alors, cette ouverture aux sciences humaines, chez EDF-GDF ?

C'était pour démontrer la supériorité du service public, contre les attaques de la droite qui ne désarmait pas, même après le vote de la loi. Un des défis à relever était de concevoir et de mettre en œuvre une politique sociale qui soit exemplaire. L'époque découvrait les sciences humaines. La relation, si importante, des polytechniciens à la science et à ses démarches trouvait, en Palmade, quelqu'un qui s'en réclamait aussi.

La première chose que Palmade a faite, la première année, fut d'analyser une centaine de postes d'ingénieurs et ce, dans toute la France. Cela ne lui avait pas été demandé, mais il lui paraissait absolument nécessaire de connaître la variété des profils. Parce que, s'il est vrai que deux ingénieurs, aux yeux d'un polytechnicien, c'est la même chose, ce n'est pas vrai, dans une boîte comme EDF.

On a découvert un patriotisme de service public qui était phénoménal. Là, j'étais stupéfait, c'était comme un monastère laïc, qui était chargé de redresser les réseaux ! Et il y avait en moyenne cinquante morts par an, dans la distribution ! Ce n'était pas de la frime, ils ne faisaient pas semblant : ils le faisaient pour de bon ! C'est-à-dire qu'ils court-circuitaient la sécurité parce qu'ils n'avaient pas le temps ! Pour dépanner au plus vite un boulanger, ils n'avaient pas le temps de prendre les mesures de sécurité nécessaires. Ils savaient que vingt minutes de panne, pour un éleveur de poussins d'un jour, c'était catastrophique : il perdait toute sa couvée. Ils raisonnaient comme ça... Quelques années après, la prévention des accidents a été l'un des premiers chantiers sur lesquels j'ai travaillé.

En 1957, une direction régionale m'a dit : « On vient de faire une mission aux États-Unis et au Canada ; on a des pourcentages d'accidents qui sont inadmissibles, pour une boîte comme EDF-GDF. Vous qui savez faire des sondages, des enquêtes d'opinion, faites-nous un sondage sur la sécurité ! » C'était l'adjoint du directeur qui lui avait donné mon nom, parce que lui-même avait été formé comme animateur de stages de relations humaines ; ces stages de relations humaines ont touché, à mon avis, plus de la moitié du personnel...

L'enjeu de ces stages, c'était quoi, précisément ?

L'enjeu, c'était... Mais permettez-moi de vous dire deux choses :

La première, c'est ce que Palmade disait lui-même : il y avait trois piliers aux sessions de relations humaines ; un pilier entraînement à la conduite des réunions ; un pilier conceptualisation (pas seulement la conceptualisation des réunions, c'était la conceptualisation de l'organisation, des structures de pouvoir, etc.) ; et un troisième pilier, que les psychosociologues appellent

«groupe d'évolution». C'est-à-dire qu'il y a un certain degré d'implication dans le travail en groupe: celui qui vient de conduire le groupe pendant deux heures et qu'on invite à parler de ce qu'il a vécu pendant cette conduite est amené à chercher des choses sur lui-même, à les verbaliser, et les autres, qui faisaient partie dudit groupe et qui étaient contents (ou pas contents), ils lui disent aussi: «Tu dis ça, tu dis ça, mais tu ne dis pas ça...» Éventuellement, le gars réfléchit à ce qu'on lui dit à ce moment-là et ça peut être une opportunité d'évolution de ses attitudes à l'égard de lui-même, à l'égard des autres. On pourrait qualifier cela de formation à l'altérité. Enfin, une formation, il ne faut pas exagérer... disons un perfectionnement à la relation à l'autre.

Mais on peut ajouter autre chose. Palmade a écrit un livre, intitulé *Réunions et formation*, qui vient de paraître. J'avais obtenu de lui qu'il accepte que l'on publie ce texte, qui datait des années 50, mais qu'il avait complété à plusieurs reprises, et qui était destiné aux conducteurs de groupes (et non à toute l'entreprise). C'est un texte qui avait eu beaucoup de succès et qui a été prêté souvent à toutes sortes de psychosociologues, qui s'en sont inspirés. Ça n'avait pas été publié, mais ça avait été ronéoté à peut-être pas loin de 5 000 exemplaires (je ne sais pas précisément)...

On l'a donc convaincu de publier trois choses: une, *Réunions et Formation*, qui a paru juste en même temps que le colloque (1); une autre, qui va paraître en 2008, sur *L'Étude de problèmes et la préparation des décisions*; et, enfin, une troisième, qui porte uniquement sur les groupes d'évolution: *Systèmes inconscients et transfert dans les groupes d'évolution*. Ces trois ouvrages sont (ou seront) publiés dans la collection: «Histoire et mémoire de la formation» (aux éditions L'Harmattan, qui ont aussi publié mes deux premiers bouquins (2); il y en a encore trois autres, à venir).

Et le deuxième point?

Le deuxième point, à mon avis, c'était une tentative pour trouver des pédagogies de l'autonomie. Les stagiaires, choqués, au début, par l'orientation non directive de l'animateur – non seulement elle était non directive, mais elle l'était surtout aux moments importants, où il y avait des prises de conscience possibles – protestaient: «Mais pourquoi vous ne nous aidez pas?» On ne répondait pas à cette question-là, ou on répondait: «Oui, ça vous aiderait, si on vous aidait...» Mais on n'ajoutait rien. À la fin, ils finissaient par se dire que ça leur avait donné une espèce

d'autonomie au sein du groupe, que le groupe pouvait s'autogérer sans animateur, en continuant à faire la même chose (ou d'autres choses) et qu'ils pouvaient développer aussi l'autonomie de leurs équipes de collaborateurs, en transférant ce qu'ils avaient pu trouver dans ce stage-là.

Je n'ai pas encore évoqué ce qui avait été fait avec les agents d'exécution et avec les agents de maîtrise. On s'en est occupé dès le début, à commencer par les agents d'exécution. On apprenait, aux ingénieurs que cela intéressait, des méthodes pédagogiques actives permettant de transmettre les lois scientifiques et leur démonstration en relation avec les problèmes techniques que les ouvriers rencontraient, pour leur donner une sorte d'équipement culturel relatif à leurs tâches.

Ils ont commencé comme ça, et moi, je me suis rendu compte que c'était une intervention sociologique, cette histoire, pas seulement parce que cela apportait aux ouvriers et aux employés qui le demandaient ce dont ils avaient envie, mais parce que ça avait associé les ingénieurs à une opération qui les mettait en contact direct, en face à face, avec un groupe d'une dizaine d'ouvriers ou d'employés, ou d'un mélange d'ouvriers et d'employés, ce qu'ils n'avaient pas le droit de faire dans la hiérarchie de cette organisation très bureaucratisée, où un ingénieur n'a pas le droit de court-circuiter ses agents de maîtrise pour aller parler avec des agents d'exécution. Là, sous couvert de pédagogie, de formation, c'était tout à fait admis, y compris par la maîtrise, qui profitait aussi de ces formations et qui trouvait des choses comparables, dans les interventions qui se sont développées à partir de 1957.

LA PRÉVENTION DES ACCIDENTS

La première de ces interventions, c'était cette histoire de prévention des accidents et de statistiques de sécurité. J'ai travaillé sur le problème pendant plusieurs années, avec cette direction régionale. On avait commencé par des enquêtes qui n'avaient aucun rapport avec des sondages. On avait travaillé d'abord avec l'encadrement, les cadres supérieurs, les chefs de sub'(3), etc. On avait fait des stages pour les chefs de sub', sur les problèmes qu'ils rencontraient. Après, on a fait des stages à partir des recherches qu'on avait faites sur la sécurité, pour leur transmettre ces résultats et puis pour amorcer, éventuellement, un progrès

(1) Colloque CIRFIP: Psychologie et sciences de l'homme – Actualité de la pensée et de la démarche de Guy Palmade (1920-2006) – Paris, le 23 mars 2007 – Actes parus dans la *Nouvelle Revue de Psychosociologie*, N° 5, printemps 2008, Guy Palmade et la régulation sociale sous la direction de Jean DUBOST et André LÉVY – Éditions ERES.

(2) Jean DUBOST, *Psychosociologie et intervention*, Paris, l'Harmattan, 2006 et *Analyse sociale et sociologies d'intervention*, Paris, l'Harmattan, 2007.

Une formation au métier de consultant, à paraître en 2009, chez le même éditeur et dans la même collection.

(3) Subdivision.

dans d'autres domaines. Ça avait continué; on avait créé une commission d'étude sur les problèmes de sécurité au sein de la Direction Régionale. Les ingénieurs sécurité (théoriquement, il y en avait un par centre) n'avaient généralement pas le temps de s'occuper de sécurité, parce qu'on manquait encore beaucoup de personnel.

Les syndicats étaient contre la psychotechnique: ils nous traitaient d'arpenteurs des âmes, etc. (C'était l'idéologie, à l'époque, à propos de la psychotechnique). Et ce n'était pas seulement les syndicats, qui y étaient hostiles, c'était aussi beaucoup de cadres ou de chefs d'unité, qui craignaient de perdre une partie de leur espace de liberté, notamment en matière d'affectation des cadres qu'on leur adressait.

Ça avait changé, et la psychotechnique avait elle-même changé. Mais vous voyez un peu comment était ficelée la psychotechnique à EDF, à l'époque!? Elle coûtait deux fois plus cher qu'à la CEGOS, mais elle avait des exigences beaucoup plus grandes. Je ne vous ai pas parlé des histoires de validation, mais ça a occupé une équipe de cinq personnes, pendant plusieurs années. On fabriquait de nouveaux tests, qui ne plaisaient pas, non plus, aux psychotechniciens de l'époque, parce qu'ils étaient jaloux de ce qu'on faisait à EDF, eux qui étaient généralement des universitaires et qui n'avaient pas les mêmes moyens, évidemment, pour faire des recherches, pour valider les examens psychotechniques. C'est sûr que ce n'était pas marrant pour eux, et cette jalousie entraînait un rejet. Palmade fut rejeté, par eux, d'une manière assez rude. Moi je n'étais pas connu, à l'époque: je pouvais donc passer mes examens tranquillement.

Pourriez-vous nous en dire un peu plus, sur les relations qu'entretenait avec l'université cette équipe extrêmement dynamique en matière de sciences humaines au sein d'EDF?

Il y a toujours eu des relations avec des universitaires. Par exemple, Friedmann ou Stoetzel avaient été des familiers de Palmade; ils avaient travaillé ensemble à la CEGOS. Moi, j'ai toujours eu un certain plaisir à diffuser, à travers des travaux pratiques, en tant que chargé de cours, ce que je savais faire à des étudiants, qui, eux, ne recevaient que des enseignements théoriques. En 1968, le patron de Dauphine, Tabatoni (qui me connaissait parce qu'il m'avait rencontré à Aix-en-Provence à l'époque où je venais y faire mes TP de psychologie sociale, depuis Savines), m'a fait recruter pour enseigner la méthodologie, en troisième cycle. Je suis resté trois ans à Dauphine et puis je suis parti, parce que Nanterre m'appelait. Là, j'ai pu être associé très vite à la création d'un DESS, dont j'ai été ensuite le responsable, ainsi qu'à l'expansion de ce qui était fait, en matière de formation psychosociologique, au sein de l'UFR. Son responsable, Maisonneuve, nous avait aidés, lors de la première ses-

sion du premier centre d'études de l'EDF. Il voulait que j'apporte une dimension plus professionnalisante à l'enseignement de la psychologie sociale.

Ce qui s'est passé à EDF s'est passé, d'une manière générale, en France: ce n'est pas une spécificité d'EDF!

Toutefois, à EDF, cela a laissé des traces plus durables, parce que les actions menées rencontraient souvent un grand succès (en particulier, les interventions locales ou régionales). Je prends un exemple: il y avait un directeur régional de la distribution, à Toulouse, qui avait envoyé un cadre observer ce qui se passait à Tours, dans l'autre centre de formation, où il y avait à la fois des sessions pour agents de maîtrise et des sessions, plus longues, pour les nouveaux embauchés ouvriers. En effet, l'EDF ne trouvait pas d'électriciens, elle trouvait des ouvriers coiffeurs, des ouvriers bouchers, etc., et, de temps en temps, elle tombait sur un type qui avait son CAP d'électricien, mais c'était exceptionnel!

Grâce à l'intervention que j'y effectuais, Tours a été la première Direction régionale à prendre en charge elle-même la formation, puisque le niveau national ne l'avait pas fait. Ce n'était pas énorme: quatre semaines de formation, suivies de six semaines de stage, mais ça suffisait pour diminuer sensiblement les accidents, ce qui n'a rien d'étonnant. On ne leur apprenait pas la sécurité en soi, on leur apprenait les gestes élémentaires de sécurité intégrée: comment il fallait les faire pour que ce soient des gestes efficaces.

Le type de Toulouse m'avait dit: «Moi, je veux la même chose, avec la maîtrise. Donc, faites-moi tout de suite un manuel de formation d'agents de maîtrise, qu'ils appliqueront à tout leur personnel ouvrier.» On lui a répondu: «Vous connaissez les règles... on commence par une étude auprès de la hiérarchie, auprès des cadres, auprès de ceux qui sont au-dessous, puis auprès des agents de maîtrise et, quelquefois, on descend même jusqu'au niveau des agents d'exécution.» – «Mais votre étude, elle dure six mois, elle dure un an: on n'en a jamais fini, avec ce genre de truc! Je connais mon unité régionale, je n'ai pas besoin que l'on fasse d'enquête; je sais ce qu'il leur faut: il leur faut ça...» – «Eh bien, écoutez, au revoir! On n'est pas du tout obligés de démarrer une action de ce genre, mais si vous changez d'avis, vous savez par où il faudra commencer.»

L'année d'après, il nous a refait venir, on lui a redit la même chose. En fin de compte, le type a dit: «Écoutez, je ne vous l'ai pas dit jusqu'à maintenant, mais le problème c'est le problème de l'autorité: l'autorité fout le camp! La sécurité, moi-même, je n'en ai rien à faire, mais ce que je voulais, c'était redonner aux agents de maîtrise un statut d'autorité, en leur faisant enseigner le métier...» Les contremaîtres disaient: «Mais comment voulez-vous que j'enseigne les gestes élémentaires à des gens qui les font depuis vingt ans?

Ils vont me prendre pour un Charlot: je ne peux pas faire ça!» Et ils le disaient au directeur, qui répondait: «Mais si, il faut que vous fassiez ça!». Mais il ne disait pas que c'était pour reconquérir l'autorité qui avait foutu le camp... Donc on a fait cette étude et il en a suivi les enseignements, qui consistaient plutôt à s'occuper de la gestion que de la sécurité... Il a trouvé ça formidable. Quand il a été nommé à Bordeaux, il nous a à nouveau appelés.

Chaque session donnait lieu à un travail de synthèse, qui était animé par l'un des membres du groupe, en présence ou non du conducteur de session. Cette synthèse était ensuite présentée par le porte-parole du groupe, qui l'expliquait aux responsables de la direction régionale – deux échelons au-dessus –, venus spécialement pour la recueillir. Là, ils découvraient parfois des choses qu'ils ne soupçonnaient pas, par exemple qu'il y avait des stocks clandestins, dont on n'avait jamais parlé jusque-là. Le but était d'annuler les effets – désastreux – du système des années cinquante, où il y avait des ingénieurs en organisation, au niveau central, qui avaient fabriqué des procédures...

...Des systèmes «zéro stock»; donc, à la base on se débrouillait, en faisant du stock tampon clandestinement?

Voilà, et en particulier pour les trucs de sécurité, c'est-à-dire les ceintures, les échelles, les chaussures, les lunettes... Le type qui découvrait ça, il était fou furieux! On travaillait avec lui là-dessus; on lui proposait de rencontrer d'autres personnes, qui lui en parleraient également (souvent, des ingénieurs) et on lui suggérait qu'une autre solution, à examiner, pourrait consister à officialiser ces stocks clandestins. Et ils suivaient... C'était des confrontations de ce genre qui marquaient la vie des groupes locaux.

L'université

Donc, en 1968 vous rentrez à l'Université. Avez-vous alors quitté EDF?

Non, seulement en 1991, lorsque j'ai pris ma retraite de l'Université.

Maisonneuve m'a présenté au président de l'Université de Nanterre, René Rémond, en lui disant: «Il a un mi-temps à EDF, mais il ne peut pas s'en passer. Soit on le prend, avec ce mi-temps, soit on ne le prend pas...». Parce que j'aimais bien enseigner, mais pas au point d'arrêter ce que je faisais à EDF... Il a accepté tout de suite. J'ai beaucoup aimé les seize années d'enseignement que j'ai faites là-bas. Quand Maisonneuve a pris sa retraite, j'ai été élu dans cette chaire-là, en même temps que j'observais qu'à EDF, les rapports humains étaient bien meilleurs qu'à l'uni-

versité... Là, ça m'a soufflé! Je me disais: «J'arrive de l'industrie et je vais trouver une espèce de paradis, concernant la hiérarchie et l'autorité.» Mais ce n'était pas le cas. La haine qui peut exister entre candidats, entre groupes, entre disciplines... pour décrocher des heures, pour avoir davantage d'heures de DEA ou de DESS!... Je ne veux pas généraliser, mais c'était ce qui se passait dans la section psychologie sociale et ses rapports avec la direction de l'UFR.

Quel était l'intitulé de votre DESS à Nanterre?

Il a changé plusieurs fois... Je crois que le dernier intitulé était «Formation et intervention psychosociologiques». La formation, ils la découvraient en maîtrise, pour laquelle on avait fabriqué un séminaire réservé à ceux qui se destinaient à la formation, qui était du style de ce qu'on faisait à EDF sous le nom de relations humaines. On avait plusieurs groupes, comme à EDF. En plus, ils faisaient un mémoire là-dessus et ils n'étaient admis en DESS que s'ils avaient trouvé des stages rémunérés: on refusait les stages gratuits, parce qu'on savait très bien ce que c'était, pour les avoir expérimentés. Ce qu'on voulait, c'était que les gens qui rentrent en DESS aient vraiment soutenu leur projet de professionnalisation jusqu'au bout, au point de trouver un poste; on les acceptait, même si c'était à temps complet; on avait construit le DESS pour qu'il soit compatible avec un temps complet, l'essentiel des cours étant concentré le soir et le samedi toute la journée...

Ce projet de professionnalisation des étudiants en sciences humaines était quand même très nouveau, dans les années 70-80; comment était-il perçu par les autres universitaires?

La création des DESS augmentait les heures de troisième cycle et, dans mon UFR de l'époque, cette innovation fut accueillie favorablement. Un autre facteur a été sans doute l'évolution du marché du travail et le développement du chômage. J'ai été aussi aidé par la réforme du DEUG, décidée par le ministre de l'Éducation Savary, au début des années 80; ce fut l'occasion de repenser le fonctionnement du premier cycle, ainsi que l'équilibre des enseignements assurés par les différentes sections de psychologie.

Ce qui m'avait frappé, c'était le fait que les gamins qui nous arrivaient en première année avaient pu avoir eu un bac professionnel de menuiserie ou de cuisine... Ce n'était pas l'élite des bacheliers, qui choisissait la psychologie: ils étaient complètement paumés, en arrivant là, et il y avait un déchet de plus de 50 % à la fin de l'année...

Cela n'a pas tellement changé...

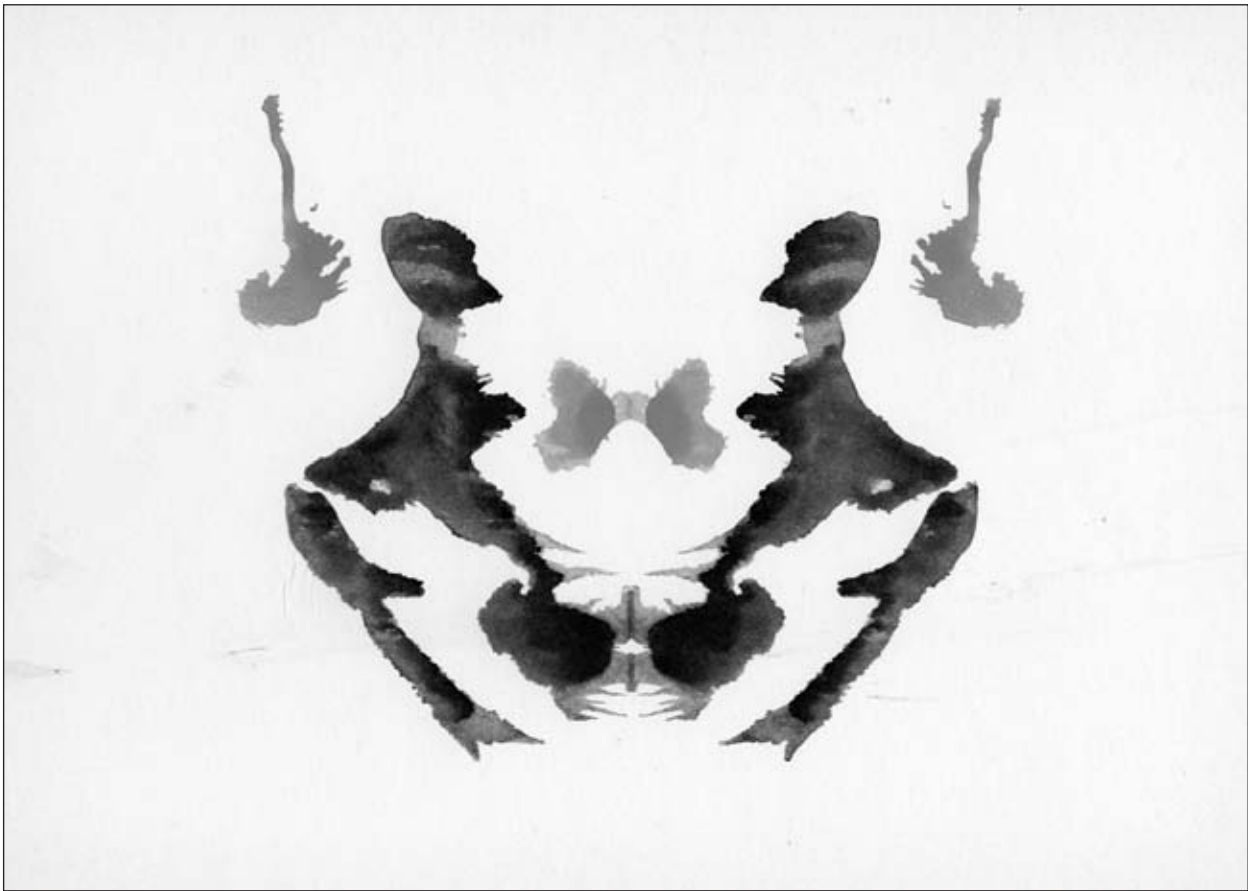
Moi, cela me désolait. Je n'acceptais pas ça. On était quelques-uns à penser de la même façon, notamment

un professeur de linguistique, discipline qui commençait seulement en licence ou peut-être même en maîtrise (le Deug de linguistique n'existait pas). C'était une discipline annexe, dont on voulait faire une discipline complète.

Les sociologues ne comprenaient pas que des statisticiens, mais leur grande majorité refusait toute espèce de dimension clinique à la sociologie. Puis il y a eu une directrice de sociologie qui était très ouverte, une anthropologue, qui a adhéré tout de suite au projet que nous propositions avec les philosophes: avoir

ou une maîtrise de philosophie). J'en ai eu – heureusement! – en DESS, des philosophes...

D'autre part, il y avait des cours d'anglais, obligatoires, ainsi qu'un atelier d'informatique, pour qu'ils apprennent à pianoter. En plus, on avait fabriqué, pour ces premières années, des «groupes d'orientation et de réflexion», où ils étaient moins de quinze. Ils travaillaient sous l'animation d'un universitaire, qui faisait ça bénévolement. On avait formé les enseignants qui s'intéressaient à cette histoire, à animer des groupes. Un thème de ces groupes était: «Comment je vis ce qui se



«J'avais un bon copain, qui se passionnait lui aussi pour le Rorschach et on se testait mutuellement, une fois tous les deux mois». *Planche de test Rorschach, publiée et imprimée à Berne (1948).*

quatre disciplines, pendant toute la première année: sociologie, linguistique, psychologie et philosophie.

Les philosophes, eux, ce qui les intéressait, c'était de préparer les agrégatifs de philosophie, pour qu'il y ait le maximum d'agrégés à la fin de l'année. Nous, ce qui nous intéressait, c'était une initiation aux études philosophiques, pour que les étudiants de première année aient une idée de ce que pouvait recouvrir le mot philosophie, et éventuellement, aussi, de ce que pouvaient devenir les diplômés de cette discipline lorsqu'ils ne devenaient pas simplement enseignants (parce que c'était aussi une manière d'aborder les sciences humaines, que de commencer par une licence

passé en ce moment? Comment je me débrouille? Comment je travaille? Comment je prépare les examens que je vais avoir? Quelle orientation je désire pour l'an prochain? Et, à plus long terme, qu'est-ce qui m'intéresse, éventuellement, comme métier?»

J'organisais, en grand amphithéâtre, des exposés; je n'en faisais moi-même qu'un ou deux: je faisais venir des professionnels, pour qu'ils leur expliquent ce qu'on pouvait faire avec une maîtrise de psychologie ou de philosophie... Il y avait des cas qui étaient rigolos. Les étudiants étaient invités à préparer un rapport, rédigé par équipe de deux. C'était ce qui sanctionnait, mais c'était une sanction sans note: il fallait

en faire un pour avoir fait ce truc-là. Ils interviewaient deux professionnels de ce qu'ils cherchaient à faire – ils se regroupaient par désir d'orientation identique – puis ils analysaient, à partir de ces deux interviews, parce qu'il y avait aussi une formation à l'entretien, il y avait une UV entretiens, mais très traditionnelle, ce n'était pas du tout une UV «EDF»... Malgré tout, ils savaient un peu ce que c'était que les entretiens, les communications duelles.

DE LA PRATIQUE CLINIQUE

À la différence de certains de vos collègues, vous faites référence au clinique, vous faites référence implicitement à la psychanalyse. Mais, finalement, cela n'a quand même pas été une préoccupation forte, chez vous ?

Si ! J'ai participé à un groupe de travail sur la psychanalyse, formé et conduit par le docteur Jean de Rougemont. Ce qui m'a donné, ensuite, une première formation clinique, ce furent les tests projectifs. Je faisais passer des Rorschach, des TAT, des *four pictures tests* (4), etc., pendant toute la période où j'ai été psychotechnicien. J'avais un bon copain, qui se passionnait lui aussi pour le Rorschach et on se testait mutuellement, une fois tous les deux mois, pour voir si les indices qu'on calculait changeaient, et dans quel sens.

Ça, ça a été ma première formation. Ensuite, ça a été, à l'intérieur même des journées d'orientation que j'évoquais tout à l'heure, le fait de savoir qu'après moi, il y avait un autre psychologue, qui allait donner le compte rendu au sujet, et me transmettre ses réactions. En psychotechnique, j'avais un problème : c'était le fait que, pour arrêter mes interprétations de la partie tests projectifs et la rédaction du compte rendu, il me fallait un temps bien plus considérable que celui pour lequel j'étais payé. Ça se passait la nuit, forcément. Je me suis dit : « Il me faut une psychanalyse ». Parce que ça devenait névrotique ; j'étais persuadé que je me projetais dans ce que je pouvais écrire et il me fallait repérer ces projections d'une façon précise, si je voulais progresser, pour être un bon professionnel.

(4) Test projectif où l'on invite le sujet à imaginer une histoire établissant un lien entre quatre images qui lui sont proposées.

J'ai donc commencé une première psychanalyse. J'ai choisi Lacan, pour des raisons idiotes... Je ne l'ai pas regretté, par la suite ; il était inconnu, au moment où je l'ai choisi, non pas des psychanalystes, mais du grand public ; il n'était pas médiatisé, il faisait encore des séances qui duraient une demi-heure, mais il était déjà, quand même, un peu coquin... Et puis, il était « chérot »... Ça a eu un effet qui a été très efficace, en ce qui concerne mon rapport aux tests projectifs, mais ça a coïncidé à peu près avec le moment où j'en faisais passer de moins en moins. Mais, malgré tout, j'étais très content d'avoir eu cette expérience-là pour animer des groupes, même pour conduire des entretiens non directifs avec des acheteurs de camembert...

Parce que le non-directivisme troublait certaines personnes, et quelquefois, même, les mettait dans une situation d'angoisse, il valait mieux s'en rendre compte suffisamment vite et puis arrondir un peu les angles de la non-directivité, pour que ça puisse continuer. Ça, c'était un rapport clinique : former des gens à l'interview non directive... Ce qui m'a fait découvrir l'intérêt – un intérêt que je ne soupçonnais pas – du non-directivisme en matière d'entretiens, c'est Savines. Parce que, les paysans de cette zone, la seule chose qu'ils demandaient à un « monsieur de la ville », c'était qu'il les écoute ! À la limite, sur deux ans, on n'était pas loin d'une psychothérapie de soutien.

Tout ce que vous dites, finalement, ça paraît très raisonnable : du clinique, du non directivisme très pondéré...

Oui, mais il y avait tous ceux qui avaient peur de la psychologie, parce qu'on n'était pas seulement des sociologues ; on était des psychosociologues, et il y a toujours eu une ambivalence, à l'égard de la psychologie. On a l'intuition qu'on court un risque, en rentrant dans un truc comme ça : on a peur d'être manipulé par celui qu'on a en face de soi ; on a peur de toutes sortes de choses, qui sont, à mon avis, tout à fait raisonnables. Mais elles pouvaient s'alimenter, ces peurs-là, et se transformer en haine, lorsque la personne était vraiment aux antipodes d'une approche psychologique. Et, chez les ingénieurs (polytechniciens, ou non), il y a aussi beaucoup de gens qui sont dans ce cas-là ; des gens qui ne peuvent pas supporter une autre pensée que la leur. ■