

--> See the **erratum** for this article

## Relations de travail et développement professionnel

Marielle Durand

Volume 21, Number 3, September 1975

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1055391ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1055391ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Association pour l'avancement des sciences et des techniques de la documentation (ASTED)

### ISSN

0315-2340 (print)

2291-8949 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this article

Durand, M. (1975). Relations de travail et développement professionnel.

*Documentation et bibliothèques*, 21(3), 115–120.

<https://doi.org/10.7202/1055391ar>

### Article abstract

This article emits some considerations on the topic of the next congress of the ASTED, which will be held in October 1975: «Relations de travail et développement professionnel». Various aspects are studied: work relations, cogestion, participation, interpersonal relations, help relations, professional development, motivation for work, improvement of tasks, impact of the technical changes on personnel, etc. This text intends to be the starting point to maintain the reflexion of the participants and a preparatory model scheme of the next congress of the ASTED.

## Relations de travail et développement professionnel

**Marille Durand**  
Présidente de l'ASTED

---

*Cet article émet quelques considérations sur le thème du prochain congrès de l'ASTED qui aura lieu au mois d'octobre 1975: «Relations de travail et développement professionnel». Divers aspects sont ici traités: relations de travail, co-gestion, participation, relations interpersonnelles, relations d'aide, développement professionnel, motivation au travail, rehaussement des tâches, impact des changements technologiques sur le personnel, etc. Ce texte veut être un point de départ pour alimenter la réflexion des participants et une ligne de pensée préparatoire au prochain congrès de l'ASTED.*

---

*This article emits some considerations on the topic of the next congress of the ASTED, which will be held in October 1975: «Relations de travail et développement professionnel». Various aspects are studied: work relations, cogestion, participation, interpersonal relations, help relations, professional development, motivation for work, improvement of tasks, impact of the technical changes on personnel, etc. This text intends to be the starting point to maintain the reflexion of the participants and a preparatory model scheme of the next congress of the ASTED.*

---

*Este artículo emite algunas consideraciones sobre el tema del próximo Congreso de l'ASTED, que tendrá lugar en el mes de octubre del año 1975: «Relations de travail et développement professionnel». Varios aspectos están tratados: relaciones de trabajo, cogestión, participación, relaciones interpersonales, relaciones de ayuda, desarrollo profesional, motivación al trabajo, levantamiento de las tareas, impacto de los cambios tecnológicos sobre la plantilla, etc. Este texto intenta ser un punto de partida para mantener la reflexión de los participantes y una línea de pensamiento preparatorio al próximo Congreso de l'ASTED.*

---

Comme chacun le sait déjà, le prochain congrès de l'ASTED aura pour thème: «Relations de travail et développement professionnel». Il importe, dès maintenant, de réfléchir aux différents aspects de ce thème: relations de travail, relations interpersonnelles, relations avec l'usager, relations entre les différents groupes professionnels de la documentation, associations, corporations et syndicats comme agents de développement professionnel, aménagement des temps de travail (leurs effets sur la satisfaction et le rendement des employés), motivation au travail des professionnels de la documentation, impact des changements technologiques sur le personnel et les méthodes de travail (facteurs de résistance aux changements), aspirations des étudiants des écoles de bibliothéconomie et des départements de bibliotechnique et leur intégration aisée au marché du travail, perfectionnement professionnel (congruence entre la formation et la compétence du personnel, facilité de recyclage), management et développement des ressources, plan de carrière, redéfinition et

revalorisation des tâches, relations d'aide à l'utilisateur. Cet article se veut un point de départ à la réflexion. Il se divise en deux parties: relations de travail et développement professionnel.

### Relations de travail

L'expérience nous l'enseigne surabondamment: la réussite ou l'échec d'une organisation ou d'une entreprise dépend, en grande partie, de la qualité des relations qui existent entre ses membres. Saul W. Gellerman définit l'expression «Relations de travail» comme étant «la façon dont les membres d'une organisation se comportent les uns avec les autres; on peut considérer, précise-t-il, que ces relations sont satisfaisantes lorsqu'elles permettent à l'organisation d'atteindre ses objectifs. Elles sont défectueuses dans le cas contraire»<sup>1</sup>.

Du point de vue d'une saine administration, l'importance de la qualité des relations de travail est évidente puisqu'elle entraîne avec elle des conséquences sur la productivité et l'esprit d'innovation, lesquels, à leur tour, ont une incidence sur la rentabilité et l'efficacité d'une organisation. La co-gestion et la participation apparaissent ainsi comme des facteurs primordiaux pour assurer le succès dans nos bibliothèques et centres de documentation. Mais les employés peuvent trouver des motifs bien plus riches d'humanité pour apporter leur franche collaboration au développement de cette réalité impalpable mais combien précieuse qu'on appelle un bon climat de travail.

Dans son ouvrage *Participation et organisation*<sup>2</sup>, Argyris distingue deux types d'organisations: les organisations «mécaniques» et les organisations «organiques» dont les caractéristiques peuvent se schématiser ainsi:

#### *Organisations mécaniques*

- processus de décisions et de contrôle demeurant au niveau directorial;
- spécialisation des tâches qui engendre un manque d'intérêt à l'ensemble de l'organisation;
- centralisation de l'information, des sanctions et des récompenses;
- accent mis sur le statut social, la compétition et la rivalité.

#### *Organisations organiques*

- processus de décisions largement répandu dans l'organisation;
- élargissement des tâches qui augmente l'intérêt pour l'ensemble;
- décentralisation de la responsabilité et usage diffusé de l'information;
- accent mis sur la contribution à l'ensemble et sur la coopération entre les individus.

Dans une organisation «mécanique», les employés ressentent le travail comme déplaisant et contraignant; l'épanouissement personnel et la participation à l'entreprise sont quasi nuls. En revanche, dans une organisation «organique», les employés se montrent responsables, engagés, productifs et désireux de vivre dans un milieu où les relations interpersonnelles sont aussi valorisées que la rationalisation des objectifs à atteindre.

Ces deux types d'organisations ont des effets certains sur le rendement, l'absentéisme, la santé mentale, le statut professionnel et la

1. Saul W. Gellerman, *Les relations humaines dans la vie de l'entreprise*, traduit de l'américain par Marc Anglaret (*The Management of Human Relations*), Paris, Éditions d'Organisation, 1967, p. 11. (Association nationale des directeurs et chefs du personnel)

2. C. Argyris, *Participation et organisation*, Paris, Dunod, 1970.

satisfaction au travail. Des études ont prouvé que la participation aux fonctions de responsabilités dans l'entreprise engendre la satisfaction au travail et diminue, par le fait même, le taux d'absentéisme. Il en va de même pour l'élargissement et le rehaussement des tâches. Plus le travailleur est coincé dans la rigidité, la spécialisation, le contrôle étroit, moins il est heureux et productif. Une bonne atmosphère de travail est donc primordiale pour le rendement et l'efficacité des employés autant que pour leur accomplissement personnel.

Une des dimensions importantes de la participation, comme le croit Schregle (1970), est celle où les travailleurs exercent une influence réelle sur le processus de prises de décisions.<sup>3</sup> Beaucoup de frustrations au travail proviennent, en effet, d'un manque de consultation. Lorsqu'il s'agit de changements aussi importants qu'une analyse opérationnelle, par exemple, ces frustrations deviennent d'autant plus grandes que les changements sont *imposés* sans qu'on en donne les raisons profondes. Par ailleurs, bien des conflits et même des grèves seraient évités s'il existait un véritable dialogue entre employeurs et employés, une participation réelle au niveau de l'organisation, une compréhension et une confiance réciproques entre les divers niveaux de responsabilités.

«Il est vrai, dit Gellerman, que de nombreuses grèves ont des causes purement économiques; vendeur et acheteur n'arrivent pas à s'entendre sur un prix. Mais il en est beaucoup que l'on ne saurait expliquer si facilement, elles ne sont pas tant le résultat d'un désaccord économique que d'une méfiance, d'une incompréhension, d'une suspicion réciproque.»<sup>4</sup>

De nombreuses expériences ont prouvé que les facteurs qui motivent davantage les employés ne sont pas d'abord d'ordre financier; ils se présentent plutôt dans l'ordre suivant: la sécurité d'emploi, l'intérêt au travail et le climat de l'entreprise.

La méfiance tend à s'institutionnaliser de plus en plus dans nos sociétés industrialisées; le durcissement des positions entre patrons et employés syndiqués fait maintenant partie intégrante des règles de jeu des négociations collectives. Aussi, une telle situation complique-t-elle de plus en plus les rapports entre les personnes d'une même organisation. Les relations interpersonnelles deviennent, par le fait même, beaucoup plus difficiles et complexes.

C'est à partir des relations interpersonnelles que se forment des buts communs, des normes (ensemble d'attitudes et de comportements acceptés comme légitimes par un groupe), des rôles, un réseau d'attractions interpersonnelles, c'est-à-dire d'attraction ou de rejet. L'ambiguïté qui pèse sur la définition des rôles, des fonctions, est souvent cause de conflits interpersonnels à l'intérieur d'un groupe de travail. Ainsi, dans le milieu de la documentation peut-on expliquer d'une certaine façon l'hostilité éprouvée parfois entre les diverses spécialités. Les systèmes compétitifs (promotions, avancement), à cause de leur caractère menaçant, sont susceptibles d'engendrer également une certaine rivalité entre les membres d'un même groupe.

Les propos agressifs viennent souvent d'une expérience de menace qui pousse l'individu à se défendre. Des employés peuvent ainsi demeurer longtemps face à face sans qu'il y ait possibilité de règlement de conflit. Newcomb affirme qu'il y a durcissement des conflits lorsque

3. Voir J. Schregle, "Workers participation in management", *Industrial Relations, a Journal of Economy and Society*, vol. 9, no. 2 (February 1970), 117-122.

4. Saul W. Gellerman, *Les relations humaines...*, 14.

l'hostilité est gardée «privée», c'est-à-dire non communiquée (il parle alors d'hostilité «autistique») et l'individu devient incapable d'intégrer de nouvelles significations dans sa relation avec son partenaire.<sup>5</sup> Il s'ensuit des frustrations qui peuvent, à la longue, s'ériger en mur infranchissable dans une relation avec autrui. L'individu frustré peut rester fixé à la situation conflictuelle, incapable de refaire ses perceptions de la situation et de la considérer d'une façon objective.

La théorie de l'incongruence, développée par Carl R. Rogers<sup>6</sup>, selon laquelle il y a désaccord entre la conscience d'un individu et son expérience, est souvent la cause de conflits interpersonnels. Nous pouvons en donner ici deux exemples: une personne est agressive envers quelqu'un alors qu'elle prétend ne pas l'être; une autre est visiblement émue alors qu'elle affirme être indifférente.

Rogers est d'avis que plus une personne se sent menacée et sent le besoin de se défendre, plus elle est incongruente. Il devient donc difficile de dialoguer avec une telle personne puisqu'elle n'écoute pas l'autre, trop occupée qu'elle est d'évaluer et de juger ce qu'elle entend à partir de sa propre perspective. La situation devient d'autant plus complexe que les échanges comportent une forte intensité émotive.

Notre tendance naturelle à juger, à évaluer, à approuver ou à désapprouver les dires des autres est la plus grande barrière qui s'oppose à une parfaite réciprocité dans la communication interpersonnelle. Dans une bibliothèque ou centre de documentation, comme dans la vie privée et sociale, il est important de savoir composer avec les besoins profonds des gens. Quelqu'un, par exemple, qui a besoin d'être approuvé, prêtera automatiquement une signification de blâme aux moindres réserves de son supérieur. Selon des recherches effectuées il y a quelques années au Fels Institute par Baldwin et ses collègues, «l'acceptation démocratique» semble être l'attitude qui favorise le mieux la croissance. De ce fait, «le conseiller, le médecin ou l'administrateur qui se montre chaleureux dans son expression, qui respecte sa propre individualité et celle de l'autre, et s'intéresse à lui sans désir de possession, facilite, par cette attitude, la réalisation de soi un peu comme le font les parents»<sup>7</sup>. L'approche empathique facilite donc la relation d'aide, à quelque niveau qu'elle soit: patron, employé ou usager.

Rogers définit les relations d'aide comme «des relations dans lesquelles l'un au moins des deux protagonistes cherche à favoriser chez l'autre la croissance, le développement, la maturité, un meilleur fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie. L'«autre», dans ce cas, peut être soit un individu, soit un groupe»<sup>8</sup>. La relation d'aide, poursuit Rogers, «s'applique à presque tous les rapports conseiller-client, qu'il s'agisse du conseiller pédagogique, de l'orienteur professionnel ou de conseils au niveau purement personnel»<sup>9</sup>. Certains cadres supérieurs, par leur attitude démocratique, favorisent la croissance des employés et leur développement professionnel alors que d'autres ne s'en soucient guère; d'où le succès ou l'échec dans une bibliothèque ou un centre de documentation poursuivant des objectifs

5. T. M. Newcomb, "Autistic hostility and social reality", in A.E. Kuenzli, ed., *The Phenomenological Problem*, New York, Harper, 1959.

6. Carl R. Rogers et Marianne Kinget, *Psychothérapie et relations humaines*, vol. I et II, Louvain, Studia psychologica, 1960.

7. Carl R. Rogers, *Le développement de la personne*, traduit par E. L. Herbert, Paris, Dunod, 1968, p. 32.

8. *Ibid.*, 29.

9. *Ibid.*, 30.

similaires. Par ailleurs, les méthodes contraignantes (menace de renvoi) et les méthodes compensatrices (récompense) d'autrefois sont de plus en plus condamnées et combattues aujourd'hui; on s'efforce surtout de faire appel à la *motivation profonde des individus* qui est la base du développement professionnel.

### Développement professionnel

La motivation au travail est essentielle au développement professionnel. «Être motivé signifie, selon Gellerman, orienter son action vers certains objectifs et engager une partie de son énergie et de ses ressources à la réalisation de ces objectifs»<sup>10</sup>. Pour être motivé au travail, il est essentiel que celui-ci apporte la satisfaction attendue ou désirée. L'accomplissement d'un travail en deçà des capacités d'une personne ne fait qu'engendrer des frustrations; l'inverse est également vrai. Or, dans nos bibliothèques et centres de documentation, il arrive fréquemment que les employés, par la répétition d'un même travail à la chaîne (classement de fiches, classement de livres sur les rayons, etc.) en viennent au désintéressement, au sentiment d'abrutissement et parfois même à la révolte. Il importe donc de voir au rehaussement et à la variété des tâches pour que la satisfaction intérieure que l'on éprouve au cours de son travail se joigne à la satisfaction externe que l'on obtient en échange de son travail.

Des sentiments d'estime de soi, d'autonomie, d'actualisation et d'appartenance à un groupe sont les signes d'une administration dynamique. La satisfaction et la motivation au travail ne sont-elles pas intimement liées à la participation? Là où il n'y a pas de participation possible, on peut s'attendre à ce que les meilleurs éléments s'en aillent:

«Une combinaison d'éléments telle que sécurité d'emploi et de faibles responsabilités, par exemple, tend à faire sortir de l'entreprise les éléments les plus dynamiques et les plus entreprenants et à n'attirer ou ne retenir que des individus plus stables ou plus méthodiques.»<sup>11</sup>.

En examinant les caractéristiques de ce qui pourrait être un environnement favorable à la croissance des employés, on peut mettre en évidence quatre éléments principaux: élargissement des responsabilités, possibilité de rétroaction, activité de conseil et plan de carrière. Ces quatre éléments sont à la base d'un environnement favorable à l'épanouissement de chaque individu au travail.

«Tout effort de création d'un environnement favorable au développement n'a de chance de réussir que si l'on parvient à surmonter la fausse notion, si largement répandue dans les entreprises, selon laquelle la Direction, en dépit de quelque flirt occasionnel avec de nouvelles techniques ou concepts de commandement, en reviendra toujours à un style de commandement classique, c'est-à-dire cynique et indifférent aux individus. La plupart des entreprises souffrent depuis longtemps et qu'elles le veuillent ou non, de la croyance selon laquelle une entreprise est un *lieu où l'on travaille* et non un *lieu où l'on peut apprendre*. Qu'il y ait eu une mineure et très ancienne résistance à surmonter n'est pas douteux et est encore confirmé par le fait qu'un très grand nombre d'individus considèrent le concept de travail et de développement comme très différents, voire antagonistes»<sup>12</sup>.

10. Saul W. Gellerman, *Les motivations, clef d'une gestion efficace*, Paris, Dunod, 1971, p. 21.

11. *Ibid.*, 20.

12. *Ibid.*, 99.

La notion de lieu de travail opposée à celle de lieu d'apprentissage enlève une grande part de stimulation et favorise une certaine stagnation dans le rendement. La plupart des enfants sont motivés par la perspective de pouvoir toujours apprendre quelque chose à l'école alors que peu d'adultes font l'effort de se renouveler dans une nouvelle forme de création ou d'apprentissage au travail.

«L'aptitude à apprendre est comparable au tonus musculaire: de même qu'un muscle s'atrophie s'il n'est pas utilisé, les individus qui ne continuent pas régulièrement à apprendre perdent leur aptitude à apprendre. De sorte que tout poste dans lequel un individu est maintenu trop longtemps peut facilement se transformer en piège, à moins qu'il ne comporte des responsabilités particulièrement variées»<sup>13</sup>.

Les bibliothèques et centres de documentation se verront de plus en plus dans l'obligation de créer des mécanismes qui favoriseront une politique de formation périodique, d'éducation permanente et de développement professionnel afin de sauvegarder la compétence des spécialistes de la documentation. Cette compétence, si elle n'est pas stimulée, peut facilement décliner ou disparaître sans que cela soit nécessairement très apparent:

«La forme de perte de compétence (...) qui résulte d'une diminution de la faculté d'apprendre de l'individu n'est que potentielle et ne devient effective que si certaines circonstances viennent à exiger de l'individu qu'il fasse appel à cette faculté; dans le cas contraire, il est possible que cette perte de compétence ne devienne jamais apparente»<sup>14</sup>.

Avec les innovations technologiques qui transforment le domaine de la documentation, il est probable que certaines catégories d'employés donneront un niveau de rendement inférieur à celui qu'ils pourraient donner selon leurs aptitudes réelles. Le rehaussement des tâches, tout en étant un défi constant pour l'employeur, devient donc une nécessité urgente dans ce domaine.

De bonnes relations de travail jointes à une politique intelligente de développement professionnel sont la clef d'une gestion efficace et du succès dans nos bibliothèques et centres de documentation. Même s'il paraît parfois utopique de vouloir réaliser les conditions les plus favorables à l'épanouissement personnel et professionnel de chaque employé, il est possible d'améliorer sensiblement l'un ou l'autre des aspects nécessaires à la réussite de l'entreprise commune. Bien souvent, la bonne réputation d'une bibliothèque tient avant tout à l'atmosphère de travail, à la participation des employés, à la valorisation des tâches et à la communication réelle qui existe entre ses membres. Là où l'on trouve de bonnes relations de travail, on peut être assuré du rendement et de l'efficacité du personnel en place; la technologie ne devrait pas être un handicap aux relations humaines.