

**RELATIONS HUMAINES
DANS LE TRAVAIL
ET LA FAMILLE**

OUVRAGES DU MÊME AUTEUR

La Jeunesse et le Scoutisme (levant le problème sexuel).

Préface de M. BOURJADE de l'Université de Lyon. Édition l'Arc Tendu, Paris 1947.

L'Affective-Diagnostic. Presses Universitaires de France, Coll. Scient. Intern., Paris, 1952.

Le dessin chez l'Enfant. en collaboration avec R. ZAZZO, P. NAVILLE et autres. Préface de M. Henri WALLON, Professeur au Collège de France. Presses Universitaires de France, Paris, 1950.

Relações Humanas na Família e no Trabalho. Comp. Ed. Nacional, São Paulo, 1959.

A criança o Lar a Escola. Ed. Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1960.

Manual Elementar de Psicologia Aplicada. Ed. Nacional. São Paulo, 1961.

Sua Vida, Seu Futuro. Ed. Civilização Brasileira Rio de Janeiro, 1963.

Relations Humaines entre les Enfants, les Parents et leur Maître. Edition Dunod, Paris, (*sous presse*).

RELATIONS HUMAINES
DANS LE TRAVAIL
ET LA FAMILLE

PAR

Pierre Gilles WEIL

Diplômé de l'Institut des Sciences de l'Education (J. J. Rousseau) de
l'Université de Genève de l'Institut national d'Etudes du Travail et d'Orientation
professionnelle de Paris Professeur à l'Université de Belo-Horizonte

PRÉFACE DE

F. GAUCHET

Chef du Service de Psychologie appliquée
de l'Association française pour l'Accroissement de la Productivité

ILLUSTRATIONS DE ROLAND

PARIS 1964

Cet ouvrage a aussi été publié en langue portugaise

sous le titre:

"Relações humanas na família e no trabalho"

par Editora Civilização Brasileira S.A.

Rio de Janeiro

© 1963, DUNOD.

PRÉFACE

Les psychologues français connaissent depuis longtemps le nom de M. Pierre-Gilles WEIL. En 1950, il participa avec MM. les Professeurs NAVILLE et ZAZZO à une belle étude sur le « dessin chez l'enfant » que préfaça Henri WALLON.

En 1952, il nous proposait dans « l'Affective Diagnostic » publié dans la Bibliothèque Scientifique Internationale (dirigée par MM. les Professeurs PIERON et FRAISSE) une approche expérimentale et psychométrique de l'émotivité.

Mais depuis, sous l'impulsion du regretté Léon WALTHER, M. Pierre-Gilles Weil a ajouté à ses travaux de chercheur une intense activité dans le domaine de la psychologie du travail.

C'est au Brésil, comme Directeur du « Departamento di Orientação e Treinamento » du « Banco da Lavoura », le plus grand établissement bancaire privé d'Amérique du Sud, que M. P.-G. WEIL a mis au point un remarquable plan de développement du personnel, intégrant la recherche, l'orientation, la sélection, la formation, les relations humaines.

Le service qu'il dirige est certainement l'un des plus importants qui existent dans ce domaine sur le plan international puisqu'il comprend plus de 150 collaborateurs.

C'est à partir de cette expérience concrète que M. P.-G. WEIL a rédigé, à l'origine en langue portugaise et à l'intention du public brésilien ce manuel essentiellement pratique.

Le très grand succès qu'il a remporté au Brésil a incité la maison Dunod a en présenter une traduction aux lecteurs français.

Peut-être ces derniers, habitués dans ce domaine à des exposés d'un style plus universitaire seront-ils au premier abord un peu déconcertés par l'allure très concrète donnée à cet ouvrage par le professeur qu'est M. P.-G. WEIL. Peut-être auront-ils l'impression que certains problèmes sont traités un peu rapidement et que

l'auteur ne va pas toujours « au fond des choses ».

Mais tel, aussi, n'était pas le dessein de M. P.-G. WEIL : « le but de cet ouvrage sur les relations humaines », écrit-il « est de fournir au lecteur des indications superficielles certes, mais cependant récentes, sur différents types de problèmes de relations humaines, et de lui donner des suggestions quant à leurs respectives solutions, sans toutefois fournir des « recettes » illusoires ».

Le champ d'étude de M. P.-G. WEIL est très vaste et ce sont les aspects les plus divers des relations humaines qu'il envisage. On pourra trouver dans ce livre aussi bien des indications sur la façon de se comporter dans une réunion de travail que les conseils plus intimes que les mères prévoyantes glissaient autrefois à l'oreille de leur fille la veille de son mariage.

Aussi le reproche d'être superficiel, que s'adresse lui-même M. P.-G. WEIL est-il peut-être trop sévère : un panorama aussi étendu ne pouvait être qu'esquissé et l'auteur est fort bien parvenu à en broser les grandes lignes.

Tel qu'il est, ce livre, d'une lecture rendue plus facile encore par les spirituels dessins de M. ROLAND, rendra des services appréciables et aura sûrement une large audience auprès du public français.

François GAUCHET

*Chef du Service de Psychologie appliquée
de l'Association française
pour l'Accroissement de la Productivité.*

AVANT-PROPOS

A tous moments, en toutes circonstances et dans tous les domaines, nous nous heurtons à des problèmes de Relations humaines : dans les Services sociaux, dans l'Administration d'entreprises, dans l'Education, dans le Mariage et dans la Famille, à l'Armée, dans les Sports, dans les Partis politiques, dans le Leadership et dans la Direction des Hommes en général, dans le Commerce et dans l'Industrie.

L' « étude des Relations humaines » est aujourd'hui une véritable science, en même temps qu'un art : celui d'obtenir et conserver la coopération et la confiance des membres du groupe, ainsi que d'établir de bons rapports et communications.

La partie scientifique comprend des problèmes et des solutions d'ordre psychologique, sociologique, administratif et légal.

Des problèmes de Relations humaines surgissent dans les relations de l'individu et son groupe, des individus entre eux, du groupe avec d'autres groupes, du leader et son groupe, de l'individu avec le leader.

Partout où il y a des individus, il y a des problèmes de relations humaines, quel que soit le régime politique en vigueur.

Dans les écoles, si le professeur n'est pas leader de ses élèves, c'est-à-dire, si les élèves ne l'aiment pas et ne le suivent pas en tant que « meneur », il aura perdu la moitié de son travail. La pédagogie moderne prévoit des travaux en groupe pour obtenir un plus grand intérêt des élèves, et par conséquent, un plus grand rendement au cours de leur apprentissage.

Entre mari et femme, après l'enthousiasme des fiançailles, surgissent fréquemment des discussions, jalousies, des révoltes qui sont autant de problèmes de relations humaines.

Plus une équipe de football sera unie, plus grandes seront ses chances de victoire.

Un père irritable et autoritaire obtiendra dans l'éducation de son fils des résultats différents de ceux d'un père compréhensif, patient et équilibré dans ses réactions. Les problèmes entre parents et enfants sont des problèmes de relations humaines.

Un parti politique désuni est un parti sans forces vitales; nous connaissons, dans l'histoire de l'humanité, des exemples de groupes politiques qui ont sombré par la désunion de leurs membres.

Les vendeurs qui reçoivent mal leur clientèle, vendent moins que ceux qui ont été soumis à un entraînement dans les relations humaines.

Dans tous les domaines, à l'heure actuelle, nous remarquons que l'homme ne peut déjà plus travailler seul. La division du travail, la spécialisation chaque fois plus grande, le rendent toujours plus dépendant de son groupe, et partant, des individus qui le composent.

Dans les bureaux, les magasins, les ateliers, dans la recherche scientifique, le travail en équipe est indispensable. Et c'est vrai à un point tel que, dans beaucoup de cas contraire, l'on observe une diminution de rendement, ou tout simplement la paralysie du travail. De nombreuses personnes qui liront ce livre auront déjà observé que certaines entreprises faisaient faillite, malgré des installations matérielles idéales, des instruments de laboratoire excellents, les machines les plus perfectionnées, et les techniciens les meilleurs. Ces entreprises n'ont pas atteint leurs buts, parce que l'« équipe » a échoué, bien que tous, au départ, aient travaillé avec enthousiasme. Mais la production diminuait à mesure que surgissaient des difficultés d'ordre personnel, mésententes, manque de discipline, jalousies.

C'est illusion pure de croire que la vie en groupe consiste, uniquement, dans le fait de réunir des individus pour atteindre le même but. La formation d'un groupe pour réaliser un travail collectif obéit à des lois « psychosociales », qui déterminent les règles à suivre ; règles qui, si elles ne sont pas appliquées, entraînent en général les entreprises à un échec total ou partiel.

Le travail en collectivité dépend de facteurs complexes qui déterminent l'action du groupe sur l'individu, et vice versa, particulièrement lorsque cet individu est le leader.

C'est, donc, de l'engrenage parfait de ces trois réalités sociales : le « groupe

», les « individus » qui le composent, et le « leader » que dépend le succès du travail en collectivité.

Le but de cet ouvrage sur les « Relations humaines » est de fournir au lecteur des indications, superficielles certes, mais cependant récentes, sur différents types de problèmes de relations humaines, et de lui donner des suggestions quant à leurs respectives solutions, sans toutefois fournir des « recettes » illusoire.

La première partie sera consacrée aux Relations de travail, au leadership et aux aspects psychosociologiques liés à la productivité.

Nous ne pouvons parler de problèmes de travail sans aborder celui des Relations familiales, car il y a une grande relation entre la vie professionnelle et la vie familiale. Il est difficile d'obtenir un véritable équilibre professionnel sans vie individuelle et familiale harmonieuse ; nous consacrerons donc la seconde partie de cet ouvrage aux relations humaines dans la Famille, tant en ce qui concerne les relations entre époux, qu'en ce qui concerne les relations entre parents et enfants.

Il est évident qu'en si peu de pages, il ne nous sera possible d'aborder que le principal, ce qui sera peut-être un avantage pour le lecteur très occupé et surchargé des mille et une obligations de la vie moderne.

Les données de cette étude sont, dans la plupart des cas, le fruit d'investigations scientifiques faites par des questionnaires, par des tests psychologiques, par la psychanalyse ou recherches psychosociologiques. Là où il n'y aura pas d'expérience suffisante sur un sujet donné, nous tenterons d'émettre des opinions personnelles.

Une bibliographie sommaire, indiquera au lecteur intéressé les moyens d'obtenir des informations plus approfondies et lui permettra de recourir aux sources qui ont, en grande partie, inspiré la rédaction de ce livre et aux auteurs que nous avons évité de citer dans le texte même, afin de ne pas rebuter de nombreux lecteurs.

Comme psychologue de formation universitaire, il nous a fallu fournir un grand effort pour éviter un langage trop abstrait et nous mettre à la portée du grand public. Le langage « non verbal » des illustrations de Roland nous a beaucoup aidé dans cet effort ; elles jouent en grande partie le rôle du « psychodrame » dans un séminaire de formation aux Relations humaines.

Il est évident que ce livre ne prétend pas se substituer à de tels séminaires, mais il peut constituer un appui précieux pour les participants de « stages de perfectionnement », d' « Ecoles des Cadres » ou d' « Ecoles des Parents ».

Un autre volume, « Relations humaines entre les Enfants, les Parents et leurs Maîtres », ⁽¹⁾ offre aux éducateurs familiaux et scolaires une suite logique de ce livre.

⁽¹⁾ Sous presse chez le même éditeur.

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos

PREMIÈRE PARTIE

Relations humaines dans le travail

1 - Le facteur humain dans les organisations

1° Adaptation de l'homme au travail

2° Adaptation du travail à l'homme

3° Adaptation de l'homme à l'homme

2 - Le groupe

1° Qu'est-ce qu'un groupe social ?

2° Composition et structure des groupes sociaux

3 - L'individu

1° La sympathie

2° Formation de l'individu

3° L'intérêt pour l'activité du groupe

4° « Quelques attitudes favorables au développement d'un bon « climat social »

4 - Comment participer à un groupe de travail

1° Connaissez votre entreprise

2° Connaissez vos chefs

3° Connaissez vos collègues

4° Connaissez-vous vous-même

5° Comment obtenir de l'avancement ?

6° Comment participer à une réunion

7° Savoir se taire et savoir parler

8° Le contrôle de soi

5 - Comment diriger un groupe de personnes ?

1° La nécessité d'une direction

2° Qu'est-ce qu'un leader ?

3° Le triangle de la direction

4° Autres types de chefs

5° Equilibre du chef face à l'ambiance de travail

6° Comment obtenir la coopération de ceux que l'on dirige

7° Quelques principes généraux de relations de travail

6 - Relations humaines entre les groupes

I - Relations humaines entre équipes

1° Division du travail entre les équipes

2° Réunions de coordination entre les différents groupes

3° Le cas des groupes qui se connaissent mutuellement

4° La fusion des deux groupes

5° Difficultés et heurts entre groupes

6° Rôle des chefs d'entreprises dans les relations entre les équipes

7° Le « sociocentrisme »

II - La « liaison administrative » entre les groupes

III - Relations entre les organisations d'assistance sociale

1° Coopération entre entités d'assistance sociale et ses avantages

2° Principaux obstacles psychosociaux à la coopération entre les institutions

IV - Relations humaines entre entreprises industrielles

7 - Direction des réunions

1° Importance des réunions dans le processus de direction

2° Buts, et types de réunions

3° Le mécanisme intellectuel d'une réunion

4° Influence de l'inconscient durant les réunions

5° Langage et ordre du débat

6° Les types de personnalité et leur utilisation

7° Pourquoi certaines réunions échouent-elles ?

8 - Les problèmes de relations humaines

1° Le départ d'un membre du groupe

2° L'arrivée de nouveau membre dans le groupe

3° La « distance sociale »

4° Le « climat social »

5° Les rivalités

6° Les limites de la liberté

7° Les frustrations

8° Relations entre les deux sexes

9° La pression du groupe

9 - Solutions aux problèmes

1° Discussion des problèmes en groupe

2° Changement d'ambiance

3° La sociothérapie

4° Psychodrame et Dynamique de groupe

5° Mesures économique-administratives

6° Obéissance aux règles d'hygiène mentale

7° La motivation des membres du groupe

DEUXIÈME PARTIE

Relations humaines dans la famille

Introduction

1 - Psychologie de l'homme et de la femme

- 1° Conditions pour vivre heureux
- 2° Qui est le plus intelligent ? L'homme ou la femme ?
- 3° Intérêts professionnels
- 4° Personnalité de l'homme et de la femme
- 5° Y a-t-il d'autres différences ?
- 6° Qu'est-ce que l'amour "normal" ?

2 - Premiers rendez-vous et fiançailles

- 1° Pourquoi les gens ressentent-ils entre eux attraction ou répulsion ?
- 2° Pourquoi existe-t-il le temps des premières rencontres et pourquoi existe-t-il des fiançailles ?
- 3° Comment se conduire pendant les premiers rendez-vous ?
- 4° Les fiançailles

3 - Mariage et vie conjugale

- 1° Le mariage
- 2° Relations sexuelles dans le mariage
- 3° Les types de personnalité
- 4° Le type physique
- 5° L'âge
- 6° Degré d'instruction et éducation reçue
- 7° Evolution de la vie conjugale
- 8° Le couple sans enfants
- 9° Relations avec les amis, les voisins et les parents
- 10° Vie familiale et vie professionnelle

4 - Relations humaines entre parents et enfants aux diverses phases de la vie

1° La gestation

2° Le nouveau-né

3° La prime enfance

4° L'âge de parler

5° L'âge du « non »

6° L'âge de raison

7° L'adolescence et la puberté

8° La jeunesse et la maturité

9° Relations avec les enfants mariés ; le problème de la belle-mère

10° Rapports avec les petits-enfants

5 - Comment obtenir obéissance et discipline?

1° Les récompenses et les encouragements

2° Les jouets et les jeux

3° La coordination de l'autorité

4° Le va-et-vient des sentiments

6 - Comment éviter certains problèmes dans les relations humaines entre parents et enfants et comment les traiter

1° Parents avec problèmes et enfants avec problèmes

2° La timidité

3° La jalousie

4° La peur

5° Querelles et rébellion

6° Vols et mensonges

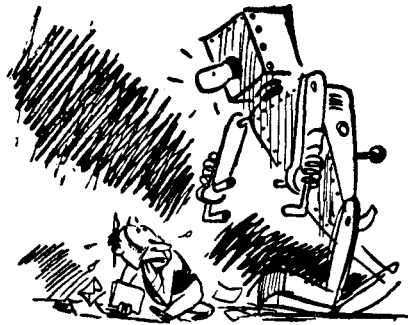
7° Le problème de la cigogne

CONCLUSIONS

Bibliographie Sommaire

PREMIÈRE PARTIE
RELATIONS HUMAINES DANS LE TRAVAIL

Il y a quelques années, un groupe industriel important décida de monter une usine. Il fit acheter les machines les plus modernes, qu'il installa dans un bâtiment conçu par les plus grands architectes. Aujourd'hui cette affaire est en train de périlcliter. Ses dirigeants ont perdu le contrôle de la situation. Pourquoi ? Parce qu'ils ont totalement négligé le fait qu'une industrie, ou une entreprise est dirigée, entretenue et contrôlée par des hommes. Ils ont oublié qu'à côté du facteur « machines » et « installation », existe le « facteur humain ».



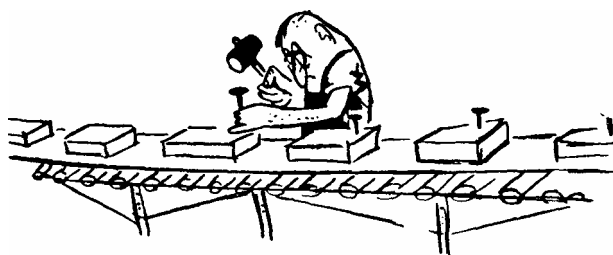
On peut citer de nombreux exemples de ce genre, comme celui du laboratoire dans lequel on fit installer des instruments extrêmement coûteux, instruments que personne, jusqu'à ce jour, n'a su utiliser.

Un exemple plus fréquent de cet oubli du facteur humain peut être observé dans de nombreux bureaux, où l'on voit des machines à écrire ultramodernes, reproduire des erreurs criantes faites par des dactylographes inaptes. Quel est le plus important ? Une bonne dactylographe et une vieille machine (mais en bon état de fonctionnement, évidemment) ou une machine « dernier modèle » utilisée par une



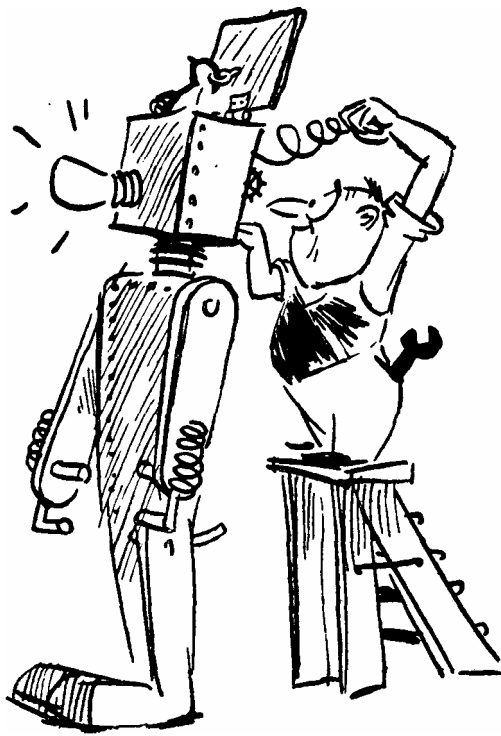
dactylographe peu attentive, possédant des connaissances très limitées en français ?

On a cru longtemps, au début du siècle, que le machinisme et l'économie qu'il apportait, avaient résolu le problème de la productivité. L'expérience nous a



montré que c'était une erreur. La multiplication des accidents du travail, l'apparition de maladies professionnelles, les échecs d'individus inaptes, les problèmes de relations humaines (rivalités, jalousie, susceptibilité, incapacité de diriger), ont conduit des entreprises, apparemment pleines d'avenir, à une faillite totale. En outre, en raison de la division du travail, l'être humain ne porte plus maintenant le même intérêt à son travail, alors qu'autrefois, c'était pour lui une satisfaction que de contempler une œuvre réalisée entièrement de ses propres mains. La motivation de jadis ne peut plus être la stimulation d'aujourd'hui ; devant la monotonie d'un travail, sans but apparent, l'homme devient chaque jour davantage une pièce d'engrenage, un automate, un « esclave-technique » du type décrit par Georghious.

L'étude du facteur humain et la résolution des problèmes s'y rapportant, ne peuvent plus être absents de l'organisation moderne, car l'homme est plus important que la machine. L'homme est capable de fabriquer une machine, mais on n'a jamais encore vu une machine fabriquer un homme.



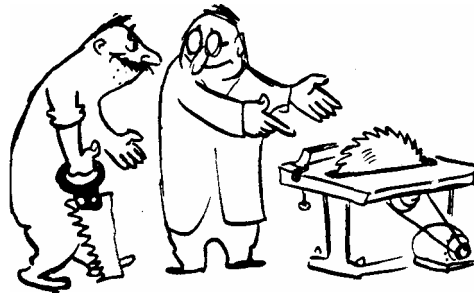
CHAPITRE 1

LE FACTEUR HUMAIN DANS LES ORGANISATIONS

L'étude du facteur humain dans les organisations peut être divisé en trois parties principales :

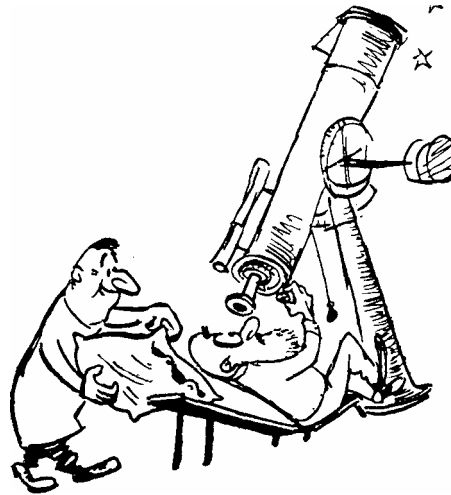
1° Adaptation de l'homme au travail

Un jour, une entreprise commerciale fit appel à nos services car un de ses plus anciens vendeurs se désintéressait complètement de son travail ; il ne voulait plus vendre et occupait son temps à bavarder avec ses collègues. Nous l'avons examiné et avons remarqué qu'il était d'un niveau mental supérieur à celui exigé par



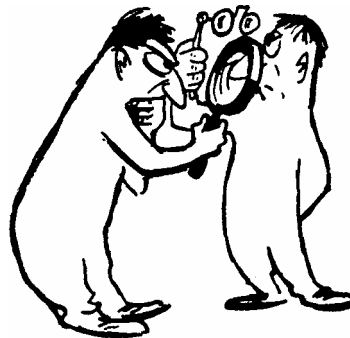
1. Adaptation de l'homme au travail

sa profession de vendeur, qu'il aimait diriger et avait un caractère trop indépendant pour être un subalterne toute sa vie.



2. Adaptation du travail à l'homme.

D'un autre côté, après plus de quinze ans dans cette firme, il ressentait du découragement, car ses directeurs avaient continué de recruter les cadres supérieurs à l'extérieur, sans chercher à savoir si les anciens employés ne pourraient



3. Adaptation de l'homme à l'homme.

être promus aux mêmes postes. Nous avons fait savoir au Chef du Personnel que cet employé devait être promu Chef de Service le plus vite possible, car il en avait toutes les capacités. L'entreprise suivit notre conseil et, aujourd'hui, l'ancien employé

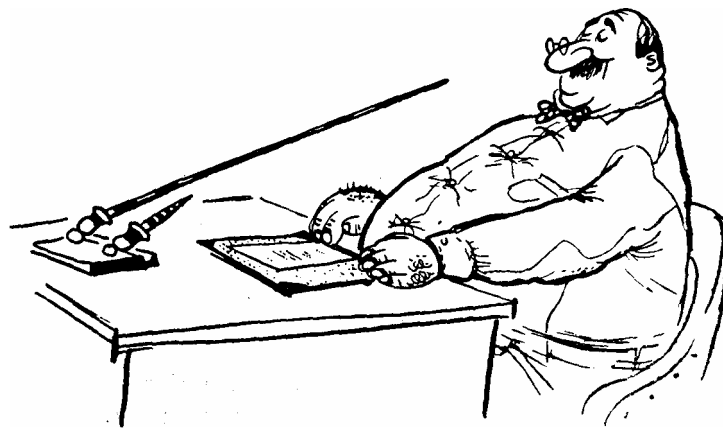


est devenu l'un des directeurs de la firme en question.

Il est relativement facile, actuellement, au moyen d'examens psychologiques, de classer les gens en fonction de leurs aptitudes, de leurs goûts, de leurs intérêts et



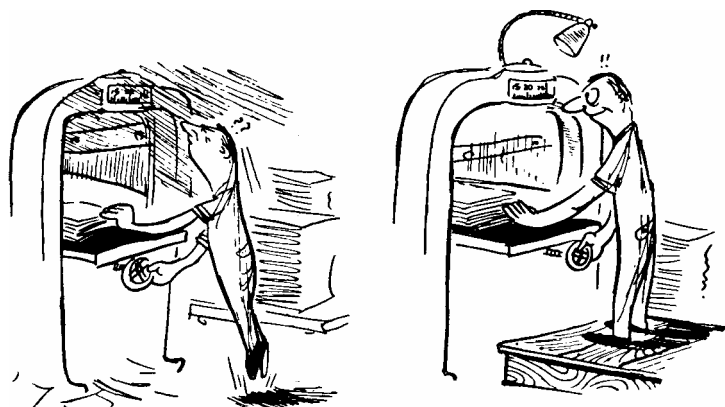
de leur personnalité. Récemment, un industriel nous a avoué qu'il dépensait chaque année des sommes considérables pour renouveler son personnel. Il a été prouvé, au moyen d'expériences décrites dans des revues spécialisées, que, grâce à la classification psychologique du personnel, l'instabilité de la main-d'œuvre décroît sensiblement. En mettant chacun à la place qui lui convient, on réussit à rendre l'être humain plus heureux, et l'organisation plus productive.



Autre aspect du même problème : certains chefs d'entreprises recrutent leurs nouveaux employés ou collaborateurs à l'extérieur, alors qu'ils ont sous la main, dans l'entreprise même, la personne désirée, mais ignorée parce que trop timide, trop discrète, ou même trop utile à la place qu'elle occupe. Il suffirait de perfectionner ou de former la personne en question, à l'aide de cours ou de stages, pour obtenir un collaborateur beaucoup plus efficient qu'une personne quelconque choisie hors de l'entreprise : l'employé en connaît déjà l'organisation et l'ambiance. D'un autre côté, la promotion et le perfectionnement du personnel en exercice constituent un

excellent stimulant pour tous ceux qui veulent progresser dans la vie. Si la classification et l'orientation psychologique, la formation et la mise au courant du personnel constituent une partie essentielle de l'adaptation de l'homme au travail, il existe encore un autre aspect de ce même chapitre qui permet de donner plus de bien-être à l'homme, en augmentant sa productivité.

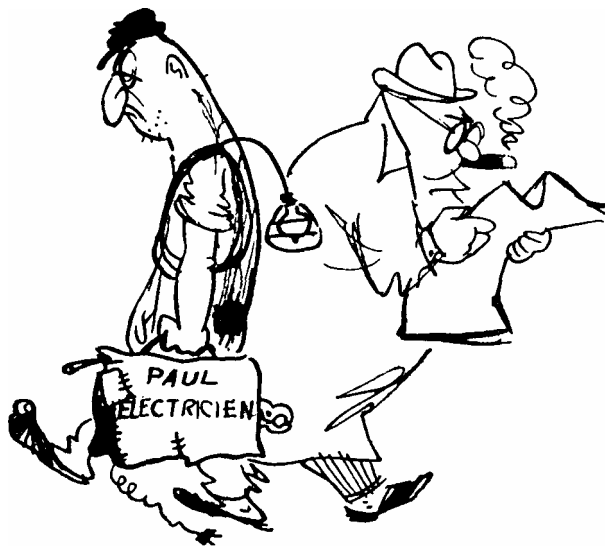
Un directeur qui reçoit de nombreux coups de téléphone alors que son appareil est situé sur une tablette placée à 3 ou 4 m de distance de son bureau, dépensera beaucoup plus d'énergie que si l'appareil était à sa portée. De même un employé chargé d'apposer des cachets sur des enveloppes et qui place le tampon encreur à un mètre de lui, aura une production réduite, car pour cent enveloppes il devra faire parcourir 200 m à son bras, distance qui serait ramenée à 10 m si le tampon encreur était à ses côtés. Il est par conséquent nécessaire de supprimer les



mouvements inutiles pour augmenter la productivité. La diminution de fatigue est encore plus grande lorsqu'intervient un rythme dans le travail. Des moments de repos, comme l'a montré Léon Walther, concédés toutes les heures, ou toutes les demi-heures, suivant le cas, augmentent le rendement, au lieu de le réduire, comme l'on pourrait penser à première vue. Certaines expériences ont montré que l'on réussissait à accroître le rendement en diminuant le nombre des heures de travail. L'inverse est également vrai. L'on sait, par exemple, que les gouvernements alliés, durant la guerre, ont vu diminuer le rendement des usines, après que l'on eut augmenté les heures de travail. En appliquant avec discernement les méthodes psychologiques, l'on est arrivé à démontrer la réalité du paradoxe suivant : il est possible de produire plus, en travaillant moins.

2° Adaptation du travail à l'homme

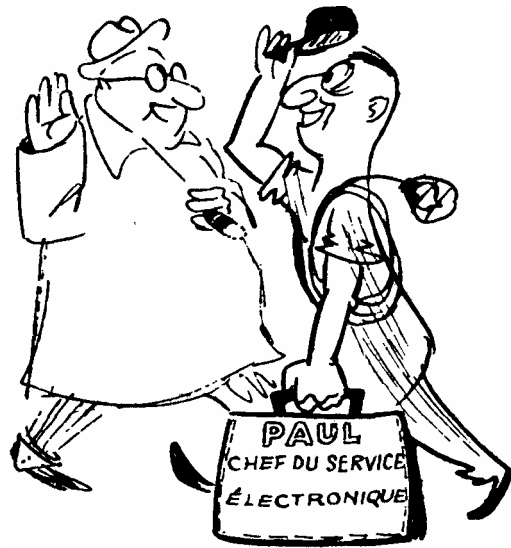
L'ambiance physique de travail, les machines, les installations en général, doivent être adaptées à l'homme. Chacun sait que, par exemple, la production augmente si les murs sont peints en vert ou en jaune. Le gris ou le sombre, par contre, sont déprimants et provoquent des diminutions de rendement. Le rouge est plus stimulant que le vert, mais provoque cependant, à la longue, irritation et fatigue. Un autre exemple, déjà classique, est l'adaptation des positions à la physiologie de



chaque individu. Léon Walther réussit à augmenter le rendement d'une horlogerie, en Suisse, simplement en plaçant l'ouvrier à l'aise sur une chaise, au dossier de laquelle celui-ci s'appuyait en travaillant, diminuant ainsi sa dépense d'énergie.

3° Adaptation de l'homme à l'homme

Parfois, on entend ces réflexions de la part de chefs d'entreprises : « Tout ceci est bien beau ; j'ai donné de hauts salaires pour mon personnel, des primes de fin d'année, des soins médicaux gratuits, je classe ce personnel au moyen de tests psychologiques, et malgré tout cela, ça ne marche pas ! ». « Ça ne marche pas », parce qu'une ambiance de travail, faite de confiance mutuelle et de respect humain, n'a pas été créée dans cette entreprise. Le personnel reçoit des ordres brefs qui doivent être exécutés sans discussion. Or, l'on sait maintenant, qu'une personne consciente de l'importance et de la valeur de son travail, produit beaucoup plus qu'une personne à laquelle on demande simplement obéissance.



Des réunions périodiques des dirigeants et du personnel de tous grades, au cours desquelles sont débattus les problèmes de l'entreprise, liées à un système équitable de promotion et de rémunération, établi au grand jour et non en cachette, créent une ambiance de confiance et de cordialité. Je tiens à rappeler ici ce que disait un psychologue américain : « Vous pouvez acheter le temps d'un « homme ; vous pouvez acheter la présence physique d'un « homme dans un lieu déterminé ; vous pouvez également « acheter certaine activité musculaire, en la payant à « l'heure ou à la journée ; mais vous ne pouvez pas acheter « l'initiative ; vous ne pouvez pas acheter la loyauté ; « vous ne pouvez acheter le dévouement des cœurs, de « l'esprit, des âmes ; ces vertus, vous devez les conquérir ».

La manière autocratique de diriger, comme la manière paternaliste, sont remplacées peu à peu par une direction de type « leader ». Le leader est la personne qui obtient la coopération des membres de l'organisation qu'il dirige. Dans l'adaptation du dirigeant au dirigé, il faut penser à la formation des directeurs et des cadres.

Si dans les méthodes du « leadership » il faut adapter le dirigeant au dirigé, le contraire est également valable.



Lorsqu'on choisit, par exemple, une secrétaire pour un directeur, il ne suffit pas que cette personne soit intelligente, cultivée, ni qu'elle ait les connaissances spéciales requises, mais encore faut-il que leurs caractères s'accordent. Un directeur irritable a besoin d'une secrétaire calme et pondérée ; un directeur instable et désordonné a besoin d'une secrétaire prévenante, extrêmement ordonnée et méthodique. Placer une secrétaire de caractère indépendant auprès d'un chef autoritaire, entraîne presque toujours des heurts et des difficultés sérieuses.

CHAPITRE 2

LE GROUPE

1° Qu'est-ce qu'un groupe social ?

Les gens qui se rencontrent, qui se réunissent pour jouer au football, étudier des insectes, construire un pont, ou simplement pour converser, constituent des groupes sociaux.

Le groupe est toute réunion d'individus, autour d'un objectif commun.

Le groupe peut se former spontanément, comme c'est le cas d'enfants dans un jardin public, qui se recherchent sans se connaître pour jouer ensemble ; c'est aussi le cas des hommes qui, à la campagne, se réunissent pour éteindre l'incendie qui a éclaté chez le voisin, ou pour aider l'un d'eux à la moisson, ou encore, dans un bureau, pour obtenir une augmentation de traitement, de la haute direction.

Quand la formation du groupe a été volontairement organisée après son apparition spontanée, nous pouvons parler de Groupe Organisé.

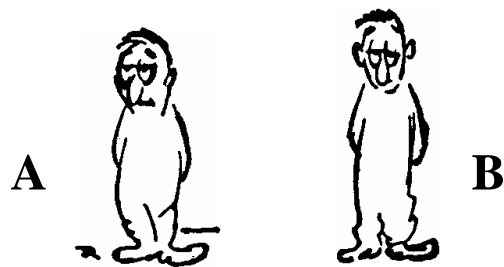
Clubs, équipes sportives, groupements d'élèves, commissions techniques ou politiques, compagnies d'infanterie, équipes d'ouvriers, états-majors et conseils de direction sont des groupes organisés.

2° Composition et structure des groupes sociaux

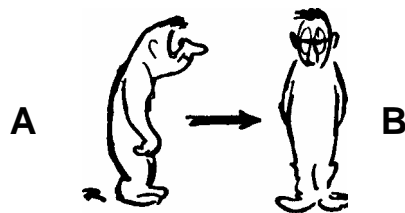
Des recherches récentes, effectuées au moyen d'enquêtes « sociométriques », ont mis en évidence l'existence, dans un groupe social, de liens d'amitié, de sympathie ou même d'antipathie, liens tels qu'ils peuvent soit renforcer la cohésion du groupe, soit en détruire l'efficacité.

Ces liens existent pour des raisons psychologiques (sympathie), ou sociales

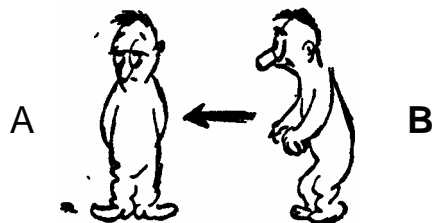
(activité en commun). Par exemple : soit deux personnes A et B.



« A » aime travailler avec « B ». Dans ce cas, nous représenterons la relation des individus « A » et « B » de la façon suivante :

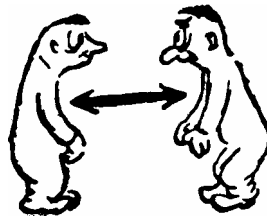


Autre cas possible : « B » aime travailler avec « A ». Dans ce cas, la relation des deux individus « A » et « B » est ainsi représentée :



Il peut arriver également que « A » aime travailler avec « B » et que « B » aussi aime travailler avec « A ».

La représentation de la relation des deux individus est maintenant la suivante :

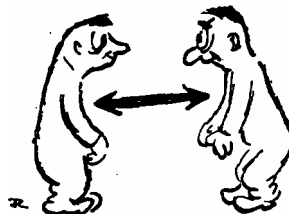


Ce dernier groupe est le groupe social le plus élémentaire ; ce système de relations est favorable à une bonne entente dans le travail.

La productivité du groupe composé par deux individus qui ne sympathisent pas :

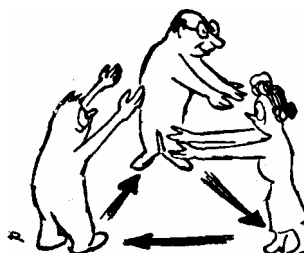


est, en général, moindre que dans le cas d'un choix réciproque :



où les deux personnes sympathisent et collaborent l'une avec l'autre.

A l'intérieur des groupes importants, existent des sous-groupes à relations triangulaires simples, comme dans ce cas :



ou réciproques :



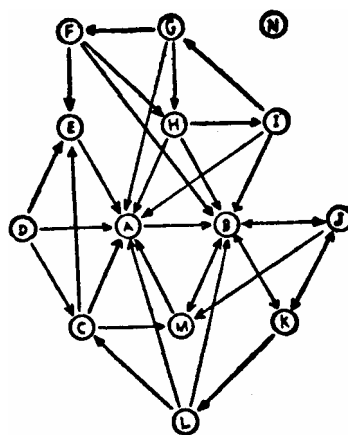
constituant un **atome social**.

Outre les relations triangulaires, existent des **atomes sociaux** de forme pentagonale, hexagonale, etc.

De même, les groupes ont, entre eux, des relations de sympathie ou d'antipathie.

Les observations faites, tant à l'étranger qu'en France, démontrent que, dans une entreprise ou dans une équipe de travail, toutes ces relations convergent ou divergent, suivant le schéma ou « sociogramme » ci-contre, semblable à ceux qui furent établis à la suite d'enquêtes effectuées dans de grandes entreprises, et à l'occasion desquelles il avait été demandé à chacun : « avec qui aimeriez-vous travailler ? »

Dans ce schéma, en dehors des groupes de deux personnes à choix **univoque** (D et C) ou **réciproque** (M et B), en dehors également des atomes sociaux triangulaires (B, J, K), existent des individus qui n'ont pas été choisis

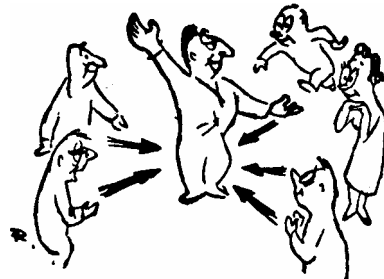


(N) et qui n'ont choisi personne.



Ceux-ci posent souvent à l'entreprise de véritables problèmes de nature **psychosociale**. D'une manière générale, ces individus ne sont pas aptes à travailler en collectivité.

Par contre, nous avons « A » et « B » qui ont été choisis par la plupart des individus. Ils forment autour d'eux une espèce d'étoile comme le montre la figure suivante :



Ces individus sont les « leaders » virtuels ou réels.

Etudier les forces qui font que les individus s'apprécient l'un l'autre, ainsi que la dynamique psychosociale du groupe qui veut se constituer, ou même se reconstituer pour mieux atteindre son objectif, telle est la première démarche à entreprendre lorsqu'on cherchera à obtenir le maximum de rendement d'une équipe de travail.

Les psychologues et psychosociologues, par leur formation, sont capables de réaliser cette importante étude.

Plus la distribution des fonctions, du travail, et plus la structure administrative se rapprochent de la réalité sociodynamique du groupe, plus grandes seront les possibilités de succès.

Les atomes sociaux peuvent servir de base à l'organisation des Services, des Commissions ou des Groupes de travail.

Les leaders, dans le sociogramme, constituent, en majeure partie, les meilleurs chefs et Directeurs.

Les isolés, ou rejetés, réussissent, en général, dans des occupations isolées.

Dans la pratique, il est parfois difficile d'adapter la structure administrative du groupe, ou la division du travail à la dynamique sociale ; ceci parce qu'on ne trouve pas toujours, dans le même atome social, des individus ayant la formation nécessaire pour réaliser le travail voulu. Le « leader » en puissance n'a pas non plus toujours la formation et le niveau mental suffisants pour assumer réellement des responsabilités de chef.

Ce sont les raisons qui entraînent les groupes dans des crises provoquées par le déclassement d'un ou de plusieurs membres.

C'est pour cela qu'il convient de développer, dans les groupes, le désir de s'améliorer et de trouver la solution pour chacune de ses crises.

CHAPITRE 3

L'INDIVIDU

Le groupe étant composé d'individus, il est évident que sa réussite dépend étroitement des attitudes des individus qui le composent.

Les conditions personnelles nécessaires à l'individu, pour que le groupe ait le succès voulu dans sa production, sont nombreuses.

1° La sympathie

Les facteurs qui poussent deux individus à sympathiser sont encore peu connus. Selon certains psychologues, ils varient selon l'angle sous lequel on envisage la personne en question. Ainsi, une dame peut être antipathique à un



esthète parce qu'elle est laide et sympathique à un pianiste parce qu'ils aiment tous les deux le même genre de musique.

Des psychologues ont constaté que la sympathie avait des racines familiales et héréditaires ; ils vont même jusqu'à prétendre qu'on trouve le même type de maladie mentale dans les familles d'individus qui sympathisent. Cette théorie a fait l'objet de doutes et controverses.

De l'avis d'autres psychologues, nos sympathies et antipathies sont guidées inconsciemment, par des ressemblances entre les personnes avec lesquelles s'est

formé le sentiment, amis ou parents.

En réalité, les recherches sur la sympathie en sont encore à leur début ; ce qui importe pour nous est que celle-ci existe et par conséquent doit être considérée comme l'une des conditions individuelles indispensables au travail collectif.

2° Formation de l'individu

Il y a plusieurs points de vue à considérer pour que les individus réussissent dans le travail en équipe.

a) *Point de vue linguistique.* — Il faut une parfaite compréhension entre ces individus, principalement lorsqu'il s'agit de travail intellectuel, en donnant aux termes, techniques ou non, leur véritable signification. De graves mésententes ont surgi entre individus qui pendant d'interminables discussions ont donné des significations différentes au même mot ou au même terme technique.

b) *Point de vue psycho-social.* — Les personnes qui font partie intégrante d'un groupe prenant conscience des principales difficultés qui peuvent surgir dans le travail arrivent à surmonter les frustrations provenant du froissement des tendances ou instincts des membres du groupe. Ces membres doivent se connaître suffisamment, pour ne pas provoquer de heurts provenant du caractère de chacun ou de ses complexes.

Des communications efficientes s'établissent entre les personnes lorsque chacune d'elles essaie de se mettre à la place de l'autre avant de lui répondre.

c) *Point de vue économique-administratif.* — Avant de commencer un travail quelconque en équipe, les points suivants doivent être éclairés et arrêtés entre les membres du groupe, ou avec la Direction, suivant le cas:

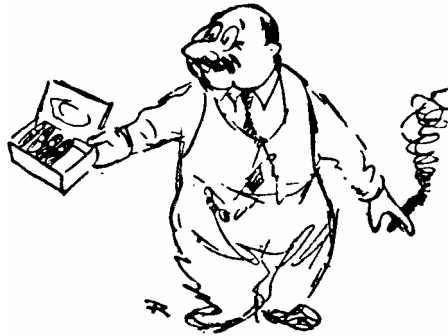
- 1. Répartition des responsabilités et hiérarchie ;
- 2. Conditions économiques du travail (salaires, avantages, etc.).

Nous reviendrons sur ces questions au dernier chapitre de la première partie.

3° L'intérêt pour l'activité du groupe

Le rendement de chaque individu est étroitement lié à l'intérêt qu'il porte à son travail et aux objectifs du groupe. Il peut exister des motifs différents à l'origine

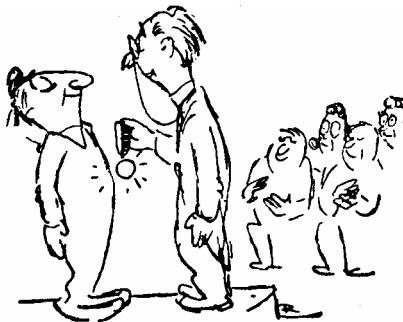
de ces intérêts, tels que :



1° *Le besoin de contact social* et le désir de servir ou d'être agréable à autrui.

Ce besoin est celui qui rencontre les plus grands motifs de satisfaction dans le travail en collectivité.

2° *Le désir d'être admiré* et approuvé par le groupe — souvent en conflit avec l'esprit de coopération nécessaire dans les relations humaines, puisque appartenant



généralement à un esprit individualiste.



3. *Le désir de possession*, de gagner de l'argent, qui porte les individus à former des sociétés dont l'unique objectif est le gain.



4. *Le besoin d'activité* et de réalisation, qui pousse les individus à promouvoir des réformes et à prendre des initiatives.



5. *L'instinct sexuel*, capable de stimuler les individus pour affronter les situations les plus difficiles et résoudre les problèmes les plus graves, mais qui peut aussi créer des ennuis et des situations délicates.



6. *L'instinct de conservation*, qui se trouve à la base de la formation des groupes primitifs, et existe encore aujourd'hui, sous différents aspects.



7. *L'instinct maternel*, qui pousse de nombreuses femmes sans enfants, à faire partie de patronages, d'oeuvres d'assistance à l'enfance ou à s'occuper, avec un soin tout spécial, de personnes seules.

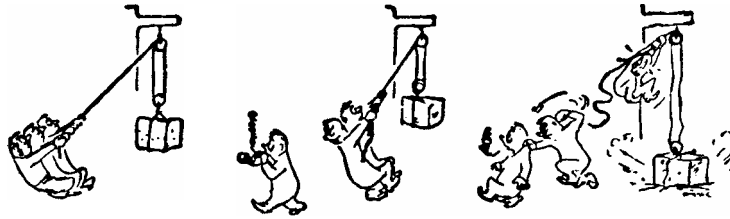
8. *L'instinct combatif* peut motiver, par exemple, la formation de groupes d'individus dans un seul but de compétition. Il est « socialisé » dans les équipes sportives (lutte, football) et dans certains groupes professionnels (police, armée, etc.).



Nous possédons, développés en nous, tous ces instincts ou tendances, ou plusieurs d'entre eux, soit harmonieusement dosés, soit avec la prédominance d'un d'eux, selon le tempérament individuel et l'éducation reçue. En eux se trouve la raison de notre activité journalière, de laquelle peut provenir un travail constructif ou destructif. Un individu, par exemple, peut faire partie d'une équipe de police, poussé par le prestige de l'uniforme, ou pour avoir l'occasion de se battre, ou encore pour voir son nom dans les journaux. Une infirmière s'intéressera à sa profession, ou pour gagner de l'argent, ou pour épouser un médecin, ou par instinct maternel, ou à cause du prestige qu'offre une profession auxiliaire de la médecine, ou par besoin de contact social, ou encore par désir de combattre certain type de maladie.

Dans un travail social, ces instincts, mal aiguillés, peuvent désorganiser l'équipe elle-même. L'ambition, alliée à un fort instinct combatif, risque de créer des rivalités préjudiciables, dans le cas de deux individus qui prétendent au même poste. Plusieurs femmes, travaillant sous la direction du même chef, peuvent, consciemment ou inconsciemment, arriver à se détester, la jalousie étant à l'origine de cette haine, et engager une lutte sourde entre elles, cherchant à se rapprocher chacune le plus possible du chef.

Les membres d'une équipe quelconque de travail doivent avoir à l'esprit que, derrière les contacts entre individus, s'affrontent des instincts très puissants, primitifs comme ceux de l'homme des cavernes, et qui peuvent, à notre époque, s'ils sont intelligemment canalisés, rendre harmonieux le travail en groupe, et par conséquent, productif.



Comme nous l'avons dit au début, quand on a porté préjudice au travail en équipe, le rendement baisse, et partant, la production.

Il appartient donc au leader de discerner, d'harmoniser et même de mettre ces instincts à profit pour obtenir un rendement maximum du groupe, grâce à la création d'une ambiance d'amitié, d'aide réciproque et de compréhension mutuelle.

De ce fait, parmi les individus qui composent l'équipe, c'est le leader qui demande une étude toute spéciale.

4° Quelques attitudes favorables au développement d'un bon « climat social »

1. Respecter le prochain, comme l'on doit respecter un être humain.
2. Eviter de couper la parole à qui parle ; attendre son tour.
3. Contrôler ses réactions agressives, en évitant d'être discourtois, ou même ironique.



4. Eviter de « passer » par-dessus son chef direct. Ou sinon, donner une explication valable.

5. Chercher à mieux connaître les membres de son groupe, afin de les comprendre et de s'adapter à la personnalité de chacun. Eviter de prendre les responsabilités attribuées à un autre, sauf si celui-ci l'a demandé, ou en cas d'urgence.

7. Chercher la cause de ses antipathies, afin de diminuer leurs effets.
8. Développer des attitudes compréhensives et accueillantes.
9. Chercher à bien définir le sens des mots, dans le cas de discussions en groupe, pour éviter des malentendus.
10. Être modeste dans les discussions ; penser que peut-être l'autre a raison, et sinon, chercher à comprendre ses raisons.

CHAPITRE 4

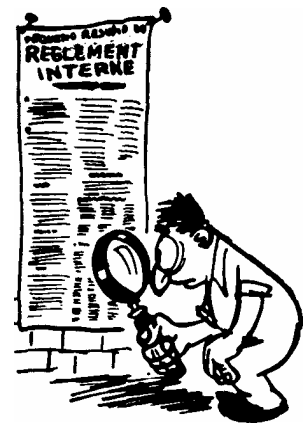
COMMENT PARTICIPER A UN GROUPE DE TRAVAIL

Vivre avec les autres n'est pas toujours chose facile. Mais il est plus difficile encore de travailler auprès de personnes étrangères, en contact presque journalier, surtout lorsque nous n'y sommes pas préparés. Dans la plupart des cas, les jeunes, frais émoulus des écoles, pénètrent dans l'ambiance de travail, que ce soit dans un bureau ou dans une usine, sans connaître la manière de se conduire avec leurs collègues.

Que faire quand arrive un nouveau collègue ? Que doit faire le nouveau venu pour s'intégrer plus facilement ? Comment obtenir de l'avancement ? En cas de querelles, de différends, que faire et comment les éviter ? Tels sont, entre autres, les problèmes que nous allons maintenant aborder.

1° Connaissez votre entreprise

Un jour, un ouvrier perdit son emploi, parce qu'il fut surpris à préparer ses repas dans l'atelier, à l'heure du déjeuner, ce qui était contraire au règlement de la maison, car les dirigeants considéraient dangereuse la présence d'une personne quelconque, auprès de produits inflammables non surveillés ; règlement que l'employé ignorait d'ailleurs complètement. Cependant, s'il en avait pris connaissance au moment de son admission, cela ne lui serait pas arrivé. Cet exemple nous montre à quel point il est important de connaître le règlement intérieur de l'organisation dans laquelle l'on travaille. Beaucoup de déboires peuvent également être évités, lorsqu'on plus du



règlement, l'on connaît aussi les fonctions exercées par chacun. Voici, par exemple, un cas très fréquent : un employé reçoit, d'une personne qu'il ne connaît que de vue, l'ordre d'exécuter un certain travail ; il répond qu'il n'exécutera pas ce travail car il n'a pas connaissance de ce que cette personne ait autorité pour lui donner des ordres. L'autre, indigné, exige qu'on suspende cet employé pendant quinze jours : c'était le Directeur général de la Compagnie !.

2° Connaissez vos chefs

Il ne suffit pas seulement de connaître la fonction de chacune des personnes de l'entreprise, il est encore indispensable de connaître le caractère de son chef. Il



existe des chefs de toutes catégories ; les uns sont doux, patients, compréhensifs, humains, d'autres cependant sont nerveux, irascibles, coléreux et impatient, quoique, au fond, braves gens ; d'autres encore sont extrêmement réservés, ne s'adressant à leurs auxiliaires que lorsque le travail l'exige.

Avec le premier type de chef, il n'y a pratiquement pas de problème ; avec le chef nerveux, certaines précautions ne seront pas superflues. Lui soumettre une affaire dans un moment où il se trouve en état de tension nerveuse, entraînera



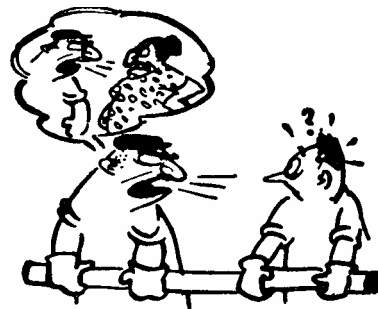
presque certainement l'échec de cette affaire. Le mieux est d'attendre le « moment psychologique » ; c'est ce qu'a fait un employé qui avait besoin d'une aide supplémentaire pour nettoyer les machines. Au moment où il s'acheminait vers le bureau de son chef, pour faire sa demande, il entendit des cris d'impatience de la part de celui-ci ; au lieu de poursuivre son chemin, il se retira précipitamment et

attendit. Le jour suivant, le sourire aux lèvres, son chef accéda à ses désirs.

3° Connaissez vos collègues



Il en est de même en ce qui concerne les collègues; rien ne vaut de bien les connaître pour bien les comprendre et être plus tolérant lorsqu'un jour ou l'autre, ils se montrent différents. Nous ne devons jamais oublier que la vie de nos collègues, comme la nôtre, du reste, ne se limite pas seulement au travail. Nous sommes influencés dans notre conduite journalière par nos parents, par notre épouse, par notre mari, par nos enfants, par le temps, par notre santé, par nos problèmes



économiques, etc. La « mauvaise humeur » a toujours une raison. Certaines gens, ayant un collègue de mauvaise humeur, pensent presque toujours qu'ils en sont la cause, alors qu'en réalité ils n'y sont pour rien. Combien d'inimitiés se sont formées ainsi !

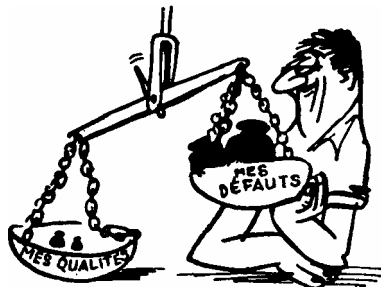
Il y a aussi des individus qui ont tendance à prêter aux autres des intentions que ceux-ci n'ont jamais eues. Comme par exemple dans cette usine, où deux collègues se querellèrent de telle sorte qu'ils passèrent des mois sans se parler. Pendant la maladie du premier, le second, dans le but de l'aider et de lui éviter une accumulation de travail, en fit la moitié. Lorsque le premier revint, il devint furieux, accusant son collègue de « faire du zèle », « de se faire remarquer » pour prendre sa place et gagner ainsi plus d'argent. Certains heurts proviennent généralement de situations analogues, dans lesquelles nous prêtons à d'autres des intentions ou des sentiments qu'ils n'ont jamais eus.

4° Connaissez-vous vous-même

Avant de rejeter la faute sur autrui dans une dispute, il est recommandé de s'analyser soi-même avec soin, afin de vérifier si la cause de mésentente ne provient pas de notre propre caractère ou de notre éducation. L'exemple précédent, ayant trait au fait d'accuser autrui de choses qu'il n'a pas faites, est le signe d'une nature méfiante. Celui qui possède ce trait de caractère et sait le reconnaître, devra avant tout se méfier de lui-même.

Le plus difficile est justement de se connaître soi-même ; pour cela, beaucoup de sincérité est indispensable, car nous avons tendance à rechercher uniquement nos qualités et nous sommes convaincus que ce sont les autres qui se trompent. « Combien de fois voyons-nous la paille dans l'œil du voisin, mais ne distinguons-nous pas la poutre qui est dans le nôtre ! »

Pourquoi est-ce que je sens cela ? Pourquoi est-ce que j'agis ainsi ? Pourquoi est-ce que je n'aime pas Pierre ou Paul ? Pourquoi suis-je ennuyé aujourd'hui ?



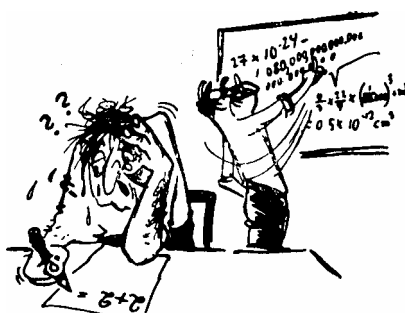
C'est en répondant très franchement à ce genre de questions que nous pouvons éviter beaucoup de problèmes pour nous-mêmes et pour les autres.

Cette connaissance de soi-même s'étend à plusieurs aspects de notre Personnalité :

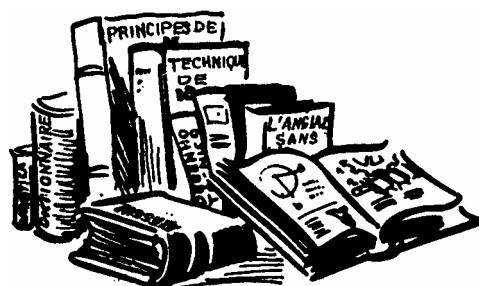
11. *Notre capacité intellectuelle.* — Notre intelligence, c'est-à-dire, notre faculté de résoudre des problèmes, atteint son plus haut degré de développement dans la puberté.

Il est intéressant, pour l'adulte, de connaître son propre niveau mental, car la réussite dans la vie professionnelle dépend, en grande partie, du degré d'intelligence. Certaines personnes se croient plus intelligentes qu'elles ne le sont réellement ; d'autres, au contraire, sont très intelligentes et n'en n'ont pas

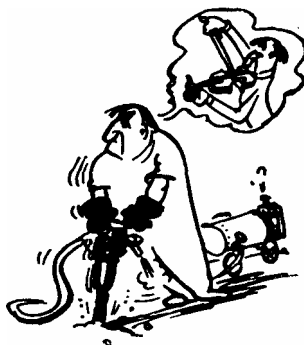
conscience. Dans ces deux types de personnalité, nous trouvons, dans le premier cas, ceux qui auront envie d'occuper des postes au-dessus de leur capacité intellectuelle, étant, ainsi, d'éternels insatisfaits, sans compter les ennuis qu'ils causent à autrui par leur travail inefficace ou en prenant parfois des initiatives malheureuses. Dans le second cas, c'est exactement l'inverse qui se produit : la personne en question, victime d'un complexe d'infériorité, exerce des activités bien en deçà de ses aptitudes.



2. *Notre culture.* — En fonction de notre intelligence, nous pouvons vérifier si nous avons encore des possibilités de progresser dans la vie ou d'étudier davantage. Je connais de nombreuses personnes qui, après avoir découvert au moyen de tests intellectuels qu'elles étaient plus intelligentes qu'elles ne le pensaient réellement, se sont remises à l'étude et réussirent, pour cette raison, à atteindre des postes de direction, situation qu'elles n'auraient jamais imaginée pour elles auparavant.



3. *Nos aspirations.* — Tout être normal sent le désir d'atteindre certains buts dans la vie. Pour ce motif, les uns préfèrent être musiciens, d'autres radiotechniciens, mécaniciens, ingénieurs, professeurs, ébénistes, militaires, etc. Pour ceux qui n'ont pas atteint leur but, la distance entre ce qu'ils veulent être et ce



qu'ils sont réellement peut être l'origine de beaucoup d'ennuis. Quand la distance est trop grande, n'ayant pas la possibilité, ni les moyens suffisants pour obtenir ce que l'on veut, alors surgissent des états d'insatisfaction qui se manifestent auprès des collègues et des supérieurs par des attitudes de pédantisme, de supériorité ou de perpétuelle rébellion.

4. Nos *intérêts*. — Il en est de même pour nos intérêts ; chaque individu a des intérêts et des goûts différents de ceux des autres ; les uns aiment la mécanique, l'agriculture, se lier avec d'autres personnes, ou calculer ; d'autres préfèrent l'action, l'aventure, se trouver en compagnie d'enfants ou de personnes âgées, ou encore aiment les affaires. Il est actuellement prouvé qu'une des plus grandes sources d'insatisfaction professionnelle et de mauvais rendement est le



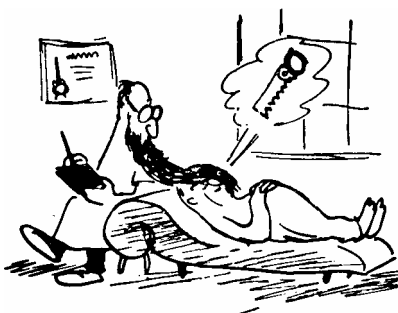
manque d'intérêt que l'on porte à son travail ; une personne qui n'a pas de goût particulier pour l'action et qui, pour une raison quelconque, devra s'y mettre, sera insatisfaite et il en résultera, par conséquent, une révolte contre les autres ou contre elle-même.

5. *Notre tempérament et notre caractère*. — Le tempérament et le caractère, dans les relations humaines, sont des facteurs essentiels, qui expliquent beaucoup de nos réactions par rapport à autrui. Il est donc important que nous sachions si nous sommes timides, introvertis, réservés ou si, au contraire, nous



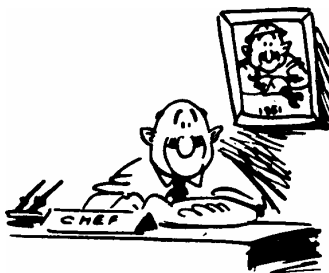
sommes sociables, aimables, serviables et affectifs ou encore agressifs, combattifs, énergiques et autoritaires. Il y a des gens qui sont tout cela, suivant les circonstances et le moment.

L'aide du psychologue, dans la connaissance de soi-même est de grande utilité. Donc, si le lecteur a la chance de connaître un psychologue dans son entreprise, il aura avantage à aller le voir afin de connaître son « profil psychologique » ou de recevoir une aide extérieure pour mieux pouvoir s'analyser.



Des entrevues avec un psychologue ont souvent une grande influence sur le rendement du travail et dans les rapports avec les collègues. Prendre conscience, par exemple, que nous possédons un tempérament querelleur, nous amènera à prendre des précautions dans notre façon d'être envers les autres ; découvrir notre facilité pour le calcul, nous donnera pleine confiance au moment d'utiliser cette aptitude.

5° Comment obtenir de l'avancement



Rien n'est meilleur, pour le progrès de notre vie professionnelle, que de faire notre auto-analyse. Celle-ci une fois faite, si l'entreprise dans laquelle nous travaillons est bien organisée et si l'employé est placé selon ses aptitudes et intérêts, alors son enthousiasme et son efficacité sont très grands, donnant toute latitude ainsi, à ses supérieurs, d'améliorer son salaire ou de proposer son avancement dans la hiérarchie.

C'est aussi en étudiant et en fournissant des efforts que nous réussirons à vaincre dans la vie.

Avec le progrès actuel, la plupart des activités professionnelles, ont déjà été étudiées par des spécialistes. Il existe, aujourd'hui, des ouvrages sur les techniques de presque toutes les professions. L'étude de ces livres nous assure la possibilité d'un rendement personnel meilleur et nous permet parfois d'apporter l'entreprise des idées nouvelles ou des initiatives inédites telles qu'elles attirent l'attention des supérieurs sur l'employé qui a su ainsi étendre ses connaissances professionnelles.



L'esprit entreprenant d'un tel employé deviendra évident au cours des réunions de son équipe de travail.

6° Comment participer à une réunion

De nombreux chefs d'entreprises réunissent périodiquement leurs employés afin de permettre à chacun d'eux de formuler son opinion sur le travail de la semaine



ou de la quinzaine écoulée, ou afin de mieux résoudre certaines questions de travail. Savoir participer à une réunion n'est pas aussi facile que cela semble à première vue. Nous reproduirons ci-après une adaptation des suggestions proposées à ce sujet par le Département nord-américain de l'Agriculture, aux membres d'un groupe de discussions.

1. *Parlez franchement.* — La réunion appartient aux participants. Dites ce que vous pensez. Les idées de chacun sur le sujet valent celles de tous, et partant, sont extrêmement importantes.

2. *Ecoutez attentivement* ce que disent les autres. Cherchez à comprendre les autres, même si vous n'êtes pas de leur avis. Cherchez à comprendre quelles raisons les poussent à faire telle ou telle affirmation.

3. *Restez tout le temps assis.* — Dans les réunions, ne parlez jamais debout.

4. *N'interrompez jamais celui qui a la parole.* Attendez qu'il termine son exposé.

5. *Ne monopolisez pas la discussion.* — Parlez peu. Parlez de choses qui ont réellement de l'importance. Si la discussion s'alanguit, posez des questions qui éveilleront un nouvel intérêt.

6. *Ne fuyez pas la discussion.* — Ne restez pas muet, apathique ou indifférent. Si vous ne comprenez pas quelque chose, posez des questions. Demandez des exemples, des faits, des cas concrets. Formulez vos doutes, cherchez à analyser ce que vous entendez, en fonction de votre expérience.

7. Si vous *n'êtes pas d'accord* pour quelque chose, *dites-le*. Faites-le avec simplicité, bonne humeur, et sans emphase.

8. *Ne remettez pas à plus tard vos observations.* Parlez dès que vous sentirez le besoin d'éclairer quelque point obscur, ou pour faire part de votre expérience. N'attendez pas que le leader vous demande de parler. Si plusieurs personnes veulent parler en même temps, levez le bras et attendez que le leader vous donne la parole.

9. *Apportez des questions pour la réunion.* — Apportez de la matière pour les débats : notes, points que vous ne comprenez pas bien sur le sujet, articles de journaux, opinions sur lesquelles vous êtes d'accord et sur lesquelles vous ne l'êtes pas, affirmations que vous avez entendues à la radio, au cours d'une conversation, d'une conférence, etc.

10. *Emportez les problèmes du groupe chez vous.* — Etudiez-les. Réfléchissez-y. La discussion est la première étape d'un long processus éducatif qui doit se terminer dans le for intérieur de chacun, par la réflexion sur ce qui a été dit ; par l'élaboration d'un point de vue personnel sur les problèmes traités ⁽²⁾.

² Suggestions for **Group** Discussion Leaders et Suggestions for **Group** discussion **Members**. Département de l'Agriculture. Washington 1949.

7° Savoir se taire et savoir parler

Le langage est l'arme la plus puissante et la plus efficace que l'homme possède. C'est avec la parole que nous communiquons avec le prochain. Une parole peut plaire, blesser, convaincre, stimuler, attrister, instruire, tromper, louer, critiquer ou ennuyer les personnes auxquelles elle est destinée. C'est avec la parole que le travailleur communique avec ses collègues. C'est



également par l'intermédiaire de la parole qu'il reçoit les instructions de ses supérieurs. Le langage est l'instrument essentiel des relations humaines. Dans la communication entre les êtres, il est aussi important que la houe pour l'agriculteur, ou que le tour pour le mécanicien.

S'il a tant d'importance, il convient de l'entourer de tous les soins possibles, c'est-à-dire que chacun devra apprendre à s'en servir pour améliorer ses relations avec d'autres, ce qui ne consiste pas seulement à bien parler français, mais encore faudra-t-il savoir parler au moment opportun, en utilisant les termes et le ton de voix qui conviennent à la situation. Si l'on désire, par exemple, emprunter le marteau d'un collègue, on essaiera de l'obtenir de plusieurs manières : « Donnez-moi le marteau », sera un ordre ; « Voulez-vous avoir l'obligeance de me prêter le marteau » est une prière ; « Je n'ai pas de marteau, qu'est-ce que je vais faire ? » est une façon de tourner le problème de telle sorte que le collègue prenne lui-même la résolution d'aider l'autre sans que celui-ci le lui ait demandé. Ces trois façons de faire pourront être exprimées sur des tons de voix bien différents. « Donnez-moi le marteau » dit sur un ton plaintif n'aura plus les caractéristiques d'un ordre, mais d'une demande pressante, alors que « Prêtez-moi le marteau, s'il vous plaît », prononcé sur un ton de voix irrité et coléreux, annulera le s' « il vous plaît » et prendra les caractéristiques d'un ordre.

Apprendre à se servir du langage consiste, aussi, à savoir se taire quand il le faut. « La parole est d'argent, mais le silence est d'or » dit un vieux proverbe. Le silence est de grande utilité, surtout dans les circonstances suivantes :

1. Lorsqu'une personne assiste à une réunion et que le sujet échappe



complètement à sa spécialité, et qu'au surplus il y a des techniciens et des spécialistes en la matière, le mieux pour elle est d'écouter pour apprendre davantage, ou encore de questionner lorsqu'elle n'a pas compris quelque chose.

2. Si la personne a un tempérament excessivement agressif et coléreux et si elle est sur le point de dire quelque chose qui va profondément blesser autrui : dans ce cas, il vaut mieux qu'elle tourne sa langue dans sa bouche jusqu'à ce que sa colère soit passée. Il lui faudra se dépenser ensuite en faisant du sport, ou dans des travaux manuels, pour éviter de passer son irritation sur le groupe.

3. Quand la personne veut écouter les autres pour se former une opinion sur le sujet dont il est question, au lieu d'émettre une opinion plus valable.

Il est beaucoup plus facile de parler que de se taire. Se taire demande une grande faculté de contrôle de soi, faculté que nous allons analyser ci-après :

8° Le contrôle de soi

Il y a des gens qui affirment que nous ne devons pas refouler nos désirs et nos volontés, car le refoulement provoquerait une série de maladies nerveuses. Ceci, pourtant, n'arrive pas, si l'on tient compte de ce que nous y sommes accoutumés depuis notre enfance. Nous y sommes tellement habitués que nous n'y faisons plus attention.



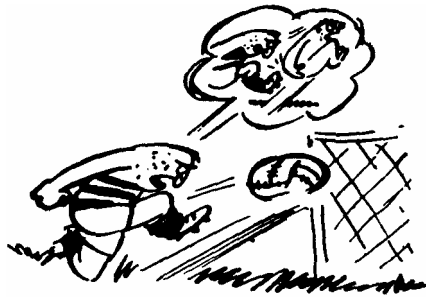
Cependant, si cela n'était pas, il nous arriverait les choses les plus absurdes, comme par exemple : tuer à tout instant les personnes qui nous ennuiant, voler dans les

magasins tout ce qui nous plaît, etc. Nous ne le faisons pas, uniquement à cause de ce contrôle que nous possédons déjà depuis la plus tendre enfance. En réalité, il



existe des gens qui réussissent à dominer leurs passions mieux que d'autres ; c'est à ces derniers qu'il convient de connaître leur propre nature, afin de pouvoir la dominer. Particulièrement à ceux qui s'irritent facilement, qui perdent leur calme pour rien ; il est recommandé, en premier lieu, de faire un examen médical, pour vérifier si leur manque de contrôle n'est pas d'origine organique ; si ce n'est pas le cas, il est possible que des sports violents,

comme la boxe ou le football, permettent de « canaliser » l'agressivité hors des relations de travail.



Pour beaucoup d'entre nous, le contrôle de soi est difficile au début, mais peu à peu, devient une habitude, très utile pour améliorer ses relations humaines.

CHAPITRE 5

COMMENT DIRIGER UN GROUPE DE PERSONNES ?

Beaucoup pensent encore qu'il suffit d'avoir le titre de Directeur, de Chef de Service, ou d'Agent de maîtrise pour que cela leur confère un prestige tel, que tout le groupe qu'ils dirigent leur obéisse automatiquement, simplement parce qu'ils ont été investis d'une « autorité ».



Pour avoir réellement de l'autorité, il faut, pour la personne qui dirige, posséder non seulement une série de qualités indispensables, mais encore avoir appris à diriger. De nombreuses personnes mettent des dizaines d'années à prendre conscience de ce que certaines attitudes les empêchent de diriger avec succès, alors que d'autres réussissent tout de suite avec la plus grande efficacité. Quelques-unes même n'arrivent à bien diriger qu'au moment de prendre leur retraite. Or, c'est justement cela que nous voulons éviter au lecteur. Ne vaudrait-il pas mieux profiter des erreurs des autres que d'attendre d'être trop âgé pour savoir diriger, assimilant tout de suite, en pleine jeunesse, les principes élémentaires qui président à une bonne façon de diriger ?

Telles sont les connaissances que nous allons maintenant aborder.

1° La nécessité d'une direction

N'importe quel groupe social a besoin d'être dirigé et guidé par un individu pour atteindre des objectifs communs ou satisfaire aux intérêts de ses membres. La recherche d'un leader pour un groupe nouvellement formé, doit être un acte profondément réfléchi. Depuis les temps les plus anciens, les hommes ont eu des chefs ; de plus, dès la naissance, l'enfant est habitué à obéir à ses parents, et jusqu'à la fin de ses études, à ses professeurs, en opérant ensuite en lui-même un simple transfert de l'autorité pédagogique à l'autorité de groupe. Les gens, pour la plupart, sont d'ailleurs si habitués à être dirigés qu'ils se sentent désemparés lorsqu'ils doivent prendre une décision, bien qu'ils se considèrent indépendants, parce qu'adultes ; ils sont simplement pseudo-autonomes. Ceux qui ont une autonomie réelle sont relativement peu et sont plus nombreux parmi les dirigeants que parmi les dirigés.

Outre le besoin psychologique d'être dirigés que ressentent les individus et les groupes, il y a aussi une raison purement administrative et rationnelle : dans la réalisation des buts communs aux groupes ainsi que dans la division du travail, il faut quelqu'un pour distribuer les responsabilités en fonction des caractéristiques individuelles ; quelqu'un pour coordonner les efforts de tous et pour déterminer la meilleure marche à suivre dans le travail.

Dans n'importe quel groupe social, le leader est la pièce maîtresse, catalyseur des énergies individuelles. On doit, par conséquent, prendre un soin tout particulier au choix des chefs, lorsque l'on veut créer, modifier ou perfectionner une collectivité, que ce soit une nation, une entreprise, une association ou une école. Non seulement leur choix, mais encore leur formation, et leur perfectionnement doivent faire l'objet d'un soin attentif. Par exemple, en cas d'urgence, il est plus intéressant et plus rationnel d'avoir un Etat-Major bien choisi que tous les soldats les mieux entraînés du monde. En effet, l'Etat-Major prépare ses soldats en peu de temps, mais les soldats ne pourront jamais « former » un Etat-Major.

Mais pour pouvoir préparer de futurs chefs, il faut les découvrir le plus tôt possible, et c'est pourquoi il faut organiser un système de sélection qui permette, dans un groupe quelconque, de reconnaître les futurs leaders. La psychologie appliquée apporte à cet effet un concours d'importance.

2° Qu'est-ce qu'un leader ?

Après avoir étudié les définitions de différents auteurs sur les expressions « leader » et « leadership » nous arrivons à la conclusion suivante : « Le leader est tout individu qui, grâce à sa personnalité, dirige un groupe social, avec la participation spontanée de ses membres ».

Un individu quelconque ne pourra donc être considéré comme leader que si, par sa personnalité :

- 1° il dirige un groupe social ;
- 2° il a la participation spontanée de son groupe.

Par exemple : de nombreux ministres ou chefs d'Etat furent leaders parce qu'au début de leur gouvernement, ils ont dirigé avec le consentement de leurs groupes. Ils ont cessé d'être leaders à mesure que grandissait l'opposition.

Les chefs, directeurs, présidents, chefs de services, professeurs, dirigent, mais ne sont pas leaders tant qu'ils n'obtiennent pas la participation spontanée de leur groupe.

Vice versa, les individus qui, par leur personnalité, peuvent obtenir la participation spontanée de leur groupe, sont simplement leaders virtuels, et ne deviennent leaders réels, que lorsqu'ils dirigent.

Souvent, un individu devient leader parce qu'il a la personnalité nécessaire pour une situation particulière de leadership ; c'est l' « homme de la situation », ce qui est très fréquent en politique. Outre la « situation », ce sont les caractéristiques du groupe et le milieu ambiant qui déterminent le type de leader souhaité.

Le leader peut être « un stimulus » pour le groupe ou peut être « réaction » au groupe, et dans la plupart des cas, les deux. Les études de psychologie de l'apprentissage montrent que les individus produisent plus lorsqu'ils sont intéressés par ce qu'ils font. Et le leader sait intéresser les membres de son groupe. La productivité d'un groupe dans ces conditions est toujours plus grande que celle d'un groupe dirigé, certes, par un chef, ou un directeur, mais non par un leader.

Voici la différence : le chef se contente de la tâche faite ; le leader obtient enthousiasme, intérêt pour le travail et coopération.

3° Le triangle de la Direction

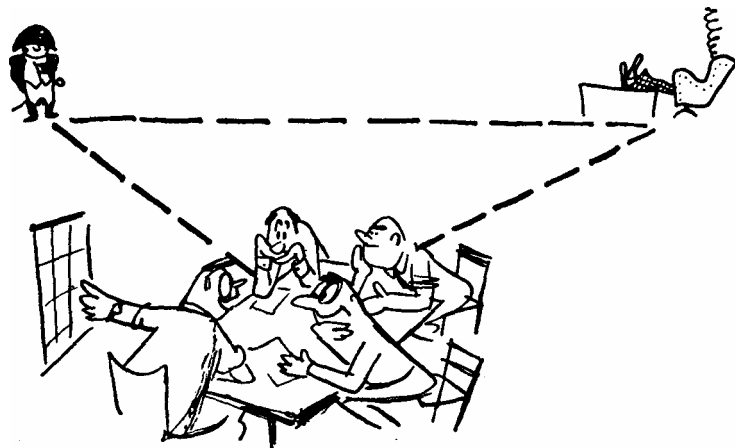
Tout le monde sait qu'il y a plusieurs manières de diriger ; on peut distinguer trois types principaux de direction, qui sont les suivants :

A) *La direction autocratique ou dictatoriale ;*

B) *La direction « Laissez-faire » ;*

C) *La direction démocratique ou Leadership.*

Nous pouvons représenter ces trois types de direction dans un triangle aux angles duquel se situent ces trois manières d'agir. Toutes les trois sont placées à chaque extrémité du triangle, car ce sont des attitudes complètement opposées, comme nous verrons ci-après.

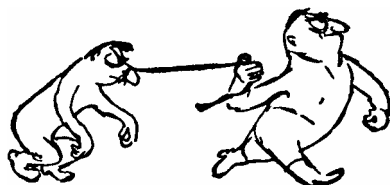


1. *La direction autocratique.* — Le dictateur ne cherche pas à savoir ce que pensent ses subordonnés. Il les traite



comme de simples laquais, en donnant des ordres qui doivent être exécutés sans discussion : « faites ceci », « faites cela », c'est la règle du dictateur. C'est, en

général, une personne irritable, brutale, coléreuse, égoïste et incapable de comprendre les autres. Ça ne l'intéresse d'ailleurs pas. Il les traite ainsi souvent parce que lui-même fut élevé de manière dictatoriale et reprend inconsciemment l'attitude de ses propres éducateurs ; ou au contraire fut-il excessivement gâté et habitué très tôt à commander à tout le monde, à ses propres parents y compris.



Le dirigeant autocratique provoque, en général, la révolte parmi ceux qu'il dirige, ou alors, une passivité complète que l'on peut traduire de la manière suivante : « Il vaut mieux faire ce qu'il veut, même si, à mon avis, « il entraîne l'entreprise à la faillite. Inutile de discuter. « Ce sera sa faute et non la mienne ; mais aussi, je ne vais « pas faire une miette de plus que ce qu'il m'ordonnera ».



2. *La direction « Laissez-faire »*. — « Laissez-faire », c'est la devise de ce groupe de dirigeants. En général, le chef de ce type est une personne très timorée, qui craint les responsabilités. Contrairement à celui qui donnait des ordres, celui-ci ne donne aucune instruction, chacun de ses auxiliaires fait ce qu'il veut et comme il l'entend. Dans la division du travail et dans la répartition des responsabilités, la confusion est complète. Sa direction engendre complications et désorganisation parmi ses fonctionnaires.

3. *La direction démocratique ou « leadership »*. — Le leadership est la direction par laquelle on cherche à concentrer toute l'attention sur les attitudes et les intérêts des subordonnés qui ne sont pas traités comme de simples auxiliaires, mais comme des collaborateurs.

Le leader est la personne qui cherche à diriger avec la coopération, la

participation spontanée et la bonne volonté des personnes qu'il dirige. Le leader ne dit pas : « faites ceci », « faites cela », mais : « il faudrait faire », « rendez-moi un service », « nous devons bien avancer ce travail », etc.

Le leader considère que le groupe dans son ensemble a plus de possibilités que lui seul pour résoudre les problèmes. Il respecte l'homme et croit en lui. Il obtient la coopération du groupe, par sa compétence, sa patience,



sa tolérance et l'honnêteté de ses propos. Il ne donne pas d'ordre ; il donne l'exemple, stimulant, au lieu de réprimander.

Ceci ne veut pas dire qu'il ne prend pas de décisions ou qu'il n'applique pas les règlements; c'est sa manière de faire qui est différente.

Toute son attention est concentrée sur ce que pense le personnel. Il sait obtenir le maximum de rendement avec le maximum de bonne volonté.

Le leader obtient ceci grâce à deux facteurs principaux qui sont : sa personnalité et sa manière de diriger, aspects que nous étudierons plus loin.

4° Autres types de chefs

Il y a plusieurs types de chef. Nous pouvons en caractériser quelques-uns de la manière suivante :

1. *La chef machiavélique.* — Vit d'intrigues ; ne réunit jamais les membres du groupe pour échanger des idées ; mais il parle en particulier avec chacun d'eux. Il est maître en « conspirations ».

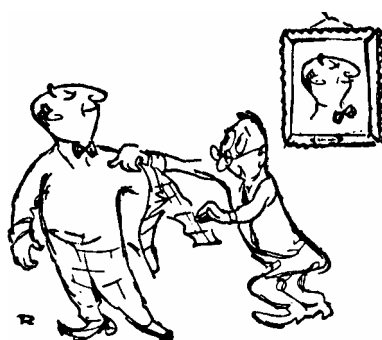


Il se sert de ses subordonnés comme de pantins. Souvent, volontairement, il

fomente des haines et utilise la compétition entre les membres du groupe, appliquant ainsi la formule : « Diviser pour régner ». En général, les membres de la collectivité qu'il dirige finissent par découvrir son jeu.

Ou alors, il se sert de certaines techniques de direction pour arriver à ses fins. On dit alors qu'il « manipule » son personnel.

2. *Le chef orgueilleux et ambitieux.* — Devient chef à cause du titre et du prestige que lui donne sa profession ; n'est jamais impartial, car il a tendance à favoriser ceux qui le flattent.



3. *Le chef « instable ».* Ses subordonnés ne réussissent pas à suivre ses instructions, car il change d'idées et donne des instructions différentes ou contraires, alors que ses employés exécutent encore les premiers ordres. Il se montre



intéressé par plusieurs sujets à la fois et ne réussit à en approfondir aucun.

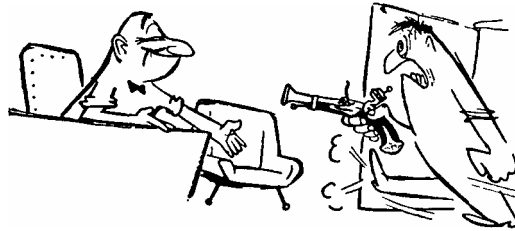
4. *Le chef « paternaliste ».* — Il emploie la bonté et l'affection comme force du pouvoir, basé sur la « reconnaissance ».

5° Equilibre du chef face à l'ambiance de travail

Alors que le dictateur provoque la peur, la révolte ou la passivité, le leader parvient à communiquer à ses collaborateurs équilibre, joie dans le travail et dans la coopération, enfin rendement maximum. Cela provient en grande partie de ses qualités personnelles, qui sont les suivantes :

1. *Autocontrôle.* — Le leader est une personne qui contrôle ses réactions,

qui tourne sept fois sa langue dans



sa bouche avant d'émettre une opinion importante. Il ne se laisse pas emporter par ses impulsions ; lorsqu'une personne est désobligeante à son égard, il cherche, avant tout, à comprendre pourquoi cette personne, même si elle lui est subordonnée, se montre irritée.

2. *Compréhension d'autrui.* — Le leader cherche à être au courant des problèmes de chacun et sait fermer les yeux, lorsque l'un d'eux, travaillant habituellement beaucoup et avec calme, devient momentanément irrité et sans grand rendement, uniquement parce que sa femme est souffrante ou parce qu'il a des ennuis d'argent. Enfin, le leader cherche avant tout à comprendre l'être humain, mettant ses qualités à son propre bénéfice et au bénéfice de la collectivité.

3. *Recherche de l'unanimité.* — En dehors de cela, le leader cherche à obtenir l'accord de tous, évitant de s'appuyer seulement sur la majorité, car il sait que parfois la minorité a raison. Il laisse la minorité avoir sa chance pour conquérir la majorité ; c'est ce qui arrive, par exemple, quand 20 ingénieurs et 2 comptables se réunissent pour résoudre un problème budgétaire. Si les 20 ingénieurs arrivent à une conclusion fautive, il appartient au leader de donner aux comptables suffisamment de poids pour convaincre les ingénieurs que la réalité est différente.

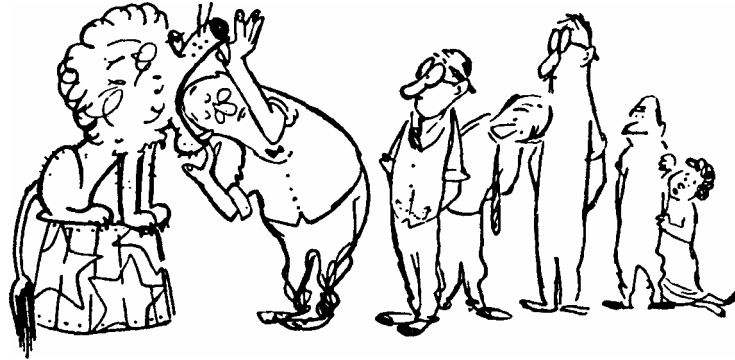
C'est pourquoi le leader réunit périodiquement les membres de son groupe, discutant franchement les différents sujets, en faisant en sorte que



chacun se sente responsable de son service et soit convaincu de son utilité et de son

importance dans l'entreprise.

Ainsi, ils sentent qu'ils font partie de la direction et, pour cette raison, coopèrent activement.



4. *Donner l'exemple.* — Parmi les caractéristiques personnelles du leader, il convient, encore, de rappeler qu'il a, en général, des qualités supérieures à la moyenne de son groupe, afin d'être un exemple. Le contremaître leader de mécanique est souvent le meilleur des mécaniciens. Celui qui veut diriger des chimistes et en même temps être leur leader, doit s'y connaître beaucoup plus en chimie que n'importe quel membre du groupe ; ceci est indispensable pour pouvoir transmettre de nouvelles connaissances aux collaborateurs ; dans ce cas, le leader est aussi un éducateur.

5. *Attitude de respect humain.* — Le « leader » respecte profondément l'être humain. Il le traite avec courtoisie. Il est intéressant de remarquer que l'attitude de « leader » a une importance fondamentale pour l'ambiance de travail et une influence beaucoup plus grande que l'on ne le croit sur les propres attitudes de ses auxiliaires. Et cela pour plusieurs raisons :

La première réside dans le fait que les gens imitent inconsciemment leurs supérieurs. Les psychanalystes disent qu'ils s'identifient à eux. Une autre raison se trouve dans le phénomène qui a été découvert il y a une dizaine d'années par des psychologues sociaux. Ceux-ci ont remarqué que lorsqu'une personne dit une insolence à une autre personne, et que celle-ci, pour diverses raisons, ne réplique pas par une insolence du même genre, elle la garde pour



elle, c'est-à-dire qu'elle est dans un état d'irritation tel qu'à la première occasion elle s'en délivrera, et rejettera sa colère sur une troisième personne. Celle-ci pourra être un collègue de travail, l'épouse, le mari, les enfants, le premier ouvrier venu, le receveur d'autobus, etc. Cet état d'irritation se transmet alors, de personne à personne, comme la grippe.

Le lecteur doit commencer à réaliser où nous voulons en venir. Si le dirigeant est irrité et décharge sa colère, par exemple, sur un de ses auxiliaires, cette décharge sera transmise à toute son équipe de travail, comme une espèce de résonance.

Si, au contraire, il sait conserver son calme, son attitude de respect humain se transmettra de la même manière à toute l'équipe qu'il dirige.

6° Comment obtenir la coopération de ceux que l'on dirige ?

Nous avons déjà vu que le leader cherche, avant tout, à comprendre les gens. Pour cette raison, il doit satisfaire à deux choses essentielles que les employés ont l'habitude d'attendre de leurs chefs, à savoir :

1. *Récompense de l'effort.* — La plupart des gens ont été habitués, durant leur enfance, à être punis et, parfois seulement, à voir leurs efforts récompensés. Nous disons « parfois » parce que, malheureusement, chacun recherche les fautes des autres et les punit, mais recherche beaucoup plus rarement leurs qualités et l'on fait rarement le nécessaire pour que l'effort soit récompensé. Nous pouvons, sans exagérer, affirmer que nous vivons l'époque du châtiment. Qui parle de punition, parle de peur, de culpabilité et d'angoisse ; voilà l'ambiance que nous trouvons généralement, dans les entreprises !

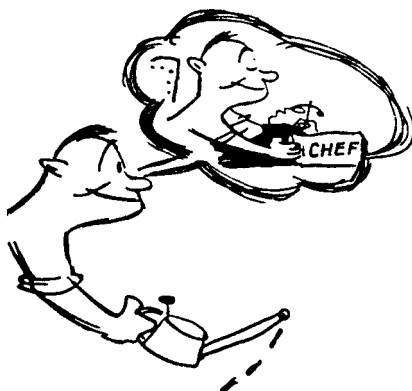


Or, la pédagogie et la psychologie modernes nous enseignent que, si la punition donne, « quelquefois », un résultat, le prix, la récompense de l'effort de

chacun en donnant beaucoup plus encore. Cela ne coûte rien d'appeler un ouvrier et de lui dire : « je suis satisfait de votre travail ! » cela aura une grande signification pour le travailleur qui comprend que son effort a été reconnu. Et de cette façon il coopérera mieux.

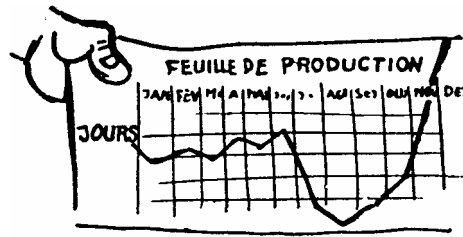
2. *Salaire équitable.* — Il ne suffit pas de développer un programme de relations humaines et de vouloir être un leader s'il n'existe pas un système de salaire juste et s'il y a, par exemple, des ouvriers avec cinq ans de maison qui reçoivent moins que ceux qui sont entres récemment, ou si un travailleur qui produit 800 pièces à l'heure gagne autant qu'un travailleur qui n'en produit que 200 dans le même temps.

3. *Avancement.* — Le travailleur doit sentir qu'il lui est possible de progresser dans l'entreprise même et d'y avoir de l'avancement. S'il sent qu'il a des aptitudes pour être promu à un poste de maîtrise et si, sans même le



prendre à l'essai dans ce poste, en cas de vacance, l'entreprise recrute quelqu'un de l'extérieur, ce travailleur se sentira profondément offensé, et par là même son rendement diminuera.

4. *Compréhension.* — Le travailleur veut être traité avec patience lorsque, pour un motif quelconque, il lui est impossible d'avoir le rendement habituel. Il veut que son chef comprenne qu'il est aussi un être humain qui a ses préoccupations et ses difficultés. Il sera profondément reconnaissant à son chef si celui-ci écoute ses raisons, et augmentera son rendement dès qu'il se sentira mieux.



5. *Traitement courtois.* — N'importe qui désire être traité avec courtoisie et son comportement correspond beaucoup plus à celui qu'on attend de lui si son dirigeant observe les règles élémentaires des bonnes manières et de la délicatesse, lesquelles, d'ailleurs, seront imitées par tous.

6. *Sentiment de son importance.* — Sans le balayeur, les bureaux seraient immondes. Il faut que celui-ci sente que ses chefs reconnaissent l'importance de son travail. Ceux qui liront cet ouvrage pourront en faire l'expérience ; dites à votre balayeur qu'il est important, « que sans lui les bureaux ressembleraient à une porcherie », et vous verrez, à travers ses yeux brillants et son sourire, sa satisfaction et sa gratitude pour celui qui a su reconnaître la valeur de son travail.

7. *Respect de la position de chacun.* — Un chef de service qui donne des ordres directement au subordonné d'un autre chef de service, déprécie ainsi l'autorité de ce dernier, en affaiblissant sa position, et risque de l'offenser. Celui qui, pour une raison urgente, prend une initiative revenant à un autre, doit, en général, lui en expliquer la raison.

7° Quelques principes généraux de Relations de travail

1. Respecter l'être humain et croire dans ses possibilités, qui sont immenses.
2. Faire confiance au groupe, autant ou plus qu'en soi-même.
3. Eviter de critiquer quelqu'un en public, mais chercher au contraire à faire l'éloge, devant le groupe, des aspects positifs de chacun.
4. Chercher à donner l'exemple, au lieu de critiquer sans arrêt.
5. Eviter de donner des ordres ; rechercher la coopération de chacun.
6. Donner à chacun sa place, en prenant en considération ses goûts, ses intérêts et ses aptitudes personnelles.
7. Eviter de prendre, même de façon provisoire, l'initiative d'une responsabilité qui revient à un autre, même si l'on pense que l'on fera mieux. Eviter

de passer au-dessus des chefs qui vous sont subordonnés.

8. Consulter les membres du groupe, avant de prendre une résolution importante, d'intérêts communs.

9. Avant d'agir, expliquer aux membres du groupe ce que l'on va faire et pourquoi.

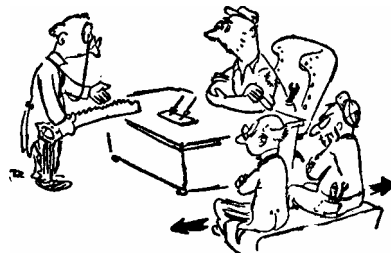
10. Eviter de prendre part aux discussions, quand on préside une réunion ; essayer de garder la neutralité en faisant enregistrer impartialement les décisions du groupe.

CHAPITRE 6

RELATIONS HUMAINES ENTRE LES GROUPES

Nous venons d'étudier les relations humaines entre les travailleurs et entre les dirigeants et les employés. L'importance du facteur humain dans la productivité a été amplement démontrée et il a été mis en évidence qu'il est aussi important, sinon plus, d'avoir, dans une usine ou un bureau, des personnes capables de travailler en équipe de façon harmonieuse, que de posséder des machines et des installations parfaites.

Cependant, les bonnes relations entre les membres du groupe et entre les leaders et leurs groupes ne suffisent pas pour que l'entreprise soit couronnée de



succès : il est indispensable encore, que les groupes s'entendent entre eux, et ceci est d'autant plus vrai que l'entreprise est plus grande et que les équipes, services, divisions ou sections sont plus nombreux. Les bonnes relations entre groupes ne s'improvisent pas, mais dépendent de facteurs innombrables, que nous analyserons en premier lieu. Nous disons « en premier lieu » car si à l'intérieur même des entreprises il est important de veiller à cet aspect, nous devons considérer aussi l'entreprise ou l'organisation comme une collectivité, comme un groupe important qui a aussi ses relations avec d'autres groupes et d'autres collectivités. Ces relations peuvent prendre le caractère de collaboration et de respect mutuel, mais il existe aussi des organisations en conflit, en raison de la concurrence, de la compétition ou d'une mauvaise interprétation de leurs fonctions mutuelles. La seconde partie de ce chapitre sera par conséquent consacrée au problème des relations humaines entre

les organisations, en s'attachant particulièrement aux relations entre les Services sociaux et éducatifs, en passant ensuite à l'examen des problèmes spécifiques d'entreprises industrielles.

I - RELATIONS HUMAINES ENTRE EQUIPES

La première préoccupation des bons chefs d'entreprises est de veiller à l'organisation rationnelle des équipes de travail ; s'il est vrai que, sans relations humaines, il n'y a pas d'organisation rationnelle possible, le contraire est également vrai ; de la mauvaise organisation, naît la confusion des esprits, la mauvaise volonté, la méfiance, tant entre les gens qu'entre les groupes ; parmi les premières mesures à prendre dans l'organisation d'une entreprise, figure la division claire et nette des attributions entre chaque groupe de travail. C'est ce que nous allons examiner tout d'abord.

1° Division de travail entre les équipes

Un jour, le chef d'une fabrique de pièces détachées d'automobiles appela un psychologue industriel car il était ennuyé par une lutte intérieure entre le personnel du Département de Ventes et celui du Département de la Publicité ; les membres et le chef du Département de Publicité se plaignaient de ce que le Département de Ventes empiétait sur leur domaine, car il faisait également de la publicité. Comme défense, le Département de Ventes alléguait qu'il lui était impossible de vendre selon les règles d'éthique commerciale, car le Département de Publicité faisait, par ses affiches et ses annonces à la Radio, des promesses qui dépassaient la réalité, allant jusqu'à parler d'avantages que la marchandise ne possédait pas ; de là, de nombreuses réclamations des clients au sujet, par exemple, de la rouille de la partie métallique des rétroviseurs annoncés comme inoxydables.

Il est évident que, dans ce cas-là, le Département de Ventes avait pris des responsabilités qu'il ne devait pas prendre. Ce fait illustre bien la nécessité de définir clairement les attributions de chaque service. Dans le cas en question, il fut conseillé au Directeur de spécifier, par écrit, les attributions de chaque service et d'en faire part aux intéressés.

Mais il y avait une autre lacune dans cette organisation, et c'était le manque de coordination entre les différents départements.

2° Réunions de coordination entre les différents groupes

Effectivement, si le Directeur dont nous venons de parler, avait réuni les chefs des Départements de Ventes, de Publicité et de Production, il aurait évité ces incidents pour les raisons suivantes :

a) D'abord, il aurait exposé le problème du lancement de la vente du rétroviseur.

b) Le chef du Département de Publicité aurait demandé les caractéristiques exactes du rétroviseur et aurait su, qu'il ne pouvait pas, en vertu de l'insuffisance actuelle de fabrication, garantir la résistance du matériel à la rouille, mais qu'il pouvait insister sur la qualité de la glace, par exemple.

c) Le Chef du Département de Ventes aurait été informé de tout cela et aurait pu, s'il en était besoin, fournir aux clients les renseignements nécessaires. Puis, éventuellement, au cours d'une réunion suivante, poser les questions soulevées par les représentants.

Des réunions périodiques sont par conséquent très importantes pour le maintien des bonnes relations entre les groupes ; nous avons déjà indiqué comment diriger ces réunions, afin de les rendre plus profitables.

3° Le cas des groupes qui se connaissent mutuellement

Nous avons déjà vu l'influence du sociocentrisme comme obstacle à la bonne entente entre les groupes ; plus grandes encore sont les difficultés lorsque ceux-ci n'ont jamais travaillé en commun ; ces difficultés varient selon différents facteurs que nous étudierons ci-dessous :

1. *L'ancienneté du groupe* à un rôle important : plus le groupe sera ancien, plus grandes seront les précautions nécessaires à l'approche d'un autre groupe ; on peut remarquer une certaine répugnance à changer les habitudes prises, à accepter l'intromission d'opinions ou actions étrangères, enfin, la peur d'être lésé.

2. *La force et la compétence du groupe* le rendent plus ou moins autonome, selon l'intensité de ses caractéristiques ; ainsi, par exemple, un groupe qui possède,

en son sein, des individus hautement qualifiés pour certains travaux, pourra tendre à l'orgueil groupal, à l'égoïsme, par rapport aux autres groupes.

Il peut arriver aussi que le groupe soit si peu qualifié ou si peu doué, qu'il dépende en permanence d'autres groupes, recherchant anxieusement aide et collaboration, sans penser, souvent, à améliorer son propre niveau.

3. Ignorer l'existence d'autres groupes ayant des buts identiques augmente l'*isolement* de certains groupements, lesquels perdent ainsi, sans le savoir, d'excellentes occasions de se développer et de se perfectionner. C'est ce qui arrive, par exemple, à une société de philatélistes qui perd de bonnes occasions d'échanger des timbres en ignorant l'existence d'une société du même genre dans la même ville.

C'est justement un des rôles du service social de groupe, de provoquer la rencontre des groupes, leur apprenant à collaborer entre eux. Aux groupes les plus anciens, on peut démontrer l'importance que peut avoir, en raison de leur expérience, leur aide et leur collaboration pour les groupes plus récemment créés ; il sera aussi de grande utilité de faire se connaître les groupes qui ne se sont jamais rencontrés ; enfin, encourager les groupes les plus faibles à se perfectionner, c'est le service le plus important que l'on peut rendre à une collectivité.

Il convient de ne pas oublier qu'il est encore extrêmement difficile de déterminer, dans un groupe donné, si son manque de contact avec d'autres groupes est réellement un phénomène propre au groupe lui-même, ou si l'on doit incriminer l'influence de son dirigeant, dans le sens de l'isolement ; le fait est que les groupes qui ont tendance à aider d'autres groupes ou à provoquer des réunions pour échanger leurs expériences sur un terrain d'égalité, sont en général dirigés par un « leader », dans le sens du mot que nous avons défini antérieurement.

Autre sujet délicat que nous allons maintenant étudier, c'est celui de la fusion de deux groupes.

4° La fusion de deux groupes

Il arrive que, dans le cas de réorganisation intérieure de certaines entreprises, ou d'absorption d'une entreprise par une autre, il soit nécessaire de fusionner un ou plusieurs groupes. Une telle opération présente certains dangers, parmi lesquels le plus fréquent est la peur et l'angoisse qui envahit les membres de

ces groupes. Cette peur peut prendre des formes variées, suivant le problème :

a) *Peur de perdre sa place*, par la suppression nécessaire de postes existant simultanément dans les deux groupes qui doivent fusionner ; c'est ce qui arrive quand on procède à la fusion de deux bureaux où il existe beaucoup de dactylographes : elles ont toutes peur d'être licenciées.

b) *Peur de changer de chef et de ne pas bien s'entendre avec le nouveau et d'être ainsi obligé de démissionner.*

c) *Angoisse générale et diffuse provoquée par le changement d'ambiance, sans cause définie, si ce n'est la peur de l'inconnu.*

Il est extrêmement dangereux de laisser se développer ou apparaître ces types d'angoisse ; effectivement, les individus angoissés par une certaine situation, deviennent automatiquement ennemis de n'importe quel changement.

C'est ce qui aurait pu arriver lorsqu'une Banque, où l'auteur de ce livre travaillait, acheta et fusionna avec une autre Banque, si les chefs de ces deux entreprises n'avaient pas pris certaines précautions, sachant par avance le danger qu'ils couraient. Tout fut si bien organisé que cela constitue un exemple « *sut generis* » au cas que nous venons d'expliquer.

Le fait que la seconde Banque fut absorbée par la première Banque aurait pu créer, entre les fonctionnaires, un climat d'incertitude ; cependant, tous reçurent des invitations pour assister à une réunion de la première Banque à l'ordre du jour de laquelle figurait le nom du président de la deuxième Banque, comme membre d'honneur. Au programme, il y avait aussi deux banquets.

Je me souviendrai toujours du début de la réunion ; que de physionomies angoissées, méfiantes et tendues ! Mais à la fin ces mêmes physionomies étaient complètement transformées, et il régnait un ton de camaraderie franche et gaie. Ce changement fut dû à plusieurs facteurs

1° Tous les membres de la Direction de la première Banque étaient présents et le président fit un historique de la Banque, en mettant en évidence la tradition humanitaire de l'entreprise et la préoccupation du maintien du plus profond respect humain, qu'avaient ses dirigeants.

2° Chacun des membres de la direction fit un discours, mettant également en

évidence la sécurité de la Banque, sa position et son rôle dans l'économie du pays, de même que l'importance de la collaboration des fonctionnaires de la deuxième Banque. Ceux-ci, à mesure que s'avancait la réunion, devenaient plus confiants, le climat de tension disparaissait peu à peu.

3° Au cours du dernier banquet, des médailles d'or furent remises aux plus anciens fonctionnaires de la première Banque, démontrant par ce geste qu'il était de tradition de récompenser l'effort de ceux qui restaient longtemps dans la Banque et que le souci des dirigeants était d'adapter l'élément humain en fonction de ses aptitudes et de sa personnalité, fait qui fut exposé dans une conférence sur l'adaptation de l'homme à son travail.

Le résultat de cette opération, dont le but était de démontrer l'honnêteté des intentions du groupe réorganisant l'affaire, fut l'intégration totale des fonctionnaires qui sont aujourd'hui d'excellents collaborateurs. Le plus important est que ce résultat fut obtenu sans qu'il soit nécessaire de parler du problème primordial : « La peur ».

Cet exemple met également en évidence, le besoin de former, au préalable, des groupes qui n'ont jamais travaillé ensemble pour une action en commun, évitant ainsi heurts et difficultés.

5° Difficultés et heurts entre groupes

Les difficultés qui surgissent habituellement entre les groupes sont nombreuses ; il existe, par exemple, des groupes qui cherchent uniquement à exploiter les autres groupes, en demandant leur collaboration, mais ne répondent pas à un appel identique ; leurs relations se bornent à une aide à sens unique ; ce cas se rapproche beaucoup de la situation du groupe qui cherche à dominer l'autre, absorbant toute son énergie et tout son temps.

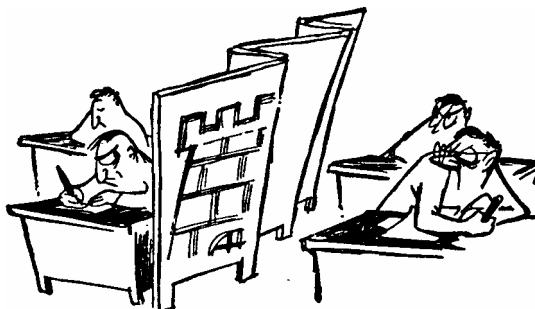
Il semble que ces difficultés pourraient être évitées si l'on choisissait mieux les dirigeants de chaque groupe.

6° Rôle des chefs d'entreprises dans les relations entre les équipes

Comme on a déjà pu le remarquer, la bonne entente entre les groupes dépend des bonnes relations entre leurs dirigeants. En effet, il n'existe pas, dans une même entreprise, de département entièrement indépendant des autres, même dans une organisation parfaite et dans la division du travail la plus rationnelle ; il y a

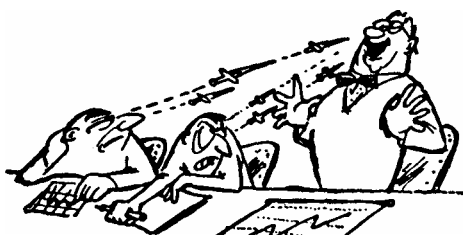
toujours des sujets tellement complexes, que, sans une bonne coordination entre les équipes, l'ensemble de l'œuvre peut échouer. Cette coordination se fait en grande partie dans les réunions, comme nous venons de le démontrer ; cependant il ne dépend pas seulement du chef d'entreprise ni de la technique du leadership des réunions d'obtenir un engrenage parfait entre les divers secteurs de travail ; en réalité, il existe des attitudes conscientes ou inconscientes des dirigeants qui peuvent porter préjudice à l'union de tous ; nous allons les étudier ci-dessous :

a) *Le chef considère le secteur qu'il dirige, comme un*



fief à défendre coûte que coûte ; il cherche toujours à éviter d'informer ses collègues de ce qu'il fait dans son département parce qu'il trouve que c'est son *terrain privé* et que, par conséquent, cela n'intéresse personne.

b) *Le chef provoque l'esprit de compétition* et par conséquent de rivalité entre les membres de la direction, par sa manière de mettre en évidence son travail, et par son habitude de le comparer au rendement des autres équipes,



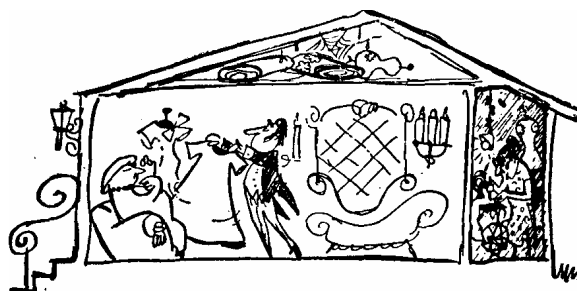
afin de les déprécier, ce qui provoque des réactions de jalousie et d'irritation. Il convient de faire remarquer que cette attitude se communique facilement aux membres de son équipe, ce qui crée un esprit généralisé de rivalité.

c) *Le chef est entièrement absorbé par les affaires qui lui sont attribuées*, et ne cherche pas à comprendre ni même à savoir ce que font ses collègues ; il pense que faire sa

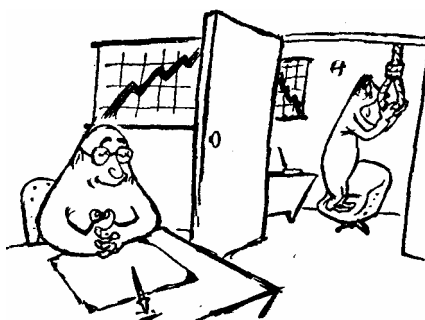


tâche est bien suffisant. Il ne comprend pas que son département fait partie d'un ensemble intimement lié et cohérent ; cette attitude a des conséquences lamentables et décourage la collaboration tellement nécessaire.

d) *Le chef est convaincu que son secteur est l'essentiel, l'unique, l'indispensable, et cherche pour cette raison, et par tous les moyens, à obtenir continuellement des mesures spéciales pour développer son Département au préjudice des autres, ce qui évidemment provoque des réactions, surtout lorsque son équipe n'a pas réellement l'importance qu'il lui donne.*



Ces attitudes existent, en général, chez des individus égocentriques, c'est-à-dire chez des individus qui s'adaptent difficilement à l'ambiance et qui sont incapables de se placer au point de vue des autres. L'égoïsme, phénomène individuel, existe aussi dans les groupes ou collectivités, sous le nom de « sociocentrisme » ou « grupo-centrisme ».



7° Le « sociocentrisme »

Quand une équipe de travail a déjà une certaine maturité, il existe en elle une tendance à réagir envers d'autres équipes ou envers une situation quelconque, comme le ferait un être seul, même si elle est divisée par des dissensions internes ; ainsi l'équipe peut avoir des réactions de satisfaction pour les éloges reçues pour sa productivité, ou des réactions agressives à l'égard d'un autre secteur, par méfiance d'intentions que laisserait paraître un acte considéré par elle comme offensif.

Le sociocentrisme provoque même une tendance à considérer les autres groupes comme inférieurs ; il existe dans ce cas une espèce d'orgueil groupal, préjudiciable à la bonne entente entre les individus et favorisant les rivalités, les jalousies et les préjugés.



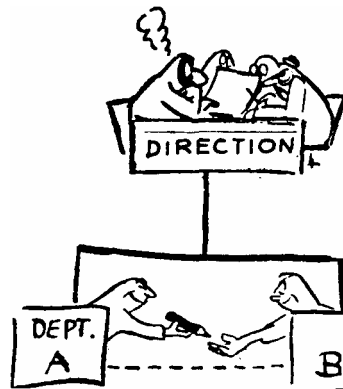
Le sociocentrisme fait que beaucoup de nations se jugent supérieures à d'autres ; ceci se remarque surtout lorsqu'une personne se rend à l'étranger ; non seulement elle a tendance à juger tout par rapport à son propre pays, mais encore à démontrer que « dans son pays, on ne fait pas les choses comme ça ».

Le sociocentrisme existe également dans les groupes et collectivités de moindre importance et se forme aussi dans les équipes de travail ; c'est un phénomène naturel, mais qui a besoin d'être contrôlé pour éviter un développement excessif. Nous avons déjà énuméré quelques mesures à prendre pour éviter ou diminuer le sociocentrisme, la plus importante étant la coordination entre les dirigeants des équipes ; autre mesure intéressante est celle qui consiste à attribuer des récompenses, de temps à autre, au cours de réunions communes à tous les départements, à l'occasion de fêtes, d'activités récréatives ou culturelles ; durant ces réunions, les membres des différents départements auront l'occasion de resserrer leurs liens de façon suffisante pour diminuer le sociocentrisme ou éviter sa formation.

II - LA «LIAISON ADMINISTRATIVE »

entre les groupes

D'un autre côté, plus l'entreprise est importante, plus il est difficile de réaliser la coordination des équipes qui la composent, ou même simplement celle des différents directeurs. Dans une entreprise où existent, par exemple, des départements, des divisions et des services, il pourra y avoir, en dehors des contacts entre les chefs des Départements, des liaisons directes entre les chefs des divisions,



ou les chefs des services, pour traiter des questions de moindre importance pour lesquelles il ne serait pas rationnel de faire perdre leur temps aux chefs des Départements. Par exemple, lorsqu'un employé a besoin d'un nouveau crayon, il s'adressera directement au service du matériel au lieu de mobiliser tous les directeurs de son entreprise pour l'obtenir, et passer sa demande ainsi par huit ou dix services différents, comme le démontre la petite illustration.

III - RELATIONS ENTRE LES ORGANISATIONS

DE SERVICE SOCIAL

Tout ce que nous avons dit sur l'organisation interne des entreprises, s'applique également aux Relations humaines entre les organisations du Service social et organisations éducatives ; les mêmes difficultés peuvent surgir pour des raisons de rivalité provenant d'attributions identiques d'institutions différentes, d'absence de coordination, de la personnalité des chefs et du « sociocentrisme ».

1° Coopération entre Services sociaux et éducatifs

Cependant, les avantages de la coopération entre Services sociaux apparaissent, sur plusieurs plans, d'une importance certaine et cela vaut la peine que nous approfondissions ce sujet, afin de tracer quelques règles générales qui permettent de faciliter la tâche de ceux qui veulent l'affronter.

En premier lieu, la coopération entre les institutions à caractère éducatif et social permet d'augmenter le rendement et l'utilité de ces institutions sur beaucoup de terrains. Nous pourrions citer les initiatives suivantes :

a) *Création de services mixtes* ayant des buts précis tels que : listes de bénéficiaires, afin de contrôler les personnes qui reçoivent des prestations de plusieurs institutions à la fois, services de placement, cours d'enseignement technique, etc.

b) *Organisation de commissions mixtes* chargées d'étudier et de proposer des solutions à des problèmes communs.

c) *Réunions et séminaires de Directeurs* de plusieurs institutions afin d'étudier des problèmes d'intérêt commun.

d) *Invitation de dirigeants d'autres entités* pour assister, en qualité d'observateurs ou même de membres, à des réunions et à des assemblées d'entités du même genre.

e) *Visites réciproques des dirigeants*, afin d'échanger des renseignements ou informations, et de mieux connaître les expériences réalisées par d'autres entités ; ces visites profitent à tout le monde et ne peuvent que contribuer à améliorer les services rendus aux personnes assistées, ce qui est l'essentiel.

f) *Stages pour les techniciens*, non seulement dans le but de les perfectionner en augmentant ainsi le champ de leurs connaissances, mais encore pour leur donner une meilleure connaissance des organisations similaires, afin de mieux mettre leurs services à profit.

2° Principaux obstacles psychosociaux à la coopération entre les institutions

Nous avons déjà indiqué le sociocentrisme comme cause principale d'échec

dans la collaboration entre les groupes ; dans le cas spécifique des entités sociales et éducatives, il existe d'autres facteurs pouvant entraver le développement des bonnes relations.

Un jour, le Directeur d'une institution de Service social proposa à son supérieur hiérarchique d'organiser une réunion qui permettrait de procéder avec une autre entité ayant des buts identiques à un échange d'expériences ; la réponse ne se



fit pas attendre : « Pour lui donner nos bonnes idées ? Jamais ! » La crainte d'être lésé et le désir de garder pour soi la primauté des bonnes initiatives est probablement un facteur puissant qui empêche une meilleure entente entre les organisations.

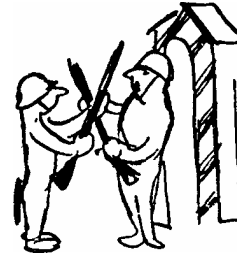
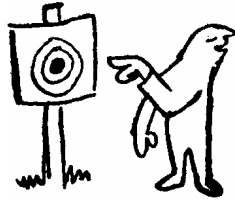
Une autre forme de crainte peut être le fondement d'une motivation contraire à la coopération ; c'est la crainte d'être absorbé par l'autre entité, ce qui pourrait entraîner pour le dirigeant la perte de sa position ou une diminution de son prestige.

Préjudiciable également à des initiatives semblables à celle qui vient d'être rapportée, est la crainte pour un organisme de perdre sa liberté d'action par le fait que certaines décisions commencent à dépendre d'autres organismes. En plus de la crainte, il faut mentionner l'ambition personnelle de certains dirigeants, qui, pour la satisfaire, tirent parti des organisations mixtes ; de là naissent des luttes pour la prééminence, lesquelles débutent généralement par des exposés verbaux, qui tendent à démontrer l'efficacité de l'organisation que dirigent ces chefs ambitieux, et à mettre en valeur les résultats qu'ils ont obtenus.

Toutes ces réactions se rencontrent fréquemment ; elles sont humaines mais peuvent cependant être évitées, à condition que l'on prenne certaines précautions de valeur prophylactique :

- a) *Exposer clairement les objectifs* recherchés, afin d'éviter la confusion

quant à la finalité des initiatives.



b) *Tirer au sort* les postes-clés, afin d'empêcher que les entreprises ne deviennent objet d'exploitation d'une personne ou d'un groupe.

c) *Choisir un local « neutre »*, empêchant ainsi des interprétations fausses



quant aux intentions qui président à l'initiative ; si cela n'est pas possible, proposer de tirer au sort les lieux de réunions, ce qui est une façon élégante d'obliger les membres à prendre contact avec l'ambiance de toutes les organisations qui sont

intéressées par cette initiative.



d) *Choisir les représentants* des institutions de telle sorte qu'ils soient, non seulement des techniciens dans la branche à considérer, mais encore des gens indiscutablement qualifiés.



e) *Donner à chacun des représentants les mêmes possibilités* d'exprimer leur avis, de parler et d'apporter la collaboration de leur entité.

IV-RELATIONS HUMAINES

ENTRE ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Il est évident que les terrains d'entente entre entreprises industrielles sont moins nombreux que ceux des institutions sociales et à caractère éducatif. Cependant, il existe certains aspects pour lesquels l'échange est indispensable.

Nous allons, ci-dessous, énumérer quelques aspects pour lesquels peuvent être établies des relations entre industries, en dehors du domaine des affaires proprement dit :

- a) Dans l'échange d'expériences quant à l'installation et aux machines.
- b) Dans les renseignements sur le personnel lors de son admission.
- c) Dans les compétitions sportives entre les équipes du personnel de chaque firme.
- d) Dans la formation et l'entraînement du personnel spécialisé ; on peut prévoir la création de centres d'entraînement et de stages dans plusieurs industries.
- e) Dans la création de bibliothèques techniques industrielles communes à plusieurs industries de la même branche.
- f) Dans la création de services et de laboratoires communs destinés à l'étude de problèmes spécifiques et identiques à des groupes d'entreprises de même catégorie ; il s'agit de laboratoires qui, en raison de leur coût important, ne pourraient être réalisés par une seule firme.
- g) Par des programmes communs de relations publiques et de propagande.

CONCLUSIONS

L'organisation des relations humaines entre les groupes est beaucoup plus difficile qu'entre les individus ; on a commencé à étudier les forces en jeu, seulement dans la première partie de ce siècle.

Avant de chercher à resserrer les liens entre deux groupes, il est indispensable de penser, dans la mesure du possible, à toutes ces forces qui peuvent, les unes favoriser la coopération, les autres l'entraver ou même la détruire de façon définitive.

Il ne faut pas oublier, dans des travaux de cette nature, qu'un changement quelconque sur le terrain psychosocial, que ce soit parmi les membres du groupe ou dans le groupe entier, aura sa répercussion dans tout l'organisme; il n'existe pas d'organisme complètement indépendant. Les attitudes des individus ont leurs répercussions sur le groupe et vice versa ; la culture et les attitudes collectives influencent les individus. Par conséquent, une attention centrée sur les relations humaines entre les groupes ne sera jamais de trop.

D'un autre côté, le développement de la coopération entre les groupes, sur un plan d'égalité et dans un esprit d'échange et de respect mutuel, permet d'augmenter la productivité d'une entreprise, développer le sens démocratique des membres du groupe, les encourageant à s'améliorer chaque jour davantage, et à améliorer en même temps leur collectivité.

CHAPITRE 7

DIRECTION DES RÉUNIONS

1° Importance des réunions dans le processus de direction

Nous allons consacrer un chapitre spécial à la direction des réunions, car la réunion est une des « clés » d'un programme de relations humaines dans l'entreprise.

C'est au cours des réunions que s'étudient mieux les sujets d'intérêts communs et que chacun apporte son point de vue et sa manière d'envisager la solution. Combien de fois un chef fait-il un projet ou prend-il une décision, et ce même projet se révèle par la suite irréalisable ? Cela, simplement parce que l'équipe de travail, qui est plus près de la réalité et qui voit les possibilités d'exécution, n'a pas participé à la délibération.

C'est également au cours des réunions que les chefs d'entreprises ont l'occasion d'entendre les plaintes, les réclamations, et de recevoir des suggestions pour améliorer le travail, perfectionner les procédés techniques ou satisfaire aux besoins de chacun.

Les réunions peuvent être organisées de façon « hiérarchique ». Le Président convoquera toutes les semaines, ou toutes les quinzaines, ses directeurs, qui eux-mêmes convoqueront leurs chefs de service, et ainsi de suite jusqu'au chef d'atelier qui réunira ses ouvriers ; le compte rendu de chaque réunion peut être distribué à tous les membres de l'entreprise, quel que soit son degré dans la hiérarchie, afin que chacun soit au courant des problèmes de tous, sans toutefois avoir été obligé d'assister à une réunion de personnes d'échelons différents (président et ouvrier), ceci pour ne provoquer aucune timidité, inhibition, et aucune contrainte.

Les réunions ont, par conséquent, une grande importance administrative. La réunion est, aussi, le plus grand instrument éducatif pour une meilleure coopération

et une meilleure productivité dans l'entreprise.

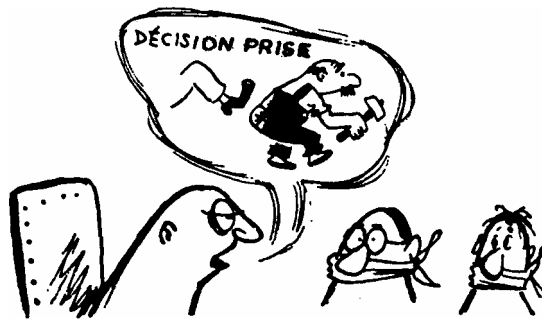
2° Buts et types de réunions

Un directeur d'usine se trouve devant le problème suivant :

Il n'y a pas suffisamment de matière première pour maintenir le rythme de production actuelle dans son entreprise. Il envisage le licenciement de trois ouvriers et la réorganisation du travail en fonction de ce licenciement.

Il aura le choix entre plusieurs attitudes au moment de la réunion des chefs d'ateliers qui lui sont subordonnés.

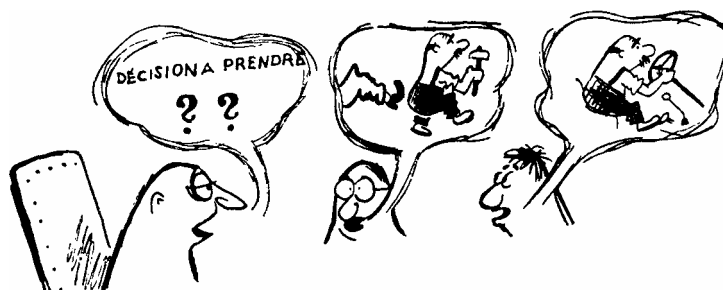
Première attitude — Après une longue méditation, il est arrivé à la conclusion qu'il faut licencier les ouvriers et il a déjà désigné mentalement les personnes à



licencier. Dans ce premier cas, il réunira son personnel, exposera le problème et dira : « Un tel, un tel et un tel seront licenciés ». Cette réunion pourra être désignée sous le nom de « *réunion du type informatif* ».

Seconde attitude — Avant de prendre la décision, il veut avoir l'avis des chefs d'ateliers qu'il dirige. Il les convoquera pour une réunion et les mettra au courant du problème.

Les uns diront, par exemple, qu'un tel et un tel doivent être licenciés. D'autres diront qu'il ne faut licencier aucun ouvrier, car on peut les utiliser dans un autre travail.

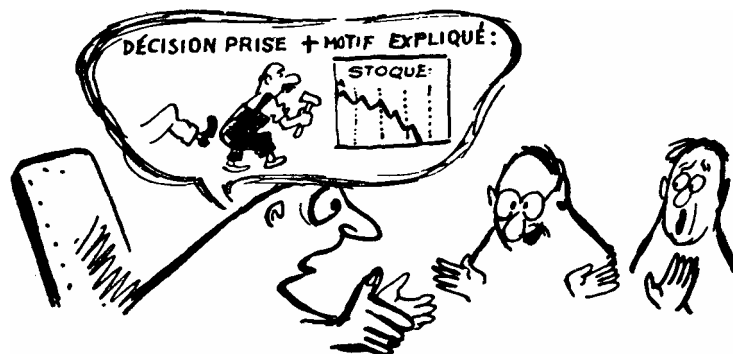


Après la réunion, le directeur prend la décision qui lui convient. Cette réunion est du *type opinatif* ».

Troisième attitude — Après réflexion, le directeur arrive à la conclusion que l'on doit licencier trois ouvriers et, dès cet instant, décide lesquels. Il réunit le personnel et expose le cas de la façon suivante :

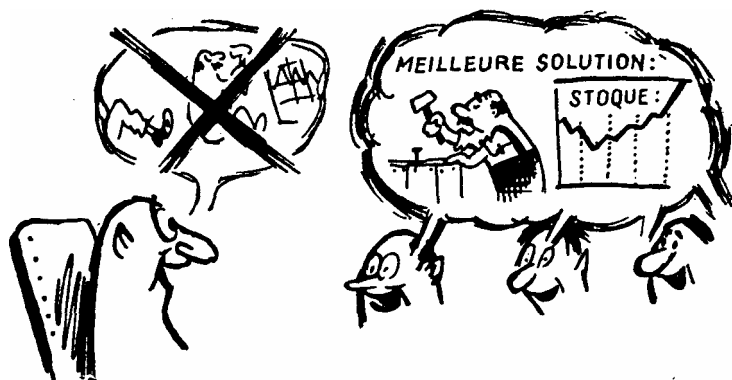
« Mes amis, notre stock de produit « X » diminue et ne se trouve plus sur le marché ; l'importation ne pourra en être faite que l'année prochaine seulement ; j'ai bien pensé à la question et je crois que nous devons diminuer notre production, n'ayant plus de travail pour tous.

Que faire dans ce cas-là ? Nous n'avons qu'un recours : licencier quelques ouvriers ; vous ne croyez pas ? (ils sont, en partie, d'accord). Alors je pense que, pour être juste, nous devons licencier un tel et un tel car ce sont justement ceux qui produisent le moins, et dont tout le monde se plaint ». Il s'établit alors un débat entre son groupe et lui.



Bien qu'ayant pris une décision, il explique A son équipe quelle est la solution qui lui paraît la meilleure, pourquoi il est arrivé à une telle conclusion, et il essaie de convaincre les chefs d'atelier que cette solution est la plus viable ; il établit un dialogue au sujet de cette solution ; ce genre de réunions pourra s'intituler réunion du *type « explicatif-persuasif »*.

Quatrième attitude — Le directeur étudie le sujet à fond et pense connaître



les solutions possibles ; pourtant, en tant que leader, il sait que son groupe a peut-être une meilleure solution car tout le monde n'est pas omniscient, surtout lorsque chacun exécute des travaux différents pour un but commun.

Il sait que ses auxiliaires et que ses collaborateurs sont au courant, de par leurs attributions, d'une série de détails que lui-même ignore complètement. C'est dans cet esprit qu'il réunit le groupe de maîtrise et expose le problème. Chacun donne son avis :

« Je trouve que l'on doit renvoyer des ouvriers ». D'autres suggèrent que ces mêmes ouvriers soient affectés à un autre travail, donnant ainsi une solution plus humaine au problème.

Au moment où le chef de laboratoire doit parler, surprise générale, car celui-ci annonce qu'il existe sur le marché un autre produit plus économique et qui présente les mêmes avantages que celui qui était utilisé jusqu'à présent.

Un débat se poursuit autour des avantages et des inconvénients de ce produit. Enfin, le Directeur, satisfait, remercie chacun de sa collaboration, qui fut de grande utilité, et spécialement le chef du laboratoire, pour son excellente idée.

Le résultat pratique fut qu'il n'a été besoin de licencier personne, et que la production pourra se maintenir équivalente. Pour le bien de tous, le chef de laboratoire avait raison. Ce genre de réunion est du type « *opiniative-délibérative* ».

Les quatre attitudes que nous venons de décrire et qui constituent des adaptations de l'ouvrage de E.S. Hannaford, correspondent aux quatre genres suivants de réunions:



1. Information



2. Opiniative



3. Explicativepersuasive



4. Opiniative-délibérative

Il existe encore deux autres types de réunions. L'une qui a pour but de concilier des intérêts opposés. C'est ce qui arrive, par exemple, dans une conférence de conciliation, ou quand on veut unir dans un effort commun deux entreprises concurrentes ; l'autre type est la réunion du type « Grupo-directif » au cours de laquelle c'est le groupe lui-même qui prend toutes les initiatives comme, par exemple, les ouvriers qui décident de faire une excursion, ou un groupe d'enfants qui s'organisent pour jouer au football.

Quand l'objectif principal de la réunion est d'obtenir la coopération des membres du groupe, il convient de l'organiser de telle sorte que tous participent au débat. Or, qui participe à une conclusion doit l'accepter et qui accepte coopère ; la participation engendre l'acceptation, qui entraîne avec elle la coopération.

Dans la réunion du type I, il n'y a pas participation des membres du groupe. Pour cela on ne peut attendre aucune coopération de personne.

Dans la réunion du type IV, au contraire, la participation de chacun est très grande et l'on peut espérer un degré d'acceptation et de coopération maximum.

3° Le mécanisme intellectuel d'une réunion

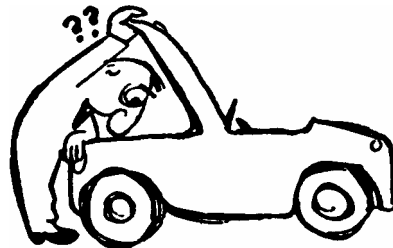
Pour bien comprendre ce qui se passe dans l'esprit d'une personne qui participe à une réunion, il faut comprendre parfaitement la manière avec laquelle les

gens ont l'habitude de penser et de résoudre un problème. C'est ce que nous décrirons ci-dessous :

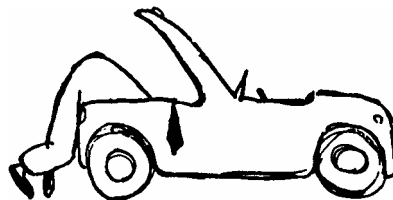
En premier lieu les gens ont l'habitude de *reconnaître le problème* et de le *définir*.



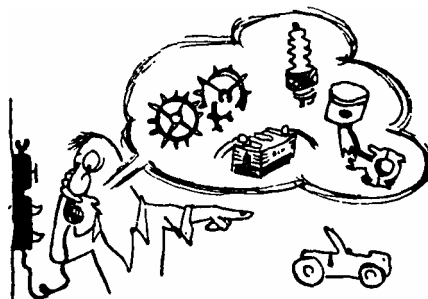
Une fois la nature du sujet bien déterminée, survient l'intérêt que soulève la *recherche d'une solution*. Alors, on *analyse le cas*, recherchant les causes qui



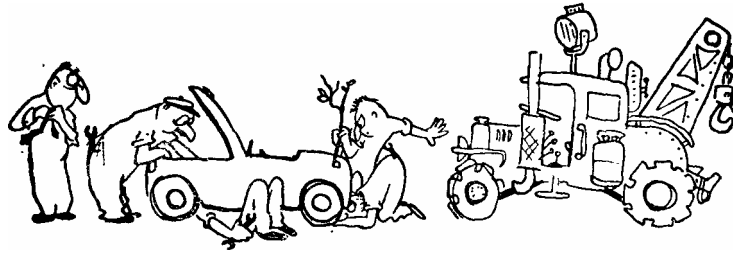
l'ont provoqué, faisant un résumé de tous les faits autour du problème, les



évaluant un à un. Durant cette analyse, survient une *ébauche de solutions* qui constitue la *conclusion provisoire* ; provisoire, parce qu'il faut encore vérifier si elle est exacte.



Ces vérifications une fois faites, on arrive à la *conclusion définitive*. Il y a, par conséquent, 4 phases par lesquelles passe notre pensée quand nous



étudions un problème.



Nous allons les résumer, les illustrant avec un exemple.

Première phase : **Définir le problème.** Exemple : « mon collaborateur ne me parle plus depuis une semaine ; il exécute simplement mes instructions et rien de plus. Que faire pour qu'il modifie son attitude ? »

Seconde phase : **Analyser le problème et en chercher les causes.** Exemple : « Pourquoi cette personne me traite-t-elle ainsi ? Il est vrai que la semaine dernière j'ai perdu mon sang-froid et me suis fâché contre lui, mais quelques temps après, j'ai su que sa femme de disputait continuellement avec lui. D'autre part, je remarque maintenant qu'un de ses collègues a été augmenté. Se jugerait-il victime d'une injustice ? Voyons :

— Ce ne peut être une question de salaire puisque je lui ai moi-même annoncé qu'il allait avoir une augmentation. Le fait que j'ai perdu le contrôle de moi-même n'en n'est probablement pas non plus la raison puisque le jour suivant je l'ai très bien traité et il discutait normalement avec moi. Ce doit être un problème familial ».

Troisième phase : **Conclusion provisoire.** Exemple :

« Ce doit être un problème quelconque entre lui et sa femme. Je vais lui parler pour savoir ce qu'il a ».

Quatrième phase : **Conclusion définitive.** Exemple :

« Je lui ai parlé et il m'a dit être ennuyé, que ça n'avait aucun rapport avec moi, mais qu'à la maison, il y avait certaines choses qui ne marchaient pas bien ».

Pour diriger une réunion, il faut s'arranger pour que les réflexions des membres du groupe passent par ces quatre phases. Cela n'avance pas, par exemple, d'entrer dans le débat si le problème n'est pas encore bien défini pour chacun. Combien de fois n'arrive-t-il pas qu'une personne, au cours d'une réunion, montre à travers une question qu'elle n'a pas encore bien réalisé le problème, alors que la plupart des membres de l'équipe sont déjà proches de la conclusion.

Les phases d'une réunion dirigée par un leader doivent, par conséquent, suivre les phases normales de la pensée humaine. Ce sont les suivantes :

Première phase : **Définition du sujet ou du problème.** L'idéal est d'écrire le problème au tableau noir, qui est l'instrument indispensable d'une réunion ;

Seconde phase : **Discussion du problème ou du sujet.** C'est la phase pendant laquelle chacun des membres du groupe apporte ses expériences personnelles en ce qui concerne le problème, donnant des exemples concrets, analysant les causes.

Troisième phase : **Acceptation.** Elle est capitale, car c'est dans cette phase que tout le monde recherche les solutions, discutant pour savoir quelle est la meilleure, et arrivant à des conclusions considérées provisoires, et constituant encore un objet de discussion.

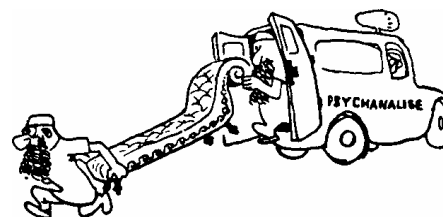
Quatrième phase : **Résumé de la conclusion.** Les conclusions sont écrites au tableau noir afin que tout le monde puisse les lire et vérifier s'il y a encore quelque discordance ; dans ce cas, la réunion reviendra à la phase antérieure.

Nous donnons ci-dessous un tableau comparatif des phases normales de la pensée et des phases d'une réunion dirigée par un leader.

Phases de la pensée	Phases de réunion dirigée par un leader
I. Définir le problème.	I. Définition du sujet ou du problème.
II. Analyser le problème et en chercher les causes.	II. Discussion du problème ou du sujet.
III. Conclusion provisoire.	III. Acceptation.
IV. Conclusion définitive.	IV. Rédaction de la conclusion.

Beaucoup de réunions échouent parce que le dirigeant a amené trop vite le groupe à la conclusion avant de passer par la phase d'acceptation ou même de

définition du problème. Il est intéressant de remarquer encore, que la plupart des réunions ont une valeur éducative et instructive, justement par le fait de passer par les quatre phases de la pensée ; les participants acquièrent ainsi plus d'expérience et arrivent, sinon à acquérir de nouvelles connaissances, du moins à enrichir leur formation. Dans ce sens, le leader est un véritable éducateur.



Il serait d'ailleurs souhaitable que de nombreux éducateurs et professeurs utilisent le système de réunions pour faire penser leurs élèves sur les problèmes relatifs aux divers matières et programmes.

4° Influence de l'inconscient durant les réunions

Il existe une série de phénomènes psychologiques qui se produisent dans le for intérieur des participants durant les réunions et qui n'échappent pas à l'observation d'un dirigeant averti.

Un de ces phénomènes est celui que les psychanalystes appellent « Catharsis ». Il arrive que, dans certaines entreprises, l'ambiance est lourde et crée ainsi une atmosphère tendue, de révolte, de peur et forme une espèce de méfiance envers les chefs ; cette tension peut être relâchée, justement par la « catharsis ».

La « catharsis » consiste à provoquer une « décharge » de la tension, en permettant aux personnes d'exprimer leurs émotions sans inhibition, dans un climat « permissif ». Dans une réunion chacun se plaint, par exemple, de ce qu'il a peur d'être renvoyé, peur de ne pas obtenir de l'avancement, chacun exprime sa révolte parce que des gens de l'extérieur ont été engagés à un salaire supérieur aux salaires déjà admis dans l'entreprise, chacun se plaint de ce que la direction lui enlève une partie de son salaire s'il arrive quelques minutes en retard, mais ne lui paie pas ses heures supplémentaires.

La « catharsis » provoque un soulagement général, car elle remet le problème entre les mains des dirigeants. Le soulagement des tensions, cependant,

est provisoire si l'on ne supprime pas la cause qui les engendre, et équivaut à une injection de morphine pour soulager la douleur d'un cancéreux ; la morphine soulage la douleur, mais ne supprime pas le cancer ; de même façon, la « catharsis » soulage, mais n'élimine pas la cause des tensions.

Autre phénomène très intéressant dans les réunions, est celui du « transfert » du sentiment. Il arrive, par exemple, que certaines personnes ne laissent pas les autres parler.



La raison profonde de cette conduite, provient souvent de la prime enfance, aussi incroyable que cela paraisse. Ces personnes ont été terriblement jalouses de leurs frères ou de leurs sœurs, jalousie qui fut entretenue par leurs éducateurs à travers des phrases comme celles-ci : « Regarde comme ton frère est gentil, toi, tu ne vaux rien » ; « tous tes camarades ont de bonnes notes, et pas toi », etc.

En ces enfants se développe un complexe d'infériorité ; peu à peu ils deviennent jaloux de leurs frères, de leurs sœurs et de leurs camarades. Le résultat de ceci est que beaucoup de ces enfants font tout pour attirer l'attention de leurs parents, de leurs professeurs et, plus tard, de leurs chefs. Leur tendance est d'empêcher que les autres brillent pour qu'ils soient seuls à « paraître ». Ils transfèrent leurs sentiments de la petite enfance sur leurs collègues de travail.

De même, des heurts avec leur père peuvent être transférés sur l'employeur ; il y aura ainsi des gens qui seront toujours « contre » tout ce que dira le leader. Ce dernier devra être doué de beaucoup de patience et compréhension ; il sait que, peu à peu, de nombreuses personnes de ce type finissent par changer d'attitude lorsqu'elles réalisent qu'elles ont devant elles une personne différente de celles des situations de leur enfance.

Il y a des individus qui imitent le leader, ce qui s'appelle « identification ». Ils s'identifient au leader en acquérant son calme, sa patience, son autocrontrôle, ses attitudes de respect humain. Ces imitations sont beaucoup plus



fréquentes que l'on ne pourrait imaginer à première vue et permettent de repérer très facilement le « type » de chef à travers l'ambiance des réunions.

Les réunions agitées, saturées de « tension émotionnelle », au cours desquelles la querelle est le ton le plus fréquemment adopté par les membres du groupe, sont parfois des réunions dans lesquelles le dirigeant a donné l'exemple.

5° Langage et ordre du débat

Le langage est une arme très puissante, car il est ce qui porte les individus à s'entendre entre eux ; il peut aussi engendrer des conflits et des incompréhensions. Nous devons faire très attention aux nombreux mots qui ont deux, trois, ou plusieurs significations différentes.

La « Sémantique » est la science qui permet dans les grandes réunions scientifiques de mettre les participants d'accord sur les mots. Le mot « agressivité » par exemple, pour les Nord-Américains, a un sens positif, synonyme d'activité et de combativité, de lutte pour obtenir le but souhaité, alors que pour les Européens le même mot est synonyme d'hostilité. On peut assister à des discussions interminables sans que les participants arrivent à une conclusion, parce que chacun donne un sens différent au même mot.

Souvent le langage idéal pour le leader, aussi incroyable que cela paraisse, est le silence. Plus il se tait, plus grande est la participation du groupe qu'il dirige ; c'est, comme nous l'avons déjà vu, la participation qui engendre la coopération. Le dirigeant qui parle beaucoup pendant les réunions, est une personne qui inhibe son groupe ou provoque sa passivité. Pour cette raison, le leader se contente de poser des questions, dont nous distinguons plusieurs types (Hannaford).

Premier type : **La question générale.** Exemple :

« Quel est votre avis, messieurs, au sujet de tel et tel problème » ? C'est la question adressée à tout le groupe.

Second type : La question directe. Exemple : « Qu'en pensez-vous, monsieur ? » C'est la question adressée directement à l'individu ; elle doit être faite très prudemment, car elle provoque, en général, angoisse e* inhibition chez la personne à laquelle elle est adressée. Seul ce type de question est employé devant une grande passivité du groupe ; il convient, dans ce cas, de s'adresser à la personne la plus vive, connue pour ne pas être timide, et qui répondra avec précision.

Troisième type : La question « retournée ». Exemple : un des membres du groupe pose une question au dirigeant ; celui-ci, cependant, ne veut pas répondre pour ne pas influencer son groupe avec ses propres opinions ou parce qu'il sent que la question a été posée simplement parce que la personne qui l'a posée, a déjà son opinion faite au sujet du problème et veut en profiter pour l'exposer. Dans ce cas, il répond simplement à la question par une autre question : « Quelle est votre opinion à ce sujet, monsieur ? ».

Quatrième type : La question « relayée ». Exemple :

S'emploie dans le même cas que précédemment, mais, au lieu de retourner sa propre question à la même personne, on fait la même question à une autre personne (question « relayée » directe) ou au groupe entier (question « relayée » générale).

Comme l'on voit, la question est un instrument puissant entre les mains du leader. C'est avec la question qu'il dirige le débat ; quand il sent que les participants s'éloignent du sujet, ce qui risque de faire perdre beaucoup de temps, le leader pose habituellement une question pour faire continuer le débat selon l'ordre du jour.

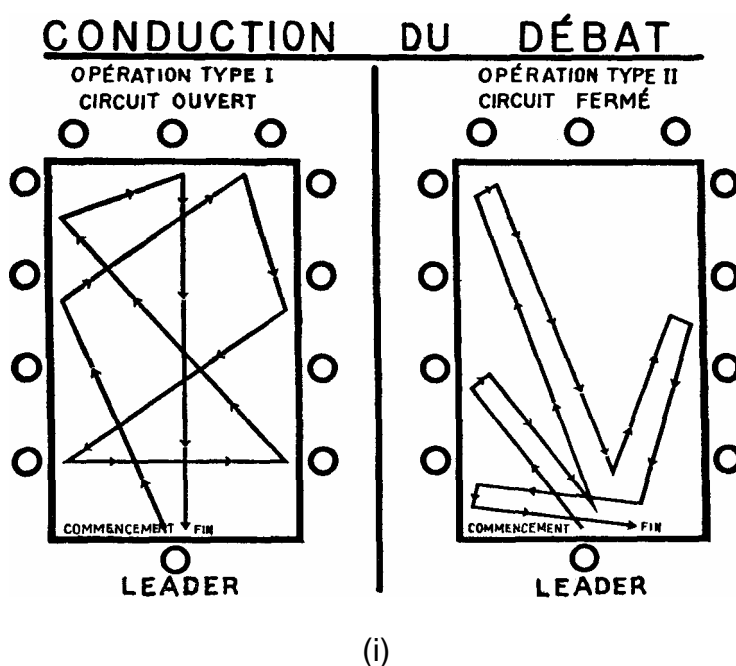
L'ouverture à proprement parler du débat se fera à l'aide d'une question liée directement au problème qui doit être étudié ou réétudié.

Il convient, enfin, de faire quelques observations quant à l'utilisation du langage pour conduire le débat. Il existe deux façons d'agir, résumées dans le graphique ci-dessous (¹)

Dans le premier cas, le leader laisse chacun se prononcer librement. Le circuit du langage est amplement ouvert, de sorte que s'établissent des échanges d'opinions sans passer par la coordination du leader (opération type I).

L'autre manière de procéder consiste à résumer rapidement la pensée de chacun, posant ensuite une question générale s'y rapportant, et sollicitant l'opinion des participants sur le problème (opération type II).

Bien que, dans l'opération type I, il y ait plus de spontanéité et de liberté, c'est l'opération type II qui est plus efficace, non seulement parce qu'elle est plus rapide, mais encore parce qu'elle permet au leader la coordination du débat ; il pourra ainsi éviter que deux sujets soient traités en même temps.



L'utilisation du *langage écrit* est aussi recommandé, surtout dans les phases suivantes du débat :

a) Au début, il convient d'inscrire le problème au tableau noir, ou à l'ordre du jour, lequel devra être distribué auparavant, autant que possible sous forme de note circulaire, de façon à permettre à tout le monde d'avoir le temps de se préparer.

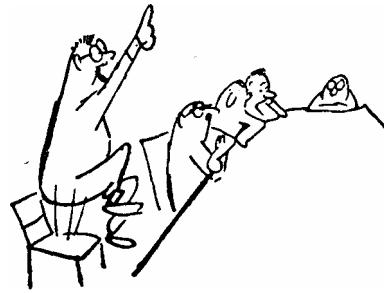
b) Durant la réunion, écrire au tableau noir les différentes hypothèses ou solutions possibles (phase d'acceptation).

c) A la fin du débat, rédiger les conclusions au tableau noir, afin de ne laisser aucun doute pour personne.

6° Les types de personnalité et leur manifestation dans les réunions

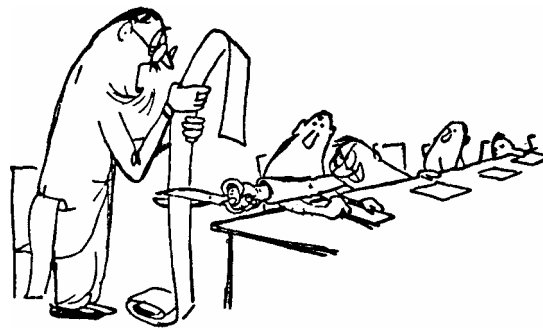
Il serait fastidieux de décrire tous les types humains ; il existe pour cela d'excellents livres de psychologie. Nous voulons simplement rappeler ici quelques

types de participants et leur comportement envers le leader.



Nous avons, par exemple, le participant combatif, qui prend toujours la parole le premier ; c'est un personnage très utile pour le groupe, car il « ouvre le feu » pour commencer ou stimuler le débat.

Un autre type intéressant est celui qui parle trop. Dans ce cas, le leader interrompt très habilement la personne qui parle, résumant son idée, en lui



demandant si c'est bien cela qu'elle veut dire et en posant une question d'ordre général, pour donner l'occasion aux autres de parler. C'est la meilleure façon d'agir avec les individus qui monopolisent le débat.

Avec le type introverti, inhibé, les questions directes sont quelquefois nécessaires, surtout dans la phase d'acceptation et de rédaction des conclusions,



ceci afin d'avoir la certitude que les personnes de ce type coopèrent à l'application des conclusions car, souvent, ces individus ont peur de faire des objections et portent ainsi préjudice, plus tard, à l'exécution des délibérations car ils ne seront pas d'accord sur les conclusions.

7° Pourquoi certaines réunions échouent-elles ?

Les raisons d'échecs sont nombreuses. Nous allons en décrire quelques-unes ; il est bien entendu que n'importe quelle erreur dans l'exécution de ce qui a été dit plus haut, peut entraîner une réunion à l'échec.

Erreur de choix du type de réunion. — Il peut arriver qu'un dirigeant, convaincu de la nécessité de faire une réunion du type IV (opinative-délibérative), tout s'étant bien passé au cours de plusieurs réunions de ce type, échoue au cours d'une autre, parce qu'il a provoqué un débat autour d'un sujet qui a déjà fait l'objet de décisions supérieures. Son groupe est arrivé à une conclusion différente. Au moment d'annoncer qu'une décision différente avait déjà été prise, la réaction évidente des membres du groupe sera alors de ce type : « Si c'est déjà décidé, pourquoi débattre le sujet ? » Le leader dans ce cas aurait dû faire une réunion de type informatif (type I).

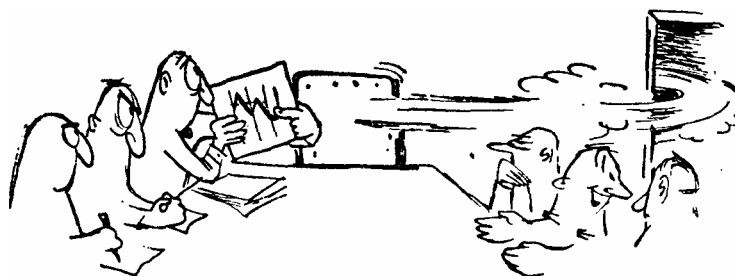
Manque d'expérience du leader. — De même, le manque d'expérience du leader peut entraîner une réunion à échouer parce qu'il n'aura pas su provoquer la participation de son groupe, ou parce qu'il n'aura pas suivi les phases de la réunion, ou encore parce qu'il a laissé le débat en suspens, sans arriver à la conclusion. Cette réunion se termine en général, par les commentaires suivants : « Nous avons beaucoup parlé et finalement n'avons rien résolu du tout ».

Visite de personne étrangère au groupe. — L'arrivée d'un visiteur important (autorité supérieure, président), peut provoquer une inhibition générale des participants, une perte de spontanéité dans leur attitude et une contrainte générale ; ou alors, chacun veut parler plus que de coutume pour démontrer à l'autorité supérieure son efficacité et pour se faire « remarquer ».

Hétérogénéité du groupe. — L'hétérogénéité, au point de vue de la culture ou du degré hiérarchique, fait qu'un seul groupe de personnes participe à la réunion. Dans le cas où les plus cultivés parlent, ceux qui ont une culture primaire se taisent, par désintérêt ou par complexe d'infériorité. Dans le cas contraire, ceux de culture moins développée participent au débat et ceux de degré culturel plus élevé se taisent.

Manque de plan. — Le manque d'ordonnance dans le débat provoque une perte de temps par suite de considérations hors du sujet et fait en sorte que pour une

réunion d'une heure, au cours de laquelle l'on pouvait arriver à la solution de plusieurs problèmes, l'on arrive seulement à effleurer l'énoncé d'un seul d'entre eux.



Le téléphone. — Le téléphone est l'ennemi mortel des dirigeants de réunion. Combien de fois une réunion traîne et meurt faute de dirigeant ; celui-ci a été appelé au téléphone par une autorité supérieure pour s'occuper d'un sujet autre et qui, du reste, n'était pas urgent et aurait pu être ajourné. Dans une entreprise bien organisée, son propre président doit savoir comprendre et ne pas se fâcher si un de ses directeurs demande à remettre l'entrevue à plus tard, parce qu'il est en réunion.

Quant aux appels téléphoniques de l'extérieur, la meilleure manière consiste à demander à sa secrétaire, ou à un auxiliaire capable de prendre le message, de répondre que l'on est en réunion. Sans ces précautions, impossible de faire une bonne réunion.

Le tempérament du dirigeant. — Le type de dirigeant peut être un motif d'échec. Un tempérament d'une excessive agressivité est, par exemple, contre-indiqué pour la direction d'une réunion

CHAPITRE 8

LES PROBLEMES DE RELATIONS HUMAINES

Tous les groupes sociaux passent par diverses transformations au cours de leur évolution.

A chaque changement, surgissent des problèmes de relations humaines. Nous allons essayer de classer, ci-dessous, les différents types de problèmes, analysant les causes qui les provoquent.

1° Le départ d'un membre du groupe

Il arrive souvent, lorsqu'un groupe très uni fonctionne bien, qu'un de ses membres doive le quitter; ce fait peut provoquer un déséquilibre préjudiciable à la vie du groupe.

Nous avons été appelés, un jour, pour résoudre un conflit sérieux qui avait eu lieu entre deux chefs d'un grand magasin. Après avoir effectué l'examen psychologique et appliqué plusieurs tests à chacun, nous avons remarqué que les différences étaient de tel ordre que nous pouvions considérer ces deux êtres comme appartenant à des types opposés ; ils avaient des façons différentes de résoudre certains problèmes ; ils étaient d'anciens fonctionnaires et nous ne comprenions pas pourquoi les conflits avaient surgi si brusquement. Nous avons remarqué, alors, qu'un autre chef, très ami de ces deux personnages, avait quitté depuis peu le magasin ; c'était un être très « diplomate » et qui, dans les réunions de coordination entre chefs, était l'élément conciliateur entre les deux tempéraments opposés. Son départ a provoqué un véritable déséquilibre dans la composition du groupe.

2° L'arrivée de nouveau membre dans le groupe

Il existe, dans certains groupes, certaines barrières qui rendent difficile ou impossible l'entrée de nouveaux éléments. L'on peut même dire que, plus la solidarité entre les membres du groupe est grande, plus difficilement seront admis les nouveaux membres ; surtout lorsque le groupe a déjà un long passé sans

changement : « Qui va-t-il être ? » — « Va-t-il être capable de travailler avec nous ? » — « Ne va-t-il pas me commander ? » — « Va-t-il prendre ma place ? » sont en général les questions que se font, dans leur subconscient, les membres du groupe, devant un nouvel élément, lequel parfois attend des années avant d'obtenir la confiance des autres.

3° La « distance sociale »

Deux personnes, travaillant quelquefois dans la même salle, ou au même étage, bien qu'étant très près l'une de l'autre, ont de rares contacts ; c'est le cas du directeur général d'une firme industrielle et d'un manoeuvre ; ils vivent souvent très près l'un de l'autre, mais entre eux, il y a le chef d'atelier, le chef de la Production et je ne sais combien d'autres chefs qui les séparent ; l'on dit qu'il y a entre eux une « distance sociale » très grande.

Plus la « distance sociale » est grande, plus les problèmes de communications et relations humaines entre employeurs et employés pourront être fréquents, car les uns reçoivent des nouvelles des autres par des tiers qui les interprètent mal, les déforment, ou cachent la vérité. Le plus grand problème actuel des grandes entreprises, obligées à une hiérarchie chaque fois plus complexe, est l'augmentation de la « distance sociale » entre la direction et ses employés.

La « distance sociale » fait que les employeurs voient un aggloméré d'employés, qu'ils traitent au moyen d'ordres, de réprimandes, licenciements, oubliant complètement les problèmes que chaque être humain porte en soi ; de même, les employés voient dans la Direction, des hommes de pouvoirs illimités, hommes sans cœur ni compréhension humaine. Le manque de liens entre la Direction et la partie exécutante crée de véritables barrières préjudiciables à la vie d'un groupe.

De nombreux individus se retrouvant journellement au travail ou dans les affaires ont entre eux une grande « distance sociale » par leurs aspects culturels, raciaux, nationaux ou autres. Il y a une grande « distance sociale » par exemple, entre un Allemand et un Français, un aristocrate et un ouvrier, une cuisinière et une étudiante en Droit, un père âgé et son fils.

Dans les lycées et écoles, il existe aussi une « distance sociale » très grande entre les élèves et leur Directeur ; beaucoup de directeurs s'intéressent seulement à

la « discipline générale », distribuant réprimandes et punitions à profusion, sans avoir le temps de connaître de plus près la raison qui a poussé tel élève à commettre telle ou telle faute.

4° Le climat social

Il appartient au dirigeant d'un groupe de créer un climat, une atmosphère de calme, confiance et compréhension mutuelle. Mais cela n'arrive pas toujours.

Qui ne se souvient pas d'avoir eu un professeur irritable, nerveux, coléreux ? Personne ne le respectait ou alors, ses élèves vivaient dans la crainte des punitions, à tel point que, même lorsqu'ils avaient appris leur leçon, ils se mettaient à bégayer au moment de les réciter.

Ce climat social dépend très souvent, de celui qui dirige le groupe.

Chacun pourra observer ce phénomène au cours d'assemblées, ou dans des réunions de clubs, associations, commissions d'études, écoles. Voyons, par exemple, ce qui arrive dans une réunion, en fonction du type de président.

Le chef autocratique, dictatorial, a comme devise : « Je veux... » « Je trouve que... » tout dépend de ses décisions. Lui seul parle et ordonne. La plupart des gens, dont les idées pourraient être précieuses, se désintéressent du sujet et deviennent passives et muettes ; ce chef annule l'initiative personnelle, donne des ordres qui doivent être exécutés ; il crée des révoltes parmi le groupe et jalousie entre ses membres. Au cours d'une « table ronde » nous pouvons définir le « climat social » de la façon suivante :



Président dictateur

Dans la réunion autocratique, les ordres et les paroles émanent du dirigeant.

Ses subordonnés se mettent à imiter inconsciemment ses attitudes, en devenant agressifs avec leurs collègues, leurs épouses ou leurs élèves, suivant le

cas.

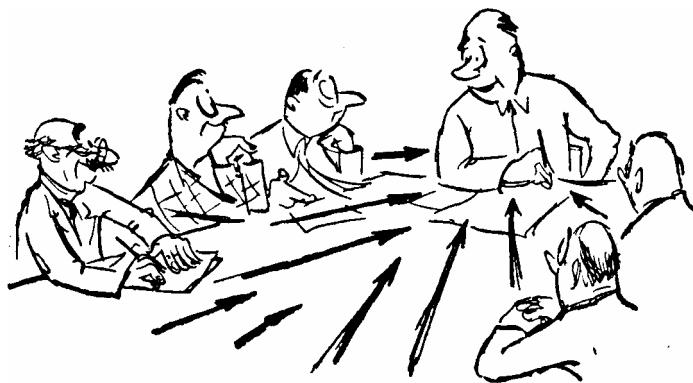
L'opposé est le dirigeant passif. Sa devise est : « Laissez faire ». Au cours d'une « table ronde » après quelques minutes de ce genre de présidence, personne ne comprend plus rien ; plusieurs sous-groupes se forment ; chaque membre veut attirer l'attention de ses voisins de table sur son point de vue personnel, puisque déjà tous ne veulent plus l'entendre. La confusion est totale. Le schéma de la réunion du type « Laissez faire » est ainsi :



Président passif

Dans la réunion du « Laissez faire » il se forme des sous-groupes de discussions qui font de la réunion une anarchie.

Entre ces deux types de climat social, l'un fait de contrainte et d'oppression, l'autre fait de « laissez faire », « laissez aller » et de désordre, il existe un « climat social » fait de confiance et de compréhension mutuelle, créé par



Président leader

le dirigeant du type « leader ». Dans les groupes dirigés par un leader, celui-ci laisse

chacun donner son avis, sa collaboration ; il provoque le respect que chaque membre du groupe doit à autrui, rendant ainsi possibles de franches discussions, loyales et rentables.

Nous allons schématiser ce type de « climat » de la façon suivante :

Dans la réunion dirigée par un leader, chacun peut exposer son opinion, l'un après l'autre ; les membres du groupe peuvent discuter entre eux, mais le « leader » coordonne les discussions de telle sorte que le groupe entier participe et suit le développement des idées.

Ce qui caractérise le groupe dirigé par un leader est que les décisions émanent des membres du groupe, le leader étant l'expression du groupe. Le « climat social » de ce groupe est de confiance.

5° Les rivalités

Dans les entreprises où il n'existe pas de règlement interne qui répartisse de manière claire et rationnelle les responsabilités entre équipes, commissions et groupes de travail, se posent habituellement des problèmes de compétence qui sont d'autres problèmes de relations humaines.

Dans l'administration de nombreux pays, il est fréquent de voir plusieurs services ou même ministères entiers en lutte ouverte ou sourde pour avoir droit aux honneurs d'effectuer une tâche déterminée. Plus grande sera la cohésion et la solidarité des membres du groupe, et plus grandes seront ses réactions de défense.

Il existe même des chefs, directeurs et présidents qui profitent d'une telle situation de division de leurs propres équipes de travail, pour mieux renforcer leur pouvoir ; ils finissent, en réalité, par perdre leur prestige, par la désintégration des dites équipes et par le rendement bas qui découle de ce genre de situation.

De même qu'une collectivité périclite par les rivalités entre ses groupes, de même la vie des groupes est en péril lorsque leurs membres engagent des luttes sourdes entre eux.

6° Les limites de la liberté

Il arrive souvent que des membres subalternes d'une entreprise ou plusieurs groupes de professeurs désireux d'améliorer le rendement du travail au bénéfice de

leur collectivité, fassent d'excellents projets rationnels et exécutables. Mais lorsqu'ils les présentent à la Direction supérieure, ils trouvent incompréhension et résistance telles que cela les décourage ; les directeurs de ces entreprises ont perdu une excellente chance d'augmenter la productivité de leurs équipes par leur coopération.

Il arrive que la liberté d'action des groupes et de leurs leaders soit souvent limitée par des règlements internes non adéquats, mais obligatoires. Les techniques de travail en groupe et le maintien de bonnes relations sont seulement possibles lorsque, à tous les échelons de la hiérarchie règne un esprit de compréhension et de respect humain tel, que les dirigeants n'aient pas honte de recevoir de conseils des groupes d'employés, sachant qu'ils ont beaucoup à apprendre de ceux qui exécutent les tâches dans toute leur minutie. A leur tour, les employés doivent sentir combien les problèmes de la Direction sont complexes ; sachant qu'ils font « partie utile » d'un ensemble, ils seront plus enclins à accepter certaines limites imposées par la division du travail, par les règlements internes, par les contrats, etc.

7° Les frustrations

La frustration est la situation provoquée par la présence d'un obstacle sur le chemin de la réalisation d'un désir.

Les frustrations sont normales dans la vie ; l'équilibre d'une personne se caractérise justement par son aptitude à surmonter les frustrations.

Il y a pourtant des groupes qui offrent tant de frustrations à leurs membres, que leur existence est en danger, surtout lorsque ces frustrations affectent les relations humaines.

Il existe tellement de raisons de frustrations que ce serait une utopie de les énumérer toutes. Voici quelques exemples : les punitions des parents et des professeurs, les diminutions de salaires pour inexactitude, le fait de couper la parole à qui parle, le licenciement d'un employé, un mot désobligeant ou ironique envers quelqu'un au cours d'une discussion, une augmentation de travail sans augmentation de salaire correspondante, réprimande d'une personne en présence des collègues, critiques constantes du mari pour son épouse, ou vice versa, prendre l'initiative d'une tâche dont l'exécution appartient à un collègue, uniquement pour se faire « remarquer », voir un poste souhaité, pris par un autre.

Les manières de réagir aux frustrations sont nombreuses Prenons l'exemple de l'épouse qui reçoit de constantes critiques de son mari.

Elle pourra, à chaque critique, répondre par une insolence et injurier le mari. Sa réaction sera une *conduite agressive*.

Une autre attitude sera de rester muette, laissant passer la tempête ; elle aura une *conduite de résignation* devant l'obstacle à la réalisation de son désir de bonheur.

La conduite de « *fuite de l'obstacle* » est aussi très fréquente ; ce sera le cas où elle demandera le divorce.

Si elle avait usé de diplomatie, détournant la conversation à chaque critique, elle aurait le comportement du « *contour de l'obstacle* ».

Si le prestige du mari est très grand, elle se mettra inconsciemment à l'imiter, critiquant ses enfants, sa mère et ses amis. Ce procédé sera celui de *l'identification avec l'obstacle*.

Mais, au cours de toutes ses réactions, l'obstacle est resté, car l'attitude de constante critique ne s'est pas modifiée.

L'unique attitude constructive, dans les relations humaines, sera la conduite de *résolution du problème*. Elle recherchera, au cours d'une franche réunion, amicale et tendre, à expliquer à son mari ses problèmes et trouvera avec lui, les solutions possibles.

8° Relations entre les deux sexes

De nombreuses personnes ont tendance à fréquenter uniquement des personnes de leur sexe. Les motifs en sont divers : habitude, éducation, peur, timidité, etc.

La cause principale en est encore, le fait que, dans la plupart des lycées et dans les écoles, les garçons et filles sont élevés séparément.

Inhabitués à se lier avec l'autre sexe, beaucoup d'hommes portent préjudice au travail en groupe, où ils doivent travailler avec des femmes, soit par leur attitude d'indifférence ou de mépris, soit par des tentatives de relations autres que celles de la simple amitié.

9° La pression du groupe

Nous sommes tous fortement influencés par les groupes dans lesquels nous vivons.

L'éducation que nous avons reçue de nos parents, consiste en grande partie dans l'influence journalière des habitudes de la vie du groupe familial que nous nous mettons à imiter (se lever et se coucher à heures fixes, goûts pour certains aliments, habitudes religieuses, etc.).

La « pression » du groupe fait que nous nous mettons à acquérir imperceptiblement les habitudes, coutumes et pensées de ce groupe.

Les problèmes de « relations humaines » se posent lorsqu'une personne a des manières, des habitudes, des croyances et des pensées différentes de celles du groupe dans lequel elle vit.

C'est le cas, par exemple, lorsqu'un Allemand vit au milieu de Français, ou un prêtre au milieu d'athées, ou un explorateur au milieu d'Indiens.

La pression s'exerce aussi dans des groupes où il existe des minorités (pensées, couleurs, religions, etc.). Les groupes ont tendance, lorsqu'ils ne sont pas entraînés aux « relations humaines », à rejeter ou à persécuter même les minorités qui ne veulent pas s'assimiler. C'est un bien lorsque les minorités sont constituées par des voleurs et des gens malhonnêtes ; mais non lorsqu'il s'agit de croyances ou de races.

CHAPITRE 9

SOLUTIONS AUX PROBLÈMES

Les psychologues qui travaillent auprès d'entreprises industrielles ou commerciales, de lycées ou d'écoles, de même que les conseillers matrimoniaux, ont l'habitude, avant de donner leur avis ou avant d'entrer en action, de diviser leur travail en plusieurs phases :

- *Relevé des problèmes de relations humaines.*
- *Etude du problème et de ses causes.*
- *Recherche des solutions.*
- *Contrôle ou vérification de l'efficacité de la solution.*

Nous allons, ci-dessous, étudier les différents types de solution des problèmes de relations humaines.

1° Discussion des problèmes en groupe

Lorsque le leader remarque que dans son groupe se pose un problème qui peut affecter ou qui a déjà affecté les relations entre les membres du groupe, il le réunit en « table ronde ».

Lorsque le leader sait s'y prendre, les résultats de telles réunions sont nombreux. Par exemple :

a) *Soulagement général*, par le fait que chacun parle de ses problèmes ; il y a un « épanchement général », une « catharsis » comme disent les psychanalystes.

Cette libération collective de l'affectivité peut être une libération de la peur, par exemple : chacun reconnaît qu'il a peur d'être renvoyé ; de voir un autre prendre sa place, de ne pas avoir le l'avancement, de voir augmenter le coût de la vie sans que soit augmenté son traitement, de recevoir une réprimande des professeurs,

d'être trompé, etc.

Le leader peut aussi recevoir des charges *agressives*, de réelles explosions de rage telles que : irritation de voir de nouveaux employés admis avec des salaires de début supérieurs à ceux des anciens employés ; que le groupe ne soit jamais consulté sur des sujets qui l'intéressent ; d'avoir à faire la queue au moment de « pointer » ; d'avoir son salaire diminué pour inexactitude, alors que d'autre part les heures supplémentaires ne sont pas payées ; de recevoir le même traitement, que l'on produise 20 ou 100 pièces ; de recevoir un grand nombre de critiques, mais jamais un compliment ; d'avoir peu de temps pour les repas, etc.

b) « *Climat social* » de confiance autour du leader. Même si celui-ci ne peut pas, par la limite de sa propre liberté, résoudre les problèmes du groupe, il aura du moins montré qu'il est capable de comprendre chacun de ses membres.

Les techniques de la discussion en groupe doivent être étudiées par le leader comme n'importe quel autre procédé de travail ; certains aspects, comme celui de la « catharsis », furent empruntés aux procédés de psychothérapie de groupe.

Des réunions périodiques de coordination sont indispensables pour éviter l'accumulation des problèmes entre les membres des groupes.

2° Changement d'ambiance

Un groupe qui, par exemple, souffre de mésentente entre quelques-uns de ses membres, pourra, dans une ambiance d'excursions, promenades, de sports,

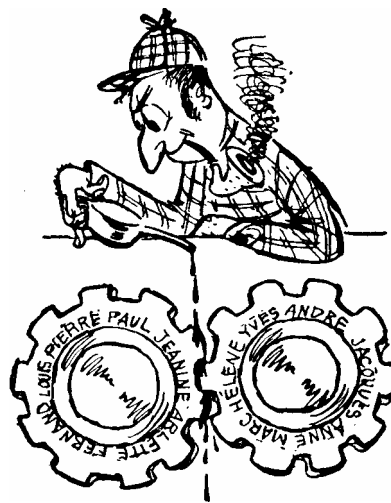


trouver de nouveaux motifs d'amitié, suffisamment forts pour surmonter par la suite des difficultés créées dans l'ambiance de travail.



3° La « sociothérapie »

Il est très difficile, pour un chef, de connaître à fond tous ses employés, de même qu'un professeur pour ses élèves.



Une entreprise de mécanique nous appela, un jour, au sujet d'un heurt sérieux qui s'était manifesté entre un chef d'atelier et son ouvrier ; le chef d'atelier se plaignait de ce que l'ouvrier « refusait » systématiquement de suivre ses instructions. Nous les avons soumis tous les deux à des tests psychologiques et avons remarqué que, si du côté du chef d'atelier il n'y avait rien de spécial, il n'en n'était pas de même pour l'ouvrier. En passant une montre auprès de chacune de ses oreilles et en lui demandant de quel côté était la montre, nous avons remarqué que l'ouvrier était sourd ; ce qui était pris comme une désobéissance et comme un manque de

discipline, était tout simplement de la surdité. Nous avons expliqué le fait au chef d'atelier, qui se montra dès lors plus compréhensif.

Pour mieux connaître les personnes, on peut procéder à un examen psychologique complet, qui comprend :

a) Tests d'intelligence, pour déterminer son degré (supérieur, moyen, inférieur).

b) Tests d'aptitude (pour les chiffres, les mots, la mécanique, la musique, etc.).

c) Tests d'intérêts et de motivation.

d) Techniques pour le diagnostic de la personnalité. Ces techniques sont importantes dans les Relations humaines, car, outre qu'elles révèlent si l'individu examiné est timide ou agressif, sociable ou réservé, etc., elles nous indiquent également si ces traits font partie de la constitution de la personne ou s'ils sont momentanés ou acquis par l'éducation.

Le psychologue, au lieu d'examiner les personnes, peut aussi faire des enquêtes, des réunions de groupe et des entretiens individuels.

Il est incroyable de remarquer comme peut changer le « climat social » d'un groupe, après le passage d'un psychologue qui a aidé chacun à découvrir ses raisons d'agir et la manière d'éviter des conflits avec les autres, et qui a aidé également les groupes à améliorer leurs communications.

Les chefs et directeurs d'entreprise ont l'habitude de déclarer aux psychologues : a Maintenant, avec vos rapports d'enquêtes et après vos réunions, je comprends mieux mes hommes : je me sens plus près d'eux, et eux de moi. »

C'est le résultat que l'on observe après ce qu'on appelle aujourd'hui l' « intervention psychosociologique » dans l'entreprise, ou encore « sociothérapie ».

Quand un service social existe dans l'entreprise, le travail du psychologue se trouve facilité, car une des fonctions d'un Service social, est de résoudre des problèmes de relations humaines et créer, au moyen d'activités récréatives et d'assistance dans la solution des problèmes individuels (alimentation, médecine, habitation, droits), meilleure compréhension entre les membres du groupe.

Dans le cas où les problèmes de relations humaines proviennent de la présence de « névrosés » dans le groupe, le traitement psychothérapeutique de l'intéressé sera indiqué, en collaboration avec le médecin-psychiatre. Il existe, par exemple, des individus désagréables et agressifs, mais qui ne savent pas qu'ils sont ainsi, qui trouvent ce comportement parfaitement naturel. Les uns agissent ainsi par imitation inconsciente des parents ; d'autres sont irrités du fait d'un mauvais fonctionnement glandulaire. Dans certains cas, le traitement médical rétablira le calme dans le groupe par la guérison de l'individu. D'autres, encore, sont et seront toujours agressifs ; ils devront alors être transférés pour d'autres fonctions ; là où ce qui fut un défaut dans un groupe, deviendra une qualité dans un autre ; ils pourront, par exemple, être militaires, chefs de police, professeurs d'éducation physique et « canaliser » leur excès d'énergie dans des activités socialement utiles.

4° Psychodrame et dynamique de groupe

Pour la formation de personnes aux Relations humaines et dans certains cas de grandes crises parmi les équipes de travail, une nouvelle technique est utilisée, provenant de la psychothérapie ; c'est le psychodrame.

Pour résoudre par exemple, le problème d'une querelle entre deux membres d'un groupe, on invite deux personnes étrangères à reconstituer la scène, profitant de la situation pour montrer aux deux « antagonistes » qu'il y avait d'autres solutions à leur mésentente.

Il est fréquent, aussi, d'échanger les rôles de deux personnes en conflit ; par exemple, l'employé prend la place de son patron et celui-ci prend la place de l'employé ; chacun apprend ainsi à voir du point de vue de l'autre.

Par le psychodrame, l'on obtient un plus grand rapprochement des individus et, surtout, une meilleure compréhension mutuelle ; il démontre aussi que les raisons de crainte et de disputes sont, en général, produits de pure imagination.

Le « psychodrame » pourra être utilisé pour l'entraînement et la formation du personnel dans diverses branches, comme le commerce, dans les secteurs de vente, et dans la direction de groupes d'adultes et d'enfants.

Les observations des réactions et réponses des sujets sont, après le psychodrame, soigneusement analysées et expliquées aux intéressés par le

psychologue, ou découvertes par les propres sujets et groupes.

D'autres techniques analogues (« T Group », Groupe de sensibilisation, socioanalyse) ont pour objectif le développement de la sensibilité dans les communications ou le traitement de problèmes de groupes.

5° Mesures économique-administratives

Il y a une série de mesures élémentaires à prendre dans la direction d'un groupe de travail.

Nous allons en indiquer quelques-unes, montrant ensuite les problèmes de relations humaines qui peuvent être évités.

MESURES	AVANTAGES
<p>Expliquer soigneusement le règlement, les dispositions légales, le régime interne, en insistant sur les droits et les devoirs de l'individu devant le groupe.</p> <p>Décrire minutieusement les tâches à exécuter par chacun, et faire des engagements écrits très explicites.</p> <p>Donner des salaires proportionnels à la production et au coût de la vie.</p> <p>Présenter les nouveaux membres d'un groupe au groupe entier ou à d'autres groupes qui sont en relations avec eux.</p> <p>Les présenter en donnant leurs titres et en parlant de leur expérience, en montrant ainsi, au groupe, les avantages qu'apportent ces nouveaux compagnons.</p> <p>Décrire minutieusement au nouveau venu les fonctions de chaque membre du groupe et quelles relations il aura avec eux.</p> <p>Expliquer les fonctions' différentes de « chefs » dans l'entreprise, aussi que la hiérarchie établie ; expliquer avec qui le nouveau devra s'entendre en cas de difficulté.</p>	<p>Eviter des discussions interminables entre les intéressés et la direction quant aux droits et au devoir de chacun.</p> <p>Eviter que chacun fasse autre chose que ce qu'il doit faire, entraînant ainsi à des CONFLITS ses collègues.</p> <p>Eviter que l'individu refuse de faire un travail parce qu'il ignorait qu'il avait cette obligation.</p> <p>Chercher à intéresser le membre du groupe à ce qu'il fait, pour améliorer sa productivité.</p> <p>Eviter des conflits périodiques au sujet de l'augmentation des traitements.</p> <p>Créer une ambiance de compréhension pour les nouveaux membres d'un groupe.</p> <p>Faire sentir la responsabilité du « nouveau » vis-à-vis des autres.</p> <p>Eviter qu'il prenne des initiatives qui ne lui incombent pas.</p> <p>Eviter d'offenser un chef, en passant par-dessus son autorité.</p>

MESURES	AVANTAGES
<p>Faire l'examen psychotechnique des candidats éventuels ou des nouveaux employés ; établir leur fiche individuelle où seront notés, outre leurs antécédents, leurs aptitudes et les observations faites au cours de leur travail.</p> <p>Expliquer les raisons des avis adoptés pour l'avancement et l'amélioration des appointements au cas où le travail en groupe est rémunéré.</p> <p>Créer des commissions de relations humaines, pour proposer des solutions aux problèmes, commissions composées d'employés, d'élèves, etc.</p>	<p>Donner des avis éclairés pour les éventuelles promotions, pour l'avancement.</p> <p>Eviter l'admission de nouveaux membres dans le groupe, qui n'aient pas les qualités suffisantes pour les postes à pourvoir, en créant des frottements avec les collègues et la direction.</p> <p>Eviter que l'employé se sente Désavantagé, et qu'il trouve injuste que les autres aient de l'avancement et pas lui.</p> <p>Diminuer la « distance sociale » entre le chef et les employés, le directeur et les élèves, le directeur de l'hôpital et les malades, etc.</p>

6° Obéissance aux règles d'hygiène mentale

La fatigue durant le travail ou durant les réunions du groupe provoque une certaine excitation nerveuse qui rend agressifs beaucoup d'individus. Des repos périodiques et alternés seront indispensables.

7° La motivation des membres du groupe

Il appartient au leader, qu'il soit professeur ou chef de groupe, de stimuler les membres de son ensemble.

Il existe plusieurs types de stimulation, lesquels créent des « motifs » d'intérêt ou « motivations ».

a) Les éloges, surtout publics, des faits individuels ont l'avantage de faire sentir que l'effort individuel n'est pas vain.

b) Si elle est bien dirigée et contrôlée, l'émulation augmente la production de deux groupes en compétition.

Employée pourtant, entre individus, elle présente de sérieux inconvénients ; nombreux sont les éducateurs et chefs d'équipe qui, enthousiasmés par l'augmentation du rendement (notes, pièces fabriquées, etc.), provoquée par l'émulation entre les membres du groupe, ont systématisé le procédé sous forme de « tableau d'honneur », classification mensuelle des élèves ou employés, etc. Au bout de quelque temps, surgissent des problèmes de relations humaines provoqués par la

jalousie, les rivalités et les sentiments d'injustice. En outre, cela accentue le complexe d'infériorité des moins capables.

c) Les prix ont le même effet que les éloges mais doivent, évidemment, être distribués proportionnellement à l'effort et au rendement de chacun.

Dans le cas d'entreprises, la commission sur les ventes et le « salaire proportionnel » à la production de l'ouvrier, peuvent également être rangés dans la catégorie des stimulations.

d) La reconnaissance du résultat de l'effort personnel et des progrès réalisés par chacun des membres du groupe est, encore, la méthode la plus intéressante.

Chacun des élèves, apprentis ou travailleurs enregistre sous forme de graphique, la courbe de ses notes ou de sa production horaire, hebdomadaire ou mensuelle, ou même annuelle.

Comme les lecteurs ont pu le sentir, l'étude du facteur humain et la prophylaxie des problèmes de relations humaines sont assez complexes et nécessitent une longue expérience, une préparation soignée et surtout un profond respect du prochain. Grâce à l'orientation psychologique du personnel et des chefs, à l'adaptation du travail à l'homme et vice versa, ainsi qu'au maintien d'un programme de relations humaines dans les entreprises, il est possible de mettre l'homme en valeur par son travail, évitant qu'il devienne un automate, un révolté ou un insatisfait ; il faut transformer son travail, c'est-à-dire, la moitié de sa vie, en quelque chose qui lui donne bonheur et équilibre personnel.

Une vie de travail, basée sur un esprit de coopération et de respect à la personne humaine, contribuera beaucoup à l'édification d'une Société saine. Cependant, un programme exemplaire de relations humaines dans le travail ne suffit pas, si les travailleurs, employeurs ou employés, n'ont pas la paix au foyer.

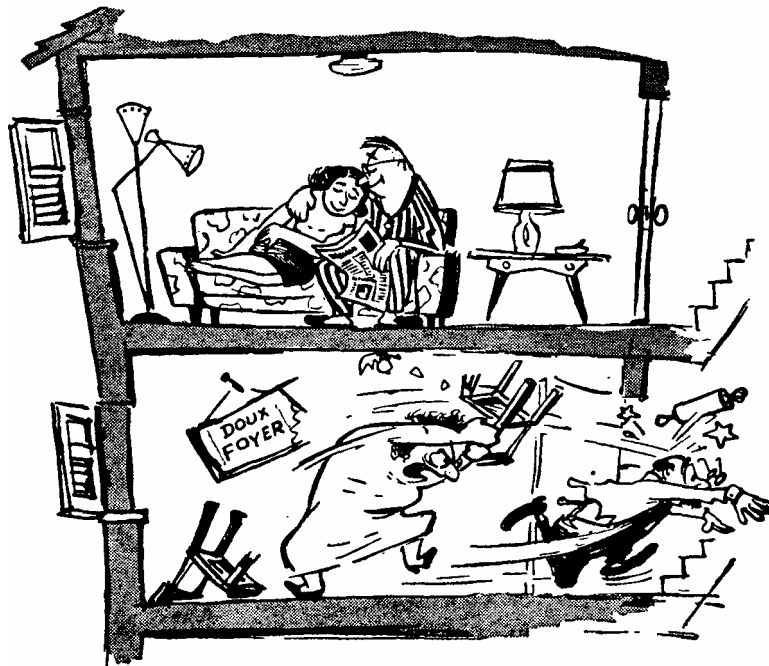
Pour cela nous allons parler des « Relations humaines dans la Famille ».

DEUXIÈME PARTIE

**RELATIONS HUMAINES
DANS LA FAMILLE**

INTRODUCTION

Autrefois, lorsqu'une jeune fille était en âge de se marier, ses parents lui cherchaient un mari, et sans la consulter, décidaient du mariage.



Cette manière de faire disparaît complètement. Chacune choisit librement son partenaire.

Malheureusement, l'homme moderne ne sait pas toujours utiliser cette liberté pour devenir heureux, et les couples se forment sous l'influence du hasard, dans les bals, les cinémas, les promenades ou dans les bars. S'il est vrai que de nombreux couples formés de cette manière atteignent un certain degré d'harmonie et de bonheur, nombreux aussi sont ceux qui, tôt ou tard, se « désintègrent émotionnellement », divorcent ou plus simplement, se séparent.

Pour créer un foyer harmonieux, il ne suffit pas que les gens s'aiment. Le mariage est quelque chose de complexe où deux êtres, élevés le plus souvent, dans des familles, des écoles et même des villes différentes, doivent vivre ensemble, jusqu'à la mort, pour le meilleur et pour le pire, découvrant peu à peu et tolérant les défauts de chacun, élevant leurs enfants et travaillant pour la prospérité de la famille.

Pourquoi certains couples réussissent-ils dans cette mission et d'autres échouent-ils ? Quelles sont les conditions pour créer l'harmonie conjugale ? Comment choisir un fiancé ou une fiancée, avec le plus de chances de fonder un foyer heureux ? Quel est le caractère, le type physique, l'âge, et quelles sont les conditions d'éducation qui s'adaptent le mieux au mariage ? Existe-t-il réellement le couple idéal ? Qui doit commander au foyer ? Comment résoudre des problèmes conjugaux angoissants, tels que l'inharmonie sexuelle ou l'incompatibilité d'humeur ?

C'est à ces questions et à d'autres que nous allons essayer de répondre.

Il n'est pas possible de prévoir et résoudre de tels problèmes et aider ainsi le lecteur, sans connaître un peu la psychologie de la femme et de l'homme, sans savoir en quoi ils se ressemblent et en quoi ils diffèrent. C'est pour cette raison que nous commencerons en exposant quelles sont, par rapport au mariage, les caractéristiques principales des deux sexes. Après, nous donnerons quelques explications sur les relations de sympathie et d'antipathie entre homme et femme.

Après avoir parlé des premières rencontres et des fiançailles, nous exposerons les différents aspects de la vie matrimoniale, décrivant des types de conjoints, et en parlant des rapports et heurts entre la vie professionnelle et la vie familiale.

Nous montrerons aussi que le mariage n'est pas simplement la conséquence d'une signature, mais un réajustement permanent de positions, d'opinions, de sentiments, pour lequel la patience, le dévouement et la compréhension mutuelle sont nécessaires. Après avoir parlé des distractions et des relations avec les amis du couple, nous exposerons quelques problèmes conjugaux, en indiquant comment essayer de les résoudre, ou si cela n'est pas possible, comment les éviter.

Nombreux sont les jeunes ménages qui pensent que les enfants sont élevés pour eux-mêmes, et qu'il suffit de les nourrir, leur donner un lit pour dormir et les mettre à l'école pour être de bons parents.

Ceux qui ont déjà des enfants, ou même des petits-enfants, savent au contraire combien la tâche des parents est difficile, surtout celle des mères : des problèmes journaliers se posent, la plupart ayant une solution difficile.

Nous allons exposer certains problèmes-types qui sont justement les plus nombreux et les plus délicats ; ce sont ceux des « Relations humaines » entre

parents et enfants.

Quand ces relations sont mêlées de tendresse, compréhension, diplomatie et fermeté ; il y a de fortes chances pour avoir des enfants calmes, équilibrés et moralement sains.

Mais lorsqu'il y a brutalité, inquiétude, conduite déréglée, incompréhension et impatience de la part des parents, ceux-ci ne doivent pas s'étonner si leurs enfants sont « mal élevés », instables, coléreux, « impossibles », rebelles, peureux, menteurs, quand ils ne vont pas jusqu'à la délinquance.

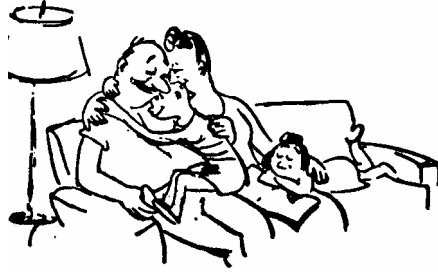
D'un autre côté, l'excès de gâterie conduit à un changement de la personnalité tel que : extrême passivité, indifférence et insatisfaction permanente.

De l'attitude des parents vis-à-vis des enfants dépendent, par conséquent, en grande partie, l'équilibre et le bonheur intérieur de ceux-ci. Mais il n'y a pas que cela.

L'éducation, disait le grand psychologue suisse, Claparède, est comme une veste ou une robe ; elle doit être faite « sur mesure ». Les relations humaines entre les parents et les enfants doivent aussi être faites sur mesure ; elles seront différentes au cours de la tendre enfance, lorsque l'enfant aura 2 ans, ou à l'adolescence, c'est-à-dire entre 12 et 18 ans. Il faut, par conséquent, bien connaître les caractéristiques de ces différents âges, afin de pouvoir y adapter ses attitudes.

Les problèmes de Relations Humaines sont aussi ceux des récompenses et des punitions, ceux des relations avec nos enfants déjà adultes ; avec ceux qui vont se marier ; il est intéressant aussi de savoir quelles doivent être les relations entre grands-parents et petits-enfants afin d'éviter des erreurs très fréquentes, comme celle de la gâterie excessive.

Il sera également indispensable de savoir quelle doit être l'attitude des parents vis-à-vis de certains problèmes concernant leurs enfants, tels que la peur, la timidité et ceux qu'on appelle les « mal élevés ».



L'on ne doit pas négliger non plus l'influence du parent du sexe opposé, comme l'influence de la mère sur son fils et du père sur sa fille ; en ce qui concerne le grave problème de l'éducation sexuelle, nous ne pourrons qu'aborder certains aspects.

La caractère des parents a aussi une grande influence sur les habitudes et attitudes des enfants ; un père « explosif » aura un fils de type autre que celui d'un père « indifférent » ou excessivement timide ; l' « ambiance familiale » dépendra du caractère des parents, ambiance dont l'influence est extrêmement importante sur le développement de l'enfant.

Tels sont tous les problèmes que nous allons étudier dans ce chapitre des « Relations humaines » dans la famille ;

nous emploierons un langage suffisamment accessible à tous nos lecteurs, nous espérons ainsi qu'un peu grâce à nous, tous les parents qui liront cet ouvrage, penseront mieux à leur responsabilité dans la formation de la personnalité de leurs enfants.

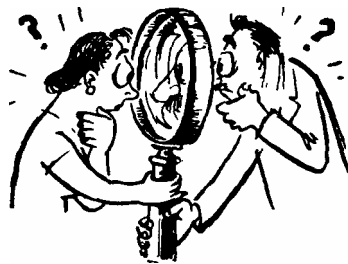
CHAPITRE 1

PSYCHOLOGIE

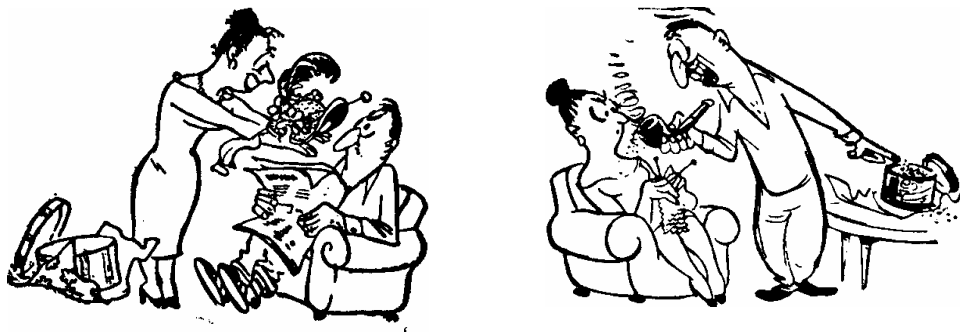
DE L'HOMME ET DE LA FEMME

1° Conditions pour vivre heureux

Pour certains, les conditions indispensables pour vivre harmonieusement avec une personne quelconque est de bien la connaître ; pour d'autres le vrai amour est une fusion entre deux êtres de telle sorte que le couple ne forme qu'une seule personne, tout en respectant les différences de caractères, d'intérêts et de tempérament de chacun.



Pour que les maris s'entendent bien avec leurs femmes et vice versa, il semble utile que chacun connaisse les traits inhérents à l'homme et à la femme.



En réalité, bien des mésententes matrimoniales viennent du fait que les hommes veulent que les femmes pensent et sentent de façon masculine, alors que les femmes ne comprennent pas les besoins et la manière d'être des hommes.

Ils agissent comme s'il n'y avait pas de différences entre les deux sexes.

Or, il est prouvé que ces différences existent, non seulement sur le plan physiologique, mais aussi sur le plan psychologique, c'est-à-dire de la pensée, de l'activité, du tempérament, du caractère, des tendances et des intérêts.

Le fait que nous insistions sur la description de ces différences ne veut pas dire que nous les considérons comme innées, car l'influence de la Société dans laquelle nous vivons est très grande.

2° Qui est plus intelligent ? L'homme ou la femme ?

Justement, là où il n'y a aucune différence, c'est le plan sur lequel beaucoup d'hommes sont convaincus de l'infériorité de la femme. Nous voulons parler de l'intelligence.

Après de nombreuses recherches psychosociales, faites dans le monde entier, il a été prouvé que la femme a exactement le même degré d'intelligence que l'homme. Ce qu'il y a, probablement, c'est une manière différente de penser et d'entrer en contact avec le monde extérieur. Alors que l'homme utilise surtout la raison et cherche à RAISONNER autour des faits, la femme utilise l'intuition, cherchant à SENTIR la réalité. Par exemple, au moment de prendre contact avec une personne connue, une femme dit à son mari : « Cet homme ne t'aime pas ! » Le mari répond : « Qu'est-ce que tu vas imaginer là ! c'est un grand ami, au contraire ! » Et il attendit un an pour constater que, finalement, sa femme avait raison.



Lorsqu'une femme détaille la toilette d'une autre femme, elle aperçoit immédiatement, un défaut dans le corsage, dans le décolleté, une couture mal faite ou un bas qui file. Son mari, regardant la même femme, pourra dire si elle est élégante ou belle, en notant l'harmonie de l'ensemble.

Il semble aussi être démontré que, si la femme a une plus grande facilité

pour parler et écrire, l'homme possède de plus grandes aptitudes pour la mécanique et les sciences abstraites, comme par exemple les mathématiques.

3° Intérêts professionnels

Ces différences intellectuelles se reflètent dans le choix des professions. Les femmes ont des tendances plus marquées pour les professions leur permettant des contacts avec le public, comme par exemple, les vendeuses, les téléphonistes ou les professeurs. Il est vrai que la plupart des femmes ne travaillent pas au dehors et se consacrent aux activités domestiques telles que : cuisiner, coudre, broder, prendre soin des enfants, laver le linge et parfois s'occuper du jardin et des animaux domestiques. Autre différence fréquente entre l'homme et la femme : alors qu'il



travaille hors de la maison, elle demeure la journée entière au foyer.

4° Personnalité de l'homme et de la femme

De par sa nature, physiquement plus fragile que celle de l'homme, la femme sent le besoin d'être protégée par quelqu'un. De leur côté, beaucoup d'hommes ont grand plaisir à prendre des attitudes protectrices ; rien de plus significatif que la position naturelle des couples d'amoureux assis sur un banc : il l'enlace avec son bras fort, alors que la femme se blottit contre sa poitrine, dans une attitude qui cherche refuge.



Alors que la femme sent un bien-être dans cette situation, l'homme sent un

réel plaisir dans sa position de protecteur.

Une caractéristique inhérente à la femme est, aussi, le besoin qu'elle a d'attirer l'attention sur elle, d'être admirée. Elle utilise pour cela tous les artifices appelés justement, féminins : élégance, maquillage, manière de marcher, sourires et regards. Influencé par l'attrait de la femme, s'éveille en l'homme, le besoin, également inhérent à sa personne, de la conquérir, ce qu'il obtient souvent, justement par l'admiration des avantages exhibés par la femme dans ce but. Cependant, le désir d'être admiré existe aussi dans l'homme, qui diffère en cela, du sexe opposé, simplement par le but de cette admiration. Alors que la femme recherche surtout à mettre en valeur sa beauté, l'homme veut affirmer sa force, son intelligence et sa capacité professionnelle.



C'est sur le plan sexuel que les différences d'attitudes, de comportement, entre l'homme et la femme, sont les plus accentuées. Nous ne devons donc pas les passer sous silence, car c'est justement leur ignorance qui occasionne, sur ce plan, les plus grands déboires entre les couples. Plus loin, nous reviendrons sur ce sujet.

La plus grande différence psychologique entre l'homme et la femme réside encore dans l'instinct maternel qui constitue un des plus grands motifs et une des plus grandes raisons de vivre de la femme.

Le désir d'avoir des enfants, de les élever, de les nourrir, de les protéger, explique le besoin qu'ont les femmes d'obtenir la stabilité par le mariage. En réalité, la femme veut beaucoup plus que cela et ses ambitions sont plus profondes que le simple plaisir d'avoir de l'argent ou de signer un papier. Ce qu'elle veut, par le mariage, c'est obtenir une sécurité et une garantie suffisante pour pouvoir élever ses enfants de façon sûre et continue.



Presque tout le comportement de la femme devant l'homme a son explication finale dans ce désir de stabilité afin de satisfaire son instinct maternel. Lorsqu'elle résiste



à l'homme, après l'avoir attiré, c'est parce qu'elle veut savoir si elle est réellement aimée et si elle peut réellement avoir confiance dans le prétendant. Elle veut savoir si, réellement, il pourra lui donner stabilité et protection nécessaires.

En résumé, et afin de donner au lecteur une vue générale de ce que nous venons d'exposer, voici, ci-dessous, un tableau dans lequel il trouvera les principaux traits inhérents à l'homme et à la femme, traits qui, nous le répétons, ne sont pas tous héréditaires, mais cultivés par notre Société. Nous ne voulons pas affirmer non plus que tous les hommes et toutes les femmes s'encadrent dans notre description qui n'a qu'une valeur schématique.

QUELQUES TRAITS CARACTERISTIQUES DES DEUX SEXES

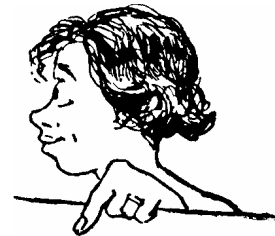


HOMME

Raison et raisonnement.
Intelligence abstraite.
Perception de l'ensemble.
Activité professionnelle.
Toutes les professions.

Prédominance de la force.
Conquérir.
Protéger.
Etre admiré pour sa force et pour sa valeur.
Désir de satisfaction sexuelle rapide.

Excitation localisée dans les organes génitaux.



FEMME

Intuition et sentiment.
Intelligence concrète.
Perception des détails.
Activité domestique.
Professions sociales éducatives, domestiques.
Prédominance de la beauté.
Attirer.
Etre protégée.

Désir de recevoir affection et caresses préalables.
Excitation de tout l'organisme.

Instinct maternel.
Besoin de stabilité, de sécurité.
Acceptation de la souffrance.

5° Y a-t-il d'autres différences ?

Avant de terminer cet énoncé des différences fondamentales entre l'homme et la femme, il convient de préciser que nous donnons ici une description très générale, cherchant à noter ce qu'il y a réellement de commun dans la majorité des hommes et des femmes. Tous les autres traits décrits comme étant spécifiquement masculins ou féminins n'ont pas été considérés par nous dans cette description, car ils sont encore très discutés. Par exemple, l'émotivité ; la femme serait plus émotive que l'homme ; cependant, qui s'évanouit le plus souvent lors d'une opération ? c'est l'homme.



Aussi, les traits décrits plus haut sont-ils considérés comme étant normaux par la majorité des psychologues qui ont étudié la question et se révèlent sous cette forme, du moins dans la plupart des Sociétés latines.

Il est probable que l'évolution de la civilisation moderne (que beaucoup considèrent comme décadente), fait en sorte que les caractéristiques considérées comme étant de l'homme ou de la femme, changent. Cette évolution ne va pas sans certains inconvénients.

Par exemple, en Europe, après deux guerres mondiales, les femmes ont pris l'habitude de travailler au dehors. Le résultat est qu'il n'y a personne à la maison pour s'occuper des enfants, qui sont confiés à des voisins, à des crèches, sans parler de ceux qui restent seuls à la maison. On ne sait pas jusqu'à quel point ceci est la cause de la diminution du niveau moral de la jeunesse, de l'augmentation



de la délinquance, et de l'instabilité progressive des jeunes.

6° Qu'est-ce que l'amour « normal »

Pour conclure, nous voulons préciser que ce que de nombreux psychologues considèrent comme le mariage normal et heureux, c'est la fusion de ces différences, comme si elles étaient en un seul être, de telle sorte que l'intuition corrige les défaillances de la raison, et vice versa ; le mari gagne sa vie pour donner sécurité et

continuité au foyer dans lequel la femme s'occupe des enfants, satisfaisant ainsi son instinct maternel, et enfin, sur le plan physique de l'amour, le fait que chacun sache s'adapter aux besoins et à la personnalité de l'autre.

Il y a dans l'amour, en plus de tout ce que nous avons essayé de décrire, un facteur qui, probablement, est essentiel et qui échappe à la plume de l'écrivain à moins peut-être que celui-ci ne soit poète ; c'est sur le plan de la communication entre deux personnes que ceux-ci « sentent » que la totalité de leurs deux êtres, aussi différents soit-ils l'un de l'autre, ne fait qu'un ; il y a un sentiment et une intuition réciproques de fusion et d'unité, sentiment si fort qu'il se place au-dessus des différences et dissensions.

CHAPITRE 2

PREMIERS RENDEZ-VOUS

ET FIANÇAILLES



1° Pourquoi les gens ressentent-ils entre eux attraction ou répulsion ?

Lorsqu'un jeune homme et une jeune fille se rencontrent, il s'établit entre eux un courant de sympathie ou d'indifférence.

D'où provient ce courant ? Comment se forme-t-il ?



Beaucoup pensent que la sympathie entre les jeunes gens est une simple attraction sexuelle. Elle constituerait ainsi, la première phase, d'origine

physiologique, de l'union charnelle dans le mariage. Il n'y a pas de doute que cette attraction sexuelle existe et influe, en grande partie, sur la sympathie entre les personnes des deux sexes, cependant elle ne suffit pas pour pouvoir répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi un tel ne sort-il pas avec cette jeune fille ?
- Pourquoi cette jeune fille trouve-t-elle ce garçon antipathique, alors que son amie l'apprécie ?



Les raisons de sympathie et d'antipathie sont encore peu connues. C'est au début de ce siècle seulement que les psychologues ont commencé à découvrir quelques raisons qui font que les gens sympathisent ou non.

Un jour, une jeune fille vint me trouver, car elle avait envie de rompre ses fiançailles. « Il y a quelque chose, chez mon fiancé qui m'irrite ; en plus de cela, il n'arrête pas de gesticuler ! Je lui ai déjà demandé plusieurs fois de perdre cette habitude, mais il continue ! » Je demeurai surpris de la futilité de la raison présentée et lui demandai qui, dans sa famille, avait également l'habitude de gesticuler. Elle me répondit : « Mon frère ».



- Et vous vous entendez bien avec votre frère ?
- Non, nous nous disputons toujours !

Dans cette réponse se trouve la clé du problème : par une erreur d'éducation, les parents avaient élevé les enfants, en faisant de constantes comparaisons, développant la jalousie qui engendre l'intolérance, voire même la haine. Tout ce que faisait le frère était désagréable à cette jeune fille, y compris l'habitude de gesticuler ; elle transféra pour son fiancé cette contrariété que provoquait l'attitude de son frère, alors que celui-ci n'avait aucun rapport avec celui-là.

De même, nous avons tendance à nous éprendre de personnes ressemblant à des amis ou des membres de la famille : il est fréquent qu'un garçon sympathise avec des jeunes filles ressemblant à sa propre mère, et que des jeunes filles s'éprennent de garçons ayant les traits physiques ou mentaux semblables à ceux de leurs pères, ou de leurs frères.

Il faut nous méfier beaucoup de nos sympathies et de nos antipathies, et par-dessus tout du coup de foudre, qui n'est souvent rien de plus qu'une coïncidence de traits familiaux aux deux amoureux.

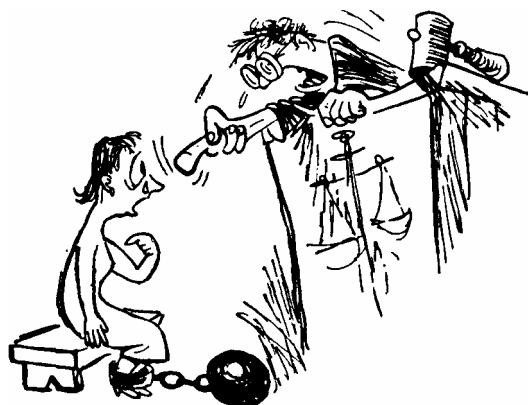
Le « coup de foudre » est possible, aussi, entre personnes qui se ressemblent et qui apprécient en l'autre les traits physiques ou mentaux qu'eux-mêmes possèdent; ils ne font rien de plus que de s'éprendre d'eux-mêmes. En général, au moment où apparaissent les différences individuelles, ils sont déçus et rompent leurs amours. C'est le cas, par exemple, du garçon qui est tombé amoureux d'une jeune fille, parce qu'ils avaient tous les deux les cheveux châtain et les yeux noirs et parce qu'elle aimait aussi aller au bal. Puis, lorsque le dimanche arriva, il voulut assister à un match de football alors qu'elle préférait le cinéma, chacun traita l'autre d'égoïste, ils se disputèrent beaucoup et jamais plus ne se rencontrèrent.

Or, ce furent justement, l'égoïsme et l'amour de soi-même, ou « narcissisme », les causes de cette situation ; les personnes égoïstes et « narcissistes » ne trouveront jamais le compagnon idéal par le simple fait qu'il n'existe pas deux personnes exactement semblables, et seront, en conséquence, d'éternelles insatisfaites.



Autre facteur qui influence les sympathies et antipathies est le point sur lequel est concentrée l'attention du jeune homme lorsqu'il rencontre une jeune fille,

ou vice versa. Certains garçons prêtent uniquement attention à la beauté et à l'élégance de la jeune fille. Ils sont donc simplement attirés par des jeunes filles d'aspect attrayant et sont déçus lorsqu'ils découvrent que celles-ci ont très mauvais caractère ou dépensent sans compter.



D'autres recherchent, immédiatement, les défauts de la partenaire. Ils sont aussi d'éternels insatisfaits, car leur attention est simplement concentrée sur ces défauts ; s'ils voyaient les qualités de la même personne, peut-être sympathiseraient-ils avec elle ?

2° Pourquoi le flirt et les fiançailles existent-ils ?

Le temps des premiers rendez-vous permet aux candidats au mariage de s'observer et de mieux de connaître, en perdant les illusions du « coup de foudre », également de vérifier si l'attrait et la sympathie, qu'ils ont ressentis de prime abord, correspondent à une réalité et s'ils seront capables de passer leur vie ensemble ; car se promener en bavardant et en flirtant est une chose, et affronter les joies et les déceptions de toute une vie matrimoniale en est une autre, comme nous allons le décrire dans les pages qui vont suivre.

3° Comment se conduire pendant les premiers rendez-vous

Pendant cette période on a l'habitude de recommander aux jeunes filles qui ont le mariage comme objectif, de faire très attention à l'exubérance de certains jeunes gens. On leur conseille en général de suivre les quelques principes ci-dessous :

a) Parler seulement avec un garçon qui leur aura été présenté par une personne de confiance ; si la rencontre s'est faite par hasard, rechercher, par tous les moyens possibles, sans offenser le jeune homme, qui il est, quel est son travail et

quelles sont ses distractions ;

b) Ne pas beaucoup croire aux déclarations d'amour précipitées ; beaucoup de garçons veulent simplement « se divertir » au détriment de la dignité de la jeune fille. L'amour véritable se démontre beaucoup plus par des attitudes d'admiration et de respect et par des intentions honnêtes, que par de belles phrases sans aucune valeur.

c) Eviter de demander au jeune homme s'il veut se marier, car il n'a peut-être pas suffisamment eu de temps pour pouvoir donner une réponse ; attendre qu'il se prononce, sinon elles risqueront de le perdre ;

d) Lorsque le temps suffisant pour se connaître sera passé et si le garçon ne s'est pas encore prononcé, chercher à connaître ses idées sur le mariage, mais sans qu'il comprenne l'intention ; suivant la réponse, espacer les rencontres ; ceci l'incitera sans doute à se déclarer, sinon, ce n'est pas la peine de continuer à « sortir ensemble ». A moins que ce garçon soit très timide et craigne un refus ; dans ce cas, il faudra lui témoigner de l'intérêt de façon indirecte, mais suffisamment claire : comme par exemple, acheter de petits cadeaux, ou lui demander s'il aimerait connaître les parents. Cette dernière réponse constitue en général, un excellent a test » pour connaître les intentions d'un garçon qui, même après pas mal de temps, ne s'est pas encore déclaré.

Il est évident que beaucoup de jeunes filles ont des amitiés masculines, sans que cela implique des intentions matrimoniales.

4° Les fiançailles

Les fiançailles sont simplement la suite du temps des premiers rendez-vous, mais cette fois-ci avec le consentement officiel des parents et avec l'engagement moral du fiancé ; les fiancés ont alors plus de liberté et ils en profitent pour mieux se connaître encore ; le fait que le jeune homme déjeune ou dîne chez sa fiancée



permet une plus grande intimité, pour vérifier si leurs caractères s'accordent.

La lecture du chapitre sur les « types » de couples, leur sera profitable afin qu'ils sachent s'ils sont bien assortis l'un à l'autre.

Si au cours des premières rencontres, ou même pendant les fiançailles, les intéressés sentent qu'il y a quelque chose qui « accroche » entre eux, quelque chose qui ne va pas, alors il vaudra mieux retarder le mariage, ou au besoin, rompre leur engagement ; il vaut mieux des fiançailles rompues qu'un échec dans le mariage.

En général, après six mois à un an de fiançailles, l'on sait déjà si les fiancés sont « aptes ». Il n'existe pas de règle pour le savoir ; cela se sent à travers les réactions de l'un en présence de l'autre, par l'harmonie et la communion des idées et par l'absence de heurts. Il est bien vrai que tout cela, quelquefois ne suffit pas, car il existe beaucoup de couples malheureux, dont les fiançailles furent un rêve.

Pour cela, des « Centres d'orientation matrimoniale » commencent à apparaître, dans lesquels les fiancés reçoivent les conseils autorisés de psychologues avertis. Là où ces Centres n'existeraient pas, il conviendra tout de même, tout en étant sûr que « tout va très bien marcher », de demander conseil à des gens qui connaissent bien les deux intéressés et qui ont beaucoup d'expérience de la vie.

CHAPITRE 3

MARIAGE ET VIE CONJUGALE

1° Le mariage

Lorsque les fiancés sont certains que réellement ils sont faits l'un pour l'autre, on fixe la date du mariage ; il convient de rappeler à ce propos, que, bien que ce soit une date importante dans la vie des couples, ceux-ci ne doivent pas croire, simplement parce qu'ils viennent de s'engager par écrit à s'aimer pour toujours, que ceci va réellement se passer ainsi ; en réalité, le bonheur de la vie en commun, dépend beaucoup plus de ce qui se passe après le mariage, que pendant ou avant ; les actes, les idées, les attitudes et les sentiments de chacun se répercutent journalièrement sur l'autre. Déjà, la nuit de noces est considérée par beaucoup comme très importante pour l'harmonie future des conjoints.

2° Relations sexuelles dans le mariage

Nous avons déjà dit qu'il y avait de grandes différences de comportement sexuel chez l'homme et la femme ; ces différences doivent être connues par les couples qui veulent, ensemble, affronter la vie.

Un des grands principes à suivre dans les relations sexuelles est, que chacun des conjoints ait la préoccupation de rendre l'autre heureux ; pour cela il faut qu'ils sachent que l'homme et la femme ont une manière différente d'arriver à la satisfaction sexuelle. L'homme inexpérimenté, recherche dans l'acte sexuel le soulagement d'une tension intérieure, en désirant obtenir, ainsi, un plaisir le plus rapidement possible ; alors que la femme désire de la tendresse et des caresses préalables, car elle arrive lentement à la satisfaction sexuelle ; cette lenteur provient du fait que l'acte sexuel de la femme provoque une excitation progressive de tout l'organisme, je dirais même de toute sa personne, alors que, dans l'homme, l'excitation est localisée dans les organes génitaux. L'union sexuelle, couronnée de succès, existe seulement lorsque ces deux êtres arrivent en même temps à la

satisfaction sexuelle. Pour cela, il faut que l'homme sache attendre son épouse et que celle-ci comprenne la nature différente de l'homme.

A la nuit de noces, il appartient à l'homme d'avoir une plus grande patience, sinon il risque de provoquer un choc chez son épouse, ce qui pourrait la rendre frigide pour longtemps.

L'on dit souvent que pendant l'acte sexuel, l'homme est actif et la femme passive. Cette conception est erronée et ceci arrive justement, lorsque l'homme non seulement ne donne pas la tendresse et les caresses préliminaires que son épouse attend et mérite, mais encore lorsqu'il arrive à se satisfaire égoïstement. De leur côté, beaucoup d'épouses croient qu'elles doivent rester dans une attitude de passivité, de telle sorte qu'il est difficile de savoir quel est le moment d'entrer dans un état de communion totale.

La franchise avec laquelle nous abordons ce sujet a pour but d'éviter beaucoup d'erreurs et de malheurs. Nombreux sont ceux qui pensent que la psychologie et la psychanalyse modernes enseignent que le bonheur sexuel réside dans le fait de ne pas être refoulé et de ne pas créer de complexes, en satisfaisant son instinct avant tout ; or, les conclusions de la psychologie sont très différentes, et, dans un certain sens, exactement opposées ; le véritable bonheur sexuel (et nous pouvons dire : le bonheur en général), est atteint lorsque l'on a donné du bonheur à son prochain, c'est-à-dire, dans le cas présent, à son conjoint.



L'harmonie sexuelle ne suffit cependant pas, pour que les couples soient heureux ; il faut que leurs personnalités aussi s'harmonisent, en ce qui concerne le caractère, leur type physique, leur âge, leur degré d'instruction et d'éducation. Nous allons donc, maintenant, étudier d'autres aspects de l'harmonie matrimoniale.

3° Les types de personnalité

C'est un fait connu de tous qu'il existe des couples qui s'entendent et des couples qui vivent constamment en désaccord ; l'on dit que c'est une question de caractères. Nous allons décrire quelques types de conjoints en essayant de montrer

en quoi ils se complètent ou sont en conflit.

Mari agressif et coléreux. — Certains maris, par tempérament, ne parviennent pas à se dominer lorsqu'ils sont irrités ; un rien les énerve : la savonnette qui n'est pas à sa place, les cris des enfants, arriver à la maison et ne pas trouver le dîner prêt, etc. Alors ils commencent à se fâcher, à se plaindre et à injurier leur femme.

Lorsque celle-ci est de nature timide, elle demeure muette, en attendant que passe la tempête ; mais son mari ne comprend pas qu'elle souffre beaucoup de ses attitudes ; bien souvent, il ne s'en aperçoit même pas.

Il existe certaines épouses qui ont tendance à irriter leur mari jusqu'à ce que celui-ci explose ; ce sont, en général, des femmes qui ont été élevées par un père également d'une agressivité excessive ; elles sont si habituées aux cris de celui-ci qu'elles cherchent à reproduire la même situation avec leur mari, qui dans ce cas, n'est que le substitut inconscient du père ; ces femmes ne se montrent



satisfaites et calmées que lorsque leur mari aura piqué sa petite crise de colère ; d'autres ne seront satisfaites que lorsque leur mari les aura battues ; il est évident que ces cas, plus fréquents que l'on pourrait le penser, sont tout de même des cas qui sortent de la normale et qui demandent l'intervention d'un psychothérapeute.

La colère du mari peut aussi être le résultat d'une maladie, comme par exemple, le mauvais fonctionnement du système glandulaire, ou alors d'une fatigue extrême ; si ce ne sont pas là les causes, il s'agit probablement d'un homme extrêmement fort et robuste, qui a besoin de dépenser son énergie et faire du sport. Après quoi, il sera si fatigué qu'il n'aura plus la force d'être irrité.

Epouse querelleuse. — De même qu'il existe des maris agressifs et coléreux, de même il y a des épouses qui, pour un rien, deviennent « enragées » et

explorent contre leur mari : les causes en sont les mêmes que celles décrites pour les hommes ; bien que l'harmonie conjugale soit difficile à maintenir dans ce cas. il existe certains maris, extrêmement patients, qui savent ne pas prendre au sérieux les cris de leurs femmes ; ils laissent, eux aussi, passer la tempête, car au fond, ils sont persuadés que leur épouse les aime, et c'est pour cette raison qu'ils sont tolérants et patients.

La tendance aux querelles et à l'irritation est très fréquente lorsque l'épouse est dans son cycle menstruel ; quelquefois même un peu avant cette période ; nombreux

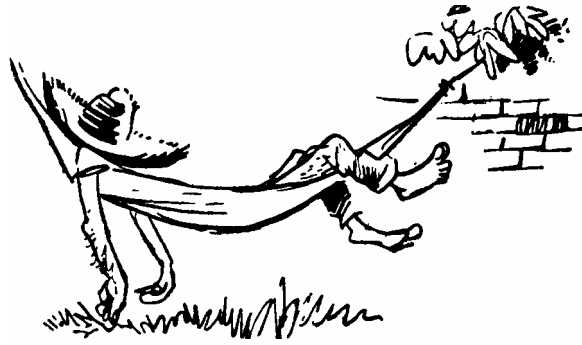


sont les jeunes couples qui l'ignorent et sont victimes de cette situation ; il faut que pendant cette période, les maris entourent leurs femmes de beaucoup de tendresse et de compréhension ; il appartient aux épouses de dominer leur irritabilité ou, si cela n'est pas possible, de se retirer jusqu'à ce que la crise de colère soit passée, afin de ne pas froisser leurs maris.

Mari passif. — Il y a des maris qui ont une tendance naturelle à « laisser faire les événements » à « voir venir » ; ce sont d'éternels indécis.

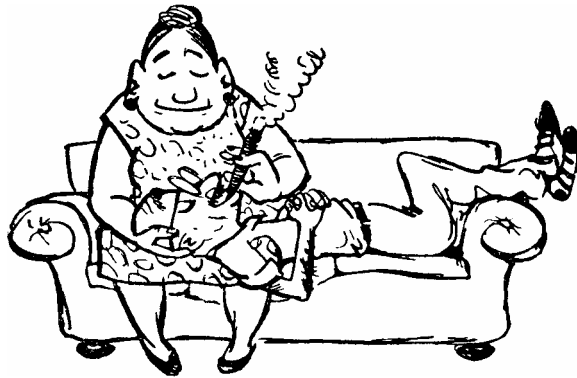
Ce sont, en général, des personnes qui ont été subjuguées par la volonté maternelle ; leur mère les a habitués à ne prendre aucune décision par eux-mêmes et ont résolu tous leurs problèmes pour qu'ils n'aient pas de préoccupations ; lorsqu'ils se marient, il leur faut une épouse très active qui prenne la place de leur mère.

Les hommes passifs ont, par conséquent, tendance à se marier avec un « type » de femme, qui deviendra le type



de l'épouse « maternelle » que nous allons décrire ci-dessous.

L'épouse « maternelle ». — Certaines femmes ont l'instinct maternel développé à un tel point qu'elles étendent leur amour maternel, non seulement aux enfants des



autres, mais encore à leur propre mari ; ce sont les épouses qui ont des attitudes « protectrices » vis-à-vis de leurs maris, et qui s'occupent d'eux comme s'ils étaient de petits enfants.

Les maris du type « passif », ou encore ceux qui ont reçu beaucoup de tendresse au cours de leur enfance, s'adaptent très bien à ce type d'épouse ; d'autres, au contraire, sont irrités par l'excès de protection qu'ils reçoivent; il faudrait, dans ce cas, que leur épouse ait d'autres enfants, ou si cela n'est pas possible, ils devront l'orienter vers des activités supplémentaires où « canaliser » cet instinct, en travaillant par exemple dans une crèche, en faisant partie d'œuvres de charité, ou en étant marraine d'autres enfants.

Maris et épouses jalouses. — La jalousie est, probablement, une des plus grandes causes de heurts dans les foyers ; lorsqu'elle est fondée sur une véritable infidélité de la part d'un des conjoints, on peut la comprendre, et nous savons que la plupart des gens seraient jaloux en telle circonstance ; cependant, il y a une espèce

de jalousie sans fondement, sans raison d'être et qui est plus



fréquente. Cette jalousie sans causes réelles, apparaît à n'importe quel moment, et pour des motifs insignifiants : sourire reçu ou donné par un des conjoints à un ami ou à une amie de la famille, retard dans l'heure d'arrivée habituelle à la maison, changement de vêtement, présence au travail de collègues de l'autre sexe, etc.

La jalousie est souvent fondée sur un manque de confiance en soi-même, et parfois sur un sentiment d'infériorité : la personne jalouse n'a pas suffisamment confiance en elle-même pour maintenir l'amour de l'être chéri, et pense que les autres lui sont très supérieurs et pour cette raison iront lui voler son conjoint.

La jalousie a aussi, très souvent, une origine lointaine qu'il faut rechercher dans le passé de la personne jalouse ; en général, la jalousie est née entre frères et sœurs et a été cultivée par les parents, au moyen de comparaisons inopportunes ; il y a des enfants qui ont été jaloux de leurs parents ; l'on sait que, vers trois ou quatre ans, les petites filles préfèrent leur père et deviennent jalouses de leur mère ; une très forte jalousie à cet âge peut sommeiller dans l'inconscient et réapparaître au cours de la vie conjugale, sans que la personne en question se souvienne de l'origine lointaine de ce sentiment.

Certains types de jalousie peuvent être le signe de maladie mentale et ont besoin d'être soignés par un spécialiste.

Le « couple idéal » existe-t-il ? Nous pourrions continuer à décrire des dizaines de types de personnalité différentes ; nous avons simplement voulu faire sentir au lecteur, en lui donnant quelques exemples, qu'il n'y a pas de Personnalité idéale « type » pour le mariage, car ce qui est un défaut pour tel mari, est une qualité pour tel autre, ceci parce que le type d'épouse est différent ; certaines femmes ont besoin de maris fermes et décidés ; d'autres, de nature indépendante et volontaire, auront besoin de maris diplomates et patients ; des maris combatifs et explosifs s'entendront difficilement au foyer avec des épouses de même caractère.

L'équilibre de la vie d'un couple dépend, par conséquent, de la façon par laquelle les Personnalités s'harmonisent, chacune étant souvent, le complément de l'autre.

La plupart des couples, après la lune de miel, passent par une crise, qui consiste essentiellement dans la découverte, par chacun des conjoints, des défauts de l'autre ; peu à peu, par des concessions mutuelles, il arrive à s'établir un équilibre, une compréhension réciproque ; le véritable bonheur conjugal subsiste aussi longtemps que dure l'état de communication et de fusion de deux êtres dans leur totalité.

4° Le type physique

L'on sait, aujourd'hui, que la personnalité humaine est très influencée par le type physique de chacun : les personnes fortes ont une prédominance à la sociabilité et à l'émotivité ; les personnes musculaires sont agressives et actives ; les maigres et les grandes sont particulièrement timides et « renfermées ».



Si le type physique a tant de répercussion sur la personnalité individuelle, il faut supposer que les relations entre époux doivent souffrir également de son influence.

La taille a son importance dans les relations humaines entre conjoints : en général, l'on considère normal que l'homme soit légèrement plus grand que la femme ; ceci est probablement le reflet, sur le plan physique, du besoin de la femme d'être protégée et du besoin de l'homme de protéger, comme nous l'avons déjà fait remarquer.

Mais pour certains couples, c'est l'inverse : la femme est beaucoup plus grande que l'homme ; bien qu'ils ne soient pas des couples de type physique « modèle ». ils vivent en général en parfaite harmonie ; l'unique différence réside peut-être dans le fait que l'épouse a trouvé, en son mari, quelqu'un à protéger, et le mari a

trouvé en son épouse une seconde mère.

5° L'âge

En général, les maris sont plus âgés que leurs épouses ; ceci provient de plusieurs facteurs : la maturité chez les hommes se manifeste plus tard que chez la femme ; d'un autre côté, il faut que les hommes aient une situation économique suffisante pour pouvoir faire vivre une famille, et cela demande beaucoup de temps ; d'autre part, l'organisme vieillit plus vite chez la femme que chez l'homme ; et, enfin, par le fait que l'homme doit exercer sa fonction de guide et de chef de famille, il convient qu'il possède plus d'expérience que sa femme.

Il y a cependant des situations différentes, c'est-à-dire, où l'épouse est plus âgée que le mari ; ces couples n'en vivent pas pour cela moins heureux que les autres ; l'on peut souvent constater, dans ces cas-là, le phénomène analysé déjà à propos de la taille, c'est-à-dire, grand désir de protection « maternelle » de la part de l'épouse.

Nous ne pouvons passer sous silence les grandes différences d'âge entre les conjoints ; tout le monde connaît des cas où le mari a vingt ou même trente ans de plus que sa femme ; l'explication du choix du mari n'est pas surprenante, car il pense avoir tout à gagner d'une telle situation ; mais ce que certains n'arrivent pas à comprendre, c'est la raison du choix de la part de la femme. On connaît par exemple, de nombreuses femmes qui ont choisi des maris beaucoup plus âgés qu'elles et qui s'attachèrent sincèrement à eux. Ce qui arrive, en réalité, c'est un phénomène beaucoup plus profond ; ce sont, en général, des femmes qui ont eu une grande admiration et une grande affection pour leur père, à tel point qu'elles ne peuvent imaginer leur mariage avec un homme qui n'ait pas l'âge de leur propre père. C'est le cas de certaines jeunes filles qui sentent plaisir à sortir uniquement avec des hommes d'âge mûr ; il s'opère là un « transfert » père-mari.

D'autres couples encore, ont une grande différence d'âge réelle, mais la nature leur a laissé, soit chez le mari ou soit chez la femme, des traits de jeunesse tels que la différence n'apparaît que sur l'acte de naissance.

6° Degré d'instruction et éducation reçue

Il semble que le mariage ne soit pas conseillé entre personnes d'éducation et

d'instruction très dissemblables.

Ceci parce que les sujets de conversation sont si différents et les conceptions de la vie si opposées, que la vie en commun devient très difficile. Bien qu'il soit fréquent de voir au cinéma la « dactylo épouser son patron », beaucoup d'unions de ce genre se terminent, en réalité, par un divorce ou par une séparation, à moins que l'un des deux ait une faculté d'adaptation particulière aux habitudes et au niveau d'instruction de l'autre.

Il y a évidemment des exceptions : je connais, entre autres, une jeune fille professeur qui s'est mariée avec un mécanicien. Tous les deux sont très heureux, en partie parce que l'épouse n'a jamais essayé de prendre d' « airs supérieurs » vis-à-vis de son mari.

L'amour, entre les conjoints, est capable de surmonter beaucoup de différences de ce genre.

7° Evolution de la vie conjugale

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, le mariage n'est pas, comme beaucoup le pensent, un acte, une signature, de laquelle découlera naturellement une vie heureuse en permanence et sans aucun incident : au contraire. La vie conjugale est toujours en évolution et il faut constamment « réajuster » les personnalités. A cet effet, nous allons décrire cette évolution, en lignes générales, en commençant par la « lune de miel ».

La « lune de miel ». — L'on donne ce nom à la période qui correspond aux premières semaines ou même aux premiers mois du mariage ; c'est pendant cette période que le couple fait ses premiers pas seul, ce qui doit être fait dans une ambiance calme et accueillante, sans précipitation de longs et fatigants voyages de noces, ni excès ou extravagances dans la nourriture. En général, le bonheur de pouvoir vivre ensemble est complet ; sur le plan sexuel si le mari a eu au cours des premières nuits, les attitudes classiquement conseillées, particulièrement s'il a su amener, par une dignité virile, sa jeune épouse à la vie conjugale, cette période sera pour eux un véritable paradis terrestre ; lorsque tout va bien, alors c'est une des plus



belles phases de la vie.

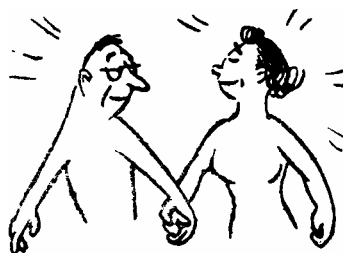
Illusion et réalité. — Peu à peu, le couple commence à prendre contact avec d'autres aspects de la réalité ; réalité qui peut se traduire de plusieurs manières : « il » n'est pas aussi travailleur qu' « elle » avait pensé ; « il » aime l'eau-de-vie et le whisky ; « elle » dépense beaucoup d'argent en bas et parfums, ou alors ne sait pas faire la cuisine ; « elle » exige qu' « il » fasse la vaisselle pendant qu'elle va faire les commissions, « elle » réalise qu' « il » n'aime pas du tout ça et elle est déçue ; « il » revient fatigué de son travail et « elle » veut aller au cinéma ; « il » préfère rester à



la maison et lire les nouvelles sportives ; « elle » comprend qu' « il » commence à s'intéresser aux petites jeunes filles et elle est jalouse ; « il » laisse tomber ses cendres de cigarettes sur le parquet et « elle » s'en plaint d'un ton amer ; « elle » veut aller voir sa maman le dimanche, car elle lui manque beaucoup, mais elle ne peut pas, car au même moment, « il » a déjà invité un de ses collègues pour jouer aux cartes.

Ce sont toutes ces petites choses de la vie quotidienne qui influencent la vie du couple ; *chacun aura à faire des concessions* ; il y aura des hauts et des bas dans les relations conjugales jusqu'à ce que le couple arrive à un état d'équilibre que nous pourrions appeler la maturité du mariage.

La maturité conjugale. — C'est souvent, après bien des heurts et des discussions que le couple arrive à une situation d'harmonie faite de sacrifices réciproques, mais aussi du partage des joies ; ceux qui cherchent à faire du mariage une éternelle lune de miel seront malheureux ; ce sont, généralement des jeunes filles qui ont cru trouver chez leur fiancé « le Prince charmant » ; ils ne sont pas moins nombreux, non plus, ceux qui recherchent une « Cendrillon » et comprennent qu'ils n'ont trouvé qu'une femme ayant des qualités et des défauts, et qu'il leur faut accepter la réalité et chercher à s'y adapter ; si en outre, ils réussissent à la modifier



un peu, alors ils auront obtenu quelque chose de plus que tout ce que l'on pouvait espérer, et pour cette raison il leur faudra apprécier ce « quelque chose de plus ». Ce peut être, par exemple, un mari qui s'arrêtera de boire pour faire plaisir à sa femme, ou une femme, qui aimant dépenser, se contrôlera par amour pour son mari.

Sur le plan sexuel, l'exubérance de la lune de miel est passée ; le couple constate qu'il a son propre rythme et sent qu'il ne doit pas faire d'excès sur ce terrain, sinon il risquerait de ne plus apprécier cet élément de la vie conjugale ; le couple arrive aussi, sur ce plan, à un état d'harmonie et à un état d'esprit de compréhension tels, que beaucoup sentent qu'à ce moment-là, il y a dans l'union de deux êtres, quelque chose de supérieur et de surnaturel.

Les noces d'argent. — C'est une erreur de penser que l'amour s'éteint après vingt ou trente ans de mariage ; il est prouvé que même la vie sexuelle disparaît difficilement. Beaucoup de femmes croient, par exemple, qu'après la ménopause, c'est-à-dire après que leurs règles sont arrêtées, cesse pour la vie le plaisir sexuel : rien n'est plus faux ; il est prouvé qu'il n'y a aucune raison de s'inquiéter à ce sujet. L'on sait également que certains hommes ont encore une vie sexuelle après quatre-vingt ans.

Quant à l'amour spirituel, en général, il est inutile de dire qu'il demeure jusqu'à la mort ; il est même renforcé par une amitié profonde, que seule l'intimité peut offrir.

8° Le couple sans enfants

Nous n'avons pas encore parlé jusqu'à présent des relations entre parents et enfants, car nous réservons un chapitre tout spécial pour ce sujet. Reste pourtant, le problème du couple sans enfants. Ce problème existe, car nous avons affirmé au début de cette étude que le plus grand désir naturel de la femme est d'avoir des enfants. Or, il y a des couples qui, pour diverses raisons, ne peuvent pas en avoir, malgré tous les traitements médicaux possibles. Dans ce cas, si ce désir d'avoir des

enfants est très fort, l'on peut penser à adopter un de ces nombreux petits abandonnés. Il faudra ne jamais lui cacher sa véritable origine ; l'on évitera ainsi de nombreux problèmes pour l'avenir.

Si toutefois le couple ne veut pas adopter cette solution, et si l'instinct maternel est très développé chez l'épouse, ils pourront alors choisir pour elle une activité sociale : s'occuper des malheureux, travailler dans une crèche, dans un jardin d'enfants, être professeur, etc.

Certains couples ont trouvé un dérivatif en s'occupant d'animaux domestiques, par exemple de petits chiens ou de petits chats.

9° Relations avec les amis, les voisins et les parents

A moins que le couple sans enfants ait des activités professionnelles particulièrement prévues pour le dimanche et les jours fériés, il risque de tomber dans la monotonie ;

pour cette raison, beaucoup cherchent à connaître un ou plusieurs couples qui deviendront ses amis, avec lesquels il puisse échanger des idées à propos de politique, de mode, de sports, de profession ou de problèmes de famille. Avec eux, il pourra aussi faire des excursions, du sport afin de changer d'ambiance et de varier avec ses occupations de la semaine.

Les relations entre voisins doivent être également un objet de commentaires de notre part ; on connaît des personnes qui ne peuvent plus passer sur leur trottoir parce qu'elles se sont fâchées avec tout le monde. Il ne faut pas oublier qu'il y a toujours des raisons de disputes entre voisins : quand ce n'est pas la radio qu'ils laissent marcher jusqu'à point d'heure dans la nuit, c'est le petit garçon d'en face qui vient piétiner les plantes du jardin, ou le chat d'à côté qui fait ses besoins devant notre porte. Lorsque ce sont des petits faits de ce genre, sans importance au fond, il vaut mieux « fermer les yeux » et être assez tolérant, sinon la maison serait entourée d'ennemis, ce qui serait pire encore.

10° Vie familiale et vie professionnelle

Les hommes, en réalité, ont toujours deux femmes : la première est celle qu'ils ont épousée, l'autre étant leur profession ; les épouses ne s'en aperçoivent qu'assez tard et beaucoup sont jalouses du travail de leur mari ; il faut pourtant

qu'elles n'oublient pas que c'est grâce à ce travail que peut vivre la famille ; d'autre part, pour beaucoup de maris, leur profession est une grande distraction, si toutefois elle leur plaît ; un mari qui aime son travail cherchera rarement ailleurs d'autres divertissements qui pourraient porter préjudice au bonheur conjugal.

CHAPITRE 4

RELATIONS HUMAINES ENTRE PARENTS ET ENFANTS AUX DIVERSES PHASES DE LA VIE

« Attention, tu vas prendre froid ! Mets ton paletot » avant de sortir, et fais attention aux voitures en tra-« versant, cette ville est si dangereuse ! » Ces paroles sont d'une mère. « Et alors, demandera le lecteur, je ne vois là rien d'anormal ! ».

En réalité il n'y a là rien d'anormal, car c'est le devoir d'une mère d'enseigner à son enfant à prendre soin de lui-même et éviter refroidissements et accidents ; pourtant, il y a quelque chose qui ne va pas ; savez-vous quel âge a



le fils ? Il a 25 ans ! Sa mère le traite comme s'il en avait 8 ou 10 ; son attitude n'est pas adaptée à l'âge de son fils.

Cette façon de faire crée de la révolte ou une extrême passivité chez les enfants qui ont déjà passé l'âge de recevoir ce genre de conseils de la part des parents.

Il faut, par conséquent, savoir quelles sont les relations entre parents et enfants à chaque époque du développement de l'enfant.

L'enfant est un être très différent de l'adulte. Comme l'affirme un

psychologue, il existe des adultes qui sont comme de petits enfants, mais l'enfant ne peut jamais être considéré comme un petit adulte ; il a une mentalité, des intérêts et des habitudes totalement différents de ceux de l'adulte, et ceci à des âges différents.

De la gestation, l'enfant passe par différentes étapes, phases qui ont été étudiées par de nombreux psychologues du monde entier ; à chacune de ces phases, les parents doivent éviter de prendre certaines attitudes ; pour cela, ils doivent connaître ces étapes ; nous allons donc les énumérer ci-dessous, avant d'étudier leurs caractéristiques et les relations humaines propres à chaque âge.

Les psychologues ont l'habitude de distinguer ;

1° *La gestation*. — C'est la période qui s'étend du moment de la conception à la naissance ; déjà, à cette époque, il faut prendre quelques précautions dans nos relations avec l'enfant, bien qu'il soit encore dans le ventre maternel.

2° *Le nouveau-né*. — Nous allons étudier dans ce paragraphe les premiers jours de la vie hors du ventre maternel.

3° *La prime enfance*. — S'étend du 2° mois jusqu'à 18 mois.

4° *L'âge de parler*. — Après dix-huit mois, l'enfant commence à employer des phrases pour établir des communications avec ses parents et les amis ; pour cela c'est une période importante.

5° *L'âge du « non »*. — De 3 à 6 ans environ, l'enfant passe par une série de crises dans les relations avec ses parents, lesquels auront besoin d'être préparés à les affronter.

6° *L'âge de raison*. — Cette période commence environ à 7 ans et correspond avec l'entrée de l'enfant à l'école primaire.

7° *La puberté ou adolescence*. — Elle commence à 11 ans environ et est considérée comme une période difficile dans les relations humaines entre parents et enfants.

8° *La jeunesse*. — Après 18 ans environ, l'attitude des parents envers les enfants devra être différente des attitudes précédentes.

9° *Le mariage et la maturité*. — Bien qu'après le mariage, ou pour d'autres raisons, les enfants vivent hors de chez les parents, ceux-ci n'en continuent pas

moins à avoir des contacts avec eux ; il est, par conséquent, indispensable pour les parents de connaître les règles de bonnes relations humaines avec les enfants adultes ou mariés, et avec leurs petits-enfants, quand il y en aura.

Nous étudierons donc, dans les pages suivantes, non seulement les relations des parents avec leurs enfants, durant leur enfance même, mais également avec leurs enfants déjà adultes, ce qui, jusqu'à présent, a été à peine effleuré par les psychologues.

1° La gestation

Je connais le cas d'un père de famille qui, ivre, donnait des coups de pied dans le ventre de sa femme enceinte ; l'enfant est né normal, physiquement, mais il était idiot et n'a jamais pu entrer à l'école.

Je sais bien que les pères qui lisent ce livre ne feront jamais pareille chose ; j'ai seulement cité cet exemple pour montrer qu'il existe déjà des relations entre parents et enfants, avant la naissance de l'enfant ; relations qui ont une grande influence sur le développement futur de l'enfant.

La femme enceinte devra donc mener une vie calme, et son mari devra lui éviter tout ennui possible, car le système nerveux du fœtus est très sensible aux réactions de la mère.

2° Le nouveau-né

Tout de suite après la naissance, l'enfant dépend entièrement de sa mère qui lui donne le sein.

Il est très important de commencer à l'habituer, dès ses premiers jours, à des heures régulières, pour téter comme pour dormir. Chercher quel est l'intervalle le plus convenable pour ces tétées et maintenir cet horaire selon les prescriptions du médecin. L'enfant qui a des habitudes réglées, très tôt, donnera moins de difficultés pour son éducation future.

On connaît beaucoup de mamans qui, lorsque leur enfant pleure, le prennent dans leurs bras et le dorlotent, parfois des heures entières jusqu'à ce qu'il s'endorme. Ceci habitue l'enfant à pleurer pour être bercé ; la maman devient alors, rapidement, véritable esclave de son enfant qui pleurera sans cesse.

Lorsque l'enfant pleure, c'est que quelque chose ne va pas et le mieux est d'aller tout de suite voir s'il n'est pas mouillé, si une épingle de nourrice n'est pas ouverte, s'il n'a pas mal quelque part, ou si ce n'est pas l'heure de téter. S'il n'y a rien de tout cela, le laisser pleurer est un excellent exercice respiratoire.

Le nouveau-né a besoin, avant tout, de repos, d'hygiène et d'heures régulières pour dormir et manger.

3° La prime enfance

C'est au cours des deux premiers mois qu'apparaît peu à peu le premier sourire de l'enfant ; c'est le premier signe de relations humaines entre la maman et son petit, sourire qui fait la joie de toute la famille ; il est bon de répondre à ce sourire, pour que l'enfant comprenne petit à petit que l'adulte fait la même chose que lui.

A trois mois, il éprouve le besoin d'avoir son heure de relations humaines, moment où il aime rester éveillé, regardant ses parents, qu'il commence à reconnaître, gesticulant avec ses jambes, ou souriant quand on l'approche ; il convient de maintenir cette « heure sociale », tous les jours, soit le matin, soit le soir, suivant l'enfant.

A cet âge-là, il commence aussi à être sensible aux caresses et cajoleries.

Il faut éviter de donner au petit une tétine ; c'est une habitude parfaitement inutile : elle n'empêche pas l'enfant de pleurer, et en plus d'apporter des microbes, gâche la bonne digestion du bébé.

S'il suce son pouce, consulter son pédiatre.

Comme l'enfant ne sait pas encore parler, son langage principal se traduit par les pleurs, le rire et le mouvement des jambes. Avec ces trois instruments de communications, il montre qu'il souffre, qu'il est content, qu'il est enthousiasmé ; les mamans comprennent très bien ce langage.

A 4 mois, l'enfant aime déjà qu'on le sorte de son berceau, qu'on le promène et que ses parents « jouent » avec lui ; il commence à rire aux éclats et aime regarder les gens, allongé sur le ventre et en se soulevant avec ses bras.

A 5 mois, le bébé se montre plus exigeant dans ses relations humaines avec ses parents. Il pleure facilement lorsque ceux-ci s'éloignent.

Vers 6 mois environ, il passe de mauvais moments, car c'est l'apparition des premières dents, ce qui ne se fait pas sans douleurs, ni gémissements ; l'enfant se montre plus difficile à élever. C'est pour cette raison que les parents avisés sont plus patients durant cette période.

Entre 7 et 8 mois, l'enfant commence réellement à s'amuser en compagnie de ses parents, de ses frères et sœurs, ou d'autres enfants s'il n'a ni frère ni sœur.

Il a aussi ses heures pour jouer tout seul, et il est bon qu'il en soit ainsi, sinon sa maman l'habitue à ne jamais être seul et il pleure lorsqu'elle s'éloigne. C'est en général l'après-midi, vers cinq heures, qu'il aime s'amuser avec ses parents, le reste du temps, il se distraira tout seul.

Lorsque l'enfant atteint un an, l'on sent qu'il va commencer à marcher. Il se tient déjà debout, et fait quelques pas gauches et hésitants en s'agrippant aux chaises. Nombreux sont les parents qui, à cette époque, prennent leur bébé par le bras, cherchant à lui apprendre à marcher, impatients de le voir faire ses premiers pas ; la psychologie et la médecine font remarquer que cela n'avance pas d'aider un enfant, car cela dépend du cerveau, qui à partir d'un certain moment, sera développé de manière à permettre à l'enfant de marcher tout seul ; ses parents en forçant la nature, risquent de déformer les jambes de leur bébé.

L'enfant aime déjà faire rire ses parents et commence à les imiter ; il aime se cacher pour s'amuser. Il aime se promener l'après-midi et voir d'autres enfants ou d'autres gens.

Une fois qu'il sait marcher, l'enfant veut être plus indépendant, indépendance qu'il acquerra peu à peu jusqu'à ce qu'il devienne adulte. Pour le moment, le petit veut faire tout, tout seul : prendre son verre, sa fourchette, enlever ses chaussures.

A 15 mois, il s'intéresse déjà aux livres d'images en couleurs, et à la musique.

A 1 an, l'enfant ne doit plus téter. Je sais qu'il y a des mères qui continuent à donner à téter à leurs enfants jusqu'à un âge très avancé ; c'est une grosse erreur car l'enfant peut devenir de cette façon un adulte éternellement insatisfait. Le sevrage ne doit cependant pas se faire brusquement. Il faut en demander conseil au pédiatre.

Bien que l'enfant ne soit capable d'être « propre » qu'aux environs de 16 mois, il faut déjà, vers 8 mois, l'astreindre à des heures régulières et choisies, afin que peu à peu il prenne de bonnes habitudes. Cependant, il ne faut pas le gronder lorsqu'il n'aura pas réussi à se contrôler car cela provoque des complexes qui peuvent lui porter préjudice pour la vie entière.

4° L'âge de parler

A 18 mois, l'enfant commence à parler ; bien qu'il comprenne déjà bien des choses que lui demandent ses parents, il ne sait encore prononcer que quelques mots. Quand il dit un mot, cela signifie une phrase entière. Par exemple : « miam-miam » veut dire : « je veux manger ». A 2 ans l'enfant sait déjà un bon nombre de mots et connaît leur pouvoir sur les adultes, comme par exemple : « je veux ». A cet âge-là il est très important que les parents fassent sentir à l'enfant que lorsqu'ils ont décidé quelque chose, il est inutile d'insister ; il faut être très ferme, quoique patient, car à cet âge-là l'enfant est extrêmement indépendant ; il n'accepte déjà plus de rester dans une chambre avec la porte fermée, sans qu'il l'ait lui-même fermée ; il aime jouer avec beaucoup de jouets, et commence à déchirer tous les papiers qu'il trouve ; attention aux ciseaux, aux couteaux et prises de courant ; alors qu'on le laisse libre de jouer avec des animaux en peluche, des cubes ou des balles, il est indispensable, pour sa propre sécurité, de lui faire sentir ce qu'il ne doit pas toucher.

On peut aussi commencer à habituer l'enfant à remettre les choses à leur place, ce qu'il sait très bien faire à 21 mois.

5° L'âge du « non »

A 2 ans, l'enfant sait déjà se débrouiller avec ses vêtements, et aider sa maman à l'habiller, bien qu'il ne sache pas encore le faire tout seul. Il se montre aussi plus calme qu'auparavant, et beaucoup plus affectueux avec ses parents.

Entre 3 et 5 ans, la sociabilité de l'enfant se développe beaucoup ; il aime être en compagnie d'autres enfants. Il faut éviter, pendant cette période, que les enfants fassent d'incessantes comparaisons avec ses compagnons de jeux ; éviter par exemple, des phrases comme : « Regarde comme Jean est gentil, pourquoi n'es-tu pas comme lui ? » De telles phrases provoquent des jalousies et poussent les enfants à ne pas aimer la compagnie d'autres petits. Les parents qui font des comparaisons entre frères et sœurs provoquent aussi des jalousies et des disputes

entre eux, ce qui rend l'ambiance familiale insupportable.

L'enfant, entre 3 et 5 ans, est particulièrement sujet aux jalousies, car il aime beaucoup la compagnie de ses parents ; il a, en général, une préférence marquée pour celui du sexe opposé ; les petites filles préfèrent leur père, et les petits garçons préfèrent leur mère.

Il semble exister aussi, à cette période, un certain « esprit de contradiction » : l'enfant passe par des phases d'opposition à tout ce que ses parents lui demandent et il dit « non » systématiquement, de là l'expression de l' « âge du non » que certains psychologues ont donnée à cette époque de l'évolution de l'enfant.



Le « non » doit être interprété comme étant un exercice de la volonté propre de l'enfant, ou comme une espèce d'essai pour voir jusqu'où ça peut aller. Quelquefois, l'enfant est très jaloux de celui de ses parents ayant le même sexe que lui, et il est toujours en opposition avec lui. Les parents patients, compréhensifs, mais fermes dans leurs attitudes, réussiront facilement à affronter la petite volonté de l'enfant, sans chocs inutiles, et surtout sans le battre.

A 3 ans, il faut déjà le mettre dans un jardin d'enfants où il apprendra à vivre avec d'autres, ce qui est très important pour sa sociabilité future.

6° L'âge de raison

Au cours de la période précédente, il était difficile aux parents de faire comprendre le pourquoi des ordres donnés ; après 6 ans, l'enfant commence à demander la raison de tout ; les parents doivent répondre à toutes ses questions, en langage simple, en donnant beaucoup d'exemples ; c'est l'âge où il commence à vouloir voir Dieu et à s'inquiéter de la mort, des étoiles et de ce qu'il y a derrière elles.

A partir de 7 ans, il ne faut pas donner autant d'ordres, ni autant d'interdictions, lorsqu'il peut y avoir danger pour lui. Il suffit de lui expliquer les raisons pour lesquelles il ne doit pas faire ceci ou cela, pour que, de lui-même, il

conclue qu'il se trompe. Par exemple, s'il a l'habitude de jouer avec les allumettes, racontez-lui l'histoire du petit garçon qui jouait tout le temps avec les allumettes, jusqu'au jour où il mit le feu à la maison ; il faut en même temps lui montrer comment se servir des allumettes sans se brûler, et que faire en cas d'incendie ; faire connaître le danger en même temps que la façon de l'éviter.



A 7 ans, normalement, l'enfant doit entrer à l'école primaire ; le temps qu'il passe auprès de ses parents n'est déjà plus le même qu'auparavant. Lorsqu'il arrive à la maison, il faut lui demander quels sont les devoirs qu'il a à faire, et l'encourager à repasser tout ce qu'il a appris à l'école. Il faut qu'il étudie au moins pendant deux demi-heures par jour ; ces deux demi-heures devront être tous les jours, au même moment, pour lui en donner l'habitude ;

au début, on peut l'aider s'il a quelques difficultés. Cependant il ne faut jamais faire ses devoirs à sa place ; éviter aussi de le gronder s'il ne comprend pas quelque chose ; s'il n'a pas compris, c'est signe, en général, que l'on n'a pas su lui expliquer ; faire en sorte que peu à peu il travaille seul. Ne jamais l'obliger à étudier dès son retour du lycée, car il doit goûter et jouer un peu d'abord ; si les cours ont lieu l'après-midi, il doit étudier le matin et vice versa ; vérifier toujours s'il n'a pas oublié de faire un devoir ou d'apprendre une leçon.

Entre 7 et 9 ans, les dimanches et jours fériés, les enfants sont encore très occupés avec leurs parents, avec lesquels ils aiment échanger des idées et surtout, auxquels ils aiment poser des questions. Ils sentent en leurs parents les protecteurs auxquels ils auront recours s'ils sont menacés au cours de leurs disputes avec leurs camarades ; ils ont peur la nuit et il faut souvent laisser la lumière allumée pendant plusieurs nuits, jusqu'à ce que la crise soit passée ; il faut, dans ce cas, laisser l'enfant allumer et éteindre la lumière quand il veut, afin qu'il contrôle lui-même sa peur et pour qu'il soit convaincu qu'il n'y a ni fantôme ni voleur dans sa chambre.

Après 9 ans, les enfants s'occupent de plus en plus d'eux-mêmes et deviennent plus indépendants ; ils recherchent beaucoup moins leurs parents et

cherchent à se faire des amis intimes ; ils sont extrêmement sociables, et si leurs parents ont été pour eux un exemple de politesse et de bonne éducation, ils les imiteront et deviendront polis et délicats avec autrui ; le grand secret de l'éducation est l'imitation, ce qui explique en partie que beaucoup d'enfants agissent comme leurs parents.

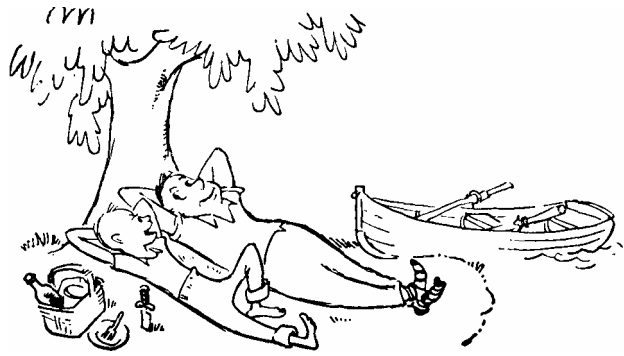
7° L'adolescence et la puberté

Jusqu'à l'âge de 12 ans environ, les relations entre parents et enfants ne subissent aucun changement important, c'est une période relativement calme ; l'enfant va à l'école, fait ses devoirs à la maison s'il a de bonnes habitudes, joue avec ses camarades ; il ne pose donc pas de problème spécial aux parents.

Un jour, pourtant, lorsque l'enfant atteint l'âge de 12 ans environ, beaucoup de parents viennent nous voir avec la même phrase : « Je ne sais pas ce qu'a mon fils (ou ma fille)... il devient si bizarre, si différent ! » Ce « si différent » peut se traduire de plusieurs manières : l'enfant n'obéit plus et devient rebelle ; ou alors ne parle plus avec personne et arrive tard à la maison ; ce changement d'attitude est en général suivi ou précédé de la mue chez les garçons, et des premières règles chez les petites filles.

L'enfant n'est déjà plus complètement enfant et n'est pas encore adulte ; il devient un « jeune homme » (ou une « jeune fille ») ; c'est l'époque de la puberté qui est accompagnée, la plupart du temps, par une crise appelée « crise de l'adolescence » ou « âge ingrat ».

Au cours de cette période, les parents avisés changent d'attitude et deviennent plus « camarades » avec leur fils ou leurs filles, ils sont pour eux de vrais amis, prêts à recevoir leurs confidences, pour mieux les guider ; ils chercheront à éviter les heurts, toujours si proches dans une période si difficile pendant laquelle l'adolescent veut uniquement la liberté, pensant qu'il est victime d'injustices et qu'il est un « incompris ». Il faut beaucoup de diplomatie et de fermeté pour que l'enfant n'échappe pas complètement au contrôle des parents.



En réalité, c'est le dernier pas vers la vraie jeunesse ; l'entrée dans la vie et le départ du foyer se préparent.

C'est aussi l'âge des premiers amours et des premières désillusions ; beaucoup de mères sont inconsciemment jalouses des premiers amours de leurs enfants ; il faut dominer ce sentiment et savoir qu'il est parfaitement naturel ; tout en guidant toutefois leur fils pour dominer leurs instincts et garder des relations de parfaite courtoisie avec les jeunes filles, et celles-ci en leur indiquant comment se défendre des garçons ou des messieurs trop audacieux.

Beaucoup de garçons et quelques filles ont déjà quitté l'école et sont en apprentissage, dans le commerce ou dans une usine ; il faut donc préparer les enfants à affronter l'ambiance du magasin ou du bureau.

Beaucoup de parents sont complètement désorientés lorsque leurs fils deviennent des hommes et leurs petites filles des jeunes filles.

Il est, avant tout, très important qu'ils leur expliquent, au cours d'une conversation, les modifications qu'apporte la puberté ; ils doivent donner aux filles la signification de leurs premières indispositions ; aux garçons la raison des premières pollutions ; leur dire que tout cela est naturel, car beaucoup d'adolescents sont angoissés, se croient malades, anormaux, ou encore punis de Dieu !

Dans leur attitude envers leurs enfants, les parents doivent garder à l'esprit l'image de l'oiseau qui, un jour ou l'autre, laisse le nid paternel (la séparation de l'homme étant progressive). Les parents qui veulent lutter contre cette évolution naturelle risquent, non seulement de perdre l'amitié de leurs enfants, mais encore de les transformer en de véritables ennemis.

Donner petit à petit la liberté, voici le secret de l'éducation des adolescents !

8° La jeunesse et la maturité

Après 18 ans commence la véritable jeunesse ; quelques garçons vont déjà habiter seuls, loin de leurs parents ; d'autres continuent à vivre auprès d'eux jusqu'à leur mariage.

Dans ce dernier cas, il est indispensable d'éviter d'imposer sa volonté aux enfants, comme s'ils étaient encore des enfants ; après 21 ans, ils sont majeurs selon la loi et il faut éviter de s'immiscer dans leur vie privée ; elle leur appartient. Si les parents savent conserver la confiance de leurs enfants, ceux-ci d'eux-mêmes, viendront leur demander conseil lorsqu'ils seront dans l'embarras ou s'ils ne peuvent résoudre seuls un problème quelconque.

A partir de 25 ans environ, il est préférable que les garçons aient leur vie indépendante, afin de s'habituer à ne plus dépendre de personne pour prendre une décision et pour devenir de véritables hommes ; ils seront alors aptes au mariage.

9° Relations avec les enfants mariés. Le problème de la belle-mère

Après le mariage, il serait tout à fait préférable que les nouveaux mariés aillent vivre dans leur propre maison.

Il est très difficile de trouver de jeunes ménages qui vivent en parfaite harmonie avec leurs parents ou beaux-parents, s'ils habitent avec eux ; il y a toujours des heurts, des discussions, des disputes difficiles à éviter lorsque l'on n'y est pas préparé.

Malheureusement, dans la plupart des cas, tout au moins au début, l'argent ne suffit pas pour louer un deux pièces cuisine ; alors seule, reste la solution de vivre avec les parents de l'un ou de l'autre ; si ceux-ci pouvaient éviter certaines erreurs de relations humaines, ils pourraient peut-être rendre leurs enfants plus heureux ; nous allons citer quelques-unes de ces erreurs :

1° Intervenir dans les discussions entre les nouveaux mariés.

2° Prendre parti dans ces discussions.

3° Critiquer le couple parce qu'il veut sortir le soir ou aller au cinéma quand il est déjà tard ; en d'autres termes, intervenir dans la vie du jeune couple.



4° La belle-mère : Donner des ordres à sa belle-fille et la traiter comme si elle était une employée ; une mère est naturellement jalouse de son fils et cette jalousie, transformée en haine pour la belle-fille peut détruire le bonheur de son fils.

5° Faire des comparaisons et dire : « De mon temps c'était différent » ; ne pas oublier que son temps est déjà passé et..., soyons sincères, que c'était la même chose ; les gens se souviennent facilement des bonnes choses et oublient encore plus facilement les mauvaises.

10° Rapports avec les petits-enfants

La grande tentation pour les grands-parents est de gâter leurs petits enfants. Ils ont aussi tendance à croire qu'ils savent mieux les élever que leurs enfants et alors, passent sur l'autorité de ceux-ci :

« Grand-mère, maman ne veut pas que j'aille jouer à la balle dehors ». — « Voyons, ma fille, pourquoi ne laisses-tu pas Pierre aller jouer dehors ? Il fait si beau ! Va, mon trésor, va jouer, ta maman veut bien ». Ce genre de conversation est beaucoup plus



fréquent qu'on ne l'imagine ; il n'y a pas meilleure façon de détruire toute l'autorité maternelle que l'enfant respectera de moins en moins ; la tentation est très forte pour les grands-parents, mais l'éducation des petits-enfants doit passer avant tout ; ils doivent être tendres avec eux, certes, mais ne jamais leur autoriser quelque chose, sans demander au préalable l'opinion des parents.

CHAPITRE 5

COMMENT OBTENIR OBÉISSANCE ET DISCIPLINE?

Beaucoup de parents pensent qu'il suffit de donner un ordre pour être obéis et lorsqu'ils ne le sont pas, ils commencent à se fâcher, à perdre leur calme ; quelques-uns vont même jusqu'à battre leurs enfants.

Crier après un enfant n'avance pas, car il s'habitue rapidement à cette façon de faire et ne réagit plus ; quant aux punitions corporelles, elles sont dorénavant bannies de l'éducation pour les raisons suivantes :

1. Elles sont contre le respect que l'on doit à n'importe quel être humain.
2. Elles sont l'héritage de méthodes pédagogiques surannées.
3. L'enfant finit par n'obéir qu'à ce procédé, et jamais autrement.

4. L'enfant, une fois adulte, aura tendance à traiter tous ses subordonnés et ses propres enfants avec brutalité et hostilité. Pour cela, il vaut mieux récompenser l'enfant de temps en temps, lorsqu'il aura été particulièrement obéissant, ou s'il a rapporté de bonnes notes de l'école.

Bien qu'il existe certaines punitions corporelles telles que : privations de friandises, de dessert, aller au coin, punitions qui sont encore utilisées, il est préférable de revenir sur la faute commise, pour la réparer, comme par exemple :

Une enfant rageuse jette son plat de soupe par terre ; sa mère, de l'air le plus naturel et le plus calme possible lui dira : « Maintenant, va chercher un chiffon dans la cuisine et nettoie ce que tu as sali ! »

Un enfant casse un vase de valeur, en jouant avec, malgré l'interdiction des parents. Dans ce cas-là, on demandera à l'enfant de puiser dans ses économies pour remplacer le vase) brisé ; s'il n'a pas l'argent suffisant, on le lui avancera et il

sera privé du nombre de sucettes correspondant au prix du vase.

Il est presque toujours possible de remplacer la punition par une réparation, conséquence naturelle de la faute. L'enfant sera ainsi placé plus près des réalités de la vie, en apprenant à réparer les fautes commises.

1° Les récompenses et les encouragements

Nous sommes dès l'enfance, y compris dans le travail professionnel, habitués à recevoir plus de punitions et répréhensions que de récompenses ou compliments, alors qu'il est prouvé que l'on obtient beaucoup plus de discipline avec des encouragements qu'avec des punitions.

Voici quelques exemples d'encouragement :

- Votre enfant a eu 7 en français cette semaine, alors que les semaines précédentes il n'avait que 5 : emmenez-le au cirque, ou achetez-lui un livre d'histoires, ou un illustré qu'il aime.
- Votre petite fille vous a aidé à ranger la cuisine ou à essuyer la vaisselle, sans que vous lui ayez demandé ; remerciez-la et félicitez-la pour sa gentille initiative en lui disant : « vous êtes une bonne petite fille ; je vous aime beaucoup ».
- Pendant toute la semaine votre enfant a été « sage », félicitez-le et faites-lui un petit cadeau : un jouet, par exemple, ou un livre, ou un jeu.

2° Les jouets et les jeux

L'enfant indiscipliné ou qui ennue ses parents est un enfant qui n'est pas occupé comme il le conviendrait ; la plus grande occupation de l'enfant est le jeu et le jouet ; ceux-ci sont pour lui de véritables exercices pour apprendre à vivre et à connaître le monde.

Chaque âge a ses jouets de prédilection ; nous vous donnerons ci-dessous un tableau dans lequel vous reconnaîtrez les jouets préférés des petites filles et des petits garçons, à des âges différents.

AGES	GARÇONS	FILLES
<i>De 6 mois à 12 mois</i>	Hochets coloriés. Sonnettes. Animaux en caoutchouc avec sifflets. Papier pour déchirer. Ficelle. Bagues brillantes.	Idem.
<i>De 1 an à 2 ans</i>	Balle pour la lancer. Cubes, pour les amonceler. Petites voitures, pour les pousser. Livres avec de grandes images en couleur. Boutons pour mettre dans une petite boîte et les ressortir. Le sable et l'eau.	Idem. Casseroles de poupée. Cuillères de poupée. Assiettes de poupée.
<i>De 2 ans à 4 ans</i>	Cubes. Bâtons de taille et couleurs. Différentes. Ballons. Cartes postales. Ours en peluche. Petits morceaux de verre. Le sable, et l'eau. Balles. Papier et grands crayons de couleur.	Poupées. Idem.

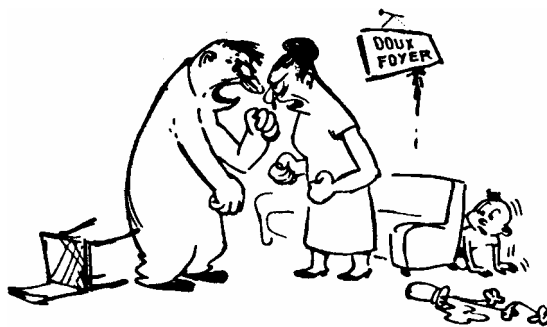
AGES	GARÇONS	FILLES
<i>De 4 mois à 6 mois</i>	Peinture. Dessin. Morceau clé papier. Cubes et puzzles. Camions. Voitures de pompiers. Menuiserie. Jeux de construction.	Poupées. Casseroles Assiettes Tasses \ poupée. Cuillères. Maison. Couture et broderie. Danse et ballet.
<i>De 6 ans à 8 ans</i>	Boîtes de conserve. Avions en papier. Cerfs-volants. Livres. Dessin. Peinture. Pâte à modeler. Automobiles.	Idem au précédent. Habiller les poupées. Donner le bain aux poupées. Sauter à la corde. Peinture. Dessin. Modelage. Cuisine de poupée. Jouer à la maman. Jouer à la maîtresse.
<i>De 9 ans à 10 ans</i>	Football. Modelage. Livres. Bicyclette. Jeu de dames. Ping-pong.	Idem au précédent
<i>De 11 ans et plus</i>	Collections (timbres, pierres..) Jeu d'échecs. Football. Photographie. Pêche. Lectures. Mécanique. Lutte. Peinture. Dessin. Instrument de musique. Excursions avec des camarades.	Couture Broderie Cuisine Reliure Peinture. Dessin. Danse classique. Promenades.

C'est par ces activités que l'enfant trouve l'aliment nécessaire au bon développement de l'esprit et du corps. Pendant qu'il s'amusera, ses parents auront la tranquillité et le repos qu'ils méritent.

Il faut organiser des promenades, le dimanche, au cours desquelles les enfants auront plaisir à être en compagnie de leurs parents.

3° La coordination de l'autorité

Si l'un des parents dit quelque chose ou donne un ordre quelconque, il faut qu'il soit appuyé en cela par son conjoint; si le père dit une chose, et la mère le contraire, alors l'autorité des parents s'effondre et, profitant de la situation, l'enfant finit par faire ce qu'il veut.



A parents unis, enfants équilibrés et obéissants ; à parents désunis, enfants instables et indisciplinés.

4° Le « va-et-vient » des sentiments

Papa a un chef d'atelier très nerveux, à son usine ; aujourd'hui, il s'est fâché avec papa ; papa est rentré exaspéré et s'est fâché avec maman, maman n'aime pas ça, mais ne répond pas ; cependant elle est de mauvaise humeur ; arrive sa petite fille qui voudrait un chiffon pour sa poupée ; maman se met à crier et lui dit de la laisser tranquille ; la petite fille se met à pleurer et va se faire consoler par son père, qui lui, est déjà de meilleure humeur : évidemment ! il est déjà soulagé ! Le voilà de nouveau en colère parce qu'il ne comprend pas pourquoi sa femme n'a pas donné de chiffon à sa petite fille, puisque l'armoire en est pleine. Il repart exaspéré à l'usine et se fâche avec un de ses collègues.



Et c'est une histoire sans fin. Elle démontre simplement que la bonne ou la mauvaise humeur se transmet comme une maladie contagieuse ; si la plupart des parents le savaient, on pourrait améliorer leurs rapports avec leurs enfants.

CHAPITRE 6

COMMENT EVITER CERTAINS PROBLEMES DANS LES RELATIONS HUMAINES ENTRE PARENTS ET ENFANTS ET COMMENT LES TRAITER

Certains problèmes comme la timidité, la jalousie, la peur, l'entêtement, la malhonnêteté, méritent une étude spéciale, afin de savoir quelle doit être l'attitude des parents dans ces cas-là, vis-à-vis de leurs enfants ; mais il faut remarquer que si certains enfants sont des « cas », c'est justement parce que leurs parents aussi sont des « cas ».

1° Parents avec problèmes et enfants avec problèmes

« Attention, tu vas tomber » — « Attention, tu vas te faire mal » — « Mets ton pardessus, sinon tu vas attraper froid » — « Tu ne peux pas sortir avec tes petits amis parce que tu peux te faire écraser par une voiture » — « Ma fille, je vais t'accompagner jusqu'au lycée, parce qu'il y a de vilains bonshommes qui abusent toujours des jeunes filles ».

Il y a des mères qui passent la journée entière à parler de la sorte à leurs enfants ; leur protection envers eux est plus qu'excessive et les résultats en sont désastreux.

Un enfant est comme une plante qui pousse : il faut l'arroser, mais si l'on met trop d'eau, la plante se noie. De même la protection excessive de l'enfant empêchera le développement normal de sa personnalité.

L'enfant a besoin de jouer, courir, faire des expériences, toucher à beaucoup de choses, avoir des amis de son âge.

Une mère qui « couve » trop son enfant est en général ainsi, parce qu'elle-

même est angoissée et malheureuse.

Des parents très autoritaires et trop exigeants auront difficilement des enfants bien équilibrés. Chacun réagit selon sa nature à la pression exagérée des parents.

Les timides de nature se renferment encore plus sur eux-mêmes, en cachant leurs souffrances. Les agressifs deviennent des révoltés, ne pouvant plus tard, travailler sous la coupe de personne, et s'il leur est donné de commander, par une imitation inconsciente de leurs parents, ils seront autoritaires et de véritables dictateurs. L'on remarque le même comportement envers leurs propres enfants.

Il est intéressant de noter que cet excès d'autorité se transmet dans certaines familles de parents à enfants. Il est difficile de savoir quelle est la part d'hérédité et du milieu dans ce cas-là ; toutefois, beaucoup de parents se corrigent au bénéfice de leur progéniture, lorsqu'ils réalisent qu'ils agissent avec leurs enfants comme agissaient leurs parents avec eux-mêmes.

« Imbécile ! » crie l'enfant à son frère. « Mal élevé ! cela ne se dit pas ; je t'ai déjà dit plusieurs fois qu'il ne fallait pas employer ce mot-là ! » répond la mère qui, il y a une heure à peine, avait traitée son amie d'imbécile devant l'enfant.

L'enfant qui dit des gros mots ou qui bat les autres, imite ses parents la plupart du temps, surtout lorsqu'il ne va pas encore à l'école et qu'il est uniquement soumis à l'influence paternelle.

La moitié de l'éducation se fait au moyen de l'imitation ; l'enfant imite ce qu'il y a de bien ou de mal chez ses parents ; ceux-ci ne peuvent pas se plaindre d'avoir des enfants « mal élevés », puisque ce sont eux-mêmes qui les ont mal élevés, en leur donnant le mauvais exemple.



Il y a beaucoup plus de parents qui sont des « cas », que d'enfants.

Pour éviter que leurs enfants disent de gros mots, la meilleure méthode pour les parents, est de leur donner le bon exemple, en employant un langage châtié.

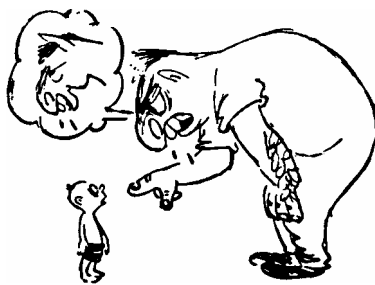
Cependant, dans les lycées, il y a aussi la contamination des gros mots ; l'enfant arrive à la maison, en imitant et répétant ce qu'il a entendu à l'école, sans en connaître du reste, en général, la signification réelle. Une explication sérieuse donnée par le père résoudra le problème ;

il suffit d'insister sur le fait que « cela ne se dit pas ». Si les parents ont du prestige et de l'influence sur leur enfant, ce sera tâche facile.

2° La timidité

La timidité excessive des enfants doit être envisagée sérieusement. Elle provient souvent d'un complexe d'infériorité entretenu par les parents ou les frères et sœurs. « Tu es un âne », « tu ne sais rien faire », « tu ne seras jamais rien dans la vie », sont des phrases qui développent chez l'enfant un sentiment d'insécurité et fait qu'il n'a pas confiance en lui ; ces phrases engendrent la timidité qui pourra l'accompagner toute sa vie, portant préjudice à ses relations sociales et futures.

Le surcroît de punitions, surtout de punitions corporelles, pousse un enfant à la timidité et il prend, en général, une attitude de « chien battu ».



Les enfants que l'on « couve » trop, qui sont « élevés dans du coton » peuvent devenir timides lorsqu'ils sont dans une nouvelle ambiance, l'école par exemple.

Il y a cependant, des individus timides par nature.

Il convient d'encourager les enfants timides en leur donnant de petites responsabilités, les félicitant pour leurs succès ou leurs bonnes actions, et en évitant les critiques et les punitions.

3° La jalousie

« Regarde ton petit frère comme il mange bien » — « Voyons 1 lequel de vous deux aura de meilleures notes au lycée ? » — « Une récompense à celui qui trouvera la solution de ce problème ». Telles sont les phrases que l'on répète dans beaucoup de familles, ou dans les lycées ou écoles.

Lorsqu'ils agissent ainsi, les professeurs comme les parents, se montrent partisans de la méthode d'émulation entre enfants et adolescents, afin d'obtenir le maximum de rendement ; il est vrai que le rendement augmente réellement de cette façon et que les notes sont meilleures dans bien des cas. Mais ceci se fait au prix de sacrifices intimes que les éducateurs ne réalisent pas sur le moment, mais que les psychologues observent lorsqu'ils examinent les enfants névrosés.



La compétition a des inconvénients si sérieux qu'il vaut mieux ne pas y avoir recours ; ces inconvénients sont les suivants :

1° La compétition crée des **jalousies** entre frères et sœurs, ou entre élèves.

2° La compétition favorise la naissance ou le développement du **complexe d'infériorité** chez les enfants, que ceux-ci n'arrivent pas à vaincre.

3° Le complexe d'infériorité, à son tour, en augmentant le manque de confiance, développe la **peur** de ne pas réussir, **la peur des examens**, enfin la **névrose de l'échec** qui fait que beaucoup d'adultes ne réussissent pas dans la vie, non parce qu'ils ne peuvent pas mais parce qu'ils sont convaincus qu'ils ne feront jamais rien de bien », parce que « **les autres** » passent toujours avant eux.

4° L'orgueil et le pédantisme sont aussi le résultat de l'action de la compétition.

4° La peur

Il est naturel que l'enfant ait peur la nuit au cours de son évolution.

Cependant, si cette peur se prolonge, il faut que les parents envisagent sérieusement ce problème.

Parfois, nous entendons des parents menacer leurs enfants du croque-mitaine, du loup, du gendarme, afin d'obtenir obéissance.



Des troubles mentaux peuvent en résulter lorsque, la nuit, l'enfant endormi dans la chambre de ses parents entend des bruits indus.

Un enfant peut inconsciemment simuler la peur, pour que sa mère reste auprès de lui jusqu'à ce qu'il s'endorme.

Pour éviter tout cela, il convient :

1° Habituer très tôt l'enfant à dormir seul, ou alors avec d'autres enfants (lumière éteinte).

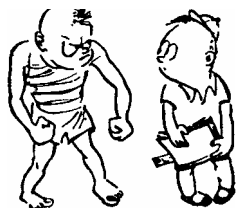
2° Eviter les menaces de croque-mitaine, etc.

3° Fermer la porte de communication entre la chambre de l'enfant et celle des parents.

5° Querelles et rébellion

Les enfants irritables, rebelles, contrariants, querelleurs, peuvent être dénommés « agressifs ». L'agressivité peut être provoquée par des troubles glandulaires, un état infectieux, une maladie mentale. Certains enfants ont une base de constitution portée à l'agressivité ; ce sont en général, des enfants très « forts » et qui ont beaucoup d'énergie à dépenser !

Lorsqu'un père bat son fils, celui-ci peut faire la même chose à ses camarades, soit par imitation, soit par inconsciente vengeance.



Lorsque l'agressivité est dirigée envers une personne déterminée (père, mère, frère ou sœur) peut-être la cause en est-elle l'incompréhension des éducateurs ou une jalousie inconsciente, dont l'origine doit être découverte.

La conduite à prendre, en général, avec les enfants agressifs, doit être faite de diplomatie et de fermeté, sans brutalité ; éviter de revenir sur ce qui a été décidé (surtout lorsque l'enfant est en pleine « crise agressive ») et... beaucoup de patience ! Il faudra canaliser l'énergie des enfants vers les sports, les travaux manuels, etc.

6° Vols et mensonges

Si l'un de vos enfants a volé, faites attention avant de le punir ! il est indispensable de savoir que la plupart des enfants commettent un tel acte à l'époque où ils n'ont pas encore une notion très claire de la propriété et de la morale et il suffit simplement d'une explication et de dire que s. cela ne se fait pas parce que nous devons chacun respecter ce qui appartient à autrui ».

Il y a d'autres enfants pourtant, qui volent par insatisfaction parce qu'ils se croient oubliés ou parce que leurs professeurs ou leurs parents ont été injustes avec eux. Dans ce cas, le vol est simplement un symptôme de complexe d'infériorité ; l'on doit donc redonner du courage à ces enfants, et leur montrer qu'on ne les néglige pas.

Un autre type de vol est le vol altruiste : l'enfant vole pour donner aux autres, souvent pour se faire remarquer, retombant ainsi dans la catégorie précédente.

Le vol par gourmandise est fréquent chez les enfants « forts » et disparaît avec l'âge.

Beaucoup de débiles mentaux volent parce qu'ils n'ont pas l'intelligence suffisante pour comprendre la portée de leur acte.

Si l'habitude de voler se prolongeait dans un âge avancé, malgré les mesures suggérées, le cas devrait être confié à un spécialiste.

Quant au mensonge, il faut faire aussi très attention avant de punir un enfant

pour cela, car il y a plusieurs types de mensonges :

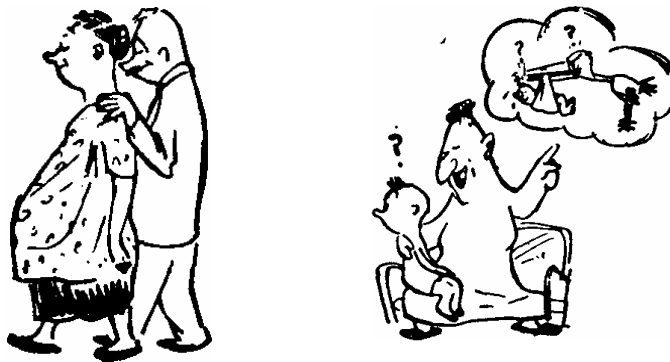
1° Par excès d'imagination ; il convient alors de faire revenir l'enfant à la réalité en lui exposant les faits.

2° Le mensonge de défense provoqué par la peur d'être puni.

3° Il y a des âges, comme de 3 à 5 ans, où l'enfant a l'air de mentir, alors qu'en réalité il est convaincu de dire la vérité ; ceci provient du fait que l'enfant ne raisonne pas comme l'adulte.

7° Le problème de la cigogne et du chou

Beaucoup de parents croient qu'il est condamnable de répondre la vérité lorsque l'enfant demande : « Comment suis-je né ? » — a D'où est-ce que je viens ? » C'est incroyable ce que l'histoire de la cigogne et du chou crée de problèmes pour les parents et les enfants ; ceux-ci, parce qu'on ne leur a pas dit la vérité, perdent confiance en leurs parents et sont portés à imaginer des choses complètement fausses ; ne pouvant plus parler de ce sujet avec leurs parents, ils en font un secret et sont souvent portés par des camarades à entourer cette chose si belle qu'est la



naissance, d'idées a sales » et fausses. Il vaut bien mieux dire la vérité, en faisant des comparaisons avec les petits chats, ou autres animaux, ce que l'enfant comprendra très bien.

Quant à la masturbation, qui apparaît à l'adolescence, c'est un phénomène passager, qu'il ne faut pas prendre au tragique. Punir l'enfant risque de créer de terribles problèmes qui peuvent le poursuivre toute sa vie.

CONCLUSIONS

Nous ne prétendons pas avoir épuisé le sujet de « Relations humaines » dans ce livre, car nous ne pourrions, même par de volumineux ouvrages, en envisager tous les aspects.

Si nous avons réussi à faire sentir au lecteur ce qu'il peut faire, pour rendre les groupes sociaux, qu'il dirige ou auxquels il appartient, plus agréables, plus constructifs et plus efficaces, dans la réalisation de leurs buts, nous serons déjà satisfaits.

Si, d'autre part, le lecteur a décidé de changer d'attitude dans ses relations avec son groupe, alors nous aurons la conviction d'avoir écrit quelque chose d'utile.

Nous avons vu combien les problèmes qui surgissent dans les groupes sociaux sont complexes ; combien est délicate la mission du « leader » qui, outre qu'il doit bien choisir ses collaborateurs, doit encore coordonner les efforts de chacun, en évitant des heurts et des querelles entre les membres du groupe.

Des équipes de psychologues, de médecins, et d'assistantes sociales s'efforcent de mettre à la disposition des leaders, des administrateurs et économistes, les connaissances et l'expérience qu'ils ont de leurs spécialités pour éviter ou résoudre des problèmes de « Relations humaines ». Ils ont l'habitude de considérer un groupe social désuni comme un organe malade, qui a besoin de diagnostic, de pronostic et de traitement.

Le monde actuel est un grand groupe social, le plus grand et probablement le plus malade. Il a besoin d'un ou de plusieurs Instituts d'Etudes des Relations humaines internationales, que lui indiquent les moyens de maintenir la paix entre des groupes de moindre importance, comme l'a démontré le présent livre. Peut-être est-ce une utopie, mais au moins, que l'on tente quelque chose en ce sens !

Quant aux Relations humaines dans la famille, nous cherchons simplement à donner au lecteur des lignes générales sur la meilleure manière d'éviter certains

problèmes ; ceci peut se faire déjà avant le mariage ; c'est au cours des premières rencontres et des fiançailles que l'on peut éviter des mariages malheureux ; non seulement par un choix avisé des conjoints, mais encore par une préparation à la vie conjugale. La lecture de cet ouvrage ne suffit pas pour préparer à un bon mariage ; il faut organiser des cours pour fiancés, où les futurs conjoints puissent recevoir quelques éclaircissements, de la part de personnes spécialisées, des cours durant lesquels les « élèves » seraient examinées du point de vue physique et mental, afin d'éviter des unions précipitées ou déconseillées.

Quant aux problèmes conjugaux sérieux, tels que l'impuissance sexuelle, la frigidité de la femme ou l'infidélité conjugale, nous les considérons si complexes, que nous avons jugé dangereux de les analyser dans ces pages ; chaque cas est différent, et dépend d'innombrables facteurs que seul un spécialiste peut aider à découvrir, lorsque le bon sens n'est pas suffisant.

Les spécialistes en question, sont, suivant le cas, le psychiatre, le psychologue, l'assistance sociale ou l'éducateur spécialisé. C'est justement une des fonctions de ces spécialistes, d'aider les gens dans la résolution de leurs problèmes familiaux. C'est pourquoi le lecteur devra aller les voir, s'il ne parvient pas à résoudre seul un problème plus sérieux.

Les gens qui maintiennent un foyer équilibré par des relations humaines harmonieuses avec leur conjoint, possèdent un véritable trésor qu'il faut garder précieusement, non seulement pour le bonheur qu'il apporte, mais encore pour que la vie familiale ait une influence très marquée sur l'éducation des enfants, ainsi que sur la vie professionnelles, angoissés et malheureux ; de même dans la vie professionnelle, les psychologues ont remarqué que de nombreux accidents du travail sont provoqués par des personnes ayant des problèmes conjugaux.

Nous espérons que ce livre aidera les lecteurs à avoir un véritable foyer, où les enfants puissent grandir et évoluer normalement et où ils trouvent une source inépuisable de paix intime.

BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE

- ALLENDY et LOBSTEIN. — *Le Problème sexuel à l'Ecole*. Ed. Montaigne, Paris.
- A.M.A. — *Effective Communication on the Job*. American Management Association. New York, 1956.
- A.M.A. — *Leadership on the Job. Guides to good Supervision*. American Management Association. New York, 1957.
- ANCELIN SCHUTZENBERGER A. — « Situation du T Group au NTL de Bethel ». *Bulletin de Psychologie*. Sorbonne. Paris. 1959.
- ANTIPOFF H. — As duas atitudes. *Revista do INEP* n° 30. Rio de Janeiro, Set. Oct. 1947.
- ANZIEU D. *Le Psychodrame analytique chez l'enfant* P.U.F. Paris 1956.
- ARDOINEAU J. « Le Groupe de Diagnostic, instrument de Formation ». *Trav. et Docum.* Cahier n° 5. Bordeaux 1963.
- ARDOINEAU J. » Sur quelques aspects psychosociologiques des problèmes de communication et d'information dans les groupes de travail et les organisations ». *Trav. et Docum.* Cahier n° 4, Bordeaux, 1962.
- BELLOWS. — *Psychology of Personnel in Business and Industry*. Prentice Hall, New York, 1949.
- BOVET P. *L'Instinct combatif*. Ed. Flammarion, 1928.
- BROWNE, C.G. Study of Executive Leadership in Business. IB. Sociometric Patterns. *J. of Ap. Psych.* Feb. 1951. 35-1.
- BUHLER Ch. *El Nino y su familia*. Ed. Paidos. Buenos Aires, 1955.
- CALHOON, R.P., NOLAND, W. WHITEHILL. *Cases on Human Relations in Management*. Mac Graw Hill, 1958.
- CARVALHO, I. M. *Introdução à Psicologia das Relações Humanas*. Ed. Aurora. Rio, 1957.
- COSTA PINTO, L. A. *Aulas de Sociologia Aplicada à Orientação Profissional*. D.N. do

SENAC. Rio, 1954.

DAVIS, KEITH. *Human Relations in Business*. Mac Graw Hill, 1957.

DAYA E. *Relações Humanas na Indústria*. F.G.V. Rio.

DEVAL P. et DUBAL G. *L'Amour heureux*. Ed. Mont-Blanc. Genève.

DE SOUZA, Décio Soares. *Frustração e Distúrbios da Personalidade*. Graf Globo. Porto Alegre, 1945.

DEUTSCH HELENE. *La Psychologie des Femmes*. P.U.F. Paris, 1949. ESCARDO F. Anatomia de la Família. *El Ateneu*. Buenos Aires, 1955. FAUCHEUX C. « Théorie et Technique du groupe de Diagnostique ». *ABull. Psych.* Sorbonne Paris, 1959.

FERNANDO AZEVEDO. *Sociologia Educacional*. Edit. Nacional. Rio de Janeiro. Sao Paulo, 1940.

FOMBEUR J. J. *Formation en profondeur, mythes et réalités*. Cahiers, CEPRO. Paris, 1962.

FRAISSE, PACAUD, FAVERGE etc. *Rapport de la Mission psychotechnique française aux Etats-Unis*. Ed. CPA. Paris, 1953. FRIEDMANN G. *Problèmes Humains du Machinisme Industriel*. Gallimard. Paris 1956.

GESELL et ILG. *L'Enfant de 5 d 10 ans*. P.U.F. Paris, 1949. *Le jeune Enfant dans la Civilisation moderne*. P.U.F. Paris, 1949.

GIROD Roger. *Attitudes collectives et Relations humaines*. Presses Universitaires de France. Paris. 1952.

GISCARD, P. H. *La Formation et le Perfectionnement du Personnel d'Encadrement*. PUF. Paris, 1958.

GOGUELIN, P. Recherches sur le Résultat du Test Sociométrique de Moreno dans un Centre d'Apprentissage. *Travail humain*, Paris, 1951.

GORDON, Th. Les Fonctions thérapeutiques du a Group centered Leader ». *Rééducation*. 6^e année. Avril 39. Paris, 1952.

GOULDNER. *Studies in Leadership*. Harper and Brothers. New York, 1950. HANNAFORD, Earle S. *Conférence Leadership in business and industry*. Mac Graw Hill. New York. London, 1945.

MAISONNEUVE J. Discussion de Groupe et Formation de Cadres. *Sociol. du Trav.* Jan. Mars. Ed. du Seuil Paris 1960.

- KLINEBERG, Otto. *Psychologie sociale*. PUF. Paris.
- KRECH and CRUTCHFIELD. *Théories and Problems of Social Psychology*. Mac Graw Hill. New York, 1948.
- LAGACHE D. *La Jalousie amoureuse*. P.U.F. Paris.
- LAIRD, D., and LAIRD, E. *The Technique of Handling people*. Mc Graw Hill, 1954.
- LAIRD, D. A. e E. C. *Practical Business Psychology*. P. 459. Gregg Publishing Co. Mc Graw-Hill, 1951.
- LEWIN, KURT. *Resolving Social Conflicts*. Harper. New York, 1948.
- LEWIN K. *Psychologie dynamique*. Trad. Cl. FAUCHEUX. PUF. Paris. 1959.
- LING, Th., e Pacheco e Silva, A. C. *Higiene Mental e Relações Humanas na Indústria*. Ed. Edigraf. São Paulo.
- LINK, Henry. *Social Effectiveness and Leadership in Hand-book of Applied Psychology*. Freyer and Henry. P. 3, Rinehart Co. New York, 1950.
- LOOSLI USTERI M. *Les Enfants difficiles et leur milieu familial*. Ed. Delachaux et Niestlé. Neuchâtel, 1935.
- LOURENÇO FILHO, M. B. *A Discussão dos trabalhos em Seminário*. Arq. I. E. Rio, 1934.
- MAIER, N. R. E. *Principes of Human Relations*. John Wiley and Sons, Inc. New York. Chapman and Hall, Limited. London.
- MAIER N. *Principes de Relations humaines*. Ed. de l'Organisation. Paris.
- MEIGNIEZ R. « Présentation du Groupe Centré sur le Groupe ». *L'Information psychologique*. Nantes Août 1962. 7.
- MORENO J. L. « Les Fondements de la Sociométrie » PUF. Paris 1954.
- NAHOUM Ch. *L'Entretien psychologique*. PUF. Paris, 1957.
- NOGUEIRA, Cláudio. *Os Microtraumatismos na Empresa Comercial*. Ass. Com. Rio de Janeiro, 1952.
- MOITINHO, A. P. *Tratado de Ciências Administrativas*. Rio de Janeiro 1950.
- MIRA y LOPEZ, E. R. *Psychologia Evolutiva da Criança e do Adolescente*. Ed. Científica. Rio. 1946.
- PALMADE Guy « Sessions et séminaires des perfectionnements aux relations humaines dans le travail ». *Hommes et Techniques*. Paris 1959.

PAGES M. *Eléments d'une sociothérapie de l'entreprise*, in « Psychosociologie industrielle », *Hommes et Techniques*, Paris 1959.

PERRY Jones. *Las Relaciones Humanas en la Industria*. Ed. Seleccion Contable. Buenos Aires, 1957.

PROVOST. *La Sélection des Cadres*, Pages 30, 31, P.U.F. *Que sais-je ?* 379. Paris, 1949.

RAMOS, A. *Introdução à Psicologia Social*. Ed. da Casa. Rio, 1957.

RICHARDSON, J. E., FORRESTESR, J. F., SHUKLA, J. H. e HIGGINROTHAM, P. J. *Studies in the Social Psychology of Adolescence*. London, 1951.

Rios, J. A. *A Educação dos Grupos*. Ed. SESP. Rio de Janeiro, 1954.

ROBAYE, F. *Niveaux d'Aspiration et d'Expeciation* PUF. 1957.

ROETHLISBERGER and others. *Training for Human Relations*. Harvard University, Boston, 1954.

ROGERS. « La Communication, Blocage et facilitation ». *Hommes et Techniques*. 15, Paris 1959.

SARTRE J. P. *Critique de la Raison dialectique*, Gallimard, Paris, 1960. SELLIGMANN e JOHNSON. *Encyclopedia of the Social Sciences*. IX, 82. Mc Millan Company. New York, 1948.

SILVA, B. *A Era do Administrador Profissional*, FGV. Rio, 1956.

SLAVSON. *La Psychothérapie de Groupe*. P.U.F. Paris, 1953.

SCHWARTZ, OSTWALD. *La Psychologie sexuelle*. PUF. Paris, 1955.

SHELDON, W. H. *Les Variétés du tempérament*. P.U.F. Paris, 1950.

STRONG. *Psychological Aspects of Business*. 559-578. Mc Graw-Hill Book Company Inc. New York, 1938.

TEAD, O. *The art of Leadership*. 17. Mc. Graw-Hill Book Company Inc. New York, 1935.

TIFFIN, Joseph. *Industrial Psychology*. Prentice-Hall, Ind. Publishers. New York, 1952.

VAN BOCKSTAELE I. M. *Psychologie de groupe et Socianalyse*, *Encycl. Psych. et Pedag.* Paris. Natnan, 1962.

VIANNA, M. G. *Técnica diretiva*. Ed. Domingos Barreira. Porto.

VODER, O. HENEMAN, H. G. TURNBULL, J. G., STONE M. *Handbook book of Personnel*

Management and Labor Relations. Mc Graw-Hill, 1958.

WALTERS J. E. *Curso de Relações Humanas*. Realizado no Departamento Nacional do SENAC, Rio de Janeiro, 1950.

WALTHER, Leon. *Psicologia do Trabalho Industrial*. Ed. Melhoramentos, São Paulo, 1952.

WEIL, PIERRE., RAINHO, O. FINEBERG, T. CERDREIRA. Plano de Pesquisas sobre os « Líderes » e o Pessoal de Direção no Comércio. Senac-Nacional. Rio de Janeiro, 1954.

WEIL Pierre. « Une expérience d'orientation psychologique et de formation du personnel au Brésil ». *Soc. française de Psych.* (sous presse).

ZAZZO, PATIN et KOSKOS. Premières recherches de sociométrie dans une maison d'enfants. *Enfance*, 435. Paris, 1949.