

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 61 (1969)  
**Heft:** 5-6

**Artikel:** Quelques aspects de la psychologie du travail intéressant la médecine du travail  
**Autor:** Cardinet, Jean  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-385542>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Quelques aspects de la psychologie du travail intéressant la médecine du travail

Par le professeur *Jean Cardinet*,

directeur de l'Institut de psychologie, Université de Neuchâtel

Le premier objectif de la médecine du travail selon la définition très large qu'en a donné le Comité mixte OIT/OMS de la médecine du travail en 1950 est de: «Promouvoir et maintenir le plus haut degré de bien-être physique, mental et social des travailleurs...»

Les domaines où le médecin peut être appelé à intervenir sont donc extrêmement variés et il ne peut être question pour lui de maîtriser entièrement tous les aspects des problèmes pour lesquels il est consulté. La participation d'autres spécialistes, en mécanique, en chimie, en droit, pour prendre quelques exemples peut être indispensable. Le but des lignes qui suivent est de citer un certain nombre de cas où la collaboration entre médecin du travail et psychologue industriel serait souhaitable pour améliorer l'adaptation de l'homme à son milieu professionnel.

Nous rappellerons les domaines traditionnels de la psychologie du travail, comme le contrôle des capacités professionnelles ou la systématisation des méthodes d'apprentissage, mais nous insisterons surtout sur les aspects plus difficiles à objectiver, et qui pour cette raison sont encore rarement abordés scientifiquement: les facteurs de la satisfaction au travail et de l'intégration au groupe social de l'entreprise, facteurs qui ont une importance capitale du point de vue de l'hygiène mentale des travailleurs.

Chacun sait que les psychologues peuvent donner des conseils utiles en ce qui concerne le choix professionnel et donc la réadaptation des travailleurs handicapés, accidentés ou simplement âgés. Les tests sont dans l'esprit du public l'outil du psychologue comme la seringue, celui de l'infirmière. Disons tout de suite que la technicité de ces instruments explique, mais ne justifie pas, la valeur magique qu'on leur prête trop souvent. Les psychologues sont les premiers conscients des limites de leurs possibilités de prédiction. Grâce aux tests, ils peuvent cependant évaluer grossièrement les capacités d'apprentissage de travailleurs obligés de réapprendre un nouveau métier. Ils peuvent également détecter des inaptitudes spécifiques (dans la représentation des mouvements à effectuer ou la coordination des gestes, par exemple) qui augmenteraient les risques d'accidents dans certaines situations de travail.

Il est rare cependant que des inaptitudes soient un obstacle absolu. Elles ont surtout pour conséquence d'allonger plus ou moins gravement le temps de formation qui, inversement, peut être réduit par l'emploi de méthodes plus efficaces d'enseignement. Là aussi le psy-

chologue industriel peut s'aider de son arsenal de techniques pour améliorer l'adaptation du travailleur aux exigences de son poste: enseignement programmé pour l'acquisition de connaissances, discussions de groupes pour la transformation d'attitudes (vis-à-vis des mesures de sécurité, par exemple). L'ambition actuelle des psychosociologues est de formuler une méthodologie unifiée du changement humain, fournissant la stratégie de toute action éducative et applicable au niveau des individus comme au niveau des groupes.

Un telle méthodologie se centre sur les facteurs de motivation. C'est pourquoi les motivations professionnelles font actuellement l'objet de tout un ensemble de recherches en psychologie industrielle. Passons rapidement en revue leurs résultats avant de chercher quelles applications le médecin du travail pourrait en faire.

La mesure de la satisfaction professionnelle peut être effectuée au moyen de questionnaires faisant appel aux sentiments subjectifs des travailleurs. On a pu montrer que des facteurs objectifs comme le taux de rotation ou le taux d'absentéisme d'un atelier corrélaient largement avec ces impressions subjectives. Ceci a permis d'autres mises en relation, plus systématiques, montrant par exemple que le taux d'absentéisme était quatre fois plus faible dans les groupes de travail de petite dimension que dans les grands.

La recherche et l'analyse d'occasions spécifiques ayant provoqué de la satisfaction ou du mécontentement professionnel a montré que les facteurs périphériques du travail (ambiance physique, conditions économiques, contexte social) étaient souvent cause de mécontentement, tandis que les facteurs relatifs à la tâche elle-même étaient plus souvent à l'origine des satisfactions rapportées. Il est vrai qu'il s'agissait de personnel masculin qualifié et que des groupes différents peuvent s'adapter autrement à leur situation de travail. Les femmes se déclarent par exemple plus satisfaites que les hommes, à conditions de travail comparables.

De façon générale cependant, on peut dire que le salaire, qui avait longtemps été considéré comme l'unique raison de travailler, ne représente en fait qu'une des motivations du travail. Ce n'est même généralement pas la plus importante. L'homme travaille pour être intégré dans des groupes sociaux, et en recevoir de l'estime et des stimulations, en un mot, un statut. Aux niveaux de qualification supérieurs, il travaille aussi pour atteindre des objectifs qui lui paraissent importants et ainsi se réaliser lui-même.

Quelles recommandations pouvons-nous tirer de ces résultats, en vue d'une meilleure adaptation au travail?

- L'organisation du travail, d'abord, peut être connue de façon différente de celle du Taylorisme, sans pour autant sacrifier l'efficacité. L'élargissement des tâches aux niveaux peu qualifiés, la délégation de compétences aux niveaux plus élevés permettent de

rétablir le lien entre la tâche et la personnalité totale du travailleur, l'intérêt naturel pour le résultat de ses efforts.

- Une hiérarchie de statut peut être recherchée qui soit assez souple pour offrir des sources de prestige multiples et une reconnaissance suffisante de la valeur de chaque individu. Ne plus être seulement un numéro ou le servant d'une machine, mais être une personnalité reconnue dont on apprécie la contribution: voilà ce qu'il faut obtenir, en diminuant la grandeur des groupes de travail, en introduisant des méthodes de commandement démocratiques, en faisant participer chacun aux décisions qui le concernent et en commençant déjà par une meilleure information à chaque niveau.
- Les sources de mécontentement (généralement extérieures au travail lui-même) peuvent ensuite être éliminées. (S'attaquer d'abord à ces facteurs périphériques sans changer la nature du travail conduirait à diminuer certaines frustrations sans pour autant permettre l'apparition de motivations positives. Ce serait alors le règne de l'ennui et la recherche de l'évasion apparaîtrait comme la seule issue possible.) Des enquêtes d'opinion permettent de situer les problèmes qui, aux yeux du personnel, sont les plus urgents à résoudre (horaires, équité des salaires, confort des locaux par exemple). Les réponses obtenues peuvent guider ainsi une politique d'amélioration active. En introduisant un certain dialogue dans des groupes trop nombreux, ces enquêtes ont une portée plus générale. Elles donnent une certaine possibilité à chacun d'influencer les décisions de la direction, elles élèvent donc son statut. Elles améliorent aussi les communications dans un corps social où le contact direct est devenu impossible.

Le médecin du travail peut recommander une politique de personnel qui cherche à satisfaire les besoins psychologiques profonds de tout *individu*, mais il ne doit pas oublier que la situation de travail est une situation sociale et que c'est aussi le fonctionnement des *groupes* de travail qu'il doit améliorer, s'il veut assurer une bonne hygiène mentale sur les lieux de travail. Ceci nous amène à considérer les recherches de psychologie industrielle dans ce domaine et les applications que l'on peut en tirer.

Un résumé des conclusions scientifiques tirées des travaux sur les groupes ne peut omettre l'apport d'Elton Mayo qui ouvrit des voies nouvelles par ses travaux à l'usine de Hawthorne de la Western Electric. Il apporta la preuve que le travail est une activité essentiellement sociale. Les attitudes et le rendement des travailleurs sont conditionnés par l'influence des divers groupes auxquels ils appartiennent, beaucoup plus que par les conditions objectives de leur emploi. Les groupes spontanés qui se créent sur le lieu de travail sont les régulateurs principaux du comportement de travail individuel: leurs normes implicites s'imposent à chacun et déterminent le

type de réaction (positive ou négative) des travailleurs, à tout changement dans la réalité objective.

D'autres chercheurs ont pu confirmer ensuite le besoin général de contact social. Les postes où les employés ne peuvent pas communiquer avec d'autres, du fait du bruit, de la distance, des méthodes de travail, etc., sont caractérisés par une rotation plus grande du personnel, signe d'insatisfaction.

La psychologie sociale a petit à petit établi les conditions essentielles au bon fonctionnement des groupes. Il faut d'abord que des communications puissent s'établir, pour que des interactions deviennent possibles. Il faut ensuite qu'un accord soit acquis au sein du groupe, sur les objectifs à atteindre.

La possibilité de communiquer est souvent gênée par des obstacles physiques (distance, par exemple), mais plus souvent encore par des difficultés d'organisation (canaux de communication restreints par le règlement), par des difficultés psychologiques (manque de confiance envers un supérieur qui prend une attitude punitive en face des difficultés de ses subordonnés) ou par des difficultés sociales (cultures ou hiérarchies de valeurs qui s'opposent). La volonté chez le directeur et chez les cadres d'écouter et d'intégrer les points de vue de tous les niveaux hiérarchiques est la condition préalable à toute amélioration dans les communications.

Si la possibilité de dialoguer existe, il faut encore, pour que les groupes fonctionnent, que le chef sache utiliser le dialogue pour guider la recherche et le choix d'objectifs communs et pour parvenir à la résolution positive des conflits, par la formulation de solutions qui intègrent les valeurs des uns et des autres.

Que peut faire le médecin du travail pour promouvoir des conditions sociales de travail qui soient favorables? Le psychologue du travail peut lui offrir ses services sur les plans suivants par exemple:

- constitution de groupes de travail cohésifs sur la base de choix sociométriques;
- enquête par entretiens pour déterminer les obstacles à la communication et retour d'information au groupe de travail sur ses difficultés de fonctionnement;
- formation des chefs aux problèmes de commandement et en particulier à la direction de style participatif;
- sensibilisation des cadres à la dynamique des groupes et aux aspects affectifs de la vie du groupe.

Les diverses techniques doivent faciliter l'instauration d'un type de commandement centré sur le groupe plutôt que sur la production. Le rôle du chef est alors surtout de faciliter le fonctionnement du groupe, qui de son côté prend en charge lui-même la responsabilité de la production. Le chef dirige des discussions où les problèmes

sont examinés en commun, les solutions possibles débattues et des décisions adoptées. L'autorité formelle du chef se transforme alors en un processus d'influence sur le groupe, solution qui a l'avantage de permettre une influence réciproque du groupe sur le chef et ainsi une communication beaucoup plus riche entre niveaux hiérarchiques. On peut de cette façon faire converger les motivations personnelles des travailleurs et les buts de l'organisation, qui sont acceptés et pris en charge par les groupes. Même si le stress inhérent au travail reste le même, on a montré qu'il était beaucoup mieux supporté dans des conditions de motivation élevée. Le travail prend une autre signification et devient plus humain.

C'est probablement la mission spécifique du psychologue du travail de mettre en lumière l'importance de la signification dans toute activité professionnelle. Les études sur la fatigue, par exemple, ne peuvent rendre compte des difficultés réelles des travailleurs que si elles quittent le niveau proprement physiologique pour intégrer aussi les facteurs psychosociaux. Le médecin du travail ne peut ignorer le contexte du poste qu'il veut améliorer, car il risque de remplacer la «bonne fatigue» par l'ennui et la frustration. C'est au contraire au médecin de faire collaborer les spécialistes de disciplines différentes, à partir d'une prise en charge de l'homme total, en englobant dans ce terme les groupes sociaux où vit le travailleur et à travers lesquels il perçoit et évalue le monde.

«Placer et maintenir le travailleur dans un emploi convenant à ses aptitudes physiologiques et psychologiques, en somme adapter le travail à l'homme et chaque homme à sa tâche», voilà la fin de la citation par laquelle nous commençons cet article. On voit que les objectifs de la psychologie du travail et de la médecine du travail convergent et qu'une collaboration est dès à présent possible sur le plan des applications. Il suffit pour la développer que le psychologue fasse l'effort d'imaginer des moyens d'action sur la base des connaissances scientifiques qu'il a pu établir et que le médecin soit attentif au rôle que peut jouer le contexte psychosocial dans le succès de ses interventions.

### Bibliographie

1. J. Tiffin et E. J. McCormick: Psychologie industrielle. PUF. 1967.
2. Ph. Muller et D<sup>r</sup> Silberer: L'homme en situation industrielle. Payot 1968.
3. P. Jardillier: L'avenir de la psychologie industrielle. Coll. «Le travail humain», PUF 1961.
4. N. Smith: An Introduction to Industrial Psychology Carrel, London 1952.