

RÔLE DES PSYCHOLOGUES DANS LES ORGANISATIONS

PRÉSENTATION

Christine SMILGA

Hôpital Maisonneuve-Rosemont et Hôpital Notre-Dame du CHUM

Ce numéro thématique de la *Revue québécoise de psychologie* se veut un survol de la pratique et de la recherche qui se font dans le domaine de la psychologie du travail et des organisations (T/O). Les praticiens et les chercheurs qui œuvrent en ce milieu ont comme but d'analyser et d'expliquer les comportements, émotions et cognitions des individus et des groupes dans leur milieu de travail et de découvrir la nature et la signification du vécu des personnes en situation de travail (Dolan, Lamoureux et Gosselin, 1996) afin d'améliorer les relations entre la personne et son travail (Bernaud, 2000). Les interventions des psychologues du travail ont aussi pour objectif d'améliorer le climat et la cohésion de l'organisation, le rendement et la production ainsi que la santé et le bien-être au travail.

La présentation de cette thématique dans une revue principalement axée sur la psychologie clinique et appliquée est le reflet d'une tendance, soit un rapprochement entre la psychologie clinique et organisationnelle. Plusieurs psychologues formés en clinique ou en counselling en viennent à œuvrer en milieu organisationnel, comme nous le verrons dans le premier article de ce numéro. D'autre part, des cliniciens sont confrontés à des enjeux organisationnels à travers les consultations individuelles portant sur des problématiques reliées au travail, ou encore, ils œuvrent au sein d'une organisation et cherchent à faire une lecture organisationnelle correcte afin de jouer leur rôle de façon plus efficace et satisfaisante. L'auteure de cet article en est d'ailleurs un exemple, étant de ces psychologues hybrides qui œuvrent en Programme d'aide aux employés, alliant le rôle de clinicien à celui de consultant auprès de l'organisation.

Ce numéro thématique en est donc un du rapprochement de deux mondes. Ce genre de métissage est, selon nous, une source de richesse et de créativité. Nous espérons qu'il s'avérera une bonne occasion pour les psychologues « non T/O » de se familiariser avec le domaine de la

psychologie du travail, d'apprécier la grande diversité de ses champs d'intérêt et d'enrichir leur pratique avec des angles de vue nouveaux pour comprendre l'individu au travail. Quant aux psychologues du travail, ils y trouveront des textes qui sauront susciter leur intérêt, abordant des sujets d'actualité.

LES CONTRIBUTIONS

Les neuf articles que compte ce numéro sont regroupés sous quatre thèmes : une « photo » du champ de pratique de la psychologie T/O, l'intervention et la consultation organisationnelle, l'étude de l'individu face au travail et face à l'organisation et, enfin, les systèmes dans lesquels évoluent les individus.

« Photo » d'un champ de pratique diversifié

L'article *Ce que font les psychologues travaillant dans le milieu organisationnel : résultats d'un sondage effectué au Québec au tournant du XXI^e siècle*, de Roland **Foucher**, Geneviève **Barrette**, Stéphanie **Jean** et Martine **Simard**, ouvre le bal d'excellente manière en présentant les résultats d'un sondage sur les activités professionnelles exercées par les psychologues en milieu organisationnel au Québec, en 1999. Grâce à cette « photo » récente du champ de la psychologie organisationnelle, les lecteurs pourront prendre connaissance aisément des rôles multiples et très diversifiés que jouent les psychologues dans les organisations, de leurs tâches ainsi que de leurs cibles et techniques d'intervention. Ainsi, les auteurs rapportent cinq principaux profils de pratique chez ces psychologues : 1) la dotation (sélection du personnel, évaluation du potentiel); 2) la formation du personnel; 3) la gestion de carrière et la réaffectation; 4) le développement organisationnel (DO) et le changement, et, enfin, 5) l'aide aux employés. Les auteurs présentent leurs recommandations pour ce qui est de la formation à offrir aux étudiants et aux psychologues intéressés à œuvrer dans ce champ de la psychologie.

Intervention et consultation organisationnelle

Trois articles nous offrent une illustration de types d'interventions effectuées par des psychologues (ou professionnels de champs connexes) dans les organisations de travail. Il ne s'agit pas du tout d'une illustration exhaustive. Par contre, ces articles abordent des réalités incontournables de la vie actuelle au travail : le changement dans les organisations, le multiculturalisme et la détresse psychologique des travailleurs sur laquelle se penchent les intervenants des programmes d'aide aux employés. Ces trois articles s'avèrent également des illustrations du rôle de conseiller

qu'exercent des psychologues auprès de la gestion et des travailleurs des organisations.

Le domaine du changement et du développement organisationnels est l'objet de l'article de Guy **Robert**, *Bien préparer les changements organisationnels*. Ce psychologue consultant d'expérience nous présente le canevas d'une démarche systématique d'intervention développée au fil de son travail auprès d'entreprises diverses qui ont eu recours à ses services de planification du changement. Ce texte offre une illustration détaillée du rôle de consultant en changement et développement organisationnel (DO). Le thème de cette contribution de Guy Robert est des plus pertinents. En effet, rares sont les organisations qui n'effectuent pas, à notre époque, des changements divers et essentiels à leur survie. Ces processus connaissent fréquemment des échecs et impliquent pour les employés des réactions souvent difficiles à vivre (voir Bareil et Savoie, 1999). Le psychologue peut grandement aider les entreprises dans ces projets. Comme l'explique Lemoine (2000, p. 5) « Dans un changement organisationnel (...), il ne suffit pas de modifier les règles ou de trouver la meilleure organisation possible, encore faut-il saisir en quoi les intéressés vont s'approprier ou rejeter la nouveauté. D'où l'importance d'une approche psychologique dans les situations de travail et les organisations. ». Notons aussi que ce domaine de travail est celui qui accapare le plus les psychologues T/O québécois : près de la moitié des répondants du sondage de l'équipe de Foucher effectuent plus du quart de leurs interventions en DO et c'est le domaine qui apparaît comme le plus prometteur aux psychologues rejoints par ce sondage.

L'article de Mona **Abbondanza**, *Diversité culturelle et milieu organisationnel : le rôle du psychologue*, aborde un autre type de consultation organisationnelle. Il nous montre, exemples concrets à l'appui, à quels besoins en matière de diversité culturelle en milieu de travail les psychologues peuvent répondre. Nous trouvons aussi dans ce texte un modèle d'intervention organisationnelle qui s'avère une illustration intéressante du processus de consultation dans lequel s'engage le psychologue organisationnel auprès du client-payeur, processus dans lequel s'inscrira une ou plusieurs interventions spécifiques tels la formation, le *coaching* ou le développement de nouveaux outils de travail. Les psychologues qui œuvrent à titre de consultants reconnaîtront un modèle sans doute familier, mais appliqué à une problématique peut-être moins connue, et les psychologues issus d'autres milieux y trouveront une occasion intéressante de découvrir ce rôle du psychologue.

Un autre type de service et d'expertise en psychologie auquel ont recours les organisations pour favoriser le mieux-être et le rendement de leur main-d'œuvre est abordé dans l'article de Huguette **Courtemanche** et Hélène **Bélanger**, *Les programmes d'aide aux employés : passé, présent*

et futur. Le lecteur intéressé à parfaire ses connaissances sur ce type de programme appréciera cet intéressant résumé de l'évolution et des mandats des PAE. Nous tenons à souligner que ces services cliniques individuels dispensés rapidement et gratuitement aux employés en difficulté sont précieux à une époque où le surmenage et la détresse psychologique sont le lot de plus en plus de travailleurs et où la population est confrontée à des limites déplorables et néfastes dans l'accès aux soins et services en santé mentale. D'autre part, les auteures présentent une synthèse fort instructive du fonctionnement du système de gestion intégrée des soins de santé (managed care) américain et mettent en lumière l'impact de celui-ci sur les PAE, sur les fournisseurs de services de gestion des ressources humaines et sur la pratique des psychologues cliniciens, tant aux États-Unis qu'au Canada. La formation continue des psychologues est relevée comme essentielle dans ce contexte et, estimons-nous, un arrimage créateur entre la psychologie T/O et la psychologie clinique.

Comprendre l'individu face au travail et face à l'organisation

Nous regroupons sous ce titre trois articles théoriques qui mettent l'accent sur l'individu au travail et sur l'interaction individu-organisation. Ces articles sont organisés selon la progression chronologique d'un processus de réaffectation de carrière. Nous nous pencherons d'abord sur l'individu à la recherche d'un nouveau travail et sur l'influence du sentiment d'efficacité personnelle sur cette démarche. Puis, il sera question de l'individu qui s'adapte à un nouveau milieu de travail et des stratégies individuelles et organisationnelles pouvant favoriser cette adaptation. Enfin, notre attention se portera sur l'individu qui s'engage envers son milieu de travail et sur ses sources de motivation pour demeurer dans l'organisation.

Dans l'article *Le sentiment d'efficacité personnelle et la transition de carrière*, les auteurs, Simon **Grégoire**, Thérèse **Bouffard** et Line **Cardinal**, présentent une recension de la littérature sur ce concept bien connu, le sentiment d'efficacité personnelle, et son influence sur la recherche d'emploi chez des individus ayant été mis à pied ou cherchant un nouvel emploi. Il nous apparaît intéressant d'aborder la transition de carrière sous cet angle, car le sentiment d'efficacité personnelle se prête bien à des interventions relativement simples et brèves, d'approche cognitive-behaviorale. Celles-ci peuvent contribuer non seulement à une performance accrue chez la personne en démarche de recherche d'emploi, mais elles peuvent aussi l'aider à contenir son niveau d'anxiété et minimiser les comportements et attitudes néfastes pour elle-même et pour son entourage : évitement, isolement, abus de substances, irritabilité... Tant les psychologues du travail que les psychologues cliniciens ont régulièrement à travailler auprès d'individus confrontés à la nécessité ou

l'obligation de se chercher un travail; ils trouveront dans ce texte un apport intéressant pour leur pratique.

L'article de Nathalie **Delobbe** et Christian **Vandenberghe**, *Vers une modélisation des processus et facteurs d'adaptation à un nouveau contexte organisationnel: l'apport de la littérature sur la socialisation organisationnelle*, aborde à travers une riche recension de la littérature le processus de socialisation organisationnelle. Les auteurs en arrivent à proposer un modèle explicatif de l'adaptation individuelle à une transition professionnelle, en tenant compte des influences des processus psychosociaux, des facteurs contextuels et des différences individuelles. Les psychologues intervenant auprès d'individus en transition professionnelle trouveront intéressantes les données présentées sur les stratégies que peut déployer l'employé pour s'initier aux différentes dimensions de son travail pour en arriver à être satisfait, performant et engagé envers l'organisation. Du point de vue des gestionnaires et des psychologues du travail qui ont à développer des programmes d'intégration de nouvelles recrues, cet article fournit des pistes intéressantes sur les stratégies de socialisation s'avérant efficaces pour favoriser l'engagement et l'adaptation de l'individu.

Une recension de la recherche sur l'engagement est présentée par Kathleen **Bentein**, Florence **Stinglhamber** et Christian **Vandenberghe** dans leur article *L'engagement des salariés dans le travail*. Un modèle tridimensionnel de l'engagement envers l'organisation est présenté et appliqué à diverses cibles autres que l'organisation; le potentiel de conflit entre ces différentes formes d'engagement est aussi examiné. Les auteurs abordent l'impact de l'engagement sur les comportements et le bien-être des travailleurs ainsi que les facteurs individuels et organisationnels pouvant influencer l'engagement de l'individu envers l'organisation. Ces données peuvent s'avérer intéressantes pour les entreprises soucieuses de gérer leurs employés de façon à favoriser leur motivation et leur bien-être ainsi que pour celles confrontées au défi de retenir leurs meilleurs employés, en particulier lors de fusions ou de transformations majeures. Ce sujet d'article suscite aussi une réflexion sur le mode d'engagement qui est adapté aux trajectoires professionnelles contemporaines, ces dernières comportant de multiples changements d'affectations et d'employeurs. Il ne fait pas de doute que ce domaine de recherche offre un potentiel de développement important.

Comprendre les systèmes dans lesquels évoluent les individus : l'organisation et l'équipe

Les deux derniers articles à être présentés abordent des objets d'étude et d'intervention de la psychologie du travail autres que l'individu, soit l'équipe et l'organisation.

Dans le texte *Le développement des équipes de travail : où en sommes-nous?*, les auteurs, Caroline **Aubé**, Vincent **Rousseau** et André **Savoie**, présentent une recension des modèles théoriques portant sur le processus de maturation des équipes de travail. Nous remarquons entre autres que les équipes sont susceptibles de traverser des périodes de conflit lors de leur progression vers un niveau d'efficacité optimale. Cette constatation nous apparaît intéressante de bien des façons. En effet, il en découle que les milieux peu tolérants aux conflits ou très exigeants sur le plan de la performance au travail pourraient développer des attentes plus réalistes, cesser d'étouffer les conflits et soutenir les équipes dans leur développement. D'autre part, les membres d'équipe peuvent davantage donner un sens à ces périodes plus difficiles de la vie d'équipe et anticiper qu'elles peuvent être temporaires. Enfin, les consultants, qui sont souvent interpellés par l'organisation pour intervenir auprès d'équipes en période de conflit, se doivent de situer celle-ci dans le processus d'évolution du groupe et d'identifier les étapes développementales à traverser. Leur rôle ne serait donc pas de faire cesser le conflit à tout prix, mais plutôt d'accompagner le groupe dans le processus de maturation et d'aider les membres à identifier et à aborder les enjeux qui se présentent à eux. Les multiples modèles exposés permettront au lecteur de se faire une représentation large et riche de la vie des équipes.

Dans l'article d'André **Savoie** et Luc **Brunet**, *Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance*, ce sont des caractéristiques de l'organisation dans son ensemble qui font l'objet de l'article. Les auteurs présentent une revue critique de la littérature portant sur l'évolution, la différenciation et la mesure de deux concepts des plus importants pour comprendre les aspects humains des organisations : le climat et la culture organisationnels. Ces concepts sont certes importants et on constate d'ailleurs qu'ils se trouvent en filigrane dans plusieurs des articles présentés précédemment. Ainsi, la socialisation organisationnelle traitée par Delobbe et collaborateurs fait référence à l'internalisation de la culture par les nouvelles recrues. Cette culture, les auteurs des textes sur la consultation organisationnelle y font référence quand il est question d'identifier et de tenir compte des valeurs, croyances et visions d'avenir d'une entreprise. Pour ce qui est du climat organisationnel, il ressort comme un prédicteur important de l'engagement des travailleurs, notion abordée par Bentein et collaborateurs; un mauvais climat est rapporté comme une source de détresse et de perte de motivation par les employés rencontrés dans les PAE décrits par Courtemanche et Bélanger. Enfin,

dans le sondage de l'équipe de Foucher, l'amélioration du climat de travail est un des objectifs des interventions des psychologues du travail. Qui plus est, dans le langage courant et dans les médias, ces termes sont souvent utilisés et il nous apparaît pertinent de bien comprendre et distinguer ces concepts parfois confondus.

Diverses applications de la psychologie dans les organisations et divers rôles des psychologues du travail sont illustrés dans ce numéro : développement organisationnel, consultation, conseil en gestion des ressources humaines, PAE, recherche... Notons que certains domaines de pratique et de recherche n'y sont pas ou peu traités, notamment la sélection du personnel, l'évaluation du potentiel, la formation, la psychodynamique du travail, les répercussions des conditions de travail et des modes de gestion sur la santé mentale des individus. Ces domaines sont en effets très nombreux et variés et ce numéro ne pouvait qu'en présenter un échantillon. Nous espérons que par cette contribution, la *Revue québécoise de psychologie* pourra contribuer à jeter un pont entre les deux mondes de la clinique et de l'organisationnel, deux domaines complémentaires pour comprendre l'humain et un de ses milieux de vie qu'est le monde du travail.

Bonne lecture!

Références

- Bareil, C. et Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion*, 24(3), 86-94.
- Bernaud, J.-L. (2000). Recrutement et évaluation du personnel. In J.-L. Bernaud et C. Lemoine (Éds), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 95-133). Paris : Dunod.
- Dolan, S. L., Lamoureux, G. et Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.
- Lemoine, C. (2000). La psychologie du travail et des organisations : recherche et intervention. In J.L. Bernaud et C. Lemoine (Éds), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (p. 1-11). Paris : Dunod.