

Numéro 11

uninews

La psychologie au travail

LE POUVOIR

Rend meilleur

RÉANIMATION

Plus vite grâce au psychisme

EMPLOI

Mettez du psy dans votre recherche



Un zeste de «psy» dans votre travail?

**Il s'en passe, des choses,
pendant que nous travaillons.
Discussions, émotions, lutte
de clans... La psychologie
du travail se penche sur ces
phénomènes psychologiques
liés à l'emploi.**



Troubles mentaux, folie et Cie... On se contente bien souvent de ces quelques stéréotypes pour fourrer dans un même panier tous les psychologues, qu'ils soient thérapeutes, conseillers en orientation ou psychomotriciens. C'est passer un peu vite sur les innombrables spécialisations de la psychologie.

A l'Université de Neuchâtel évolue, par exemple, une catégorie de «psy» parfaitement affranchie du cadre clinique. La psychologie du travail et des organisations est une spécialité neuchâteloise enseignée nulle part ailleurs en Suisse romande en tant que branche principale.

Née avec les débuts de l'industrialisation au début du XX^e siècle, la psychologie du travail s'est d'abord intéressée à l'organisation des différentes tâches en vue d'améliorer l'efficacité technique. Les années 1920-30 voient naître une question qui suscitera bien des débats: la satisfaction au travail augmente-t-elle le rendement? Après bien des recherches, on juge aujourd'hui modéré le lien qui unit ces deux valeurs.

Les spécialistes du vécu

De nos jours, notre société moderne, fondée sur un réseau de plus en plus dense d'interactions humaines, ne saurait se passer de cette discipline. Collaboration, communication, recrutement, relations entre supérieurs et subordonnés... Ces thèmes, et bien d'autres encore, alimentent la recherche menée à l'Institut de psychologie du travail et des organisations de Neuchâtel (IPTO). Une recherche fondamentale, à laquelle se consacrent des chercheurs si prolifiques qu'ils trouvent encore le temps de s'adonner à la vulgarisation scientifique. Des articles signés de leur main paraissent ainsi régulièrement dans la presse, tandis que sont publiés à leur nom des ouvrages destinés au grand public. C'est à cette connivence avec la population qu'*UniNEws* rend hommage. Parce que nous devinons le lecteur concerné par des questions auxquelles il est peut-être lui-même confronté sur son lieu de travail, notre brochure met l'accent sur des considérations résolument pratiques. En faisant volontairement abstraction de la recherche fondamentale à laquelle s'emploient activement nos spécialistes du vécu et du comportement.

En savoir plus :
www.unine.ch/ipto
www.unine.ch/uninews

L'IPTO propose un Master en psychologie, orientation psychologie du travail et des organisations.

Pour aller plus loin: le Master of advanced studies en gestion des ressources humaines et des carrières, *mis sur pied par les Universités de Genève, Lausanne et Neuchâtel fonctionne depuis deux ans déjà... Il touche à la fois au management, à la psychologie, à la sociologie, au droit et à l'économie.*

En savoir plus : www.masrh.ch

Parlez-moi de vos faiblesses



Faut-il encore se préparer avant d'aller à un entretien d'embauche? Les psychologues du travail de l'Université de Neuchâtel mettent en évidence les clichés qui circulent dans ce domaine depuis une vingtaine d'années. Certaines questions sont si prévisibles qu'elles ne livrent aucune information sur la personnalité du candidat bien préparé.

Et si l'entretien d'embauche se résumait à jouer et rejouer le rôle du candidat très motivé? Un dialogue où passent alternativement au-dessus du filet des questions et réponses attendues de toutes parts? Cette éventualité est en tous cas envisagée par l'équipe du professeur Adrian Bangerter, à l'Institut de psychologie du travail et des organisations.

Afin d'estimer la capacité d'un candidat à deviner les questions qu'on allait lui poser pendant un entretien d'embauche, les psychologues du travail ont interrogé tour à tour des recruteurs et des employés potentiels. Le résultat de leur enquête est plutôt saisissant. Les deux groupes s'attendent en effet à des questions tout à fait similaires, du genre: «Quels sont vos points forts?» ou «Parlez-moi de vos faiblesses». Ces clichés, les chercheurs les ont à nouveau repérés dans des guides de conseils publiés depuis les années quatre-vingt à nos jours. Ces ouvrages ressassent tant et si bien les mêmes idées qu'ils finissent par les instaurer en croyances*. Comment s'étonner, dès lors, de voir des recruteurs verser dans la méfiance et chercher justement le candidat qui ne bèle pas la réponse prévisible servie par ses confrères?

Trouver la perle rare

Il existe heureusement d'autres moyens pour détecter les qualités d'un bon employé. Les psychologues du travail préconisent tout d'abord l'entretien structuré, où les candidats se trouvent tous confrontés à la même série de questions prédéfinies. Et pour extraire tout le suc de cet entretien, les chercheurs proposent de le focaliser sur des qualités comportementales. Ainsi, le recruteur demandera par exemple au candidat de raconter une situation de conflit vécue au travail en précisant comment il s'est tiré d'affaire. Cette technique met à coup sûr en évidence des traits de personnalité très révéla-

teurs. Autre avantage: ce type d'entretien soustrait le candidat à la tentation de broder la question ou de se lancer dans une performance théâtrale.

Néanmoins, pour être véritablement performant, l'entretien structuré requiert une étape préliminaire indispensable. Il importe en effet de définir de prime abord les qualités comportementales requises par le poste. Car c'est uniquement en connaissant ces compétences particulières et en axant les questions de l'entretien sur elles que le recruteur se donne vraiment toutes les chances pour dénicher la perle rare.

* Une étude du marché français pointe d'ailleurs du doigt certains ouvrages de conseils en matière d'entretien d'embauche dont le contenu n'a pas varié depuis vingt ans. Ces guides ne révèlent en général rien des bases empiriques à partir desquelles ils tirent leurs conclusions.

Les mauvais et les bons outils

On distingue aujourd'hui les instruments qui aident à la sélection du bon collaborateur ou de la bonne collaboratrice de ceux qui ne font que brouiller les pistes.

Quelques bons outils:

- *Les tests d'intelligence (comme le QI)*
- *Les assessment centers : un groupe de candidats est invité à effectuer diverses tâches sous le regard des recruteurs*
- *L'entretien structuré focalisé sur les comportements en situation de travail*

A laisser de côté:

- *La graphologie*
- *L'entretien non-structuré (à l'instinct), où les questions changent en fonction du candidat*

Trahi par son cv ?



Les curriculum vitae délivrent des informations de tout acabit: expériences professionnelles, hobbies, état civil... Cela suffit-il pour décrire une personne? Dans son mémoire de *Master*, Corine Sutter s'est penchée sur ce document ô combien important. Dans quelle mesure permet-il au recruteur de percevoir avec justesse la personnalité et l'intelligence d'un candidat?

Pour chaque poste mis au concours, 90% des candidatures passeraient à la trappe sans même parvenir au stade de l'entretien d'embauche. La principale pierre d'achoppement? Un cv qui ne parvient pas à convaincre. Curriculum vitae: un nom antique pour un outil bien d'aujourd'hui. Déjà courant dans les années 70, le curriculum vitae a traversé le temps sans jamais subir de véritable remise en question! Contrairement à la graphologie, dont la pertinence est aujourd'hui sérieusement contestée, il continue d'inspirer confiance. Serait-ce pour la simple raison que très peu d'études ont jusqu'à présent cherché à tester son efficacité?

Corine Sutter s'est posé la question dans son mémoire de *Master*. Avec un certain brio, semble-t-il, puisque son travail lui a valu le Prix d'Excellence en psychologie du travail et des organisations 2008.

La jeune psychologue a ainsi démontré qu'il était possible de se faire une idée assez juste de la personnalité et de l'intelligence d'un candidat à partir de son cv. Apparemment, l'idée que se forge le recruteur en parcourant des yeux le parcours professionnel, les loisirs, la scolarité et les données socio-démographiques du candidat semble correspondre à la réalité. Petit détail sortant du cadre de l'étude, mais néanmoins notable: la mise en page du document. Corine Sutter s'avoue surprise par l'importance du graphisme: «Il joue un rôle, c'est indéniable. Un cv où le texte entier est centré sur le milieu de la page donne une impression de vide qu'il vaudrait mieux éviter.»

La méthode utilisée par Corine S.

A. *Le candidat s'évalue lui-même à l'aide d'un test sur la personnalité fondé sur cinq dimensions (à savoir: l'agréabilité, la conscience, l'extraversion, le névrotisme et l'ouverture) et d'un test sur l'intelligence (Wonderlic).*

B. *Un proche du candidat évalue ce dernier à l'aide d'un questionnaire similaire.*

C. *Un juge neutre étudie le cv du candidat et remplit un questionnaire portant (entre autres) sur la personnalité et l'intelligence du candidat.*

A et B permettent de se faire une idée de la personne du candidat dans la vie réelle. En comparant ces résultats avec C, on obtient une idée de la justesse de perception du recruteur (que représente le juge neutre).

Les curriculum vitae de huit candidats (quatre hommes et quatre femmes d'horizons divers) ont été évalués par 82 juges neutres.

Les petits conseils de Corine S. aux demandeurs d'emploi

- *Le cv doit d'abord plaire à celui qui l'écrit*
- *La structure doit être logique*
- *Le plus important doit figurer au début*
- *Ne jamais oublier de faire relire son cv !*

Le temps perdu tue

L'arrêt cardio-circulatoire génère une véritable course contre la montre. Chaque minute d'inaction fait perdre à la victime 10% de chances de survie. Des psychologues du travail aident le personnel médical à intervenir encore plus rapidement.



Imaginez un passant qui s'effondre tout à coup dans la rue. On a beau l'appeler par son nom, crier, le secouer par les épaules: rien ne le fait réagir. Sa poitrine ne se soulève plus, aucun signe de respiration. A n'en pas douter, cette personne est victime d'un arrêt cardio-circulatoire. A l'extérieur d'un hôpital, moins de cinq personnes sur cent survivent à ce type d'incident. En milieu hospitalier, les chances sont nettement plus élevées. Pour autant que l'équipe de réanimation ne perde pas de temps! Chaque minute d'inaction diminue en effet les chances de survie de 10%.

La professeure de psychologie du travail Franziska Tschan s'intéresse à la situation bien particulière de l'arrêt cardio-circulatoire en milieu hospitalier. Rôdé à ce genre d'exercice, le personnel médical connaît sur le bout des doigts la procédure d'action. Elle consiste principalement à déclencher l'alarme pour faire venir du secours. Oxygéner le patient tout en lui administrant des compressions thoraciques vigoureuses. Et appliquer des décharges électriques à l'aide d'un défibrillateur. Il va sans dire que les chances de succès reposent en grande partie sur une répartition efficace et rapide de ces différentes tâches au sein de l'équipe soignante. Plus vite les gens sont affectés à une tâche bien précise, meilleur est le résultat. C'est sur ce point que les chercheurs focalisent leurs recherches menées à l'aide d'un simulateur très perfectionné.

Car les gens qui se portent au secours du patient en réanimation n'ont souvent jamais travaillé ensemble et ne se connaissent parfois même pas. «Nous avons calculé le nombre de configurations possibles dans un service comme les soins intensifs d'un hôpital d'une grande ville suisse: c'est presque un million», lâche Franziska Tschan. Comment faire pour que ces personnes saisissent en un éclair ce qu'il est important de faire? Franziska Tschan et ses collègues se sont notamment penchés sur la constitution progressive de l'équipe, les secours se présentant généralement les uns après les autres au chevet du patient. Comment intégrer chaque nouvel arrivant sans pour autant interrompre le traitement?

En savoir plus:

www.helpbyswissheart
www.firstmed.ch
www.sama-ne.ch

Les psychologues du travail ont très vite remarqué le bénéfice de temps obtenu lorsqu'une personne prend la direction des opérations.

La question est vite réglée du moment qu'un médecin se trouve sur les lieux quand survient le problème. Les infirmières et infirmiers qui arrivent par la suite se mettent directement sous ses ordres. En fait, la situation paraît à première vue bien meilleure avec une seule personne présente au moment fatidique, puisque le commandement des opérations lui incombe tout naturellement (du moins jusqu'à l'arrivée d'un collègue plus qualifié). Les choses semblent se compliquer dès que plusieurs personnes d'un même niveau hiérarchique assistent à l'arrêt cardio-circulatoire. Comment élire au plus vite un meneur? On serait tenté de penser qu'une perte de temps survient alors inmanquablement. A leur grande surprise, les psychologues ont découvert le contraire. La performance enregistrée se révèle supérieure lorsque plusieurs personnes sont amenées à collaborer depuis le tout début de l'incident. Le gain de temps s'élève alors à quarante secondes. Une bagatelle, mais qui peut sauver la vie.

Le simulateur

Dans leur recherche, les psychologues simulent un arrêt cardio-circulatoire à l'aide d'une poupée grandeur nature capable de réagir à peu de chose près comme un être humain. Les professionnels de la santé, ainsi mis en condition par les chercheurs, peuvent lui prendre le pouls, écouter son cœur ou ses poumons, lui mettre un cathéter ou l'intuber. Ce simulateur est également capable de parler (c'est en fait un psychologue qui lui prête sa voix par un jeu de micros) et d'ouvrir les yeux.

Le pouvoir rend meilleur leur



Avoir des personnes sous ses ordres ferait naître chez bon nombre de dirigeants un sentiment de responsabilité. Le devoir de «motiver ses troupes», la volonté d’amener chaque collaborateur à donner le meilleur de lui-même, d’insuffler à son équipe l’envie de tirer à la même corde. Raison pour laquelle, les personnes qui occupent une fonction de supérieur se sentiraient particulièrement concernées par l’état d’esprit de leurs subalternes.

Bonne nouvelle : le pouvoir ne corrompt pas. Il aurait même tendance à bonifier celui qui le détient. C’est, en substance, l’une des conclusions révélées par une étude menée à l’Institut de psychologie du travail et des organisations. La professeure Marianne Schmid Mast et son équipe se sont aperçus qu’un sentiment de responsabilité animait les personnes promues au rang de supérieur et les poussait à se préoccuper davantage des pensées de leurs subordonnés.

Cette découverte ravit la professeure Schmid Mast. «On a souvent l’impression que tout le côté négatif de la personne sort au grand jour une fois que cette dernière tient les rênes du pouvoir entre ses mains. Notre étude montre que ce n’est pas le cas.»

Bien au contraire, les observations des scientifiques dévoilent des supérieurs inquiets de l’état d’esprit des employés, sensibles à leur disposition, à leurs soucis du moment. Soucieux de repérer l’instant où un collaborateur, au mieux de sa forme, remplira une fonction avec zèle. Ou au contraire, de flairer les soucis familiaux ou les problèmes de santé qui l’entraveront dans l’accomplissement de sa mission.

Les supérieurs de cet acabit ne font peut-être pas partie du quotidien de tout un chacun. Mais c’est néanmoins la nouvelle tendance qui semble se dessiner à l’horizon, selon les psychologues du travail. Une tendance réjouissante à qui l’on a donné le nom peu enchanteur de *leadership transformationnel*. Car «le supérieur empathique et cha-

rismatique qui le pratique parvient à faire adopter ses visions par son équipe», explique Marianne Schmid Mast. L’adjectif *transformationnel* traduit le changement qui affecte le subordonné conquis par les idées de son patron.

Aussi séduisant qu’il soit, le *leadership transformationnel* ne fait pas que des émules au sein du monde scientifique. Et Marianne Schmid Mast ne cache pas la théorie adverse défendue par certains de ses collègues pour qui la sensibilité interpersonnelle (qui incite à se préoccuper de l’état d’esprit d’autrui) se rencontrerait plus fréquemment chez le subordonné. Car ce dernier aurait tout intérêt à deviner l’humeur de son patron afin de choisir le moment opportun pour soumettre une demande d’augmentation, solliciter un congé ou tenter d’obtenir l’une ou l’autre de ces frivolités dont raffolent les employés.

Les bémols

- *Les gens de la pratique émettent souvent la remarque suivante au sujet du leadership transformationnel. Théoriquement facile à pratiquer tant que tout va bien, il serait par contre beaucoup plus difficile à mettre en œuvre en période de crise, lorsque se font sentir de fortes pressions exigeant rendement et résultats.*
- *La fascination exercée par certains meneurs est un phénomène encore assez mystérieux. Une chose est sûre: n’est pas charismatique qui veut.*
- *Contrairement au charisme, la communication (de ces visions, etc.) peut s’apprendre jusqu’à un certain degré. Mais là aussi, certaines personnes sont indéniablement plus douées que d’autres.*

LE 11^E CONGRÈS DE LA SOCIÉTÉ SUISSE DE PSYCHOLOGIE

Interactions: Real and Virtual

a lieu en langue anglaise les 19 et 20 août 2009 à l'Aula des Jeunes-Rives (Espace Louis-Agassiz 1, Neuchâtel), Université de Neuchâtel.

Il est ouvert au public non spécialisé au prix de CHF 150.-
(inscription avant le 30 juin ou CHF 180.- après cette date)
incluant le matériel, les pauses, un lunch et le cocktail d'au-revoir.

Une crèche est organisée à l'attention des enfants du public
(admission sous préinscription).

Conférenciers invités

- **Janet Bavelas**, Université de Victoria (Canada)
Applying Basic Research on Face-to-Face Dialogue to Psychotherapeutic and Medical Interactions
- **Jim Blascovich**, Université de Californie, Santa Barbara, EU
Virtual Reality : Remaking Human Existence
- **Art Graesser**, Université de Memphis, EU
Learning with Animated Conversational Agents

Symposia invités

- **Guy Bodenmann**, Université de Zurich
Social interactions in the clinical setting
- **Ulrike Ehlert**, Université de Zurich
Biological basis of social interactions
- **Petra Klumb**, Université de Fribourg
Social interactions at work
- **Anne-Nelly Perret-Clermont**, Université de Neuchâtel
Social interactions and learning

En vedette, trois jeunes chercheurs :

- **Thomas Berger**, de l'Université de Berne
- **Linda Charvoz**, de l'Université de Lausanne
- **Janek Lobmaier**, de l'Université de Berne

Décernement du prix Jeunes Chercheurs de la Société

Renseignements : tél. +41 32 718 13 01 (14h-16h mardi, mercredi, jeudi)
ou à l'adresse Email: info@ssp-sgp.ch ou visitez le site www.ssp-sgp2009.ch

Cette manifestation est organisée par l'Institut de psychologie du travail et des organisations,
avec la participation de l'Institut de psychologie, tous deux de l'Université de Neuchâtel.

