

## **Jean-Claude Abric, Porteur de Projets Pédagogiques**

JACKY SINGÉRY<sup>1</sup>, MARC SOUVILLE<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Consultant, cabinet Ergomatic, 13122 Ventabren, France

<sup>2</sup>Aix Marseille Université, Laboratoire de Psychologie Sociale EA 849, 13621, Aix en Provence, France

### **ABSTRACT**

Cet article écrit en hommage à Jean-Claude Abric, dépeint ses qualités de porteur de projets pédagogiques comme sa capacité à entreprendre et à fédérer sur des projets de formation, projets centrés sur la psychologie sociale appliquée et plus particulièrement sur la psychologie du travail. Ainsi à partir d'un projet qu'il a initié il y a presque un demi-siècle à Aix-en-Provence, le DPSI, nous retrouvons aujourd'hui une filière de psychologie sociale du travail et des organisations en plein développement.

*Mots clefs: psychologie du travail, psychologie sociale appliquée, conduite de projets, formation, DPSI*

Plusieurs des manifestations et des publications rendant hommage à Jean-Claude Abric ont insisté sur ses travaux et compétences scientifiques. Nous voudrions ici mettre en valeur ce qui fut une autre compétence essentielle: sa capacité à initier et faire aboutir des projets pédagogiques d'envergure.

*Correspondence should be addressed to: Jacky Singéry, (email: [Singery.jacky@gmail.com](mailto:Singery.jacky@gmail.com))*

Nous présentons dans le point 2 certains de ces projets en lien avec la Psychologie du travail et nous essaierons d'en dégager la portée méthodologique dans le point 3.

Mais il nous paraît au préalable nécessaire de présenter en quelques mots nos activités et nos fonctions au sein de ce qui fut l'université d'appartenance de JCA, à savoir l'ex-Université de Provence, aujourd'hui AMU.

" ... quand on parle de quelqu'un : on dit quelque chose de soi", conclut Benjamin Jacobi dans sa communication en l'honneur de JCA<sup>1</sup>. Nous pourrions ici inverser cette proposition dans la mesure où parler de nos activités et fonctions revient à dire quelque chose de ce qui fut un des projets majeurs de JCA : la création et le développement d'un diplôme, puis d'une filière visant à former des professionnels polyvalents en psychologie du travail.

- Jacky Singéry a ainsi fait partie de la première promotion du DPSI (Diplôme de Psychologie Sociale et Industrielle), Diplôme d'Université créé par JCA et qui débuta en 1970. Recruté en 1976 comme assistant en Psychologie du Travail il a succédé à JCA comme responsable du diplôme en 1979 et a travaillé avec JCA à la mise en place des UV et UE organisées en une véritable filière de psychologie du travail au sein de l'Université de Provence (Aix-Marseille 1).
- Marc Souville a fait partie de la promotion diplômée en 1990, recruté à l'Université de Provence comme maître de conférences en 2005, il a succédé à Jacky Singéry comme responsable du diplôme devenu entre temps un Master spécialité "Psychologie Sociale du Travail et des Organisations" (PSTO).

Formés directement et indirectement par JCA et responsables de formations créées ou largement influencées par ce même JCA, nous tenions à reconnaître cet héritage pour en remercier Jean-Claude Abric, mais aussi pour essayer de ne pas trop nous écarter du principe de neutralité rappelé par Benjamin Jacobi dans sa communication<sup>2</sup>.

## **DU DPSI AUX MASTERS DE PSYCHOLOGIE SOCIALE APPLIQUEE<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Communication de Benjamin Jacobi dans le colloque Hommage à Jean-Claude Abric, 29 mars 2014, Aix-Marseille Université, Aix-en-Provence (cf. article de B. Jacobi dans ce même numéro)

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Cherchant à rendre hommage à JCA qui a souvent été amené à transgresser certaines normes universitaires, il ne nous a pas paru déplacé d'utiliser ici une formulation incorrecte du point de vue institutionnel et quasi tabou. Nous aurions dû en effet écrire "Master de sciences humaines et sociales", mention "Psychologie", spécialité "Psychologie sociale du travail et des organisations"

JCA a initié et conduit de nombreux projets pédagogiques que ce soit en tant que Vice-Président aux Relations Internationales, Directeur de l'UER / UFR de Psychologie, Directeur du Département de Psychologie Sociale et du Travail ... Parmi tous ces projets ceux en lien avec la création du DPSI, puis d'une "filière"<sup>4</sup> de formation à la Psychologie du travail, nous paraissent particulièrement exemplaires du savoir-faire de JCA en matière de conduite de projets.

### **L'Historique<sup>5</sup>**

Les premiers pas du diplôme datent du tout début des années 70 et en 1972 sont sortis les 26 premiers diplômés à une époque où les diplômes de psychologie du travail étaient très rares en France. Initialement le DPSI se faisait en deux ans, puis rapidement la formation a été concentrée sur une année et presque aussi rapidement à l'occasion de la mise en place des nouveaux diplômes de second cycle (DESS et DEA) elle est devenue le Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées de Psychologie du Travail. Après quasiment 30 ans d'existence, processus de Bologne oblige, la formation est entrée dans le cadre dit du "LMD" pour devenir en 2004 un Master Spécialité "Psychologie Sociale du Travail et des Organisations", diplôme sur deux ans, dont la première année correspondait alors à l'ancienne Maîtrise. Que ce soit avant ou après ce changement, le diplôme a toujours évolué pour s'adapter à l'évolution des champs professionnels de la psychologie du travail, que ce soit en intégrant de nouvelles dimensions comme l'insertion professionnelle, la GPEC, la santé au travail,... ou en avançant la sélection en première année et en devenant un des premiers masters français mixtes ou polyvalents, c'est à dire un diplôme qui ouvre à la fois sur le monde professionnel (insertion professionnelle) et sur le monde de la recherche (démarrer un doctorat), tout en devant s'adapter à la réduction des moyens (réforme à moyens constants, voire avec réduction drastique du nombre d'heures de cours dans le cadre du LMD).

Dès la mise en place du DPSI, JCA a perçu l'intérêt, voire la nécessité, de créer une réelle filière de formation à la psychologie et à la psychosociologie du travail, filière allant de l'année de licence jusqu'au DESS. En effet, à ses yeux, seule une telle filière pouvait permettre ;

---

<sup>4</sup> C'était le terme utilisé par JCA.

<sup>5</sup> Nous ne saurions trop conseiller au lecteur intéressé par cet historique d'élargir son approche en lisant l'interview de Claude Flament relatant les débuts de la psychologie sociale en France et, plus particulièrement, à Aix-en-Provence (<http://www.psychologie-sociale.eu/?p=228>)

- De disposer d'une enveloppe d'heures de formation suffisante
- De mettre en place et de respecter une certaine chronologie dans les acquisitions, chronologie visant à faciliter et consolider la progression des formés
- D'améliorer la visibilité de la discipline.

### **Professionnalisation Et Polyvalence Comme Axe Directeur**

Bien que révélateur de la richesse des projets pédagogiques initiés ou facilités par JCA, ce rapide historique risque de masquer ce qui fut pour JCA un axe directeur : sa volonté de mettre en place une formation professionnalisante et donc polyvalente. Nous soulignons ici le terme "donc" car ce terme résume bien la façon dont JCA concevait la formation des psychologues du travail : au sortir de la formation les étudiants devaient être en mesure d'occuper sur le terrain des fonctions de psychologue du travail professionnel.

Or l'analyse des fonctions occupées par les psychologues du travail montre et montrait déjà à l'époque de la création du DPSI qu'elles étaient très diversifiées et qu'un même professionnel était souvent amené à cumuler plusieurs d'entre elles ou à passer régulièrement d'une fonction à l'autre (par exemple, cumuler des fonctions de formateur et de conseil en management ou en organisation) ou à évoluer constamment de l'une à l'autre dans sa trajectoire professionnelle.

Partant de ce constat, JCA a toujours eu la conviction que la formation des psychologues du travail devait être polyvalente, c'est à dire :

- Élargie à tous les principaux domaines d'intervention des psychologues du travail : recrutement, formation, management, ergonomie, insertion ...
- Appuyée sur les principaux champs scientifiques de référence en psychologie du travail : Psychologie sociale, Ergonomie, Psychologie cognitive, Psychologie clinique, Psychologie différentielle et Psychologie du développement ...

Il convient ici d'insister sur le fait que le DPSI a été non seulement un des premiers diplômes de Psychologie du travail, mais aussi un des premiers, voire le premier, à intégrer deux approches qui relevaient le plus souvent à l'époque de formations différentes : l'approche "Facteur Humain" (Ergonomie, Conditions de travail, Sécurité ...) et l'approche psychosociale (Animation et management, Communication ...).

Animé par cette volonté de former des praticiens de la psychologie du travail opérationnels et polyvalents, JCA a su concevoir et mettre en place des modalités pédagogiques adaptées ;

- Sélection à l'entrée du diplôme
- Réalisation de stages et formation expérientielle à partir des stages
- Travaux de terrain étroitement articulés aux enseignements
- Travail de groupe
- Ouverture au monde de l'entreprise et aux questions de management et de gestion ...

Ces modalités peuvent sembler aujourd'hui d'une grande banalité mais s'avéraient des plus innovantes à l'époque de la création du DPSI et le sont restées longtemps.

Loin de limiter son action aux grandes orientations du diplôme ou aux modalités pédagogiques de base, JCA a toujours accordé une grande importance, voire la priorité, à la recherche des acteurs susceptibles de constituer un réseau de professionnels, véritable support et ressource pour les enseignements et les débouchés du diplôme :

- Equipes universitaires extérieures prenant en charge certains enseignements dont l'École Pratique des Hautes Études (Laboratoire de J. Leplat), l'INFA et le CUCES de Nancy, l'IRT d'Aix-en-Provence ...
- Centres de recherche appliquée du secteur public accueillant des stagiaires ou confiant aux étudiants du diplôme certains travaux de terrain (ONSER puis INRETS, IRIA puis INRIA, CENA, service des études de la SNCF ...)
- Cadres d'entreprises ou de cabinets prenant en charge certains enseignements ou intervenant de façon plus ponctuelles (Quintard, Fouilhé ...)
- Spécialistes de domaines connexes tels que l'économie ou la gestion ...

Entre autres retombées positives (qualité et quantité des débouchés, forte motivation des étudiants...), cette politique d'ouverture et de polyvalence a permis d'essaimer bien au-delà des frontières du DPSI/DESS/Master PSTO. Ainsi dès les premières promotions du DPSI, nous trouvons de nombreux collègues<sup>6</sup> qui, comme Daniel Rolland a créé puis dirigé le DESS puis Master de Gestion des Ressources Humaines de l'IAE d'Aix-en-Provence ou Joëlle Singéry-Bensaïd qui a été responsable de formation à l'IUT d'Aix-en-Provence, puis à l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT) de l'Université D'Aix-Marseille.

---

<sup>6</sup> Nous excusons par avance auprès de ceux qui n'auraient pas été cités, mais la liste est longue.

Marie-Dominique Giraudou qui a créé et dirigé le DESS Ergonomie des activités Physiques et Sportives de l'Université de la Méditerranée. Ou encore de Jean-Pierre Parrocchetti qui a exercé des responsabilités au Département de Psychologie de l'Université de Corte ou de Mireille Betrancourt qui a été Vice-Doyenne de la Faculté de Psychologie et de Sciences de l'Education de l'Université de Genève.

## **JEAN-CLAUDE ABRIC ET SA CONDUITE DES PROJETS : PRINCIPAUX POINTS FORTS**

Comme le montre le chapitre précédent, JCA a su initier et faire aboutir des projets pédagogiques d'une grande portée pour les étudiants, pour l'université et pour la Psychologie du Travail. Il nous a donc paru intéressant, dans un souci de capitalisation, de dégager les principaux points forts de sa pratique, points forts qui expliquent sans doute ses succès.

Nous insisterons sur six de ces points forts :

- Sa capacité à percevoir des besoins et des attentes à "exploiter" sous forme de projets
- Sa capacité à évaluer et à prendre en compte la faisabilité institutionnelle et humaine des différentes options de conception envisageables
- Son fort investissement affectif dans les projets qu'il initiait
- Sa capacité à constituer un réseau d'acteurs porteurs ou facilitateurs
- Son pouvoir d'influence
- Sa capacité à réajuster, si nécessaire, les projets qu'il défendait.

### **Percevoir Besoins et Attentes**

JCA ne se contentait pas de former les étudiants aux techniques d'écoute, il excellait dans la mise en œuvre de ces techniques et savait "entendre" chez ses interlocuteurs des besoins ou des attentes, le plus souvent mal ou pas explicités : difficultés signalées, problèmes rencontrés, manques constatés ... Se gardant de toute impulsivité JCA conservait en mémoire ces pistes ou fragments d'analyse de besoins, attendant de voir s'ils se confirmaient ou se retrouvaient dans d'autres discours. On pourrait ici oser une analogie avec les modèles de décision regroupés sous le terme de "modèle de la poubelle" : JCA "entassait" ces strates de pistes diffuses jusqu'au moment où certaines d'entre elles ressortaient comme suffisamment étayées pour justifier un

travail de réflexion et d'analyse plus approfondi et plus fondé sur des données (recherche et recueil d'informations complémentaires, demandes d'avis auprès de personnes ressources ...). Mais durant cette phase de maturation et au cours des contacts qu'il prenait, JCA associait toujours analyse des besoins et évaluation de la faisabilité humaine du projet.

### **Evaluer La Faisabilité Institutionnelle Et Humaine Des Options de Conception**

Aux yeux de JCA la perception d'un besoin ne constituait pas une base de travail suffisante pour envisager l'élaboration d'un projet pédagogique. Il cherchait aussi, à travers les contacts qu'il prenait, à évaluer la façon dont les différents acteurs directement ou indirectement concernés par le projet se positionneraient : qui serait pour, voire porteur et à quelles conditions, qui serait contre, qui serait attentiste, quels seraient les risques à prendre en compte et les probabilités d'évènements facilitateurs, quelles précautions s'imposeraient ...

Bien qu'informelles et largement intuitives ces analyses s'appuyaient sur la grande maîtrise qu'avait JCA de la théorie des jeux, maîtrise non seulement scientifique, mais aussi pratique. Elles aboutissaient, de ce fait, à une évaluation le plus souvent fiable de la faisabilité institutionnelle et humaine des différentes options de conception envisageables

### **Un Fort Investissement Affectif**

Perception du besoin, évaluation de la faisabilité humaine, théorie des jeux ... cette terminologie pourrait laisser penser que JCA avait une approche essentiellement rationnelle des projets qu'il initiait. Quiconque a collaboré à ses projets sait qu'il n'en était rien : JCA ne s'engageait quasiment jamais sur un projet si ce projet ne lui "plaisait" pas ou s'il n'éprouvait pas pour ce projet un réel enthousiasme.

Plusieurs critères pouvaient amener JCA à s'investir affectivement dans un projet pédagogique:

- Est-ce que ce projet était en accord avec sa conception de la psychologie et, plus spécifiquement, avec sa conception de la psychologie sociale et de la psychologie du travail ?
- Est-ce que ce projet allait dans le sens de ses intérêts et convictions pédagogiques (lien avec la pratique et les milieux professionnels, portée en termes de débouchés ...) ?
- Est-ce que ce projet recouvrait ses champs d'intérêts scientifiques (étude de la communication, des représentations sociales ...) ?

- Est-ce que ce projet lui permettait de travailler avec des personnes qu'il appréciait, voire des amis (cf. plus bas le point consacré au réseau des acteurs ressources et la communication de Benjamin Jacobi) ?
- Est-ce que ce projet présentait une part de difficulté et de risque ?

Parmi tous les critères, non exclusifs, que nous citons plus haut, le dernier constituait sans doute pour JCA un élément de motivation essentiel : JCA s'engageait d'autant plus dans un projet que celui-ci représentait à ses yeux un "défi"<sup>7</sup>. Inversement, il lui était difficile de se motiver pour un projet ne présentant pas une dimension "ludique", voire "compétitive".

Mais, s'il s'engageait dans un projet, JCA s'y engageait fortement et personnellement : bien que travaillant toujours en équipe, JCA ressentait l'échec d'un de "ses" projets comme un échec personnel !

### **Un Fort Pouvoir D'Influence**

Spécialiste des représentations sociales et faisant preuve d'une grande écoute, JCA savait à la perfection présenter et argumenter ses projets en fonction de l'univers cognitif de ses interlocuteurs (attentes, valeurs, niveau d'information et de connaissance, convictions ...) d'où sa capacité souvent surprenante à faire comprendre et accepter ses projets.

Bien que nous gardant de toute approche trop personnelle ou anecdotique, il nous est ici impossible de ne pas évoquer les séances de travail avec JCA lorsqu'il était amené à déléguer la présentation d'un projet à certains d'entre nous : que de conseils, voire de directives, sur ce qui était à dire ou à ne pas dire et sur la façon de le dire !

### **Constituer Un Réseau D'Acteurs Porteurs ou Facilitateurs**

La grande attention que portait JCA à la façon dont les différents acteurs institutionnels se positionnaient par rapport à ses projets, alliée à son fort pouvoir d'influence et de conviction, lui permettait d'identifier et de mettre en place ce qui constituait à ses yeux un facteur essentiel de réussite, à savoir le réseau des acteurs ressources sur lequel il serait possible de s'appuyer pour faire aboutir le projet :

---

<sup>7</sup> Nous n'utilisons pas ici le terme trop galvaudé aujourd'hui de "challenge", mais c'est bien le terme qui correspondrait le mieux à la psychologie de JCA.

- L'équipe projet qui prendrait en charge la conception détaillée du projet et sa réalisation, équipe constituée des personnes les plus proches de JCA et les plus porteuses du projet<sup>8</sup>. Impossible ici de ne pas évoquer le charisme de JCA, charisme grâce auquel il parvenait à "souder" autour de lui une équipe engagée et motrice, malgré les différences de point de vue et les désaccords internes.
- Au-delà de l'équipe projet, les alliances institutionnelles que JCA avait l'art de construire et de préserver (alliances sur la base d'intérêts communs ou "d'ennemis" communs, "retours d'ascenseur" ...).
- Les acteurs clés (décideurs, financeurs ...) favorables au projet.
- Les soutiens susceptibles d'être mobilisés ponctuellement en cas de besoin.

### **Réajuster Le Projet**

Si les résistances à un projet s'avéraient trop fortes et un "passage en force" trop risqué, JCA savait détecter le moment où un compromis devenait nécessaire. Il démontrait alors une grande maîtrise stratégique en modifiant ou abandonnant certaines composantes secondaires du projet pour mieux en préserver les fondements : orientation globale du projet et objectifs visés, principes de base ...<sup>9</sup>

Cette capacité à réajuster et adapter, en cas de nécessité, le contenu d'un projet rejoignait, chez JCA, un principe stratégique de base, principe que l'on pourrait résumer en un adage souvent exprimé par lui sous différentes formes : "Il est très dangereux de vouloir gagner à tout prix : quand on ne peut pas gagner, il faut savoir l'évaluer et parvenir à limiter les pertes".

## **EN CONCLUSION**

Le savoir-faire de JCA en matière de conduite de projets ne se limitait pas aux quelques points forts esquissés plus haut.

Nous nous sommes, en effet, limités, comme il est de règle dans toute démarche de capitalisation, aux composantes de sa pratique les plus facilement assimilables et reproductibles

---

<sup>8</sup> Cf. sur ce point la communication de Benjamin Jacobi, *ibid.*

par d'autres acteurs, ce qui nous a conduits à passer sous silence d'autres composantes dont celles les plus liées à sa personnalité: le plaisir ludique qu'il prenait à gérer et parfois à déclencher les conflits, sa capacité si ce n'est à "bluffer" du moins à prendre quelques libertés avec la réalité des projets et la réalité de leur déroulement (n'a-t-il pas mené plusieurs recherches sur le mensonge ?), son enthousiasme, son style relationnel empreint de chaleur, de disponibilité mais aussi de vigilance, le soin qu'il apportait à valoriser ses interlocuteurs... autant d'attitudes et de traits qui faisaient de JCA, non seulement un porteur de projets d'une rare efficacité, mais aussi un collègue et un ami des plus attachants.

Jacky SINGERY: a pendant longtemps dirigé le DESS de Psychologie du Travail puis le Master de Psychologie Sociale du Travail et des Organisations ainsi que le Département de Psychologie Sociale du Travail de l'Université d'Aix-Marseille. Il est, actuellement consultant dans le cabinet Ergomatic. Contact: [singery.jacky@gmail.com](mailto:singery.jacky@gmail.com)

Marc SOUVILLE: est Professeur de Psychologie Sociale du Travail et des Organisations, directeur du Master de Psychologie Sociale du Travail et des Organisations d'Aix-en-Provence et membre du Laboratoire de Psychologie Sociale de l'Université d'Aix-Marseille. Contact: [marc.souville@univ-amu.fr](mailto:marc.souville@univ-amu.fr)

---

<sup>9</sup> Au risque de pousser trop loin le rapprochement, on pourrait, par analogie avec le fonctionnement des représentations sociales, parler ici d'une modification des éléments périphériques du projet visant à en préserver le noyau central.