

# La psychologie du travail et la vie des organisations

M. Rousson

De l'Institut de Psychologie, Université de Neuchâtel

Article soumis le 22 juin 1972

## Résumé

*L'auteur présente le rôle du psychologue du travail dans l'organisation. Il montre comment l'action de ce professionnel est liée à des options politiques, philosophiques, scientifiques ou techniques. Il spécifie son analyse en montrant comment l'activité du psychologue du travail a évolué. Un exemple d'intervention complète l'article.*

## Nature de la psychologie du travail

La psychologie du travail est une discipline neuve et en pleine évolution. Il est d'autant plus difficile d'en faire le tour que de nombreuses approches existent et que sa pratique est souvent contestée tant par certains mouvements gauchistes que par une fraction des psychologues eux-mêmes.

Ce double mouvement de contestation repose sur une question à base idéologique: «Au service de qui êtes-vous?» Entendez: «A quelle classe sociale voulez-vous donner vos services?»

La question mérite d'être posée.

Si la médecine du travail a trouvé une définition large mais, croyons-nous, satisfaisante lors des travaux du Comité mixte OIT/OMS («Promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs, placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses aptitudes physiologiques et psychologiques, en somme adapter le travail à l'homme et chaque homme à sa tâche!»), la psychologie du travail ne bénéficie pas d'un projet qui puisse faire une certaine unanimité. A notre sens, cela tient à la dimension politique dont on ne peut isoler l'action psychologique.

La médecine ou mieux, la physiologie peut étudier un siège qui réponde aux problèmes de la fatigue physique d'une secrétaire, par exemple. On trouvera un certain nombre de critères incontestables qui permettront de juger les différents sièges proposés. Bien que ne voulant pas réduire la médecine du

travail à l'étude des sièges, nous avons le sentiment qu'il est toujours possible, pour le médecin, de définir des critères scientifiques et acceptables socialement.

En psychologie — où l'on s'occupe non seulement des individus, mais des groupes — le problème du *pouvoir* est incontestablement posé d'où la question que je rappelais plus haut et qui peut aussi se traduire par: «A quel pouvoir fait-on allégeance?»

On ne peut, au nom de la science ou de l'efficacité ou de la rationalité, que savons-nous encore, éviter cette question. Si vous dites: «je travaille pour l'homme et son bien-être», on peut vous répondre: «oui, afin de le maintenir en dépendance». La fameuse trilogie «indépendance—dépendance—interdépendance» est ainsi rappelée, ce qui renvoie à la conception philosophique de l'homme que le psychologue assume.

Philosophie de l'homme, aspirations politiques, science et techniques déterminent donc l'action du psychologue du travail.

A notre avis, on ne peut donc être psychologue du travail sans avoir réfléchi et choisi parmi les différentes options philosophiques, politiques, scientifiques et techniques qui s'offrent à notre réflexion. Nous irons même jusqu'à dire que les choix relatifs à ces quatre dimensions doivent s'organiser en un tout cohérent.

En face d'un problème posé par une organisation, le psychologue peut avoir à choisir entre différentes options.

En premier lieu, il doit se déterminer soit en faveur de la recherche, soit en faveur de l'application. Loin de nous l'idée de créer un fossé entre les deux termes de l'alternative ci-dessus. L'application, en particulier, a besoin de la recherche. Elle est recherche, elle-même, dans la mesure où elle met en œuvre un système de recueil et de dépouillement de données. Mais, nous dirons qu'il y a application dès que le projet d'action dé-

passer la simple description et restitution des faits.

En deuxième lieu, le psychologue doit décider s'il va travailler dans une perspective individuelle ou, au contraire, dans une perspective organisationnelle. Dans le premier cas, il s'efforcera d'apporter des réponses – à supposer qu'il ait choisi l'application – à des problèmes individuels nominativement posés. Dans le second cas, il envisagera plutôt ce corps complexe qu'est l'organisation (ou l'entreprise), en visant à modifier celle-ci dans son système de fonctionnement.

En troisième lieu, le psychologue doit choisir entre l'attitude d'expert et celle d'intervenant. Dans le premier cas, il se bornera à étudier le problème, à en décrire les tenants et les aboutissants et à proposer – s'il veut faire une application – une ou des solutions. Dans le deuxième cas, le fait d'être intervenant implique, en plus du travail d'expert, une approche psycho-sociale de recherche active qui consiste à introduire le changement, soit dans l'individu, soit, plus souvent, dans l'organisation, changement destiné à résoudre le problème posé.

En psychologie du travail les problèmes politiques et philosophiques se posent, au moins, dès que l'on quitte le domaine de la recherche et que l'on débouche dans l'application.

### *De quelques domaines de la psychologie du travail*

Pour mieux traiter ce problème, nous allons énumérer quelques domaines de travail du psychologue industriel.

#### *a) La sélection*

Nous croyons qu'historiquement, une de ses premières tâches a été la sélection du personnel, afin de maximiser le rendement. *Taylor*

(1970) avait clairement posé cette exigence dès ses premières expériences. Mais, depuis, l'optique a changé. A la sélection brutale a succédé la recherche de l'ajustement mutuel de l'organisation et de l'individu. On n'accorde plus une totale confiance aux tests depuis qu'on en a vérifié le degré de prédictivité, mais chose curieuse, on fait toujours confiance aux méthodes non vérifiées. On préfère aider l'individu à choisir en connaissance de cause. On l'aide à examiner la situation et, finalement, à entrer en contact avec son futur chef pour un entretien dont dépendra *l'engagement mutuel*.

La machine «fonctionnelle» à sélectionner fait place à la négociation entre futurs partenaires éventuels. Une certaine psychologie humaniste a tendance à prendre la place d'une psychologie behavioriste trop élémentaire, trop isolée de son contexte.

#### *b) La formation*

Après la sélection vient la formation. L'école ne prépare pas à un poste précis. Ce n'est pas sa fonction. Il convient alors d'aider le sujet à apprendre son travail. Le psychologue est souvent intervenu dans ce domaine. Tout d'abord au niveau de l'individu et de la recherche. On s'est préoccupé des conditions optimales d'apprentissage de tâches diverses. Puis, presque en même temps, on s'est préoccupé d'application, avec le T.W.I.<sup>1</sup> par exemple, puis avec les principes de l'enseignement programmé, techniques qui ne sont d'ailleurs pas tellement éloignées. Ces deux techniques visent le développement, voire l'entraînement individuel des travailleurs. On vise à l'efficacité. Les règles du T.W.I. sont conçues de telle façon que l'apprentissage de n'importe quelle personne soit accéléré. L'enseignement programmé est, de même, une technique qui vise à un double rendement: au niveau du degré de

<sup>1</sup> Training Within Industry: méthode de formation au poste venant des Etats-Unis d'Amérique.

réention et au niveau de la rapidité d'acquisition.

Le psychologue a appris, de même, à organiser des cours et des séminaires de tous ordres. Mais, actuellement, se développe une autre réflexion, complémentaire de la première. Il se pose tout d'abord le problème du besoin de formation afin de l'analyser. Ce n'est pas parce qu'un service commercial demande une formation en statistique qu'il faut organiser ce cours, même vu dans le cadre de la formation continue (nouvelle tâche pour des équipes multidisciplinaires). Il faut se poser le problème de l'adéquation de la formation aux tâches réelles. Il s'agit, en fait, de répondre à la question: pourquoi des individus ou des groupes d'un service commercial demandent-ils une formation en statistiques? Est-ce par souci de valorisation ou pour un développement de certaines applications? Si c'est par souci de valorisation, n'est-il pas opportun d'aider le groupe à se réorienter vers des contenus moins artificiels? Ceci postule la centration sur le groupe et l'intervention. L'analyse de la demande de formation est une intervention où le psychologue aide le groupe à prendre conscience de ses motivations, afin qu'il puisse agir avec lucidité.

Au-delà du problème du besoin, il y a celui de l'implantation à l'intérieur de l'organisation d'un système de formation. C'est là qu'on peut recourir à l'ingénieur en organisation. Mais, beaucoup de psychologues du travail contemporains sont partisans d'un système participatif où une commission mixte s'efforce, parfois avec l'aide de psychologues ou/et d'experts, de faire une analyse permanente du besoin et de gérer (pas seulement au sens financier du terme) le système de formation qui engage, et exige même, la participation de tous, cadres et employées. Mais la relation d'enseignement, elle-même, est en pleine évolution. Et, en liaison avec le thème de la motivation, on essaie de définir

des méthodes de travail qui permettent au mieux la participation, donc l'engagement des travailleurs, quel que soit leur niveau. C'est ainsi que nous avons assisté, récemment, à un long séminaire non directif (centré sur les besoins des participants) destiné à des ouvriers.

Le but implicite de cette dernière action était le développement des membres de l'organisation par le travail de groupe et l'apprentissage de la responsabilité, et de la participation dans les groupes.

La formation, on le voit, est devenue une tâche aux multiples facettes qui s'offre au psychologue du travail.

### c) *La motivation*

Mais, il ne suffit cependant pas de sélectionner un travailleur, de le former et de lui donner des occasions de formation ultérieure. Il faut encore qu'il soit motivé. C'est à dessein que nous n'avons pas dit: «il faut le motiver». La tendance de beaucoup, à commencer par *Taylor*, a été et est de croire que la motivation essentielle au travail est d'ordre monétaire. Les recherches, qui ont été faites jusqu'ici, ont amplement démontré le contraire (voir, par exemple, *Bremond 1971*). Certes, le salaire est important, et pour chacun d'entre nous. Mais il est plus. Une fois un minimum acquis, d'autres besoins se manifestent et deviennent aussi importants pour le travailleur. Il veut, en particulier, être reconnu socialement et s'accomplir, se réaliser dans son travail. Qu'on nous entende bien, nous ne disons pas qu'il faut négliger le problème des revenus, bien au contraire. Nous disons, qu'à partir d'un certain moment, cela ne suffit plus à donner satisfaction au travailleur. Si on demande à un médecin, un psychologue ou un directeur ce qu'il aime dans son travail, il ne répondra que rarement que c'est son revenu. En revanche, il citera la possibilité d'être utile, l'intérêt et la stimulation qu'offrent certaines tâches, le goût qu'il a

pour l'organisation, etc. Nous croyons fermement que tous les travailleurs ont tendance à avoir des motivations de ce genre-là. Le problème est que les tâches qui leur sont offertes ne sont souvent pas de nature à satisfaire ces nouvelles exigences. Aussi a-t-on essayé divers expédients. La polyvalence en fut un. On croyait, qu'en rendant capable un travailleur de remplir plusieurs tâches morales en elles-mêmes, on allait stimuler son intérêt pour le travail. Mais, comme le dit *Herzberg* (1968), en ajoutant Zéro à Zéro, on ne fait pas Un. En vérité, on est encore prisonnier de l'hypothèse taylorienne.

C'est *Peter Drucker*, croyons-nous, qui a montré qu'on avait été, dans l'organisation scientifique du travail, victime de la méthode d'analyse. Analyser le travail, c'est bien en faire ressortir les composantes. Mais, cela n'implique nullement de ne donner, à chaque travailleur, qu'un élément à traiter. Il faut rompre avec la tradition. *Herzberg* propose un enrichissement des tâches, au moyen des principes suivants :

1. Retirer certains mécanismes de contrôle sans détruire la possibilité de vérification ;
2. Accroître l'obligation qu'a l'individu de répondre de son propre travail ;
3. Donner à l'individu une unité naturelle et complète de travail (module, division, etc.) ;
4. Accorder plus d'autorité à un employé dans son travail ; liberté d'action ;
5. Faire parvenir les rapports périodiques au travailleur lui-même plutôt qu'à son surveillant ;
6. Ajouter de nouvelles tâches plus difficiles ;
7. Assigner à des individus des tâches spécifiques ou spécialisées, ce qui leur permet de devenir experts.

(*Herzberg*, article cité).

Si l'enrichissement ainsi fait réussit, le travail plus intéressant sera, en lui-même, stimulant, intéressant. Il ne sera donc plus nécessaire de motiver le personnel, au risque de le

rendre hyper-dépendant. Le personnel se motivera lui-même.

#### d) *Le commandement*

L'allusion à la dépendance évoque le problème de la relation et, par là, de la vie en groupe et du commandement. Si, à l'origine, le commandement est de type disciplinaire, et si la vie des groupes est étudiée du point de vue de leur maniabilité, la perspective tend à se renverser et, malgré les nuances, il nous semble que la vie des groupes de travail et les interventions que le psychologue peut faire sur ces groupes vont plutôt dans le sens d'une reconnaissance du conflit, du fait que les intérêts divergent et de la nécessité de la négociation, donc de la participation aux décisions qui impliquent la vie du groupe. A travers cela, on voit émerger une certaine philosophie de l'homme où l'on admet la spécificité de chacun, son droit à l'autonomie, un refus de la dépendance, et un choix quasi délibéré pour une solution réaliste : l'interdépendance.

La dépendance est à rejeter dans la mesure de son inefficacité (une trop grande dépendance inhibe l'action, la vie) et l'indépendance totale étant utopique, reste l'interdépendance, solution créatrice s'il en est : les individus et les groupes s'appuient les uns sur les autres pour construire l'œuvre commune.

L'évolution du commandement est parallèle à celle qui est esquissée ci-dessus pour les groupes. Si, sous *Taylor*, le commandement était disciplinaire, l'Ecole des relations humaines a introduit la dimension humaine, le facteur humain, et nombreux sont les auteurs qui, depuis, ont tenté de faire une synthèse entre la centration sur l'individu et la centration sur les tâches. Non sans succès d'ailleurs. Mais la veine n'est pas épuisée et le psychologue voit poindre une autre théorie du commandement, où le chef serait vu comme un médiateur qui facilite le change-

ment et la prise en charge par chacun des objectifs généraux de l'organisation à travers la prise en charge des siens propres (Meigniez, 1964).

Les difficultés de l'autorité, actuellement, rendent urgente une nouvelle pratique, qui est peut-être celle que nous venons d'essayer d'exprimer et que nous pouvons essayer de résumer en disant que le chef sera de plus en plus un formateur, plutôt qu'un sergent-major.

#### e) *Communication et information*

Les problèmes de relation, qui sont fondamentaux dans les deux thèmes qui viennent d'être évoqués, se retrouvent au niveau de la communication et de l'information. Dans une organisation, les travailleurs ont non seulement besoin d'être informés, mais besoin de communiquer, et cela, au niveau opérationnel et au niveau motivationnel.

Structurellement, une organisation transforme de l'information. Pour cela, les travailleurs ont besoin de connaître les objectifs à atteindre (même, disons-nous, de participer à leur élaboration), de pouvoir prendre des informations sur la situation dans laquelle ils œuvrent, d'interpréter ces informations afin de choisir et de mettre en œuvre les moyens nécessaires à l'atteinte de l'objectif. Mais, comme lorsqu'on lance une fusée vers la lune, il faut être en mesure de corriger les trajectoires. Pour cela, il faut être, le plus souvent possible, à même de prendre des informations sur les effets du travail afin d'intégrer les écarts de manière à corriger les moyens mis en œuvre.

Or, cela implique une fluidité dans l'information, et une disponibilité qui n'est, de loin, pas toujours présente. C'est une manière de vivre qu'il faudrait apprendre pour assurer cette fluidité. En fait, dans les groupes, on assiste à divers types de rétention et de distorsions de l'information qui sont dues soit à des stratégies personnelles pour maintenir

une image de soi, soit à une répression constante mais voilée. Nous ne citerons qu'un témoignage d'un contremaître d'une fabrique de ciment:

«Quand on mesure la résistance, on cherche plutôt des résultats bons, on corrige, quoi, ça fausse tout. Le ciment se vend quand même, mais ça fausse. Si on avait l'esprit statistique, on ne le ferait pas, car on serait conscient de l'interprétation. Or, en cimenterie, tout le monde fait ça: gâcheur, chimiste, chef de fabrication, directeur, tout le monde file un petit coup: c'est pour être tranquille, pour qu'on ne nous reproche rien. Or, avec l'esprit statistique, on ne le ferait plus, on chercherait à comprendre. Même le cuiseur, quand ça cuit mal et qu'il le dit, on l'engueule. Moi, je le féliciterais, c'est un collègue. Mais, il se dit: attention, petit, les 1100 degrés, je n'en ferai plus maintenant si c'est pour me faire engueuler. Comme on n'y peut rien si on vous engueule, on cherche à camoufler... Faudrait arriver à dire ce qui se passe, et à tous les échelons... (Caspar, 1970). Ce témoignage d'un contremaître en dit long sur le besoin de communication, c'est-à-dire, d'échanges de significations entre les différents membres et les différents niveaux de l'organisation. L'information ne peut être à sens unique. Elle doit être à double sens.

Mais, le travailleur n'a pas seulement besoin de partager des informations opérationnelles, il a aussi besoin de pouvoir se situer dans l'ensemble de l'organisation. Il a besoin de la connaître. Il a donc besoin d'information de motivation. Et, à ce niveau aussi, on doit tendre à la communication.

Dans les quelques domaines que nous venons d'esquisser, il y a de nombreuses tâches dont peut se charger le psychologue. Dans un premier temps, il peut être chercheur. Et de nombreux travaux sont encore nécessaires dans tous les domaines. Dans un second temps, il peut essayer de faire de l'application soit en tant qu'expert, soit en tant qu'in-

tervenant. Dans le premier cas, il étudiera une situation, fera rapport, et élaborera des propositions. Dans le second, il travaillera au changement en aidant les membres de l'entreprise à participer à la construction d'une solution basée sur la prise en compte des résultats de l'étude d'expert. Dans certains cas, les membres de l'entreprise feront eux-mêmes l'étude. Enfin, le psychologue peut diriger son effort soit vers un individu ou des individus, soit vers un groupe, en favorisant la dynamique propre de celui-ci. Nous insistons beaucoup sur la différence qui existe entre une série d'individus et un groupe. Les individus sont vus pour eux-mêmes. Le groupe est, certes, composé d'individus, mais d'individus étant en interaction à propos d'une tâche à accomplir sur une toile de fond commune. Le groupe a une identité, une structure et une dynamique propre qui dépasse et englobe les individus. Une entreprise est un groupe de groupes. Et, à ce titre, les individus sont interdépendants. Il y a, certes, «ceux» de la comptabilité et «ceux» du bureau technique. Mais, on est «de l'entreprise X» en concurrence avec «l'entreprise Y».

L'entreprise, dans sa complexité, doit être traitée comme un tout complexe. Et le changement, leitmotiv de notre temps, ne peut se faire que par la participation active de chacun, au sein des groupes qui interagissent. Et cela, d'autant plus qu'il y a des divergences d'intérêts, donc des conflits latents qui doivent être mis à jour, afin d'être dépassés par négociation.

#### *f) Autres thèmes*

Nous avons esquissé ici quelques thèmes du travail du psychologue industriel. Il en est d'autres. Il y a d'abord tous les problèmes de l'ergonomie et de la sécurité où il peut aider le médecin et l'ingénieur à créer un poste de travail qui ne soit pas seulement fiable, mais aussi intéressant. Il y a, ensuite,

les problèmes d'étude du travail, de qualification des postes, de notation personnelle, de rémunération où il peut apporter sa qualification d'expert, mais aussi celle d'agent de changement, dans la mesure où tout sous-système modifié est générateur d'insécurité, de tension, etc.

Le psychologue d'entreprise peut encore être un conseiller personnel des individus qui ont des problèmes à résoudre. Il peut être, au fond, le généraliste qui va orienter les sujets vers le spécialiste.

Dans notre énumération, nous avons laissé de côté toute orientation qui s'éloigne de l'image habituelle du psychologue: le marketing et l'organisation en particulier.

#### *Le psychologue: au service de qui est-il?*

Nous devons revenir, maintenant, à notre question initiale: au service de qui est le psychologue? Notre réponse sera fortement empreinte de notre «coefficient personnel», disons le mot, de notre idéologie personnelle. Cependant, nous croyons qu'il est juste de dire que chaque fois que nous avons relevé une évolution, le psychologue quitte le niveau strictement patronal pour une position plus nuancée, plus souple, plus centrée — nous semble-t-il — sur une problématique de changement. Nous avons même prononcé les mots d'agent de changement. Le psychologue, qui auparavant pouvait apparaître comme un psycho-technicien (cette dénomination existe toujours), tend à devenir celui qui, bien qu'utilisant toujours ses compétences d'expert, aide les membres d'une organisation à reconnaître et à traiter leurs problèmes d'une façon créatrice. Il recherche aussi à «former» ses interlocuteurs, afin de leur rendre leur autonomie. Le but du psychologue est, en fait, de se retirer le plus vite possible, afin d'éviter une trop grande dépendance des groupes ou des individus à son égard.

Alors, au service de qui est le psychologue

du travail? Au service de personne exclusivement, au service de tous, au service de la vie, et cela dans toute la mesure où il est honnête avec lui-même, sait reconnaître les besoins des parties qui sont en sa présence, sait restituer aux partenaires ce qu'il perçoit, et ne projette pas seulement son propre désir, son propre projet dans la situation. Ajoutons enfin, qu'il n'est pas possible au psychologue, pas plus qu'à n'importe quel spécialiste d'ailleurs, de prévoir des solutions définitives. Etant au service de la vie, donc de ce qui est essentiellement mouvant, on peut dire qu'il est «surconscient» (ou devrait être) de l'inachèvement de l'histoire. Les problèmes de demain ne nous sont pas encore connus. Mais, nous savons qu'ils se préparent, qu'ils existeront et que nous devrons les prendre en compte.

## *Annexe*

### *Une intervention dans l'industrie*

1. L'intervention que nous allons décrire n'est pas achevée au moment où nous rédigeons ce texte.

Elle s'insère dans un ensemble plus vaste de révision des politiques du personnel.

2. L'auteur a rencontré, il y a 6 ou 7 mois, le directeur de l'entreprise en question qui lui a posé un triple problème, dont celui de l'information.

3. Schématiquement, la demande peut se résumer ainsi: Quels sont les besoins du personnel en matière d'information, tant du point de vue interne de l'entreprise que du point de vue externe (vie civique, vie économique, démarches pour travailleurs étrangers, etc.)?

4. L'auteur, deux collaborateurs, la direction de l'entreprise et le service du personnel étudient en commun un moyen adéquat pour répondre à la question posée. Il est décidé qu'en aucun cas, on n'imposera, directement ou indirectement, au personnel un chemin d'exploration trop étroit. On décide donc de

procéder à environ 60 interviews d'abord totalement non-directifs puis semi-directifs. Les interviews semi-directifs interviennent dès que les psychologues ont recueilli assez de thèmes pour avoir une idée de ce qui préoccupe les travailleurs. Ils peuvent alors intervenir dans la discussion, en proposant à la méditation de l'interviewé, un ou plusieurs thèmes déjà évoqués lors de rencontres précédentes. Ces propositions ne sont cependant pas faites de manière contraignante. Un secteur de l'entreprise, relativement petit, mais assez représentatif, fournit le cadre à cette étude.

5. L'enquête a pu se faire avec l'accord de la hiérarchie et dans des conditions de confidentialité excellentes. Les psychologues ont eu toute liberté pour effectuer leur travail au mieux. La commission ouvrière, renseignée, a bien accepté l'intervention.

6. Quantitativement, les résultats ont dépassé toute espérance. Non seulement toutes les personnes sollicitées (avec une seule exception) ont accepté de collaborer, mais elles ont été fort actives et ont exploré systématiquement les domaines proposés.

7. Qualitativement, le rapport a montré que:

- les travailleurs accordent beaucoup d'importance à l'information;
- les domaines pour lesquels ils souhaitent une information plus complète sont assez variés;

- une revendication essentielle des interviewés est d'être pris au sérieux et de pouvoir s'affirmer, comme partenaires et interlocuteurs valables, pour tous les problèmes qui les touchent personnellement ou qui ont trait à leur environnement;

- une structure permettant le dialogue et la communication devrait être mise en place;

- la hiérarchie, bien que dévouée et tolérante, ne ressent pas l'importance de l'information et ne se soucie pas assez de l'écoute, base de la communication;

- la commission ouvrière n'est pas assez

formée pour assumer son rôle de pouvoir au sein de l'entreprise.

8. Les résultats ci-dessus sont confirmés à l'occasion d'un séminaire qui réunit une trentaine d'ouvriers d'un autre secteur de l'entreprise.

9. Le rapport est soumis à la direction et au service du personnel. Les responsables de ces deux organes sont très frappés par l'ampleur du problème, d'autant plus qu'ils déployaient depuis longtemps des efforts considérables pour améliorer leurs politiques du personnel.

10. Plusieurs rencontres ont alors lieu entre les intervenants et les responsables de l'entreprise. Le rapport est étudié. Les premières réactions affectives sont discutées et, finalement, le problème est objectivé. Il n'y a pas péril en la demeure. Il y a un *problème à résoudre*. Il convient donc de mettre en œuvre les moyens nécessaires à cela.

11. Plus que l'information, c'est la communication qui fait défaut; la question initiale était trop partielle. Les deux enquêtes l'ont montré. Il convient donc de s'adapter et d'envisager le problème dans sa nouvelle dimension. C'est la première conclusion à laquelle la direction et l'auteur arrivent.

12. Dès lors, des actions très souples seront envisagées. La condition principale de la communication (qui implique une certaine participation du personnel à la vie de l'entreprise) est la formation de tous ceux qui détiennent un certain pouvoir: l'encadrement et les représentants du personnel. Par ailleurs, une politique de l'information devra être développée et affirmer les principes nécessaires à la solution des problèmes rencontrés.

La formation «à l'information et à la communication» de l'encadrement se fera dans le cadre du service de formation. Elle s'insérera dans des actions déjà décidées. La pédagogie sera non-directive. L'animateur invitera les participants à réfléchir sur ce thème

et les aidera à résoudre les difficultés que les cadres ressentent à ce niveau.

La formation des représentants du personnel est plus complexe. Cela n'est pas à l'entreprise de décider à leur place. Cependant, comme l'enquête a montré que la commission ouvrière était mise en cause par le personnel, il a été considéré qu'il était du devoir de la direction de communiquer ce fait aux responsables. Mais, afin d'être positif, il a été décidé d'offrir à ces personnes l'occasion d'étudier leur problème, indépendamment de l'entreprise. Pour ce faire, on donnera à la commission ouvrière les moyens d'étudier, avec un consultant, leur problème. Cette commission sera naturellement libre de donner suite ou non à cette proposition.

13. Parallèlement à «l'action information», la formation du personnel prend un essor considérable dans l'entreprise. La pédagogie est toujours non-directive. De nombreux problèmes peuvent donc être évoqués.

La rencontre des actions d'information et de formation devrait créer progressivement un climat propice au dialogue, à la communication.

14. L'intervention n'est pas terminée. Direction et consultant entendent suivre l'expérience et en analyser les composantes. Conscients de l'inachèvement des choses, ils sont prêts à s'adapter et à réviser leurs jugements.

15. Le cas décrit ci-dessus montre, à notre sens, la primauté de l'intervention sur le travail d'expert. Un travail d'expert aurait certainement été trop étroit et aurait manqué une part essentielle de la réalité de la vie de l'entreprise. Que ceci ne soit cependant pas considéré comme un plaidoyer contre la maîtrise, par le psychologue, d'un grand nombre de connaissances techniques ou organisationnelles. Elles sont, à notre sens, indispensables au succès d'une intervention. Mais pensons seulement que le psychologue doit éviter de transférer des solutions d'une

organisation à l'autre. Chaque organisation a sa spécificité, et les hommes ont le besoin et le droit de participer à l'élaboration des règles qui vont les régir.

#### *Bibliographie*

Outre les ouvrages cités dans le texte, nous donnons, dans la présente bibliographie, une liste d'ouvrages de base en psychologie du travail.

*Ardoino J.*: Management ou commandement. Paris, Fayard-Mame, 1970.

*Blake et Mouton*: Les deux dimensions du management. Paris, Editions d'organisation, 1970.

*Bremond J.*: Où en est la mesure du moral? Revue de Psychologie appliquée 21, 237-270 (1971).

*Brown J. A. C.*: Psychologie sociale de l'industrie. Paris, Epi, 1961.

*Caspar P.*: Formation des adultes ou transformation des structures de l'entreprise. Paris, Editions d'organisation, 1970.

*Goguelin P.*: La formation continue des adultes. Paris, P.U.F., 1970.

*Herzberg F.*: Une fois de plus, comment motiver des

employés. Harvard Business Review. Tiré à part en traduction française, 1968.

*Jardillier P.*: L'organisation humaine des entreprises. Paris, P.U.F., 1965.

*Lapassade G.*: Groupes, organisations et institutions. Paris, Gauthier-Villars, 1967.

*Likert R.*: The human organisation. New York, McGraw-Hill, 1967.

*Maslow A. H.*: Motivation and Personality. New York, Harper and Row, 1954.

*Meigniez R.*: Pathologie sociale de l'entreprise. Paris, Gauthier-Villars, 1964.

*Muller Ph. et Silberer P.*: L'homme en situation industrielle. Paris, Payot, 1968.

*Suet Ph.*: La communication dans l'entreprise. Paris, France-Empire, 1970.

*Taylor F.*: L'organisation scientifique du travail. Bruxelles, Marabout, 1970.

*Tiffin J. et McCormick J.*: Psychologie industrielle. Paris, P.U.F., 1967.

Adresse de l'auteur:

*M. Michel Rousson*, professeur-assistant, Institut de Psychologie, Université de Neuchâtel, Clos-Brochet 32, 2000 Neuchâtel.

## Mitteilungen Communications

### *10. IFAS in Zürich*

Vom 18. bis 22. Oktober findet in den Züspa-Hallen die 10. IFAS – Internationale Fachmesse für Arzt- und Spitalbedarf statt. Rund 300 Aussteller zeigen auf einer Fläche von 11 000 m<sup>2</sup> und in vier Hallen

ihre Neuheiten. Diese Sonderschau bringt einen umfassenden Querschnitt durch das Marktangebot von Arzt- und Spitalbedarf.