

LES RELATIONS HUMAINES : UN CHAMP DE PRATIQUES, UNE DIVERSITÉ DE FORMATIONS ET D'INTERVENANTS

Pierre Mongeau
Université du Québec à Montréal

RÉSUMÉ

L'objectif de ce texte est de susciter la réflexion sur la diversité des parcours de formation des intervenants occupant le champ des pratiques en relations humaines. Il s'agit d'un essai visant, en premier lieu, à mettre en contexte la situation professionnelle difficile rapportée par de nombreux finissants de différents programmes de formation menant à l'intervention en relations humaines et, en second lieu, à proposer une esquisse de solution. L'évolution et l'état actuel de l'intervention en relations humaines sont analysés selon deux points de vue sur la notion de champ de pratiques. Il est ensuite montré que le problème des finissants est en grande partie attribuable à des forces quasi antagonistes issues des précédents points de vue. En effet, il y a eu création de programmes institutionnalisant en une discipline spécifique les savoir, savoir-faire et savoir-être propres aux différentes pratiques d'intervention en relations humaines. De plus, ces mêmes savoir ont été largement diffusés et intégrés à un grand éventail de formations disciplinaires distinctes. Cette situation a entraîné une certaine dilution de l'identité professionnelle. Aussi, nous proposons de travailler à l'intégration des forces en présence en articulant la formation autour d'un noyau de compétences relationnelles propres à l'intervention en relations humaines et d'y adjoindre une formation disciplinaire complémentaire.

INTRODUCTION

Les vocables de *consultants*, *d'intervenants*, de *praticiens* et de *spécialistes* en relations humaines recouvrent un vaste champ de pratiques où oeuvrent un ensemble de professionnels aux origines disciplinaires diverses : agents de relations humaines, conseillers en management et en relations industrielles, consultants en développement organisationnel, infirmières, intervenants sociaux, organisateurs communautaires,

psychologues, psychosociologues, spécialistes en communication, travailleurs sociaux, sociologues cliniciens, etc. (Guillet, Lescarbeau et Payette, 1997). En fait, la multiplicité des intervenants y est telle que toute prétention à quelque forme d'exclusivité corporative ne peut être ici que pure velléité. Aussi, ces professionnels ont recours à des appellations non disciplinaires plus évocatrices du point de vue de l'employeur ou du client. En fait, une pratique fréquente est de se présenter comme consultant et préciser ensuite sa formation d'origine : monsieur X, consultant organisationnel, détenteur d'une maîtrise en psychologie des relations humaines ou madame Y spécialiste en D. O., bachelière en relations industrielles.

Beaucoup de ces professionnels et peut-être la majorité des jeunes finissants travaillent à contrats. Ces derniers éprouvent souvent de grandes difficultés à se tailler une place dans un marché hautement concurrentiel où la lutte pour l'obtention de contrats est souvent féroce. Ils se plaignent, probablement avec raison, d'un manque de reconnaissance sociale et professionnelle de leurs compétences. La tentation de créer des associations corporatistes est alors forte. En effet, plusieurs voient leur planche de salut dans l'institution de telles associations professionnelles fortes regroupant et défendant leurs intérêts disciplinaires. Ces associations auraient entre autres pour mission de faire connaître leurs capacités par de grandes campagnes de marketing auprès des employeurs éventuels. Cette piste de solution aux difficultés éprouvées par les nouveaux arrivants dans ce champ nous apparaît n'être qu'une transposition sur le marché du travail de l'éclatement de la formation menant à ce champ de pratiques. Aussi, nous proposons de chercher les causes et les solutions en amont de l'entrée sur le marché du travail.

Dans ce sens, nous présentons ici une première réflexion sur la notion de champ de pratiques professionnelles en lien avec certaines difficultés éprouvées par les finissants à pénétrer le marché du travail et des implications possibles pour la formation des futurs intervenants en relations humaines. L'objectif premier de cet essai est de servir de stimulus à la réflexion personnelle du lecteur et éventuellement à un débat sur le sujet.¹

En premier lieu, nous préciserons ce que nous entendons par champ de pratiques et nous appliquerons cette définition au champ de l'intervention en relations humaines. Ensuite, nous brosserons un portrait de l'état de la situation quant à la diversité des

¹ La réflexion que présente le texte porte sur la problématique liée à l'ensemble des programmes de formation menant à ce champ de pratiques. Elle ne doit d'aucune façon être spécifiquement associée au *Modèle de Sherbrooke* car, même si le modèle de Sherbrooke constitue aujourd'hui une référence dans le domaine, on ne peut pas se limiter à son seul apport. En effet, ce texte tente de mettre en évidence que la problématique même de ce champ de pratiques est qu'il existe plusieurs parcours.

programmes de formation et des intervenants occupant ce champ de pratiques et de ses impacts sur l'identité professionnelle des finissants. Nous évoquerons au passage quelques éléments historiques expliquant l'émergence de cette diversité d'intervenants. Puis, après un survol de quelques conséquences fâcheuses et autres difficultés actuelles, nous présenterons en quoi la création d'associations corporatives paraît être une fausse piste. Finalement, comme une voie alternative, nous proposerons d'articuler les programmes autour des compétences relationnelles nécessitées par ce champ de pratiques et d'y adjoindre des possibilités de formations complémentaires portant sur des contenus disciplinaires spécifiques.

LA NOTION DE CHAMP DE PRATIQUES

La notion de *champ de pratiques* peut être cernée à partir d'au moins deux points de vue. Le premier correspond à celui du professionnel qui tente d'embrasser du regard l'ensemble des domaines où peut s'appliquer son expertise. Le deuxième est celui de l'usager, c'est-à-dire des employeurs ou des clients potentiels confrontés sur le terrain à des besoins et problèmes spécifiques. Ce dernier point de vue se rapproche de celui du géographe qui cherche à établir le zonage d'un terrain en fonction des similitudes observées. Dans le premier cas, on recense les domaines où peuvent s'exercer certaines pratiques professionnelles. Le champ de pratiques y est, en quelque sorte, défini par une opération de projection des pratiques professionnelles. L'ensemble de leurs points de chutes possibles en délimite alors l'étendue. Dans le deuxième cas, on rassemble des domaines connexes en fonction de leurs similitudes. Le champ de pratiques correspond ici à un ensemble de domaines d'intervention regroupés en fonction des similitudes quant à la nature des situations rencontrées et des opérations et qui y sont effectuées. Autrement dit, soit on projette sur le terrain des pratiques propres à un groupe de professionnels, soit on procède à partir des similitudes observées du terrain lui-même entre différents domaines d'intervention.

Le point de vue du professionnel qui recense les domaines d'application de ses pratiques donne lieu à une vision *corporatiste unidisciplinaire* du champ de pratiques dans la mesure où il renvoie *aux différents domaines d'intervention où s'appliquent les manières de faire habituelles d'un regroupement de professionnels généralement issus d'une même formation disciplinaire*. Par exemple, la négociation de convention légale entre des parties, la médiation familiale et le plaidoyer représentent différents domaines d'application des manières de faire habituelles des avocats. Avec cette façon de procéder, on peut définir autant de champs de pratiques qu'il y a de groupes professionnels qui peuvent être circonscrits, généralement à partir de leur formation disciplinaire. Dans ce contexte, les cloisons entre les champs de pratiques des divers groupes de professionnels ne sont pas véritablement étanches. Il existe alors de multiples et inévitables chevauchements entre les domaines où les manières de faire

habituelles de ces groupes de professionnels s'appliquent. Ainsi, la négociation de conventions légales entre des parties correspond à un domaine d'application des manières de faire habituelles des avocats, des notaires et autres conseillers légaux (voir Figure 1).

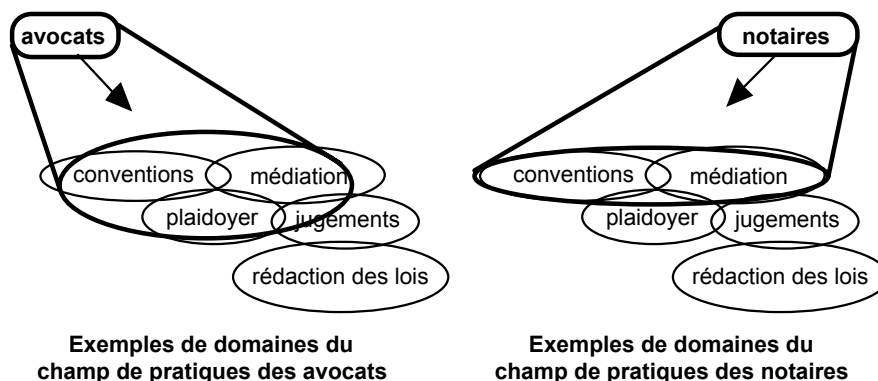
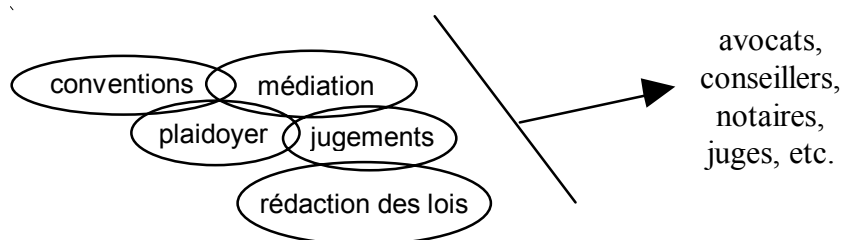


Figure 1. Point de vue des professionnels.

Par opposition, le deuxième point de vue, celui de l'utilisateur sur le terrain, donne lieu à une vision *non corporatiste et multidisciplinaire* du champ de pratiques dans la mesure où il renvoie alors à un *regroupement de domaines d'intervention similaires* où s'appliquent les manières de faire habituelles de différents groupes professionnels généralement issus de formations disciplinaires distinctes. Par exemple, la négociation de conventions légales entre des parties, la médiation familiale, le plaidoyer, les jugements, la rédaction des lois constituent des domaines connexes qui pourraient être rassemblés sous le titre de *champ des pratiques du droit* (voir figure 2). Cette deuxième façon de définir la notion de champ de pratiques, à partir des voisinages observés sur le terrain entre différents domaines d'interventions, a l'avantage de réduire le nombre de champs de pratiques et conduire à des définitions relativement exclusives des champs de pratiques. Toutefois, les champs de pratiques ainsi définis sont généralement occupés par plusieurs groupes professionnels provenant de différentes formations disciplinaires. Dans le cas cité en exemple, les avocats, juges, notaires et politiciens interviennent dans le champ de pratiques du droit.

Il en est de même pour la plupart des pratiques professionnelles. Ainsi, selon le point de vue *du professionnel*, le champ de pratiques des diverses catégories de médecins est délimité par l'ensemble des actes qu'ils sont en mesure de poser. Par contre, du point de vue *de l'utilisateur*, d'autres groupes de professionnels ont aussi des pratiques

pouvant répondre à ses besoins : les acuponcteurs, les chiropraticiens, les homéopathes, les infirmièreS, les masseurs, les sages-femmes et autres.



Exemples de domaines du champ de pratiques du droit

Figure 2. Point de vue de l'usager.

Les appellations d'andragogues, avocats, médecins, notaires, psychologues, psychosociologues, sociologues, et autres relèvent du point de vue *corporatiste unidisciplinaire*. Elles découlent directement des appellations disciplinaires des différentes formations qui ont légué leurs noms aux regroupements professionnels qui se sont formés dans leurs suites. Par exemple, les finissants d'une formation universitaire en psychosociologie se définissent comme des psychosociologues. De même, les finissants en psychologie se définissent comme des psychologues, etc.

Par opposition, les appellations de consultants, de conseillers, d'intervenants, de praticiens, etc., relèvent du point de vue *non corporatiste multidisciplinaire*. Elles en reflètent la non-disciplinarité de la demande des usagers sur le terrain. D'ailleurs, lorsque ces appellations sont précisées, elles le sont habituellement en fonction du terrain d'intervention, par exemple : conseillers devient conseillers en médiations familiales, conseillers en formation, etc. De même, les appellations de consultants, intervenants ou praticiens peuvent être complétées par des expressions précisant le domaine d'intervention : consultants organisationnels, consultants en relations humaines, intervenants communautaires, intervenants psychosocial, praticiens en santé, etc.

À la lumière de ces observations, le choix que font plusieurs professionnels des relations humaines d'utiliser, au-delà de leur appartenance ou non à une corporation professionnelle reconnue, des appellations non disciplinaires, révèle de leur part une certaine adhésion au point de vue non corporatiste multidisciplinaire. En effet, malgré des différences de pratiques et d'allégeances corporatives, ces professionnels se

reconnaissent entre eux comme des collègues ou des compétiteurs pourvu qu'ils *fassent le même métier* et interviennent dans le même champ. Autrement dit, pour autant qu'ils soient engagés par les mêmes employeurs ou clients pour répondre aux mêmes besoins. Aussi, dans la mesure où ces appellations non disciplinaires regroupent sous un même chapeau des professionnels aux origines disciplinaires diverses, leur utilisation délibérée reflète en partie une reconnaissance des similitudes de pratiques entre les divers groupes intervenant dans le même champ.

LE CHAMP DE PRATIQUES DES RELATIONS HUMAINES

Définir le champ de pratiques des relations humaines, selon le point de vue *non corporatiste multidisciplinaire*, requiert l'identification des similitudes entre les domaines d'intervention auxquels réfère l'expression *relations humaines*. Selon St-Arnaud (1997), ces domaines se rapportent à l'intervention auprès des personnes, des groupes, sous-groupes, organisations, institutions, etc., et l'expertise sur ces systèmes d'interactions humaines constitue la principale compétence sollicitée par les interventions dans ce champ de pratiques. Ces professionnels de ce champ de pratiques sont appelés à offrir ce que Lescarbeau et al. (1996) appellent un savoir-faire sur le comment procéder pour transformer une situation, c'est-à-dire une expertise sur le processus qui s'étend au-delà de leur spécificité disciplinaire. Par rapport à l'identification des similitudes entre les domaines d'intervention en *relations humaines*, l'intervention sur l'interaction humaine apparaît comme le principal point commun de ces domaines d'intervention. Plus précisément, les similitudes entre les domaines d'intervention auprès des personnes, des groupes, sous-groupes, organisations, institutions, etc., concernent la structuration et la modification de manières d'interagir entre des personnes. Ainsi, intervenir dans le champ des relations humaines consiste à tenter de structurer ou de modifier les interactions que des personnes entretiennent dans les différents contextes interpersonnels, de groupes ou organisationnels.

En conséquence, la notion de champ de pratiques en relations humaines renvoie à l'ensemble des domaines d'intervention où s'appliquent les manières de faire habituelles de différents groupes de professionnels généralement issus de formations disciplinaires distinctes et ayant pour objet la structuration ou la modification de manières d'interagir entre des personnes. Ces domaines d'intervention se rapportent principalement aux interventions relatives aux interactions en dyade, en groupe, entre des groupes et au sein des organisations, ainsi qu'aux interactions entre les personnes à l'aide des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC). Il s'agit donc d'un vaste champ de pratiques alimenté par plusieurs disciplines : management, psychologie, sociologie, etc. Il couvre, par exemple, l'aide aux employés en difficultés, la consolidation d'équipes de travail, la conception et la

réalisation de sessions de formation, l'établissement de diagnostics organisationnels, la définition et la réorganisation des tâches, la gestion de conflits, la gestion du changement, la facilitation du travail de groupes de tâche, la réaffectation du personnel, la structuration d'une démarche de résolution de problèmes, etc.

Les services de ces professionnels de l'interaction humaine s'adressent ainsi à une variété d'entreprises et visent à répondre à un vaste ensemble de besoins. En fait, tous les ensembles organisés de personnes (entreprises privées, publiques et parapubliques, groupes informels, organisations communautaires, etc.) sont susceptibles d'avoir recours à leurs services. Ils sont toutefois plus particulièrement sollicités par des organisations où les interactions entre les personnes influencent directement l'atteinte des objectifs poursuivis.

UNE MULTIPLICITÉ DE FORMATIONS DISCIPLINAIRES

La diversité d'intervenants qui occupent ce champ prend sa source dans la diversité des formations qui mènent à ce champ de pratiques. En effet, ces formations sont divisées en une multitude de programmes disciplinaires distincts et de différents niveaux. Certains programmes offrent une formation professionnelle de premier cycle. On peut citer, par exemple, les programmes en animation culturelle, en criminologie, en loisirs et communications sociales, en psychosociologie, en relations industrielles, en travail social, etc. Tandis que d'autres ne donnent véritablement accès au marché du travail qu'après le deuxième cycle universitaire. Il en est ainsi des programmes de maîtrises en andragogie, en gestion des systèmes humains, en gestion de projets, en psychologie des relations humaines, en *applied social science*, etc. Chaque école ou programme aspire, avec plus ou moins d'assurance, à une part du marché suffisamment large pour garantir l'avenir professionnel de ses finissants. Par ailleurs, certaines formations complémentaires, offertes par le biais des programmes de certificats ou de programmes courts, ont des objectifs de formation pratique très proches des ambitions professionnelles de certains des programmes de premier cycle : animation des groupes et des organisations, créativité, intervention et pratiques psychosociales, intervention en santé mentale, toxicomanie, gestion des ressources humaines, gestion des équipes de travail et gestion de projet, etc. De plus, les notions de travail en groupe et d'animation sont maintenant intégrées dans des programmes de niveaux collégial. En outre, il existe aussi de nombreux centres privés de formation en relation d'aide, en développement organisationnel, en intervention psychosociale, en santé mentale, etc. Ces formations sont généralement offertes par le biais de sessions thématiques d'initiation, par exemple, au leadership, à la programmation neurolinguistique, à la consolidation d'équipe, à la consultation organisationnelle, à la médiation, etc. Les finissants de chacune de ces diverses

formations peuvent ensuite librement prétendre aux titres de consultant, d'intervenant ou de spécialiste accrédité.

Devant ce tableau d'une situation relativement désordonnée, il est tentant de vouloir simplifier la situation en associant la qualité et la supériorité de la formation au degré de formation universitaire reçue. Malheureusement, la situation n'est pas aussi simple. Au regard de ce champ de pratiques, il n'est pas sûr que la formation de l'intervenant soit nécessairement plus pertinente parce qu'elle est universitaire plutôt que privée, de deuxième cycle plutôt que du niveau de certificats. Ainsi, pourquoi un étudiant cumulant trois années de formation truffées de préoccupations pratiques dans le cadre d'un bac par cumul de certificats (disons à titre d'illustration : animation des groupes et des organisations, gestion des ressources humaines et toxicomanie), ne serait-il pas aussi bien préparé aux réalités des interventions liées, par exemple, à un programme d'aide aux employés qu'un étudiant en psychologie qui a suivi trois ans de cours théoriques, souvent sans grand rapport avec la réalité du terrain (histoire de la psychologie, psychologie expérimentale, méthode de recherche, etc.), et deux années de maîtrise où sont tardivement apparues les préoccupations concrètes de la pratique professionnelle?

UNE DILUTION DE L'IDENTITÉ PROFESSIONNELLE DES FINISSANTS

La diversité des intervenants, différents par leur formation disciplinaire et par leurs appellations professionnelles, représente une source de confusion chez les éventuels employeurs ou clients et une dilution de l'identité professionnelle chez les finissants. Les clients potentiels cherchant à faire appel de façon ponctuelle à un intervenant externe à l'organisation peuvent se sentir démunis et confus devant la profusion de professionnels prétendant pouvoir répondre à leurs besoins. Les plus grosses entreprises procèdent par appels d'offres. Les responsables de l'engagement assistent à des présentations d'offres de services, mais ils ne peuvent pas se référer à une quelconque forme d'accréditation standard attestant des compétences des consultants qui se présentent. Le choix se fait parfois au pifomètre. Chez les plus petites entreprises, le choix s'effectue le plus souvent sur la base d'une réputation de compétence transmise de bouche à oreille. Dans ce marché, le détenteur d'une formation entourée d'un halo de prestige peut être avantagé par rapport à ceux qui doivent « expliquer » leur formation. Dans le cas d'organismes communautaires, publics, parapublics ou syndicaux offrant des postes réguliers d'agent de relations humaines, d'animateur, de conseiller, d'organisateur communautaire, de conseiller à la formation, etc., il n'y a pas véritablement de profil de formation d'établi qui fasse consensus d'une institution à l'autre.

Pourtant, du consultant organisationnel muni d'une maîtrise en relations industrielles à l'organisateur communautaire détenteur d'un baccalauréat en psychosociologie s'étend un univers d'expertises apparentées. Au-delà de certaines divergences de contenus disciplinaires et d'orientations économiques et sociales, ces professionnels de l'intervention auprès des personnes, des groupes et des organisations partagent généralement sur le plan pratique une même préoccupation pour l'humain et ses réactions au sein de systèmes complexes d'interactions sociales. Ils puisent à une masse commune de savoirs accumulés et partagent en grande partie un ensemble de compétences relationnelles qui leur permet d'intervenir efficacement (confrontation, écoute, feed-back, objectivation, reflet, reformulation, etc.), de même que certaines pratiques communes fondées sur une panoplie de savoirs, d'outils, de méthodes et d'approches similaires (l'analyse des pressions sociales, la gestion par objectif, l'étude de cas et l'apprentissage par problème, etc.) caractérisées par la prise en considération de l'ensemble du système dans lequel s'insère l'interaction à construire ou modifiée.

UN ENCHAÎNEMENT DE CAUSES ET D'EFFETS

L'émergence de cette diversité d'intervenants partageant un même tronc commun de pratiques professionnelles, mais aux appellations et formations variées, s'explique en grande partie par un enchaînement historique de causes et d'effets. Ainsi, pour l'essentiel, les fondements communs de ces pratiques apparentées ont été articulés durant les dernières décennies autour de l'héritage de savoirs, d'habiletés et d'attitudes du mouvement en *relations humaines* (R. H.). Ce mouvement a pris forme à partir des travaux de Lewin (Lewin, 1948; Lewin, 1951; Lewin, 1959/1972) et ses successeurs (Bales, Benne, Bradford, Lippitt et autres) et des pratiques professionnelles développées par la suite dans des centres de formation comme celui du *National Training Laboratories (NTL)* à Bethel en Nouvelle-Angleterre (Chiasson, 1997; Tessier, 1990). Il fut introduit au Québec au cours des années soixante et soixante-dix.

Depuis, deux forces quasi antagonistes correspondant aux points de vue *corporatiste* et *non corporatiste*, semblent avoir animé son évolution : l'une prônant la création d'une nouvelle profession, et l'autre la diffusion de cette nouvelle expertise. D'une part, on a voulu professionnaliser ce mouvement en instituant en programmes disciplinaires le bagage de connaissances, savoirs-faire et d'attitudes qui lui étaient associés. On peut citer, à titre d'exemple, les programmes en psychologie des relations humaines de l'université de Sherbrooke, le programme en psychosociologie de l'UQAM (nouvellement implanté à l'UQAR) et le défunt programme en génagogie de l'UQTR maintenant devenu *Loisirs et communications sociales*.

D'autre part, l'héritage du mouvement en *relations humaines* a été disséminé, souvent par les premiers finissants des précédents programmes, dans une multitude de formations disciplinaires différentes (counseling, éducation, gestion de ressources humaines, orientation professionnelle, relations industrielles, sciences infirmières, travail social, etc.) ainsi que dans une très grande variété de programmes de certificats tels animation des groupes, créativité, intervention psychosociale, en gestion des ressources humaines, relations interpersonnelles, etc. Cela a pour effet qu'aujourd'hui le discours et les valeurs promus par les professionnels explicitement spécialisés au niveau de l'intervention sur l'interaction humaine sont déjà en grande partie intégrés à de nombreuses autres formations professionnelles. Par exemple, des programmes en sciences infirmi

ères, en sciences de l'éducation, en administration et même en génie comportent maintenant des cours sur le travail en groupe, le leadership et l'animation. De sorte que plusieurs finissants des précédents programmes « corporatistes » contribuent à former leurs propres concurrents sinon les concurrents immédiats des finissants qui les suivent.

Malgré cette pénétration individuelle de multiples programmes disciplinaires par les finissants, via des charges de cours ou autres modalités d'engagement, il n'existe que peu ou pas de liens formels entre les multiples programmes de formations. Des contenus semblables se retrouvent dans des cours aux intitulés différents selon les programmes, et les équivalences ne sont toujours pas assurées. Par ailleurs, il est fréquent que les colloques et les rencontres organisés par les responsables des divers programmes s'adressent spécifiquement aux anciens finissants de leur programme. Il arrive ainsi que les étudiants d'une université ignorent ce qui se passe dans les autres universités. De plus, les liens entre les milieux de pratiques et de formation sont parfois ténus. Dans l'ensemble, les professeurs ignorent ce que deviennent leurs étudiants.

DES CONSÉQUENCES FÂCHEUSES POUR LES FINISSANTS

Cette diversité des formations et des intervenants dans le même champ de pratiques a plusieurs conséquences fâcheuses pour les finissants des différents programmes de formation. Une première est sans doute la non-reconnaissance sociale que plusieurs disent éprouver à leur entrée sur le marché du travail. Les récriminations les plus entendues, notamment lors de colloques tenus en 1998 à l'Université de Sherbrooke concernant *Les nouveaux défis de la pratique professionnelles* et à l'UQAM concernant *Le devenir de la psychosociologie de la communication*, colloques respectivement organisés par messieurs Lescarbeau et Carle, où l'avenir de la profession a donné lieu à des débats et tables rondes et où les finissants étaient

expressément conviés, sont relatives au fait de devoir expliquer longuement aux employeurs ce qu'ils peuvent faire. La puissance d'évocation de leurs différentes appellations semble trop faible pour que leurs employeurs ou clients potentiels puissent se faire une idée préalable de leurs capacités spécifiques d'intervention. Ainsi, celui qui se présente au CLSC en disant qu'il est andragogue, génagogue, psychosociologue, psychologue spécialisé en relations humaines ou spécialiste en communications sociales se devra d'expliquer un titre qui reste parfois sans écho ni aura distinctive chez son interlocuteur.

Une deuxième conséquence réside dans une difficulté des finissants à percevoir et reconnaître leurs propres compétences. Plusieurs critiques émises par des étudiants en stage de fin de formation ou par d'anciens étudiants se rapportent à une identification soit trop large et floue de leurs compétences, soit si spécifique qu'elles semblent insignifiantes à leurs propres yeux. Par exemple, soit qu'ils prétendent à une universalité que le marché du travail ne leur reconnaît pas (ils prétendent pouvoir effectuer à peu près n'importe quel type d'intervention pourvu qu'elle s'adresse à des personnes en interactions), soit qu'ils limitent leurs savoir-faire à quelques zones très restreintes comme la facilitation du travail en groupe.

Une troisième conséquence fâcheuse prend la forme d'une non-identification à leur formation disciplinaire sinon d'un rejet de celle-ci. Ils délaissent les appellations spécifiques tirées du libellé de leur formation pour se présenter plutôt sous les vocables généraux et non disciplinaires de consultant, de praticien, d'intervenant, etc.

Finalement, il semble que ceux qui réussissent le mieux à se tailler une place sur le marché du travail soient ceux qui combinent leur formation en intervention auprès des personnes, des groupes et des organisations avec une seconde formation reliée à des contenus disciplinaires connexes. À titre d'exemple, la combinaison de cette formation de base avec une maîtrise en administration ou un diplôme en gestion des ressources humaines ou encore avec une autre spécialité en lien direct avec les employeurs visés sont des combinaisons gagnantes dans la mesure où ces formations complémentaires représentent une valeur ajoutée permettant d'ouvrir des portes et de s'insérer dans des réseaux déjà existants.

AUTRES DIFFICULTÉS CONTEMPORAINES

Au-delà des difficultés liées à la diversité des intervenants et des formations occupant ce champ de pratiques, la faiblesse de l'identité professionnelle ressentie par de nombreux finissants est aussi liée à une certaine récupération du vocabulaire, des notions et techniques propres à l'intervention en *relations humaines* par un ensemble d'intervenants sociaux. Du politicien faisant la une des informations aux travailleurs sociaux, en passant par les professeurs de niveau élémentaire, il est fréquent de les voir aujourd'hui utiliser des éléments de vocabulaire liés à ce mouvement. Ainsi, des politiciens parlent d'approche par consensus, des travailleurs sociaux défendent la nécessité d'intervenir sur l'ensemble du réseau d'interactions de la personne, certains enseignants introduisent déjà au niveau élémentaire des principes de travail en groupe et répartition des rôles, etc. Bien sûr, on ne peut que se réjouir d'une telle diffusion des connaissances. Elle entraîne toutefois une certaine disparition de l'effet de nouveauté. Elle marque la fin de la lune de miel du consultant en relations humaines. En effet, ce dernier fait parfois face aujourd'hui à des clients connaissant déjà fort bien son univers conceptuel et méthodologique. Évidemment, cela ne nuit en rien à la qualité de l'intervention qui peut être entreprise, mais au départ, c'est-à-dire au moment crucial de négocier le contrat, cela peut affecter négativement la perception des apports possibles de l'intervenant : « *On connaît tout ça, on a déjà essayé, on veut essayer autre chose...* »

Par ailleurs, à l'heure où les nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) ont de plus en plus tendance à prendre le pas sur les ressources humaines et à représenter le cœur de l'entreprise, le consultant en relations humaines se voit de plus en plus confiné dans un rôle de gestionnaire des réactions aux changements. Contrairement aux années soixante et soixante-dix, où son rôle en était essentiellement un d'agent de changement, il arrive aujourd'hui qu'on le sollicite pour gérer les changements induits par les NTIC. En outre, la baisse des investissements publics et la montée du néolibéralisme, où la valeur marchande d'un service prime de plus en plus sur sa valeur sociale, exercent une pression qui tend à réduire la niche du consultant ou de l'intervenant en relations humaines sur le marché du travail.

Ainsi, nous en arrivons à cette situation paradoxale où l'ensemble de la formation à l'intervention auprès des personnes, des groupes et des organisations est, malgré ses divisions, de plus en plus développée, structurée et accessible (il y a à peine trente ans, l'ensemble des formations mentionnées ici n'existaient pas) tandis que le marché du travail est, lui, de plus en plus surpeuplé et bouché.

Par ailleurs, les problèmes affectant l'identité professionnelle du jeune finissant trouvent aussi leurs origines dans certaines pressions sociales affectant les programmes de formations. Ainsi, dans les programmes de premier cycle menant à des études de deuxième cycle, et parfois aussi dans ceux dits terminaux, on assiste parfois, sous le jeu des forces en présence, à une dévalorisation des savoir-faire au profit des savoir de contenus. Les savoir-faire sont relégués aux niveaux des formations complémentaires de types *certificats* ou *programmes courts*, ou encore ils sont laissés à la formation en entreprise privée. En effet, dans la structure actuelle de formation universitaire, le premier cycle sert généralement à l'acquisition d'une large base de connaissances. Tandis que le deuxième cycle peut, dans certains cas, contribuer plus directement à l'acquisition de compétences professionnelles. Cette structure de formation est particulièrement bien implantée dans les programmes de psychologies et autres disciplines connexes. Cette situation participe en partie au problème identitaire des finissants dans la mesure où plusieurs savoir-faire furent relégués en arrière plan des contenus de leur formation disciplinaire de base ou n'y occupaient pas la place que ces savoir-faire occupent maintenant dans leurs pratiques. Aussi, il n'est pas étonnant que certains de ces finissants éprouvent quelques difficultés à s'identifier à leur formation.

Devant ce constat, devant les difficultés qui assaillent les jeunes qui entrent dans ce champ de pratiques, ne rien faire paraît irresponsable et même suicidaire pour certains programmes en place. À terme, le jeu des forces en présence ne peut que favoriser les formations déjà très bien insérées socialement. En effet, les tentatives passées pour institutionnaliser ce champ de pratiques de façon parallèle et non concertée dans des formations disciplinaires distinctes (généalogie, psychologie des relations humaines, psychosociologie, psychologie sociale appliquée, etc.) jumelée à la rationalisation tout azimut qui affecte la gestion des ressources de notre société, incluant les entreprises et les universités, créent une pression qui risque d'entraîner la disparition des programmes les plus faibles du point de vue de leur image et de leur insertion économique. En clair, un finissant en administration avec quelques cours en relations humaines aura éventuellement plus de chance d'obtenir contrats et emplois qu'un finissant des programmes explicitement spécialisés au niveau de l'intervention sur les interactions humaines.

LES PISTES DE SOLUTION

Dans ce contexte, la tentation de créer des associations de type corporatif et disciplinaire est alors très forte. En effet, les différents groupes de finissants expriment régulièrement, lors des différents rencontres et colloques auxquels ils sont conviés, le désir de former leurs associations professionnelles respectives. Leur souhait est que ces associations orchestrent des campagnes de promotions afin de

mieux faire connaître sinon reconnaître leurs capacités. Pourtant, ces associations ne naissent pas ou celles qui naissent ne tiennent pas ou encore elles demeurent méconnues et sans réel pouvoir. Ainsi, sauf erreur, les finissants en relations humaines de l'Université de Sherbrooke n'ont toujours pas formé une telle d'association, les finissants du programme de psychosociologie de l'UQAM en sont maintenant à leur troisième tentative infructueuse. Ces projets d'associations ne réussissent pas à prendre véritablement racine dans ce champ de pratiques éclaté. En fait, cette voie ne semble pas porteuse d'avenir dans la mesure où ces associations ne feraient que refléter l'éclatement disciplinaire actuel et contribuer à l'institutionnalisation des rapports de forces existants entre les différentes formations.

Une voie d'avenir : allier des compétences relationnelles à une spécialisation disciplinaire complémentaire

L'état actuel du champ de pratiques étant, comme nous l'avons vu, en grande partie attribuable au jeu des pôles antagonistes qui animent depuis toujours la pratique et la formation en relations humaines (point de vue du professionnel vs point de vue de l'utilisateur, corporatiste vs non corporatiste, unidisciplinaire vs multidisciplinaire), leur intégration pourrait représenter une voie d'avenir. Cette intégration exige un nouveau point de vue.

Le recadrage proposé est que le problème et sa solution doivent être cherchés en amont plutôt qu'en aval de leur entrée sur le marché du travail, car les difficultés actuelles des finissants sont en grande partie attribuables au morcellement des formations menant à ce champ de pratiques. Aussi, nous proposons de travailler, d'une part, à l'harmonisation des voies d'accès et, d'autre part, à la bonification de la formation.

L'harmonisation de la formation pourrait être articulée autour de l'identification d'un tronc commun de compétences relationnelles propres à ce champ de pratiques. Une compétence correspond de façon générale à une intégration réussie de savoirs-faire de haut niveau mobilisant les ressources cognitives de l'individu pour le traitement d'une situation complexe (Perrenoud, 1995). Les compétences relationnelles réfèrent quant à elles à des facteurs tels que les connaissances, les habiletés, les comportements, les attributions et la qualité de l'ensemble du processus d'interaction qui font en sorte que la relation s'établit et se maintient de façon relativement satisfaisante pour les partenaires impliqués (Spitzberg et Cupach, 1989; voir Bourassa, 1997). Au niveau professionnel, les compétences relationnelles sont reliées à la maîtrise d'un savoir-faire qui permet d'établir une relation de travail efficace avec les systèmes auprès desquels on intervient (St-Arnaud, 1997). Les compétences relationnelles auxquelles nous référons désignent donc l'intégration réussie de savoir,

savoir-faire et savoir-être exigés par le traitement des situations complexes liées aux interventions sur les interactions humaines.

La bonification de cette formation de base axée sur l'acquisition de compétences relationnelles sollicitées par ce champ de pratiques pourrait quant à elle procéder simplement par l'adjonction de programmes complémentaires de formation. On peut songer à un programme de baccalauréat professionnel constitué d'une majeure en rapport avec les compétences relationnelles nécessaires aux interventions concernant les interactions humaines et d'une mineure hors programme reliée à des contenus disciplinaires complémentaires où l'étudiant pourrait aller chercher dans d'autres programmes une dizaine de cours de spécialisation (administration, créativité, droit, gestion de projet, loisirs, nouvelle technologie de l'information et de communication, médiation, relations de travail, ressources humaines, toxicomanie, travail social, etc.). Chaque programme, chaque centre de formation, pourrait ainsi afficher une spécificité propre aux ressources professorales et autres dont il dispose.

À court terme, on doit s'atteler à l'identification d'un ensemble de compétences centrales et communes aux diverses formations actuelles et pertinentes pour les praticiens qui occupent ce champ. Ce noyau de compétences pourrait alors constituer un tronc commun aux différents programmes. Chaque programme pourrait ajouter à ce tronc commun une couleur qui lui soit spécifique. Dans ce modèle, grandement inspiré du modèle de l'école professionnelle, la formation de premier cycle est dédiée à l'acquisition des compétences professionnelles et le deuxième cycle à l'avancement des connaissances et au développement des pratiques.

En bref, nous proposons de mettre en place une certaine réciprocité au niveau de la récupération des savoirs. Si des programmes spécialisés en administration, en éducation, en génie, technologie forestière, etc. ont réussi avec les années à intégrer des savoirs issus du mouvement en relations humaines, il semble aujourd'hui souhaitable que les programmes consacrés à la formation à l'intervention sur l'interaction humaine intègrent à leur tour des connaissances issues de ces différents programmes et offrent ainsi à leurs étudiants la possibilité de marier leur formation de base à des contenus disciplinaires complémentaires.

Une telle transformation de la situation ouvrirait la voie à une certaine unification de la profession. Il pourrait entraîner une réduction de la profusion des appellations disciplinaires et favoriser la création d'un nouveau programme professionnel centré sur le champ de pratiques et ainsi contribuer à cette unification de la profession. Toutefois, cette intégration implique un certain abandon des prétentions à l'exclusivité disciplinaire. Par contre, à long terme, on peut imaginer qu'une telle réforme pourrait mener à l'insertion des finissants dans un ensemble plus vaste

regroupant l'ensemble des intervenants issus des sciences humaines appliquées. L'ensemble des appellations et spécialisations actuelles (conseillers en relations industrielles, intervenant communautaire, psychologue en relations humaines, etc.) pourraient alors être réunies sous un même chapeau, tant au niveau de la formation que de l'appellation. On pourrait alors assister à la création d'une grande association transdisciplinaire, ou mieux encore un nouvel ordre professionnel multidisciplinaire, réunissant l'ensemble des intervenants dans ce champ de pratiques. L'harmonisation des formations et des appellations permettrait l'émergence de repères sociaux mieux définis et plus accessibles réduisant ainsi la confusion des employeurs et des clients.

Au-delà des difficultés liées à sa mise en application, cette piste de solution semble globalement receler des éléments favorisant, chez les futurs finissants, une meilleure prise de conscience de leurs propres compétences et l'appropriation d'une identité professionnelle forte et reconnue socialement, tout en laissant suffisamment de place à une spécialisation des ressources propres à chaque programme. Bien sûr, l'idéal est grand et les embûches sont nombreuses sur cette voie, mais face au manque d'alternative et à l'inconfort de l'inaction, la nécessité d'entreprendre cet immense travail de concertation n'en est que plus grande.

SYNTHÈSE DE LA DÉMARCHE

Après avoir précisé que la notion de champ de pratiques correspond soit à une vision corporatiste unidisciplinaire qui renvoie aux différents domaines d'intervention où pratique un groupe professionnel soit à une vision non corporatiste et multidisciplinaire qui renvoie alors à un ensemble de domaines d'intervention similaires où pratiquent différents groupes professionnels, nous avons défini le champ des pratiques en relations humaines comme l'ensemble des domaines d'intervention où s'appliquent les manières de faire habituelles de différents groupes de professionnels ayant pour objet la structuration ou la modification de manières d'interagir entre des personnes. Nous avons ensuite cherché à démontrer que la multiplicité des intervenants dans ce champ est historiquement attribuable à la multiplication des formations menant à ce champ de pratiques et au fait qu'une grande partie des savoir-faire nécessaires aux interventions sur les interactions humaines ont été intégrés à une multitude de programmes de formation. Cette situation a entraîné une dilution de l'identité professionnelle des finissants des programmes disciplinaires en rapport avec l'interaction humaine et par voie de conséquence une certaine difficulté à se démarquer de leurs concurrents. Puis après avoir souligné les risques de la tentation de multiplier les associations corporatives et disciplinaires, nous avons proposé de recadrer le problème autour de l'harmonisation des voies d'accès à ce champ de pratiques à partir d'un noyau de compétences

relationnelles communes auquel pourrait être greffées des contenus disciplinaires complémentaires selon les ressources disponibles.

RÉFÉRENCES

- Bourassa, F. (1997). Compétences interculturelles : un modèle intégrateur inspiré de la psychologie des relations humaines. *Interactions*, 1, (1), 59-76.
- Chiasson, N. (1997). La psychologie des relations humaines : un rappel de son histoire et coup d'oeil sur ses assises. *Interactions*, 1, (2), 158-175.
- Guillet, D., Lescarbeau, R. et Payette, M. (1997). La psychologie des relations humaines et la pratique du développement organisationnel. *Interactions*, 1, (1), 29-46.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York : Harper & Row.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York : Harper & Row.
- Lewin, K. (1972). *Psychologie dynamique — Les relations humaines*. (Traduction de Faucheux, M. et Faucheux C., 1959). Paris : Presses Universitaires de France.
- Perrenoud, P. (1995). Des savoirs aux compétences. De quoi parle-t-on en parlant de compétences? *Pédagogie collégiale*, 9, (1), 54-58.
- St-Arnaud, Y. (1997). Quelques compétences pour intervenir en psychologie des relations humaines. *Interactions*, 1, (1), 6-28.
- Tessier, R. (1990). L'intervention psychosociologique de 1940 à 1990 : historique et essai de clarification conceptuel. R. Tessier et Y. Tellier (Éds). *Changement planifié et développement des organisations* (p. 89-113). Québec : Presses

