

LA PSYCHOLOGIE DES RELATIONS HUMAINES : UN RAPPEL DE SON HISTOIRE ET UN COUP D'OEIL SUR SES ASSISES

Nicole Chiasson
Université de Sherbrooke

RÉSUMÉ

L'auteure retrace les origines, tant aux États-Unis qu'au Québec, de la psychologie des relations humaines et présente les principales assises de ce champ d'intervention. Le regard historique rappelle au lecteur le contexte socioculturel de l'époque de l'après-guerre, les premières expériences de recherche-action, ainsi que les débuts de la formation en laboratoire et du développement organisationnel. Un coup d'oeil sur les assises de la psychologie des relations humaines met en lumière les concepts centraux de subjectivité et de prise en charge. Une brève réflexion sur notre société en changement complète cet article.

INTRODUCTION

La psychologie des relations humaines, malgré un essor marqué tant aux États-Unis qu'au Québec, est un champ d'intervention méconnu. Le principal objectif de cet article est de faire connaître ce champ professionnel à travers son contexte historique. De plus, il vise à mettre en lumière des éléments qui constituent les assises de son approche et à susciter une réflexion sur les nouveaux défis que pose notre société aux praticiens de la psychologie des relations humaines.

Comme tout autre champ de pratique, la psychologie des relations humaines s'est développée dans un environnement propice à son évolution. Aussi, s'avère-t-il pertinent d'introduire l'histoire de son développement par un aperçu du contexte socioculturel qui en a favorisé l'émergence. Nous nous attarderons ensuite à présenter trois phases de développement qui ont marqué la pratique en relations humaines, telles qu'identifiées par Tessier (1990) : la recherche-action, la formation par la méthode du laboratoire et le développement organisationnel. Une esquisse des jalons de la psychologie des relations humaines au Québec complètera le tableau historique. Ce retour vers le passé a pour but d'aider le

lecteur à comprendre les fondations sur lesquelles s'est érigée la spécialité des relations humaines en psychologie.

Ces fondations ont donné lieu à une manière d'aborder l'intervention en psychologie des relations humaines. En effet, cette spécialité s'est développée à travers une approche dont les assises sont : le primat de la subjectivité, la facilitation de la prise en charge, l'interaction humaine comme point de mire, et une approche systémique. Bien que d'autres éléments puissent contribuer à l'approche en psychologie des relations humaines, l'auteur a choisi de rappeler ceux-ci car ils sont les bases qui soutiennent ce champ professionnel.

Le contexte historique de la psychologie des relations humaines et la présentation des assises de son approche montreront l'intervenant qui oeuvre dans ce champ professionnel comme un agent de changement engagé dans la démocratisation des rapports humains. Un tel engagement a pris naissance, il y a une cinquantaine d'années, dans le climat intellectuel et socioculturel de l'après guerre. Aussi, en portant un regard sur certains phénomènes sociaux à l'approche du XXI^e siècle, il s'avère pertinent de s'interroger par la suite sur l'orientation que prendra la psychologie des relations humaines au cours, disons, des cinquante prochaines années.

LE CONTEXTE HISTORIQUE

Influence du climat socioculturel de l'après-guerre

La psychologie des relations humaines a pris naissance au cours des années quarante. Produit du vingtième siècle, elle a pris racine aux États-Unis, émergeant de tendances en sciences sociales à l'époque de l'après guerre. Cartwright et Zander (1968) mettent en lumière les caractéristiques de cette époque qui ont contribué à son développement : on croit fermement en une société démocratique qui s'améliore à travers l'éducation, la religion, la législation et l'effort au travail; la croissance industrielle américaine est attribuée non seulement à l'abondance des ressources naturelles, mais à des habiletés humaines; la science, le progrès et les processus de solution de problèmes rationnels sont valorisés; la recherche est encouragée et la pertinence des recherches en sciences sociales commence à être reconnue. C'est aussi une époque où le travail social, la psychothérapie de groupe, l'éducation des adultes et la gestion administrative se développent.

Un tel mouvement social se manifeste aussi ailleurs dans le monde. Dans un exposé sur l'évolution des sociétés contemporaines, Corbeil (1990) nous informe qu'à partir du milieu du siècle, quelque vingt sociétés industrielles ont

connu une évolution semblable : elles se sont détournées des conformismes traditionnels et ont adopté des attitudes et des comportements de plus en plus informels (anticonformistes; centrés sur le moi) et diversifiés. Par exemple, les recherches indiquent qu'au Canada, « le mouvement va d'une dominance des valeurs traditionnelles au début des années 50, à une prééminence de la recherche du statut et du prestige lié à la consommation au début des années 60, en passant par la génération égocentrique des années 70 et la recherche d'expériences de vie comme thème dominant à partir des années 80 » (Corbeil, p. 117).

Les sociétés industrielles étaient donc en transformation. Aux États-Unis, la valorisation des ressources humaines et la croyance en la démocratie ont donné lieu à de nouvelles stratégies d'action. Aussi, l'affirmation de soi et l'expression ouverte de valeurs diversifiées sont des éléments sociohistoriques majeurs dans l'évolution de ces sociétés et l'évolution de la psychologie n'y échappe pas. D'ailleurs, au milieu du siècle, ce que l'on appelle la troisième force en psychologie se définit : la psychologie humaniste, issue des philosophies phénoménologiques et existentialistes. La psychologie des relations humaines a pris naissance dans l'ensemble de ces mouvements sociaux et a pris son essor à travers trois phases de développement, dont la première est l'utilisation de la recherche-action pour favoriser la démocratisation des groupes.

La recherche-action : les débuts de l'intervention en relations humaines (1940-1950)

La recherche-action est une approche qui contribue à l'avancement des connaissances en sciences sociales, tout en favorisant le changement. Susman et Evered (1978) présentent la recherche-action comme un processus en cinq phases : le diagnostic, la planification d'une action, l'évaluation de l'action et de ses impacts, et l'identification des connaissances qui se dégagent des étapes antérieures. Le processus n'est mis en opération qu'à partir de l'identification d'un besoin dans le milieu. Les premières expériences de recherche-action furent dirigées par Kurt Lewin et visaient la compréhension des phénomènes de groupe et une amélioration des rapports humains.

Kurt Lewin et le Centre de recherche en dynamique des groupes

Les origines de la recherche-action sont attribuées à Kurt Lewin (Susman et Evered, 1978; Tessier, 1990). Ce n'est pas le hasard qui place Kurt Lewin à la tête du développement de la recherche-action. Cet homme avait une formation solide en psychologie et en recherche; il était fasciné par l'expérience humaine et s'intéressait particulièrement au processus de changement et à la dynamique des groupes. Le totalitarisme qui s'installait en Europe occidentale, à la veille de la Deuxième Guerre mondiale, a profondément marqué Lewin, un Juif-Allemand qui a fui l'Allemagne d'Hitler en 1932, immigrant aux États-Unis. D'après Hirsch

(1987), il était un démocrate qui croyait fermement au droit à la liberté; il considérait la liberté et la domination, comme des produits de groupes. Aussi, entendait-il « démocratiser le climat des groupes et, de cette manière, la société tout entière » (Tessier, 1990, p. 94). C'est ainsi que Lewin visait l'établissement d'un ordre social démocratique à travers l'étude de l'interaction sociale, des effets de la liberté et de la domination, et des influences de groupes. Il croyait que la survie des valeurs démocratiques et un changement social planifié dépendaient de l'application pratique des apprentissages tirés des sciences sociales.

En 1944, Lewin fonda le Centre de recherche en dynamique des groupes au Massachusetts Institute of Technology. Il s'intéressait particulièrement à la résolution des conflits intergroupes, au développement d'un leadership démocratique et à l'étude scientifique de ces deux phénomènes. Mailhiot (1968) relate un incident qui nous montre comment, au-delà du contenu de ses recherches, la présence de Lewin au sein de l'équipe de chercheurs a été significative pour le développement de la psychologie des relations humaines. Malgré une ferveur au travail, ces chercheurs déploraient la progression lente de leurs travaux et le peu de créativité utilisée dans l'exploration des problèmes étudiés. Or, Kurt Lewin énonça modestement l'hypothèse suivante : « si nos recherches progressent si peu, ce peut être dû à des blocages qui existeraient entre nous au niveau de nos communications » (Mailhiot, p. 91). Cette hypothèse peut paraître évidente aujourd'hui à toute personne qui reconnaît l'importance de la communication interpersonnelle dans l'efficacité des groupes. À cette époque toutefois, cette remarque a permis de prendre conscience que le processus des échanges a autant d'importance dans le travail d'un groupe que le contenu de ces échanges.

Alors que Lewin fonde le Centre de recherche en dynamique des groupes, le Congrès juif américain crée la Commission sur les interrelations communautaires dans le but de mener des recherches-actions sur le problème des relations intergroupes. À la demande de cette commission et en collaboration avec elle, Lewin et ses collaborateurs, Kenneth Benne, Ronald Lippitt et Leland Bradford, organisent, à l'été 1946, un atelier de trois semaines autour du thème de l'égalité à l'emploi; on veut également y étudier les phénomènes de groupe. Une cinquantaine de personnes identifiées comme des leaders au sein de leurs communautés y participent. Benne et Bradford, tous deux impliqués dans l'éducation des adultes, influencent la structure de l'atelier avec leur notion de travail en groupe : plutôt que d'orienter l'atelier autour d'experts qui exposent des idées, le groupe est divisé en sous-groupes qui discutent des problèmes et recherchent des solutions.

Benne, Lippitt et Bradford sont chacun responsables d'un sous-groupe; leur rôle est de maintenir une orientation dans les échanges et de faciliter des interactions positives (Hirsch, 1987). Afin de nourrir la recherche sur les

phénomènes de groupe, des observateurs suivent le déroulement des rencontres et, en fin de journée, ils se réunissent avec Lewin et les responsables de groupe afin de dégager des hypothèses issues de leurs observations sur le fonctionnement des groupes. Une orientation est donnée à la recherche-action : on tente de répondre aux besoins de la communauté tout en cherchant à comprendre des phénomènes psychosociaux. Cette orientation découlait de la vision de Lewin : « vision de la nécessité de relations réciproques entre la recherche, la formation et l'action (...) dans la résolution des problèmes humains, dans l'identification des besoins de changement, et dans la production d'un meilleur savoir, d'une meilleure technique et de meilleurs moyens d'action pour combler ces besoins » (Chin et Benne, 1991, p. 16). Imbriqué dans les processus de résolution des problèmes humains, est celui de la circulation d'information au coeur duquel se trouve le feed-back.

Le feed-back

Le modèle de recherche-action mis en place à l'été 1946 a permis la découverte du principal outil d'intervention du praticien en relations humaines : le feed-back, soit, défini simplement, une transmission d'information sur comment une personne est affectée par ce qui se passe dans son environnement. Une anecdote qui a été racontée à maintes reprises (Polley, 1989) mérite d'être présentée ici. Au cours d'une rencontre de fin de journée réunissant Lewin, les responsables de groupe et les observateurs, trois participantes à l'atelier s'introduisent dans la salle de travail et demandent la permission d'assister aux échanges. Un peu surpris, Lewin acquiesce à cette requête. Au cours des délibérations, les chercheurs décrivent le comportement de l'une d'elles en fournissant leurs interprétations respectives. La personne en cause intervient alors afin de leur communiquer sa perception de la situation et les motifs qui l'ont fait agir. Lewin est très intéressé par cette information additionnelle qui apporte un éclairage nouveau aux hypothèses des chercheurs. Les délibérations se poursuivent autour du phénomène d'interprétation des comportements. Les jours qui suivent, la majorité des participants à l'atelier participe aux échanges. Or, non seulement les chercheurs bénéficient-ils des informations qui circulent mais les participants eux-mêmes font des apprentissages très utiles sur leur dynamique interpersonnelle. L'utilisation du feed-back en tant que source d'apprentissage et de changement est mise en lumière.

L'importance du concept de rétroaction était déjà reconnue dans les sciences physiques : c'est le processus qui permet à un système de recevoir de son environnement l'information qui l'aide à s'ajuster. Les travaux de Lewin et ses collaborateurs ont permis d'en comprendre l'importance dans la dynamique des interactions humaines. En effet, le feed-back permet d'avoir accès à ce que perçoit, pense ou ressent un individu et ce n'est qu'à travers le feed-back qu'une personne peut connaître le réel impact de ses comportements sur autrui. La circulation de

feed-back entre individus ou groupes s'avère très utile pour favoriser une amélioration des rapports humains. Le feed-back est d'ailleurs largement utilisé dans les formations en relations humaines, en particulier lorsqu'elles mettent en scène la méthode du laboratoire.

La méthode du laboratoire et le « National Training Laboratories » (1950-1970) ¹

D'après Tessier (1990, p. 94), « les théories de la méthode du laboratoire sont directement issues de la recherche-action lewinienne ». Donnant suite à l'expérience de l'été 1946, Lewin et ses collaborateurs planifient un nouvel atelier pour l'été 1947. Les objectifs de formation demeurent orientés vers le développement d'un leadership démocratique et, au plan de la structure, on veut expérimenter la formation en laboratoire à partir des apprentissages de l'été précédent. Chin et Benne (1991, p. 18) précisent que l'idée motivante était que les personnes présentes « apprendraient sur elles-mêmes et sur leurs propres problèmes domestiques, en collaborant à la construction d'un laboratoire dans lequel les participants deviendraient les expérimentateurs et les sujets, dans l'étude de leur propre développement interpersonnel et de leur comportement de groupe, à l'intérieur du cadre du laboratoire ». Lewin postulait que les découvertes qui émaneraient de leurs propres expérimentations, favoriseraient chez les personnes un changement d'attitudes et, conséquemment, de comportements (Marrow, 1967). Tessier (p. 95) précise qu'on « veut que les groupes fonctionnent démocratiquement et que les participants adoptent des valeurs et des aptitudes qui correspondent à un tel fonctionnement ».

Lewin meurt quelques mois avant cette expérience de recherche-action si significative en psychologie des relations humaines. L'équipe de recherche perd un directeur et un théoricien de grande valeur. Mais Benne, Lippitt et Bradford poursuivent les travaux de recherche sur les groupes et s'associent à d'autres hommes tels Alvin Zander, Fred Bales ou Jack French (Hirsch, 1987). C'est ainsi qu'à l'été 1947, une soixantaine de participants et une vingtaine d'observateurs-chercheurs se réunissent dans le petit village de Bethel, dans le Maine, pour un atelier de trois semaines. Visant une amélioration de la société via un changement d'attitudes et conscient des difficultés inhérentes au processus de changement,

¹L'auteure désire remercier les personnes suivantes qui l'ont aidé à retracer les jalons de l'histoire de la psychologie des relations humaines au Québec : Odette Arsenault, André Carrière, Francine Jinchereau, Robert Lescarbeau, Jean-Michel Masse, Maurice Payette, Robert Sévigny, Yves St-Arnaud, Roger Tessier et Claude Vermet, ainsi que Lucie Mandeville qui a mené des entrevues pour recueillir l'information.

Lewin, qui avait participé activement à la mise sur pied de l'atelier avant son décès, considérait important de mettre en place des conditions particulières pour favoriser le changement. Or, une de ces conditions est de créer une mini société dans laquelle les participants sont libérés des pressions sociales et des habitudes de leur environnement quotidien de façon à pouvoir saisir, tant de façon affective que cognitive, l'impact de leur façon habituelle d'agir en interaction avec les autres puis, avec l'aide du groupe, en arriver à expérimenter des comportements plus satisfaisants. L'idée de l'îlot culturel comme encadrement du laboratoire en relations humaines prend forme; l'utilisation du feed-back qui aide l'individu à se

voir tel que les autres le perçoivent, est facilité dans cet encadrement. Le rôle des personnes-ressources « est d'aider les participants à s'entraider dans la remise en question de leurs aptitudes en groupe, dans un climat de centration sur le groupe, de permissivité et de liberté dans l'engagement » (Tessier, 1990, p. 95).

L'atelier est planifié de la façon suivante. En avant-midi on procède avec la méthode du groupe de formation (« Training Group » ou « T-Group »). Cela consiste à mettre sur pied un atelier non structuré qui fournit aux participants l'occasion d'examiner leurs façons d'interagir spontanément avec d'autres personnes. L'après-midi comporte des activités plus structurées visant à aider les participants à développer de nouvelles habiletés interpersonnelles. La formation en relations humaines et l'utilisation de la méthode du laboratoire qui utilisent le groupe et le feed-back pour initier et supporter le changement se développent ainsi. L'expansion vers des objectifs de formation en laboratoire amène Benne, Lippitt et Bradford à instituer le « National Training Laboratories » (NTL). L'été d'après, de nouveaux ateliers sont offerts à Bethel, visant le développement d'habiletés en groupe. Jusqu'à récemment, Bethel a été un lieu de formation par excellence en relations humaines; le NTL continue d'offrir des ateliers de formation aux États-Unis et ailleurs en Amérique. Voyons maintenant comment la méthode du laboratoire a donné lieu à des rencontres de groupes où était privilégiée la croissance personnelle des individus qui le composaient.

Le courant de la croissance personnelle

Cette deuxième phase du développement de la pratique en psychologie des relations humaines ne peut être décrite sans parler d'un courant centré sur la croissance personnelle des individus. Ce courant est en effet intimement lié au développement de la méthode du laboratoire développée au NTL. La méthode y est empruntée pour stimuler et soutenir le changement des individus : les échanges entre les membres d'un groupe servent à induire la remise en question personnelle, la découverte et l'engagement personnel à l'égard d'une croissance continue (Chin et Benne, 1991).

Le courant de la croissance personnelle se développe durant les années 60, sur la côte ouest américaine (Anderson, 1983). De nouvelles attitudes de découverte de soi influencent l'évolution d'une société se libérant d'une dominance des valeurs traditionnelles. Des ateliers favorisant la relaxation, le mouvement, la découverte de son langage non verbal, des expériences corporelles interpersonnelles, deviennent pour plusieurs un nouveau produit dans cette société de consommation des années 60. Sans changer son orientation de base—la démocratisation des groupes—le NTL intégrera éventuellement des éléments de ce courant à ses ateliers. En fait, c'est l'ensemble de la société américaine qui est sensibilisé à une nouvelle façon de penser et d'agir qui s'érige à partir d'une

tendance à l'anticonformisme, à l'affirmation de soi et à l'hédonisme. Les tendances socioculturelles des années 70 et 80 en seront nettement influencées et, par le fait même, la pratique en psychologie. Tessier (1990, p. 95) décrit ainsi la mutation d'une démocratisation des rapports humains vers une valorisation de la personne :

En plus d'explorer les modes de partage du contrôle qui distinguent un groupe démocratique d'un groupe autocratique, ou laissez-faire, on aborde aussi les dimensions du partage émotif, de l'affection, de la solidarité. Petit à petit, l'accent mis sur l'intimité conduira à la formulation d'une idéologie davantage axée sur la valorisation de la personne en situation interpersonnelle : *l'authenticité* dans les relations humaines. (...) Et voilà *l'authenticité* qui succède à la *démocratie* comme qualité première à promouvoir dans les relations humaines!

Alors que la rhétorique démocratique et libérale des pionniers du domaine s'articule autour d'une quête de rapports humains plus justes, la croissance personnelle émerge comme valeur centrale et objectif légitime de formation (Tessier, 1990, p. 96). Cette dualité a mené à des questionnements d'identité professionnelle. Les réponses peuvent se retrouver dans une compréhension de l'objet prioritaire de sa pratique professionnelle : vise-t-on un enrichissement de la personne comme fin en soi ou l'établissement de structures démocratiques et le développement d'habiletés interpersonnelles dans les réseaux sociaux des gens? Tout comme les praticiens du NTL qui ont intégré des éléments du courant de la croissance personnelle à leurs ateliers de formation sans changer leur orientation de base, les praticiens de la psychologie des relations humaines maintiennent leur intérêt pour la compréhension des phénomènes de groupes et agissent auprès d'individus ou de groupes en vue de favoriser l'amélioration des réseaux humains de notre société. Aussi, en réaction à la valorisation quasi absolue de la personne, le développement organisationnel a déterminé ce que Tessier appelle la 3^e phase de la pratique en relations humaines.

Le développement organisationnel : un champ d'application (1970-1990)

Les héritiers de Lewin cherchent une nouvelle façon d'actualiser les valeurs de la démocratie au sein des organisations formelles où se tissent des réseaux humains importants. Les interventions visant l'amélioration d'une organisation passent d'une approche centrée sur les tâches et structures de

l'organisation à une approche centrée sur les besoins interpersonnels et intergroupaux dans l'organisation. Des ateliers de formation sur mesure sont offerts aux organisations pour répondre à leurs besoins spécifiques. C'est ainsi que la formation en milieu de travail, utilisant la méthode du laboratoire, se développe en tant que stratégie de changement organisationnel.

Reconnaissant la force du feed-back comme instrument de changement, une autre stratégie se développe en milieu organisationnel : l'enquête feed-back. C'est une stratégie qui consiste à recueillir de façon systématique de l'information auprès des personnes concernées par une problématique dans une organisation pour ensuite retourner cette information aux personnes afin de les aider à ajuster soit leurs structures, soit leurs relations, soit leurs actions (ou tout autre aspect insatisfaisant) dans l'organisation. C'est une démarche planifiée de rétroaction. Un autre type d'intervention se développe en utilisant le feed-back et la circulation d'information : la consolidation d'équipe, un processus d'autorégulation au sein d'un groupe.

Le développement organisationnel est sans contredit une branche de la recherche-action développée par Lewin : l'approche et les phases de travail qui en sous-tendent l'implantation en découlent directement. Pour Dolan et Lamoureux (1990), le développement organisationnel est une stratégie de changement planifiée qui « vise à transformer les croyances, les attitudes, les valeurs, les structures et les pratiques pour rendre l'organisation plus apte à s'adapter au changement » (p. 402). C'est une entreprise de démocratisation visant à rendre l'organisation plus efficace et plus humaine.

Au cours de cette dernière décennie de notre millénaire, le développement organisationnel a continué d'être déployé par les praticiens de la psychologie des relations humaines. Aussi, la formation en entreprise et dans les institutions privées et publiques est une stratégie de changement largement utilisée. Bien qu'étant un modèle duquel s'inspirent un bon nombre de formateurs, la méthode du laboratoire, caractérisée par un format intensif (en flot culturel) et par l'utilisation du feed-back comme moyen privilégié d'apprentissage, semble avoir de moins en moins sa place dans la société actuelle. Des formateurs parlent plutôt d'une formation qui met en scène des moyens pédagogiques actifs pour favoriser le développement d'habiletés personnelles, interpersonnelles ou professionnelles.

Au cours du prochain millénaire, une analyse des forces majeures de la pratique en relations humaines à la fin du XX^e siècle et au début du XXI^e, permettra de déceler ce qui en aura été la quatrième phase. Pour le moment, continuons de nous pencher sur l'histoire de ce champ de pratique professionnelle en portant notre regard sur quelques points de repère de son histoire au Québec.

La psychologie des relations humaines au Québec : quelques jalons historiques

La psychologie des relations humaines au Québec suit de près l'évolution de ce champ aux États-Unis. Rappelons qu'au début des années 60, c'est la Révolution Tranquille qui s'amorce. C'est l'époque qui fait suite au gouvernement Duplessis qui a été caricaturé dans l'histoire pour ses aspects paternaliste, conservateur, antisyndical et nationaliste; les valeurs chrétiennes et un respect presque inconditionnel de l'autorité dominaient. En 1960, Jean Lesage est au pouvoir et, avec son équipe, il entreprend la modernisation du Québec. Rappelons le slogan : « C'est le temps que ça change ».

C'est l'époque de la contestation du cléricanisme, de la montée de la force des syndicats qui se dissocient de plus en plus du monde religieux, du début de la révolution sexuelle et de l'entrée dans l'ère de la consommation. Tout comme aux États-Unis, les valeurs humanistes prennent de plus en plus de place et, avec elles, les notions d'autonomie, de prise en charge et de communication. Les gens sont en quête de leur identité. Ils s'intéressent également à une foule de moyens susceptibles de favoriser leur développement personnel.

Dès 1956, des Québécois vont suivre des ateliers à Bethel au NTL. Ils sont d'abord participants, puis observateurs et certains deviennent même moniteurs de groupe. Vers 1960, l'Université de Montréal offre, au deuxième cycle, une option en psychologie sociale. Bernard Mailhot, qui a étudié deux ans avec Kurt Lewin, en prend la direction. La première année, quatre étudiants s'y inscrivent. Le programme est fortement influencé par le mouvement des relations humaines qui s'est développé aux États-Unis. Sur le plan de la recherche, les relations interculturelles entre les Canadiens francophones, anglophones et juifs sont au premier plan. L'Université de Montréal permet également qu'un Centre de recherche en relations humaines (CRRH) soit mis sur pied. Au Québec, c'est le premier lieu à offrir au public un groupe de formation avec la méthode du laboratoire développée au NTL. Fernand Roussel, professeur à la maîtrise en psychologie sociale, en est le principal artisan. Tessier (1990) réfère à cet homme comme étant « le premier modèle professionnel auquel se sont identifiées trois générations de moniteurs et de monitrices » (p. 89).

Riel (1990) souligne l'influence de trois instituts privés au Québec qui ont formé plusieurs générations de praticiens et de chercheurs : le Centre d'étude en communications (CEC), le Centre interdisciplinaire de Montréal (CIM) et l'Institut de formation par le groupe (IFG). Le CEC est fondé en 1967 alors que se dissout le CRRH. Sa mission est de viser une amélioration du fonctionnement et du rendement des groupes. Cette mission s'articule autour de trois volets : la formation selon la méthode du laboratoire en relations humaines, où l'on se penche sur les phénomènes de groupe, la consultation en relations humaines et le service de formation en dynamique des groupes dans les organisations.

Le CIM est créé en 1969. Son principal rôle est alors de faciliter le cheminement des religieux et de les aider à gérer les changements au sein des communautés; des changements illustrés par le fait que les religieux commencent à ne plus porter l'habit et qu'ils quittent les grandes communautés pour s'installer dans des appartements. Dès sa deuxième année, le champ d'action du CIM s'élargit, offrant des services de consultation, de dynamique de groupe, de formation au travail en équipe, de recherche et de recherche-action, d'action communautaire et de psychothérapie.

Quant à l'IFG, son influence a été très marquante dans le développement de la pratique des relations humaines au Québec durant les années 60 et 70. Cet institut offrait aux individus et aux organisations des services de formation, de consultation et de recherche-action sur les aspects sociaux des organisations ainsi que des ateliers de croissance personnelle. De plus, certains professionnels y oeuvrant ont eu une influence majeure sur les méthodes d'éducation actives dans les écoles du Québec à travers le projet SEMEA (Stages d'entraînement aux méthodes actives). Leur participation à ce projet et leur intérêt prépondérant pour les processus mis en place pour sa réalisation ont contribué à la clarification de la notion et des stratégies de changement planifié (Noreau, Tessier et Tremblay, 1970), lesquelles sont centrales à la psychologie des relations humaines.

Il importe de souligner l'apport de la compagnie Alcan qui a joué un rôle très important dans l'évolution de la pratique en psychologie des relations humaines au Québec. C'est une des premières organisations québécoises à introduire le développement organisationnel dans l'entreprise. Alors que les origines du développement organisationnel au Québec se tracent dans les sillons de ce qui se fait aux États-Unis, les praticiens québécois élaborent une diversité de stratégies dans un effort pour adapter leurs interventions aux particularités du milieu (Payette, 1991). Laurin (1988, cité dans Payette) fait une analyse complète de l'évolution des concepts de développement organisationnel au Québec; cette analyse permet de voir que l'école humaniste a une place prépondérante dans le développement organisationnel au Québec.

Les universités reconnaissent l'importance du mouvement des relations humaines dans la société. L'Université de Montréal crée un certificat en animation. À l'Université du Québec à Montréal est aussi offert un certificat en animation (ailleurs aussi dans le réseau de l'Université du Québec) puis un baccalauréat en psychosociologie. L'Université Laval offre également pendant quelques années un certificat en animation.

L'Université de Sherbrooke se distingue par un certificat de psychologie des relations humaines et, surtout, par la formation de psychologues et de consultants en relations humaines avec un programme de maîtrise professionnelle. L'apport de l'Université de Sherbrooke au développement de la psychologie des relations humaines est ainsi considérable. D'une part, par sa contribution au plan du développement de la théorie de l'intervention. En particulier, la pratique professionnelle et l'enseignement de trois des pionniers de la maîtrise en psychologie des relations humaines, Robert Lescarbeau, Maurice Payette et Yves St-Arnaud, ont permis l'élaboration d'un processus d'intervention décrit dans un volume intitulé *Profession consultant* (1990, 1996). D'autre part, depuis plus de vingt ans, des psychologues et des consultants en relations humaines intègrent le marché du travail et poursuivent l'action initiée par Lewin en vue de l'amélioration des rapports humains. Voyons, au-delà des racines historiques, quelles sont les assises de leur approche.

LES ASSISES DE L'APPROCHE EN PSYCHOLOGIE DES RELATIONS HUMAINES

Les professionnels formés en psychologie des relations humaines mettent leurs connaissances des processus psychologiques de la personne, du processus relationnel et de la communication interpersonnelle, du processus de changement, du fonctionnement des groupes et des organisations, au service d'individus qui - sont désireux d'améliorer une situation ou de la faire évoluer en intervenant sur la modalité des interactions qui existent entre eux. Différents types de milieux peuvent faire appel à un professionnel des relations humaines. Ce qui place ce professionnel en contact avec d'éventuels clients, c'est un problème à résoudre, un conflit à dénouer, une difficulté à surmonter, une amélioration à trouver ou un apprentissage à faire. Il peut alors intervenir, soit comme agent externe ou comme agent interne, pour faciliter le changement souhaité en proposant des approches et des outils qui lui permettront d'accompagner ces personnes dans une démarche appropriée.

Une intervention basée sur l'approche prônée en psychologie des relations humaines se définit à partir des besoins du milieu. Il s'avère donc difficile de répondre de façon succincte à la question « que fait un praticien de la psychologie

des relations humaines? ». Par ailleurs, dans un article récent, St-Arnaud (1997) propose un profil de compétences pour intervenir efficacement en psychologie des relations humaines, décrivant ainsi les particularités de la profession. Pour leur part, Guillet, Lescarbeau et Payette (1997) font un rappel des fondements théoriques de la psychologie des relations humaines et présentent les choix pratiques qui en découlent. Certains des éléments de ces deux écrits récents seront repris ici, l'auteure désirant les mettre en lumière car elle les considère comme les assises de la pratique en psychologie des relations humaines. Seront ainsi présentées les notions de subjectivité et de prise en charge ainsi que l'importance de l'interaction et d'une approche systémique.

Le primat de la subjectivité

La dimension socio-émotive d'une intervention et la subjectivité des personnes qui sont impliquées dans une situation revêtent beaucoup d'importance dans l'approche en psychologie des relations humaines. Cette subjectivité, c'est-à-dire la façon dont une personne perçoit une situation, va influencer ses comportements. Or, cette perception, et par le fait même l'interprétation qui en découle, varient d'une personne à l'autre. En reconnaissant la subjectivité chez les individus, l'approche en psychologie des relations humaines vise à permettre à chacun et à chacune d'explicitier ses perceptions d'une situation dans le but de les aider à mieux se comprendre, à ajuster au besoin leurs perceptions réciproques et à bien définir les différents éléments, incluant les éléments personnels et interpersonnels, qui composent la situation. Soulignons que le feed-back introduit antérieurement est un moyen privilégié pour avoir accès à la subjectivité des personnes impliquées dans un groupe. Lorsqu'utilisé dans un processus de circulation d'information au sein d'un groupe de personnes, il contribue à la prise en charge car il favorise l'émergence de choix éclairés.

La prise en charge

La prise en charge d'une démarche par les personnes qui y sont directement impliquées est centrale à l'approche en psychologie des relations humaines. Le rôle du professionnel est de susciter et de guider la participation des principales personnes concernées par la situation. Ces personnes sont associées aux choix stratégiques relatifs au déroulement d'une intervention. En mettant à leur service ses méthodes et outils de travail, le professionnel accompagne les personnes à travers un diagnostic de la situation jugée insatisfaisante, la planification d'une démarche visant une amélioration de la situation, la réalisation de cette démarche et une évaluation de celle-ci. Tessier (1990) énonce qu'il s'agit d'un rôle de « facilitateur au service d'une démarche d'auto-appropriation par le système-client des processus par lesquels seront identifiés les problèmes, clarifiés les valeurs privilégiées et définies les actions planifiées » (p. 108). Les

choix ne sont donc pas dictés par l'intervenant; celui-ci vise plutôt à ce que les personnes apprennent à reconnaître, à développer et à utiliser leurs propres ressources (St-Arnaud, 1997), à ce qu'elles valorisent la démarche de changement entreprise et à ce qu'elles se sentent responsables des choix qu'elles font. C'est ainsi que Guillet et al. (1997, p. 30), expliquent que, pour eux, « le développement d'une organisation doit, d'abord et avant tout, miser sur le potentiel et le dynamisme des personnes qui la composent puisque ce potentiel en constitue sa principale richesse ».

Une telle approche repose sur un postulat fondamental en psychologie des relations humaines, la tendance à l'actualisation des personnes : « tout organisme est animé d'une tendance inhérente à développer toutes ses potentialités et à les développer de manière à favoriser sa conservation et son enrichissement » (Rogers et Kinget, 1973). Cette croyance doit habiter le professionnel en relations humaines s'il veut réellement favoriser l'utilisation du potentiel humain qu'il y a dans le milieu où il intervient. Sans cette croyance, il peut être porté à miser exclusivement sur ses propres compétences au cours d'une intervention. Or, un choix méthodologique s'impose au praticien qui veut favoriser l'autonomie d'un système face à une problématique en l'associant à l'action entreprise dans le milieu : il a la responsabilité d'assurer l'établissement et le maintien d'une relation coopérative (voir St-Arnaud, 1997). Une relation coopérative n'est possible que s'il y a d'abord une cible commune visée par les parties concernées et si ces parties se reconnaissent mutuellement les compétences nécessaires à l'atteinte de cette cible.

La reconnaissance des compétences permet une autre dimension nécessaire à la relation coopérative : le partage du pouvoir, par rapport à la cible, au sein des personnes qui participent à l'intervention. Cela s'inscrit dans une perspective de démocratisation et de prise en charge d'une démarche par l'ensemble du système. D'ailleurs, une approche systémique centrée sur les interactions est primordiale.

Deux mots clé : interaction et système

L'interaction entre des personnes est au centre de l'activité professionnelle en psychologie des relations humaines. D'une part, le praticien intervient pour aider les personnes à modifier leurs interactions et à les rendre plus satisfaisantes ou plus efficaces. D'autre part, il met les personnes concernées par une problématique en contact les unes avec les autres et les aide à gérer leurs interactions en fonction d'une solution de problème dont elles seront solidaires. C'est ainsi que St-Arnaud (1997) met au premier plan des compétences du professionnel en relations humaines l'expertise sur les systèmes d'interaction.

Le praticien de la psychologie des relations humaines travaille aussi avec une perspective systémique, c'est à dire qu'il prend en compte que les parties d'un système, ou ses éléments, sont en interaction et mutuellement dépendants : c'est la réalité dynamique d'un système. St-Arnaud (1997, p. 8) explique que « lorsqu'on utilise un cadre de référence systémique, on évite de considérer la situation traitée de façon isolée; on cherche aussi à identifier les facteurs qui sont en interaction dans la situation (...) [et] on s'efforce de faire évoluer tous les facteurs susceptibles de contribuer au changement désiré ». Le praticien se préoccupe donc de bien saisir la dynamique du milieu où il intervient ainsi que l'impact que l'action sur un élément de ce milieu peut avoir sur d'autres éléments de ce même milieu. Il tente ainsi d'évaluer l'impact de l'intervention au sein des différents sous-systèmes, d'identifier les effets secondaires à éviter et de prendre les mesures appropriées pour que l'intervention soit efficace.

Reconnaissons ici que les caractéristiques de la psychologie des relations humaines qui viennent d'être décrites ne sont pas des particularités exclusives à ce champ de pratique. Il n'en demeure pas moins qu'elles encadrent l'identité collective des praticiens formés en psychologie des relations humaines. Voyons maintenant les défis que la société québécoise pose à ces praticiens.

LE PRATICIEN DE LA PSYCHOLOGIE DES RELATIONS HUMAINES : UN AGENT DE CHANGEMENT AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

Les sociétés évoluent ainsi que la nature des interactions des hommes et des femmes qui les composent. Aussi, le praticien de la psychologie des relations humaines doit également évoluer pour mettre ses connaissances au service de la population et être efficace dans son action. Nous sommes déjà loin de l'époque où la notion de feed-back était introduite dans le domaine des relations humaines. Toutefois, bien que les attitudes, les comportements et les besoins aient changé au cours des cinq dernières décennies, le besoin d'améliorer nos rapports avec autrui est tout aussi présent. Voyons quelques défis auxquels ont à faire face les divers intervenants sociaux en cette fin de millénaire.

Selon Corbeil (1990, p. 118), la dernière décennie du XX^e siècle est marquée par « une nouvelle vague, un nouveau groupe culturel essayant de réconcilier des acquis informels plus récents, comme l'autodéveloppement, avec certains éléments formels traditionnels, objets d'une certaine redécouverte, comme l'engagement politique au niveau local ». Pour sa part, dans un exposé sur les enjeux sociétaux et les mutations organisationnelles, Pasquero (1991) prévient que les changements structurels et culturels qui interviennent dans la société contemporaine ont un impact certain sur l'avenir des entreprises. Il précise que « forcée de s'ouvrir globalement sur son environnement, l'entreprise est ainsi

amenée à se transformer en profondeur tant dans son fonctionnement, c'est-à-dire ses structures, ses systèmes de gestion et ses politiques, que dans sa culture et ses comportements quotidiens » (p. 108). Par exemple, soulignons, à l'instar de Pronovost, Jinchereau et LeBlanc (1997), les changements profonds qui agitent actuellement le domaine des soins de santé au Québec. D'après Nadeau (1996, cité par Pronovost et al., p. 47), les psychologues ont l'obligation de prendre leur place « dans les débats et les changements qui secouent l'ensemble du système de santé canadien et plus particulièrement celui du Québec ».

Aux préoccupations liées à celles d'un système de santé en changement, s'ajoutent celles d'une mutation démographique. En effet, la structure d'âge du Québec se modifie très rapidement avec un taux de vieillissement accéléré (Ouellet, 1992). Favoriser la prise en charge d'une problématique par les personnes concernées revêt des défis particuliers lorsqu'il s'agit d'intervenir dans un contexte où la personne soignée est en perte d'autonomie. Ce sont toutefois des défis qu'il faut relever.

Notons également l'obligation d'intervenir dans le contexte de pluriethnicité grandissante au sein de la société. Même si la présence de cultures différentes n'est pas un fait nouveau pour les Québécois puisque, comme le précisent Krotki et Reid (1994), le Canada s'est construit à travers l'immigration de gens d'origines ethniques distinctes, il n'en reste pas moins que les référents linguistique et culturel de la communauté canadienne française ont longtemps constitué « les bases de la collectivité territoriale francophone du Québec » (Helly, 1994, p. 82). À travers une consolidation de l'État provincial aux mains des francophones, l'insertion des immigrants à la communauté francophone est devenue un objet d'intervention et de débat public au Québec. Aussi, l'arrivée quasi massive de « nouveaux immigrants » devant corriger une démographie en décroissance provoque chez chacun d'entre nous la surprise de ne pas comprendre les différences qui nous confrontent parfois quotidiennement.

Enfin, dans un article sur le devenir international du Québec, Sabourin (1991, p. 11) affirme que pour nous développer, « il faudra être compétent et avoir le sens de la perspective internationale dans un univers de plus en plus ouvert ». En concordance avec cette optique, un numéro récent du *International Journal of Intercultural Relations* (Mai 1997) est consacré à la formation de psychologues qui pourront relever les défis croissants de la globalisation. D'après Leach (1997), l'ethnocentrisme actuel de la psychologie appliquée et la croissance des liens internationaux nous obligent à étendre notre point de mire en psychologie. De plus, la formation des psychologues et autres professionnels doit, au-delà d'une connaissance des différences culturelles et des stratégies d'intervention, inclure un travail personnel sur le plan des croyances, des valeurs et des attitudes.

D'autres nouvelles réalités sociales caractérisent notre fin de millénaire, tel l'écart grandissant entre les riches et les pauvres, l'éclatement des familles, l'insécurité financière au plan national, la perte d'emploi, la nouvelle définition d'un plan de carrière, la rationalisation de l'éducation et la présence de plus en plus grande de l'informatique dans nos vies. La société est un organisme vivant qui sera toujours soumis aux lois du changement.

Le praticien de la psychologie des relations humaines est une personne qui peut faciliter l'implication des hommes et des femmes dans les mouvements sociétaux et organisationnels qui ne peuvent se faire sans eux et qui les affectent. Une implication vraiment significative comme agent de changement verra le jour à travers un engagement social. Un tel engagement nécessite une ouverture sur le monde et une compréhension des forces socioculturelles qui s'y développent. Lewin présenté ici et ailleurs comme le père de la psychologie des relations humaines, avait un but et une vision qui ont guidé ses actions. Nous avons vu comment sa quête de démocratisation des rapports humains s'est manifestée dans un climat socioculturel propice à l'émergence de la psychologie des relations humaines. Nous avons vu aussi comment l'intervention en relations humaines s'est développée au cours de la deuxième moitié du siècle en restant enracinée dans ses contextes socioculturels, tant aux États-Unis qu'au Québec. Les assises de la profession s'y sont érigées et leur influence sur la formation et la pratique des professionnels de la psychologie des relations humaines est incontestable. Toutefois, le passage du temps et une méconnaissance de son contexte historique risquent d'obnubiler ces assises. Aussi, dans le passage du savoir des « seniors » aux « juniors », ce qui pour les premiers est une base solide risque d'être délaissé au profit de modèles et techniques qui se développent et se raffinent au cours des ans.

Enfin, l'évolution des sociétés est un processus de changement constant. Nous avons nommé quelques défis qui méritent l'attention des divers intervenants sociaux, dont les praticiens de la psychologie des relations humaines. En portant un regard sur tous ces facteurs qui ont un impact sur l'identité de la psychologie des relations humaines, son contexte historique, ses assises et les changements sociaux actuels, les questions qui suivent nous habitent. Quels seront les buts et les visions, des générations futures des praticiens de la psychologie des relations humaines? Quelles croyances guideront leurs actions? Quels choix feront-ils face au développement de la société?

RÉFÉRENCES

Anderson, W. T. (1983). *The upstart spring : Esalen and the american awakening*. Massachusetts : Addison-Wesley.

Cartwright, D. et Zander, A. (Eds.) (1968). *Group dynamics : Research and theory*. (3^e édition) (pp. 3-21). New York : Harper & Row.

Chin, R. et Benne, K. D. (1991). Stratégies générales pour la production de changements dans les systèmes humains. Tessier R. et Tellier Y. (Éds.). *Changement planifié et développement des organisations*, Tome 5 : *Théories du changement social intentionnel : participation, expertise et contraintes* (pp. 1-35). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Corbeil, Y. (1990). L'évolution des sociétés contemporaines : le suivi des tendances socioculturelles. Tessier R. et Tellier Y. (Éds.). *Changement planifié et développement des organisations*. Tome 2 : *Priorités actuelles et futures* (pp. 103-119). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Dolan, S. L. et Lamoureux, G. (1990). *Initiation à la psychologie du travail*. Boucherville : Gaëtan Morin, Éditeur.

Hirsch, J. I. (1987). *The history of the National Training Laboratories 1947-1986*. New York : Peter Lang.

Guillet, D., Lescarbeau, R. et Payette, M. (1997). La psychologie des relations humaines et la pratique du développement organisationnel. *Interactions*, 1, 29-46.

Helly, D. (1994). Politique québécoise face au « pluralisme culturel » et pistes de recherche : 1977-1990. Berry J.W. et Laponce J. A. (Éds.). *Ethnicity and culture in Canada*, (pp. 81-94). Toronto : University of Toronto Press.

Krotki, K. J. et Reid, C. (1994). Demography of Canadian population by ethnic group. Berry J. W. et Laponce J. A. (Éds.). *Ethnicity and culture in Canada*, (pp. 17-59). Toronto : University of Toronto Press.

Leach, M. M. (1997). Training global psychologists : An introduction. *International Journal of Intercultural Relations*, 21, 161-174.

Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (1990). *Profession : consultant*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal. Paris : les Éditions de l'Harmattan.

Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (1996). *Profession : consultant* (3^e édition). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal. Paris : les Éditions de l'Harmattan.

Mailhiot, G. B. (1968). *Dynamique et genèse des groupes*. Paris : Édition de l'Épi.

Marrow, A. J. (1967). Events leading to the establishment of the National Training Laboratories. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3, 144-150.

Noreau, J. J., Tessier, R. et Tremblay, B. (1970). *L'évolution d'une stratégie de changement : l'étude de l'entreprise de changement semea dans l'enseignement élémentaire québécois*. Le Ministère de l'Éducation et Les Éditions de l'Institut de formation par le Groupe.

Ouellet, A. (1992). La famille, la clef de l'avenir démographique. *L'action nationale*, 82, (1), 72-91.

Pasquero, J. (1990). Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles. Tessier R. et Tellier Y. (Éds.), *Changement planifié et développement des organisations*, Tome 2 : *Priorités actuelles et futures*, (pp. 73-112). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Payette, M. (1991). Développement communautaire et développement organisationnel. Tessier R. et Tellier Y. (Éds.). *Changement planifié et développement des organisations*, Tome 5 : *Théories du changement social intentionnel : participation, expertise et contraintes* (pp. 197-215). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Polley, R. B. (1989). The oral tradition, reflections in the spoken word. *Small group behavior*, 20, 389-405.

Pronovost, L., Jinchereau, F. et LeBlanc, J. (1997). L'apport de la psychologie des relations humaines aux soins de santé. *Interactions*, 1, 47-58.

Riel, M. (1990). Pratiques de changement collectif et individuel de 1960 à nos jours. Tessier R. et Tellier Y. (Éds.). *Changement planifié et développement des organisations*, Tome 1 : *Historique et prospective du changement planifié* (pp. 57-88). Québec : Presses de l'Université du Québec.

Rogers, C. et Kinget, G. M. (1973). *Psychothérapie et relations humaines*, Vol. 1 : *Exposé général*. Montréal : Institut de recherches psychologiques.

Sabourin, L. (1991, 11 janvier). Le devenir international du Québec. *Le Devoir*, (p. 11).

St-Arnaud, Y. (1997). Quelques compétences pour intervenir en psychologie des relations humaines. *Interactions*, 1, 6-28.

Susman, G. I. et Evered, R. D. (1978). An assessment of the scientific merits of action research. *Administrative Science Quarterly*, 23, 592-603.

Tessier, R. (1990). L'intervention psychosociologique de 1940 à 1990 : historique et essai de clarification conceptuelle. Tessier R. et Tellier Y. (Éds.). *Changement planifié et développement des organisations*, Tome 1 : *Historique et prospective du changement planifié* (pp. 89-113). Québec : Presses de l'Université du Québec.