

# **LES DIMENSIONS HUMAINES DU TRAVAIL**

**Théories et pratiques de la psychologie du travail  
et des organisations**

**Sous la direction de  
Eric BRANGIER, Alain LANCRY, Claude LOUCHE**

MODIFICATION DES DROITS : De 2004 à 2010 les droits de cet ouvrage ont été gérés par les Presses Universitaires de Nancy, 42-44, avenue de la libération - BP 33-47 - 54014 Nancy cedex, sous la forme :

Brangier, E., Lancry, A., & Louche, C. (eds) (2004). *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques en psychologie du travail et des organisations*, Nancy : PUN, 670p. ISBN : 2-86480-926-5

Depuis 2011, les éditeurs scientifiques, Messieurs Eric Brangier, Alain Lancry et Claude Louche ont récupéré les droits qui sont mis librement à disposition des membres et laboratoires du Réseau de Psychologie du Travail et des Organisations, réseau scientifique réunissant les chercheurs francophones ayant, notamment, assuré le développement et la promotion de cet ouvrage.

Ce texte est original. Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, uniquement. Pour cet usage, les sources exactes du document, des chapitres extraits ou des citations empruntées devront être citées par les utilisateurs de ce livre.

## **Hommage**

*Antoine Laville est décédé le 28 Novembre 2002, à l'âge de 68 ans.*

*Médecin de formation, il a été un des pionniers de l'Ergonomie. Entré en 1961 au Laboratoire de Physiologie du Travail du CNAM dirigé par le Professeur J. Scherrer, il participe en 1966 avec Alain Wisner à la transformation du Laboratoire en Laboratoire de Physiologie du Travail et d'Ergonomie ; il en sera nommé Sous – Directeur en 1979. En 1989, il est nommé Directeur du Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive de l'EPHE. L'influence de ses recherches et de ses enseignements s'est étendue bien au-delà des frontières ; l'Ergonomie brésilienne et l'Ergonomie québécoise lui doivent beaucoup.*

*« Comprendre le travail pour le transformer », la « Santé au travail », ont toujours été au cœur de ses recherches et interventions effectuées en laboratoire puis en entreprises avec la volonté de participer, en tant que militant, à « l'amélioration des conditions de travail ». Ses principaux thèmes de recherches en témoignent : travail répétitif sous contraintes de temps et santé, horaires postés, horaires de nuit et santé, modalités de régulation des postures de travail, écrans de visualisation et vision, vieillissement et travail.*

*Pour développer ce dernier thème et lui donner un statut en entreprise, il a fondé avec Serge Volkoff, le Centre de Recherches et d'Etudes sur l'Age des Populations au Travail (CREAPT). Le vieillissement au cours de la vie active y est considéré sous un double aspect : le vieillissement par le travail, c'est-à-dire le rôle du travail dans les processus de déclin et de construction (par l'accroissement de l'expérience et des compétences) et le vieillissement par rapport au travail c'est à dire l'évolution de l'état fonctionnel des opérateurs confrontés au contenu et aux exigences du travail.*

*Ses recherches et son ouverture d'esprit ont conduit Antoine Laville à tisser des liens entre différentes « Sciences du Travail », ergonomie, physiologie, épidémiologie, psychologie, plaidant pour une multidisciplinarité effective.*

*Cette rapide évocation explique sa participation à deux chapitres de ce Traité de Psychologie du Travail, l'un en collaboration avec Anne Lancry sur les conditions de travail, l'autre sur Vieillissement et Travail avec Corinne Gaudart et Valérie Pueyo dont il a dirigé les thèses.*

## Auteurs

AKIKI Joumana	LAVILLE Antoine
AUBRET Jacques	LEMOINE Claude
BARCENILLA Javier	LEVY-LEBOYER Claude
BAREIL Céline	LIVIAN Yves-Frédéric
BAUBION-BROYE Alain	LOUCHE Claude
BLANCHARD Serge	MASCLET Georges
BOUDRIAS Jean-Sébastien	MEYER Carole
BRANGIER Eric	PONNELLE Sandrine
DAMMEREY Caroline	PRUNIER-POULMAIRE Sophie
DE LA GARZA Cecilia	PUEYO Valérie
DELOBBE Nathalie	ROGARD Vincent
DESSAGNE Lara	RONDEAU Alain
DUPUY Raymond	ROQUES Martine
FISCHER Gustave-Nicolas	SAVOIE André
GADBOIS Charles	STEINER Dirk D.
GAUDART Corinne	TIJUS Charles
HAJJAR Violette	TISSERANT Pascal
HOCH Raphaël	TOUZE Pierre-André
HOULLON Virginie	TROGNON Alain
KOUABENAN Dongo Rémi	VALLERY Gérard
LANCRY Alain	VANDENBERGHE Christian
LANCRY-HOESTLANDT Anne	WEILL-FASSINA Annie

## SOMMAIRE

<b>PREFACE</b>	9
----------------	---

### **PREMIERE PARTIE : L'HOMME AU TRAVAIL**

#### **1. INTRODUCTION GENERALE : LE DOMAINE DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS**

Eric Brangier, Alain Lancry & Claude Louche	15
---	----

#### **2. LE TRAVAIL**

Anne Lancry-Hoestlandt & Antoine Laville	43
--	----

#### **3. APPRENTISSAGE ET FORMATION**

Javier Barcenilla & Charles Tijus	65
-----------------------------------	----

#### **4. LE BILAN DE LA PERSONNE AU TRAVAIL**

Jacques Aubret & Serge Blanchard	103
----------------------------------	-----

#### **5. L'EVALUATION DES INDIVIDUS DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

Dirk D. Steiner & Pierre-André Touzé	133
--------------------------------------	-----

#### **6. LES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL**

Gustave-Nicolas Fischer	161
-------------------------	-----

#### **7. TEMPS ET RYTHMES DE TRAVAIL**

Sophie Prunier-Poulmaire & Charles Gadbois	181
--	-----

#### **8. ASPECTS PSYCHOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELS DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION**

Eric Brangier & Gérard Vallery	213
--------------------------------	-----

**9. ANALYSE DES ACCIDENTS DU TRAVAIL,  
GESTION DES RISQUES ET DES PREVENTIONS**

Annie Weill-Fassina, Dongo Rémi Kouabenan  
& Cecilia De la Garza \_\_\_\_\_ 251

**10. LA SANTE PSYCHIQUE AU TRAVAIL**

Alain Lancry & Sandrine Ponnelle \_\_\_\_\_ 285

**11. HANDICAP AU TRAVAIL**

Anne Lancry-Hoestlandt, Joumana Akiki  
& Virginie Houillon \_\_\_\_\_ 313

**DEUXIEME PARTIE :  
LA RELATION TRAVAIL-ORGANISATION-SOCIETE**

**12. LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLE**

Yves-Frédéric Livian \_\_\_\_\_ 335

**13. SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE  
ET TRANSFORMATION DES IDENTITES**

Alain Baubion-Broye, Raymon Dupuy  
& Violette Hajjar \_\_\_\_\_ 359

**14. MOTIVATION, SATISFACTION  
ET IMPLICATION AU TRAVAIL**

Claude Lemoine \_\_\_\_\_ 389

**15. GROUPES, COLLECTIFS  
ET COMMUNICATIONS AU TRAVAIL**

Alain Trognon, Lara Dessagne, Raphaël Hoch,  
Caroline Dammerey & Carole Meyer \_\_\_\_\_ 415

**16. LEADERS, MANAGERS ET CADRES :  
ACTIVITES ET INFLUENCE**

Vincent Rogard \_\_\_\_\_ 451

<b>17. CONTEXTE, POUVOIR ET MANAGEMENT</b>	
Georges Masclet _____	467
<b>18. LA CULTURE ORGANISATIONNELLE</b>	
Nathalie Delobbe & Christian Vandenberghe _____	503
<b>19. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL</b>	
André Savoie, Céline Bareil, Alain Rondeau & Jean-Sébastien Boudrias _____	535
<b>20. VIEILLISSEMENT ET TRAVAIL</b>	
Antoine Laville, Corinne Gaudart & Valérie Pueyo _____	559
<b>21. PRECARITE ET EXCLUSION</b>	
Martine Roques _____	591
<b>22. MONDIALISATION ET IMMIGRATION : APPROCHE INTER-CULTURELLE DE L'HOMME AU TRAVAIL</b>	
Pascal Tisserant _____	615
<b>INDEX DES MOTS-CLES</b> _____	643









# **PREFACE**

**Claude Levy-Leboyer**

*Professeur émérite à l'Université René Descartes - Paris V*

---

C'est en France que débute la psychologie du travail, au commencement du vingtième siècle, avec les recherches d'Alfred Binet sur l'intelligence, et avec les premiers travaux de Jean-Marie Lahy à la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) et dans les transports Parisiens. Tous deux répondent à des problèmes concrets : dépister les enfants retardés et les orienter vers un enseignement spécialisé ; sélectionner le personnel dans des entreprises où la sécurité est impérative. Tous deux aussi abordent ces problèmes de manière objective, en s'efforçant de procéder à des mesures précises et de les valider par rapport à des comportements observés. Et tous deux insistent sur le rôle de ce qu'on appellera plus tard les aptitudes cognitives, Lahy en s'insurgeant contre ce qu'il nomme « la sélection des bœufs », fondée sur les seules aptitudes physiques et Binet en insistant sur le fait que l'intelligence est une caractéristique dont la variance est forte, plus forte que celle qui caractérise les processus élémentaires, comme la sensation, objet des premiers tests psychologiques déjà publiés, notamment par le psychologue américain Mc Keen Cattell.

Après la première Guerre mondiale, c'est encore Lahy qui participe à la création de l'Association internationale de psychotechnique (qui deviendra l'Association Internationale de Psychologie Appliquée) et en est le secrétaire général. Et c'est aussi lui qui crée en 1932 « Le Travail Humain » et dirige cette revue jusqu'à sa mort. Pendant cette période, la psychologie du travail se développe aussi bien aux Etats-Unis qu'en Europe, avec, pour ne citer que quelques noms, Münsterberg en Allemagne, Mira en Espagne, Myers et Burt en Grande-Bretagne et Viteles aux Etats-Unis. En France, on assiste au développement de services de psychologie du travail, dans l'industrie automobile, à la SNCF, dans les sociétés de transport. Les recherches universitaires sont très ralenties pendant la seconde Guerre mondiale, mais les besoins de l'armée américaine et de l'armée anglaise créent un terrain expérimental sans précédent et, revenus à la vie civile, les psychologues du travail développent activement recherches théoriques et applications pratiques. La Division 14 de l'American Psychological Association est créée en 1946 et deviendra plus tard SIOP, la Société de Psychologie Industrielle et Organisationnelle, qui tient des Congrès annuels,

rassemblant actuellement plusieurs milliers de chercheurs et de praticiens.

Le onzième congrès de l'Association Internationale de Psychotechnique se tient à Paris en 1953 sous la présidence de Bonnardel qui a succédé à Lahy au Travail Humain et est à la fois responsable du service de psychologie des usines Peugeot à Sochaux et directeur de Laboratoire à l'École pratique des Hautes Etudes, avec Suzanne Pacaud, ancienne collaboratrice de Lahy, comme directeur adjointe. Pourtant, la place tenue par la France en psychologie du travail tend à diminuer et les recherches en psychologie comme leurs applications se développent plutôt dans les domaines clinique, scolaire et en psychologie expérimentale. Pour être plus précis, seule l'ergonomie, fille spirituelle de la psychologie expérimentale, est un domaine actif de la psychologie du travail française. Par contre, les méthodes et les instruments destinés à la sélection professionnelle, les thèmes propres à la psychologie des organisations, la motivation, la satisfaction au travail, le leadership, ne donnent lieu à aucun programme de recherches important, alors que ce sont des champs d'investigation actifs dans les pays de langue anglaise. Plusieurs raisons à cela: la place centrale prise par la psychologie expérimentale, sous l'impulsion de Piéron, puis de Fraise, le courant actif en psychologie du développement créé par Wallon et par ses collaborateurs. Et probablement aussi le fait que la France a été pendant longtemps un pays de petites entreprises, donc peu préoccupé par les problèmes psychologiques que posent les grandes organisations. En 1974, quand j'ai publié le premier ouvrage en français sur la psychologie des organisations, il n'y avait en France qu'une trentaine d'entreprises employant plus de 5000 personnes, et ce chiffre n'avait pas varié depuis la guerre...

Mais, dans les vingt-cinq dernières années, le monde du travail, en France comme dans les autres pays industrialisés, a changé, à tous points de vue, - économique, social, technologique. D'une part les besoins des entreprises en matière de gestion des ressources humaines se sont affirmés, pour de nombreuses raisons. Citons quelques exemples, bien illustrés par la liste des chapitres de cet ouvrage: le progrès technologique et la nécessité de disposer de personnel apte à poursuivre sa formation à travers la vie adulte et d'organiser cette formation; l'arrivée de travailleurs migrants dont l'intégration pose des problèmes interculturels; le développement de grandes unités industrielles et commerciales justifiées par des économies d'échelle mais qui soulève des problèmes de communication, de motivation, de gestion de la mobilité; les fusions acquisitions qui requièrent une harmonisation des cultures organisationnelles; la prise en compte de problèmes sociaux, comme la préparation à la retraite, l'intégration des handicapés; la création de filiales à l'étranger qui pose des problèmes spécifiques d'acculturation et de gestion à distance; la complexité des processus de production et l'importance croissante du secteur des services qui donnent une place prépondérante aux ressources humaines; le développement des équipes de projet qui force à repenser la dynamique sociale du travail dans des groupes rassemblant des compétences différentes et complémentaires...

## *Préface*

Les praticiens de terrain, en France, ont répondu aux demandes des entreprises, bien souvent avant que la recherche fondamentale ne reprenne vigueur. Ce qui s'est inévitablement traduit par le développement d'initiatives et de procédures pas toujours valides: le monde du travail attend des réponses réalistes et disponibles, pas des propositions de recherche dont le résultat se fera attendre et ne peut être garanti à l'avance. Mais la demande, sur le marché du travail, de praticiens compétents a conduit les universités françaises à créer de nombreux cursus de spécialisation en psychologie du travail, alors qu'il n'en existait qu'un, à l'Institut de Psychologie de la Sorbonne. Les DESS orientés vers ce type d'application ont alors eu besoin d'enseignants qualifiés... Et une nouvelle génération d'enseignants-chercheurs a fortement contribué au développement de recherches en psychologie du travail dans la majorité des universités françaises. En même temps, depuis vingt-cinq ans, grâce au soutien de la Maison des Sciences de l'Homme, c'est en France qu'a été créé et qu'est toujours géré l'ENOP (European Network of Organizational Psychology), sur l'initiative conjuguée de Bernhard Wilpert, de Charles de Wolff, et de moi-même, et avec l'appui de Sylvia Shimmin, de Jacques Leplat et de Maurice de Montmollin. Ce groupement d'enseignants chercheurs Européens, tous spécialistes de psychologie du travail, au sens le plus large, a sans aucun doute contribué à une meilleure connaissance par les chercheurs français des travaux effectués en Europe et aux Etats-Unis.

Mais les initiatives locales restaient peu coordonnées, financées de manière ponctuelle, souvent coupées des recherches internationales. Il devenait urgent de donner une identité à ce groupe d'enseignants chercheurs français spécialisés en psychologie du travail, actifs, mais trop isolés dans leurs Universités, et mal connus aussi bien des praticiens que des entreprises elles-mêmes. Avec un double souci : leur donner des occasions de se rencontrer, de discuter entre eux et de faire circuler les résultats de leurs recherches; les aider à développer, auprès des entreprises une image de marque qui contribue à lutter contre des pratiques trop souvent erronées et qui facilite le développement de recherches appliquées. Pour rendre aussi crédible que possible cette action, j'ai suscité la création, avec la collaboration de Vincent Rogard, et avec le soutien du Ministère de l'Enseignement Supérieur où nous étions consultants, un réseau d'enseignants chercheurs en psychologie du travail. Pour cela une information a été envoyée en 1996 à toutes les UFR de psychologie de France, leur indiquant l'objectif poursuivi et leur demandant, si cela les intéressait, de présenter un dossier sur leurs activités de recherche en psychologie du travail. Il importait que la qualité de leurs travaux soit garantie par des évaluations faites non pas à l'échelle locale, mais avec un cadre de référence international. Aussi ces dossiers ont été expertisés par quatre professeurs de psychologie du travail Européens, appartenant tous à l'ENOP, chaque dossier étant évalué par deux d'entre eux. Bernhard Wilpert (Berlin), Paul Coetsier (Gand), José Ferrero-Marquès (Lisbonne) et José Peiro (Valence) ont accepté de nous rendre ce service et le Ministère a couvert leurs frais de déplacement. Une réunion de travail a permis d'atteindre un consensus total et de faire la liste

des équipes de recherche appartenant à une université française et destinées à constituer le noyau du réseau.

Des représentants de ces équipes se sont réunis en 1997, au Ministère de l'Enseignement Supérieur. Cette rencontre a montré la motivation et l'intérêt des participants. Des objectifs, un programme d'action et la constitution d'un bureau ont fait l'objet de discussions et de décisions communes. Le réseau a ensuite volé de ses propres ailes, multiplié les réunions, les publications, les contacts internationaux. Il y a quelques années, Goldberg<sup>1</sup>, décrivant le rôle croissant de la personnalité dans les évaluations professionnelles, a dit de manière ironique « *Once upon a time, we had no personalities* ». Et Goldberg ajoute : « *Fortunately, times change* ». De la même manière, j'ai envie de dire : « *once upon a time we had no work psychology, - heureusement, cela a changé* ». La psychologie du travail a traversé dans notre pays une période terne. C'est le passé. Cet ouvrage est un témoignage vivant des progrès réalisés et du vigoureux renouveau de la psychologie du travail et des organisations en France.

Claude Lévy-Leboyer.

---

<sup>1</sup> Goldberg, L.R., (1993). The structure of phenotypic personality trait, *American Psychologist*, 48, 26-34.

**PREMIERE PARTIE**

**L'HOMME AU TRAVAIL**





# 1.

## INTRODUCTION GENERALE : LE DOMAINE DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

**Eric Brangier, Alain Lancry & Claude Louche**

---

**Concepts-clés  
du chapitre :**

*« Le travail est de prime abord un acte qui se passe entre l'homme et la nature. L'homme y joue lui-même vis-à-vis de la nature le rôle d'une puissance naturelle. Les forces dont son corps est doué, bras et jambes, tête et mains, il les met en mouvement afin de s'assimiler des matières en leur donnant une forme utile à sa vie. En même temps qu'il agit par ce mouvement sur la nature extérieure et la modifie, il modifie sa propre nature et développe les facultés qui y sommeillent. »*

*Karl Marx*

**Psychologie du  
travail et des  
organisations**

*« L'homme ne peut réaliser son être qu'en se réalisant lui-même objectivement, c'est-à-dire en produisant, grâce aux forces de son être, un monde objectif et matériel extérieur, dans lequel il se réalise grâce à son travail au sens le plus large possible. »*

*Herbert Marcuse*

**Orientations  
théoriques en  
psychologie du  
travail**

*« Je me préoccupe de psychologie fondamentale c'est pourquoi je vais sur les lieux de travail »*

*Alain Wisner*

**Méthodologies  
en psychologie  
du travail et des  
organisations**



**Les mutations  
du travail et le  
rôle du  
psychologue**

*La notion de travail acquiert un statut d'objet de recherches et d'interventions psychologiques dès le début de la psychologie. Ainsi, la fin du 19<sup>ème</sup> siècle voit-elle éclore la psychologie comme science, puis immédiatement après, une psychologie de l'homme au travail qui est, au départ, très marquée par l'instauration du salariat et l'essor de l'économie de marché.*

**Plan général de  
l'ouvrage**

*Jouant à la fois les rôles de refus de l'animalité, de transformateur du monde, de régulateur des apprentissages, de diviseur de la société, d'organisateur des groupes sociaux, de réducteur de l'ennui, d'élément d'aliénation, d'agent stressant, d'insertion sociale, de d'agent structurant l'action... ou encore de support à diverses cultures, « le travail » est, par excellence, un objet de la psychologie. Objet théorique et pratique, le travail est la source de nombreuses recherches que cet ouvrage présente et actualise. Recherches, qui sont toujours reliées à des interventions et gestes professionnels que les psychologues du travail mettent en œuvre. C'est dans cette perspective que ce premier chapitre introduit à la psychologie du travail et des organisations et annonce les objectifs des chapitres suivants.*

De nombreux dirigeants, salariés, syndicalistes, politiques se préoccupent des aspects psychologiques du travail et de son organisation. Ces préoccupations visent avant tout à améliorer la compétitivité, la performance, le bien-être, l'efficacité... des hommes et des organisations.

En effet, lorsqu'il s'agit de recruter un collaborateur, de sélectionner une personne pour une promotion, de réorganiser un atelier, d'aménager une nouvelle ligne de production, d'implanter de nouveaux espaces de travail, de réduire des maladies professionnelles, d'intégrer des jeunes professionnels, de maintenir des salariés âgés, d'intervenir sur des problèmes de harcèlement moral ou sexuel, de favoriser l'adaptation de nouveaux logiciels, de réguler des conflits professionnels, de manager des équipes, d'implanter des usines à l'étranger, de gérer des cadres expatriés, d'aménager le temps de travail, d'insérer des personnes handicapées, de remodeler les structures d'une organisation, de gérer le changement..., alors les connaissances produites en psychologie du travail et des organisations (PTO) visent avant tout à devenir ou à rester compétitifs, performants, efficaces...

**Actualiser le savoir en psychologie du travail et des organisations.**

Pourtant en matière de conduites professionnelles, les dirigeants, salariés, syndicalistes, politiques ont plus tendance à s'intéresser aux pratiques ésotériques (parfois astrologiques), aux recettes managériales vites prêtes (avec un rappel fréquent à la métaphore de l'organisation militaire), aux concepts fast-food (souvent glanés dans des magazines de vulgarisation économique), aux exposés de gurus (plutôt américains), et à leur « bon sens naturel » (pour ne pas dire leur pif !). Il faut bien dire que les recherches scientifiques qui débouchent sur des résultats nuancés, des modèles complexes, des concepts académiques, ou des conseils d'universitaires sont, dans quelques entreprises, teintés d'un scepticisme poli. Pour cause : ces recherches ne sont pas toujours d'un abord facile. Et par voie de conséquence, un très grand nombre de connaissances produites en psychologie du travail et des organisations reste très peu utilisé.

**Ce livre vise à diffuser des résultats de recherches, à organiser des concepts, à permettre des apprentissages et à initier des pratiques professionnelles.**

C'est dans cette ligne aux contours délicats – tracée entre le théorique et le pratique, entre la recherche universitaire et le monde économique, entre l'académie et l'entreprise – que se situe ce traité de psychologie du travail et des organisations. Son objectif est de fournir aux lecteurs les éléments théoriques, méthodologique et pratiques nécessaires à l'apprentissage, à la compréhension et à la pratique professionnelle de la psychologie du travail et des organisations. Il s'adresse à des chercheurs, enseignants, étudiants et praticiens des domaines de la psychologie du travail. Il s'adresse également à des lecteurs de disciplines partenaires, notamment la gestion, les sciences de l'ingénieur, la sociologie, la communication ou l'économie.

Cet ouvrage respecte une progression dans la connaissance de la psychologie du travail et des organisations. Organisé en deux grandes parties (1) l'individu au travail, (2) la relation individu-organisation-société ; l'ouvrage passe en revue, au cours de 22

chapitres, les dimensions fondamentales de la dynamique des conduites humaines dans les situations de travail.

**Plan du chapitre 1**

Dans ce premier chapitre, nous allons esquisser les contours de ce traité de psychologie du travail et des organisations en partant d'un historique de la PTO qui nous amènera à appréhender les méthodologies, puis les orientations de cette discipline. Finalement, la dernière partie proposera un panorama de l'évolution du travail qui nous servira à présenter l'ensemble des chapitres de cet ouvrage.

## **1.1. LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS COMME DISCIPLINE SCIENTIFIQUE A PART ENTIERE**

---

La PTO est une discipline riche de nombreux niveaux d'analyse (la relation entre l'individu et sa tâche, la relation entre l'individu et l'organisation, les processus collectifs...). Ces différents niveaux ont le plus souvent coexisté tout au long de l'histoire de la discipline. Mais chaque période, sensible à la demande sociale, a eu tendance à privilégier l'un d'eux. La dénomination de la discipline dans les titres des ouvrages de référence (Leplat, 1996) l'illustre : Psychotechnique (1914), Psychologie Industrielle (1925), Technopsychologie (1926), Psychologie du travail (à partir de 1946), Psychologie Appliquée (titre d'un traité dirigé par Piéron dans les années 50), enfin Psychologie du Travail et des Organisations. Cette dernière dénomination retenue actuellement par des revues et par des ouvrages de base (Bernaud & Lemoine, 2000) marque l'élargissement du champ de la discipline. Un rapide survol historique nous permettra de le retracer.

**L'émergence de la psychologie du travail et des organisations.**

A l'origine, la Psychologie du Travail a été fortement influencée par la psychologie expérimentale. Ce sont en effet des élèves de Wundt, fondateur en 1879 du premier laboratoire de psychologie expérimentale, qui exerceront un véritable travail de pionnier en rapprochant la psychologie des questions de terrain. Parmi ceux-ci, Cattell créera en 1890 le terme de « test mental » pour désigner des épreuves, issues du laboratoire, permettant de mesurer des fonctions sensori-motrices élémentaires. Münsterberg, de son côté, jouera également un rôle clef, reprenant et utilisant dans le titre d'un de ses ouvrages publié en 1914 le terme de « Psychotechnique ». Sous cette dénomination il entendait « la science des applications pratiques de la psychologie au service de la solution des tâches culturelles » (cité par Muller & Silberer, 1968, p. 21). Il avait une vue relativement large de la discipline puisqu'il traitait du recrutement mais aussi des ambiances de travail, de la fatigue, de la formation des habitudes... Toutefois, le champ de la psychotechnique se rétrécit très vite pour ne plus concerner que l'utilisation des tests pour la sélection et l'orientation professionnelle. Ce rétrécissement du champ peut être illustré en reprenant une définition de Piéron (1950 p. VII) : « La psychotechnique est la discipline qui régit l'application aux problèmes humains des données de la psychophysologie par l'emploi d'un ensemble de méthodes rigou-

reusement scientifiques et principalement des méthodes psychométriques ». Lahy en France, à partir de 1908, puis Pacaud joueront un rôle capital : ils mirent au point des épreuves pour la sélection de diverses populations (aiguilleurs, conducteurs, dactylo...). Ils démontrèrent ensuite l'intérêt de l'utilisation des outils psychotechniques, obtenant par exemple une réduction significative du nombre des accidents chez les chauffeurs. Dans le monde du travail, la psychologie s'est donc préoccupée en premier lieu de l'évaluation des individus. Parallèlement, un élargissement de la discipline s'opèrera. Il se traduira par le développement d'une orientation visant à adapter le travail à l'homme.

**L'orientation ergonomique**

On trouve certes, dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle, quelques travaux sur la fatigue (Kraepelin, Imbert). Mais c'est pendant la guerre de 1914-18 que l'on vit se développer avec force, en Angleterre, de nombreuses études sur le travail industriel (fatigue, mais également durée du travail, travail répétitif...). La deuxième Guerre mondiale, avec l'apparition de matériels militaires sophistiqués (radars, avions de chasse...), renforcera les besoins et permettra l'apparition d'une « Human Engineering » (ancêtre de l'ergonomie) préoccupée par l'adaptation de la machine à l'homme. Les applications civiles ne manqueront pas d'arriver. Elles seront mises au service de plusieurs objectifs : lutter contre une division excessive du travail, prévenir les accidents, améliorer les conditions de travail (Faverge, Leplat, Guiguet, 1958). Elles ne se focaliseront plus seulement sur « l'ergonomie des postes », c'est-à-dire la « perspective centrée sur la machine » (Montmollin) pour considérer les « systèmes hommes-machines ».

Ainsi, comme on vient de le voir, en plus de s'intéresser aux individus sous l'angle de leur recrutement et de leur formation, la PTO se préoccupera de l'aménagement de la situation de travail. Les recherches de Mayo, conduites entre les deux guerres à Hawthorne, aux USA firent émerger un 3<sup>ème</sup> champ de recherche, souvent dénommé « Psychologie des Organisations ». Ces travaux ont montré l'influence exercée par les groupes dans les processus de production, l'importance du style hiérarchique et la complexité des motivations. Ils ont offert à la Psychologie du Travail et des Organisations de nouvelles voies de recherche et d'intervention centrées notamment sur les processus relationnels.

**Les grands thèmes de la psychologie du travail et des organisations.**

Ce rapide survol historique illustre la diversité et la richesse de la Psychologie du Travail et des Organisations. Le réseau Européen des Psychologues du Travail et des Organisations (ENOP, 1998) a publié un modèle de référence qui organise la discipline autour de trois niveaux d'analyse :

- La relation entre l'homme et sa tâche. Il s'agit de l'activité de travail des individus. L'étude des tâches, de l'environnement du travail, de l'aménagement des postes, des charges physiques et mentales relèvent de ce niveau.
- La relation entre l'individu et l'organisation : c'est-à-dire son établissement, son entretien et sa rupture. On positionnera à ce niveau d'analyse les travaux concernant la sélection du personnel, le développement de carrière, l'engagement et la motivation, la rémunération.

- Enfin, les relations interpersonnelles en relation avec la structure et les dispositifs socio-techniques. On placera à ce niveau d'analyse les travaux concernant les communications, la prise de décision et les relations hiérarchiques, les conflits, les structures, les changements organisationnels, les cultures...

Concernant la Psychologie du Travail et des Organisations, deux remarques s'imposent :

- Cette discipline est en relation avec le monde économique qui l'entoure. Elle s'intéresse à l'homme au travail dans le cadre d'une organisation. Or ce contexte organisationnel subit l'influence de multiples facteurs (économiques, politiques, sociaux...). Il est donc marqué par des transformations qui interpellent les chercheurs du domaine : par exemple, la mondialisation des échanges a suscité des recherches sur le management interculturel... La PTO est donc dépendante du contexte social sans que l'on puisse dire (en dehors de quelques rares exceptions) qu'elle est étroitement modelée par lui. La demande sociale ne fait que fournir une question. Les cadres théoriques mobilisés ou développés pour répondre peuvent à leur tour remodeler la question posée. On peut illustrer ce propos par un exemple : la crise avait conduit les chercheurs à se préoccuper du chômage. A partir des aspects positifs du travail, les premiers travaux ont considéré que la situation de chômage entraîne de lourdes pertes psychologiques pour l'individu. A partir du modèle du système des activités (Curie, 1993, 2000 ; Baubion-Broye, 1998), la conception de la situation de chômage a été considérablement modifiée : la privation d'emploi a été considérée à partir de l'ensemble du système des activités de l'individu concerné et à partir d'une conception active de l'individu. Les recherches ont alors pris une nouvelle orientation, ce qui montre que la PTO ne subit pas passivement la demande sociale. Elle l'intègre et la traite à partir de ses activités de théorisation.
- La PTO est attachée à l'application de ses théories. Elle ne peut toutefois pas être considérée comme une simple psychologie appliquée. La psychologie appliquée « est orientée essentiellement vers la solution de problèmes pratiques » (Leplat, 1980, p.197). Elle est souvent opposée à une psychologie fondamentale, le plus souvent construite en laboratoire. Elle se contenterait de mobiliser un savoir bâti par d'autres pour mettre en œuvre des solutions dans une situation particulière. Cet assujettissement de la Psychologie du Travail et des Organisations à une psychologie fondamentale ne peut être accepté. Comme l'écrivait Leplat (1980, p. 198), il existe une psychologie du travail fondamentale orientée vers l'élaboration de connaissances. Cette PTO peut s'appuyer sur les mêmes cadres théoriques et les mêmes méthodologies que la psychologie sociale ou expérimentale fondamentale. S'il est vrai que la PTO tire parti du développement de ces recherches fondamentales, il n'en reste pas moins que la spécificité de son objet constitue un obstacle à leur transposition directe aux situations de travail. Les caractères originaux de ces situations (contraintes temporelles, structures organisationnelles, facteurs environnemen-

taux...) appelleront un enrichissement de la théorie et des modes d'approche. A titre d'illustration, on peut citer les recherches de Kouabenan (1999) sur l'explication naïve des accidents dans le contexte organisationnel. Cet auteur part certes des théories classiques de psychologie sociale sur les explications. Mais il met ensuite en évidence le poids des déterminants organisationnels et donc des spécificités de la situation de travail. De plus, ce qui correspond à l'orientation fondamentale de la PTO, il ne manque pas d'utiliser ses résultats pour développer des applications.

Après avoir affirmé que l'originalité de la PTO tient à son développement sur deux sphères (recherche et application) qui gagnent à être articulées, on abordera les méthodes du domaine.

## **1.2. LES METHODES EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION**

---

*Des méthodes  
utilisées autant pour  
la recherche que  
pour l'intervention*

Les méthodes ne sont jamais séparables du domaine d'étude ni des objets particuliers auxquels on s'intéresse dans ce domaine. La PTO étant à la fois une discipline de recherche et une discipline d'intervention, on pourrait présenter les principales méthodes de cette discipline selon la finalité de l'étude ou encore selon les objets sur lesquels elles portent. Ce serait procéder à une sorte d'ontologie qui masquerait probablement le fait que le plus souvent on a recours, pour un même objet, à plusieurs méthodes complémentaires. Ce serait aussi d'une certaine façon nier le caractère profondément interactionniste de la situation de travail qui fait se côtoyer des personnes qui ont des histoires, des vies extra-professionnelles, des personnalités différentes avec des contextes de travail macro et micro-économiques et des dispositifs sociotechniques variés, des objectifs et des finalités à court et long termes différents. Il convient par conséquent de considérer la classification que nous proposons comme étant justifiée seulement par la structure de l'exposé. Mais il faut bien dans une présentation générale des méthodes de la psychologie du travail et des organisations choisir un fil conducteur. C'est pourquoi nous envisagerons successivement les méthodes pour l'étude centrée sur le travailleur, personne singulière ou membre d'un collectif de travail, celles utilisées pour appréhender le travail, son produit et ses conséquences, enfin les méthodes utiles pour analyser le cadre de travail et l'organisation de travail. Nous ne ferons pas de distinction formelle entre méthodes de recherche et méthodes d'intervention ; l'ensemble des méthodes étant susceptibles d'être mobilisées pour l'une et l'autre pratique. En revanche, nous traiterons d'une méthodologie générale de l'intervention, comme il existe une méthodologie générale de la recherche.

### 1.2.1. Méthodes centrées sur la personne

**La personne  
comme agent de  
traitement de la  
tâche**

Si on considère qu'une situation de travail met en jeu essentiellement trois éléments<sup>1</sup> qui sont la tâche, l'agent et le contexte de réalisation de la tâche par cet agent, on peut s'intéresser plus particulièrement à l'agent. Ce dernier peut être considéré à la fois comme « système de traitement de la tâche » (Leplat, 1997) et comme personne ayant des aspirations et des objectifs qui ont leurs propres finalités et qui peuvent être parfois en déphasage avec les contraintes et les finalités du travail.

S'il s'agit de réaliser une tâche ou une série de tâches, il convient alors de connaître avec quels moyens, par quelles procédures, en combien de temps et à quels coûts cet objectif peut être atteint. Dans ce cas, les méthodologies qui doivent être mises en œuvre sont celles qui permettent de connaître les compétences de l'opérateur, nécessaires pour réaliser la tâche mais aussi celles qui identifient les déterminants cognitifs de réalisation de la tâche.

**Evaluation des  
compétences**

Les compétences qu'il faut ici identifier sont les compétences effectives, nécessaires et mises en jeu pour la réalisation des tâches. Les compétences attendues, définies par le responsable ou le concepteur de la tâche, renvoient plutôt au processus de sélection et d'engagement des personnels. Lévy-Leboyer a beaucoup œuvré à mieux cerner la signification des compétences et à identifier les méthodes fiables d'évaluation. Dans un court article paru en 2001, elle distingue trois grands types de méthodes, des plus simples au plus sophistiquées, portant aussi bien sur les compétences attendues que sur les compétences situées. On trouve d'abord, les méthodes fondées sur la réputation, c'est-à-dire sur l'expérience et le passé professionnel de la personne qui peut faire état de « références » vérifiables. Aisées à utiliser, elles sont malheureusement peu fiables car à faible validité prédictive et empreintes de subjectivité. Dans un autre registre mais aussi plus fiables, il faut citer les méthodes dites analogiques qui consistent à apprécier le savoir-faire d'un professionnel au travers d'une sorte de simulation qui met en situation une activité pour laquelle on veut évaluer les compétences de la personne. Ces simulations peuvent prendre diverses formes, allant du jeu de rôles à l'exercice « in-basket » qui s'apparente à la résolution d'une série de problèmes contenus dans un « panier à courrier ». Enfin, plus élaborées, sont les méthodes utilisées dans les centres de bilan de compétences alliant entretiens approfondis, analyse biographique et différentes méthodes du type de celles évoquées ci-dessus mais aussi d'autres méthodes relevant d'une approche différentielle portant sur les traits de personnalité mais aussi des méthodes centrées sur l'image de soi (Lévy-Leboyer, 1993). Mais finalement, la difficulté d'évaluation vient plus du caractère évolutif des compétences et de l'imprécision des définitions que l'on peut en donner que des procédures d'évaluation proprement dites.

---

<sup>1</sup> D'autres auteurs rajoutent de façon justifiée d'autres éléments comme l'activité mais par souci de clarté, nous nous en tiendrons à ce triptyque : agent, tâche, contexte.

**Les témoins de l'activité ou de l'état de l'opérateur et la reconstruction de l'activité**

Dans un autre registre de données, la PTO, qui partage avec l'ergonomie le souci d'objectiver certaines évaluations, importe dans ses approches des techniques de mesure objectives destinées soit à quantifier une des dimensions des conduites au travail comme, par exemple, des indicateurs endocriniens de stress et d'anxiété, soit à connaître précisément ce qui est perçu et appréhendé de la situation de travail. A cet égard, l'étude des fixations oculaires, à l'aide d'appareils comme le NAC Eye Mark Recorder, permet non seulement de connaître avec exactitude quels sont les éléments de la situation qui sont fixés visuellement mais aussi d'appréhender les stratégies d'exploration oculaire, illustrant ainsi une autre facette de l'activité : celle relative au recueil de l'information, première étape d'un traitement cognitif (Pottier & Neboit, 1995). Ces techniques sont d'ailleurs fort utiles dès lors que l'on veut reconstituer, voire simuler les comportements au travail ou dans des situations particulières (Laya, 1995). Des méthodes complémentaires comme l'observation, l'entretien d'explicitation, associées ou non à des mesures plus objectives (mesures de temps de réaction par exemple ou encore détermination de la quantité d'informations à traiter) permettent d'approcher au plus près les déterminants cognitifs de l'action, autorisant alors à reconstruire par simulation les comportements pour mieux les comprendre. On peut ainsi, comme le suggère Rogalski (1995), citée par Leplat (1997), identifier les connaissances opérationnelles (ou énaclives), les processus qui permettent de construire des représentations de la situation et des procédures à mettre en œuvre et ce qui relève des médiations instrumentales ou humaines. Dans cette perspective, l'expérimentation et la modélisation sont des méthodes dont l'utilité est indéniable.

**Evaluation des aptitudes, des intérêts et de la personnalité**

Si l'on considère maintenant la personne comme singularité humaine et non plus seulement comme un agent exécutant une activité, on ne peut ignorer ce qui fait sa spécificité et sa singularité. On est alors amené à prendre en compte et à évaluer ce qui relève de ses aptitudes, de ses intérêts professionnels, de sa personnalité. Indépendamment des compétences à exercer un métier particulier ou à occuper une fonction donnée au sein d'une organisation de travail, on peut également se poser la question de savoir ce qui finalement attire une personne pour tel ou tel métier, pour telle ou telle activité. Dans une perspective d'orientation, on traite alors de la question des intérêts professionnels. De nombreux travaux ont été réalisés sur ce thème parmi lesquels le modèle hexagonal de Holland fait autorité (Huteau, 2001). Ce modèle retient 6 dimensions de personnalité qui sont : réaliste (R), intellectuel (I), artistique (A), Social (S), entrepreneurial (E) et conventionnel (C). A partir d'un inventaire d'intérêts, on peut alors dresser le profil de la personne. Cette méthode portant sur les intérêts professionnels se traduit par la prise en compte des traits de personnalité, en sus d'une typologie des environnements de travail. Les dimensions de personnalité ont donné lieu à de nombreux travaux destinés non seulement à les définir mais aussi à les détecter. Le psychologue du travail, tant dans son travail d'intervention que dans une perspective de recherche dispose actuellement d'une batterie très fournie de tests et d'inventaires de personnalité. A titre d'exemple, citons



le 16PF5, le Néo-Pi, le D5D, etc. Chacun d'eux finalement appréhende les mêmes dimensions et se distingue les uns des autres par le nombre de facteurs de personnalité envisagé. Un modèle semble aujourd'hui retenir l'attention des chercheurs et des professionnels, bien qu'il ne fasse pas l'unanimité ; celui des « big-five ». On trouvera dans les travaux de Bernaud (1998, 2000) une présentation critique de ces inventaires de personnalité, de même que dans les chapitres 4 (Aubret et Blanchard) et 5 (Steiner et Touzé). La détermination des traits de personnalité est complétée le plus souvent par des questionnaires biographiques.

***Implication,  
motivation,  
satisfaction au  
travail***

La dimension socio-affective du travail se manifeste chez le travailleur par son niveau de motivation, d'implication et de satisfaction au travail (cf chapitre 14 de Lemoine et chapitre 4 de Aubret & Blanchard). Pour en apprécier l'importance mais aussi les composants, il est courant d'utiliser les questionnaires et les inventaires standardisés dont la construction s'appuie sur des conceptions théoriques variées comme la pyramide des besoins de Maslow ou la théorie ERG d'Alderfer (E pour besoins existentiels ; R pour besoin relationnels ; G pour besoins de développement). Les techniques multifactorielles viennent étayer ces modèles.

***Les liens entre vie  
de travail et vie  
hors travail***

Comme nous l'avons déjà précisé, l'analyse du travail, et plus précisément l'analyse de l'activité, visant à comprendre le pourquoi et le comment de l'activité, permet d'en identifier les facteurs ou déterminants. Parmi ces derniers, certains d'entre eux relèvent plus de la vie hors travail que de la vie au travail, en ce sens où ils trouvent leurs racines plutôt dans les sphères d'activité familiale et de vie personnelle et sociale que dans la sphère professionnelle. Dans cette perspective développée par Curie et Hajjar (1987), Curie (et al. 1990), Marquié et Curie (1993), Curie (2000 (cf chapitre 13 de Baubion-Broye, Dupuis et Hajjar), on considère que les différents domaines de vie constituent un système dans lequel il existe des transactions entre domaines conduisant à trouver et à maintenir un certain équilibre sous le contrôle d'un modèle de vie, constituée des valeurs, des représentations et des aspirations de la personne. On quitte donc le strict contexte de travail pour intégrer à l'analyse de l'activité ce qui relève d'autres contextes. Pour saisir ce système des activités, les auteurs ont conçu un instrument : l'inventaire du système des activités (ISA) se présentant sous forme d'un jeu de fiches dont la sélection, l'élimination ou encore le classement, permet de saisir l'importance absolue et relative des activités des différents domaines mais aussi leurs échanges entre domaines. On a là une méthodologie originale à la fois par sa conception mais aussi et surtout par l'objet qu'elle permet d'appréhender et qui est le plus souvent ignoré dans l'examen des déterminants de l'activité de travail, recentrant d'une certaine manière, comme le fait Clot, l'analyse de l'activité sur le sujet agissant.

## 1.2.2.

### **Méthodes centrées sur le travail et l'activité**

#### ***L'analyse de l'activité***

L'analyse de l'activité peut être centrée sur la tâche ou centrée sur l'agent (Leplat, 1997). Lorsqu'elle est centrée sur la tâche, c'est l'articulation entre tâche et activité telle qu'elle est développée par l'agent qui est la cible de l'analyse. L'analyse de l'activité réelle (cf chapitre 2), qui se donne comme objectif de saisir l'activité réelle déployée pour réaliser une tâche, suppose d'une part de bien identifier les segments d'activité qu'il est pertinent d'appréhender et d'autre part de mettre en œuvre les moyens d'accéder à cette activité mais aussi à ses déterminants. Pour répondre aux questions « pourquoi ; quoi et comment » (Leplat, 1997), le psychologue du travail dispose d'un éventail de méthodes centrées autour de l'observation, directe ou différée, armée ou non, normalisée ou ouverte (Leplat & Cuny ; 1977, Spérandio, 1980) et autour des verbalisations. Le recours à l'analyse des traces de l'activité, qu'il s'agisse des notes informelles rédigées par l'opérateur in situ ou en différé, ou encore des productions formelles (rapports, planning, etc) permet de compléter les observations. Parmi les méthodes utilisées, celles qui ont la verbalisation comme support ou comme objet sont essentielles.

#### ***L'analyse de la verbalisation au travail et l'analyse de l'activité par la verbalisation***

La verbalisation, en tant que production provoquée d'énoncés verbaux et/ou écrits n'est pas une méthode spécifique de la psychologie du travail. Elle peut, comme c'est le cas en psychologie cognitive lorsque l'on veut comprendre des comportements complexes ou pratiquer une modélisation d'un savoir-faire, permettre d'accéder aux procédures et processus cognitifs qui sous-tendent ces comportements. Elle peut aussi servir à identifier les raisons d'agir, les buts recherchés et les motivations qui guident l'action. D'une manière générale, la verbalisation permet d'avoir accès à ce qui n'est pas directement observable. C'est le cas en psychologie du travail. Mais on doit ajouter que la verbalisation, dans ce domaine, permet également d'aider à reconstituer, et par conséquent à mieux comprendre certaines activités de travail pour lesquelles l'observation directe, qu'elle soit armée ou non, ne suffit pas. Le plus souvent, la verbalisation est utilisée en psychologie du travail comme un appoint à d'autres méthodes qui ne suffisent pas à elles seules à appréhender la totalité de ce que le psychologue veut analyser. Toutefois, elle peut constituer à elle seule l'ossature d'une méthode à part entière, comme l'auto-confrontation croisée.

Une première façon d'utiliser la verbalisation est de le faire de façon concomitante à l'activité que l'on veut analyser. Il s'agit alors d'une sorte de commentaire « à chaud » précisant à la fois ce qui est fait et parfois pourquoi et dans quel but cela est fait. Cette méthode présente cependant quelques limites. D'une part, toute activité n'est pas totalement verbalisable ; certains gestes complexes, certaines procédures parce qu'elles ne sont pas « séquençables » en unités constitutives, certaines actions parce qu'elles sont automatisées, se prêtent mal à la verbalisation. D'autre part, comme le rappelle Caverni (1988), la verbalisation concomitante à l'activité peut modifier celle-ci, en particulier de façon négative

(par augmentation des erreurs ou par allongement des temps d'exécution) si les procédures mobilisées par la personne pour réaliser une tâche ont été codées verbalement.

**L'entretien  
d'explicitation**

Une autre façon d'utiliser la verbalisation comme moyen d'accéder à la description des activités est de le faire a posteriori. C'est le cas dans l'entretien d'explicitation. Vermersch (1990, 1994) définit l'entretien d'explicitation comme une façon de conserver, à travers la verbalisation, le lien entre action et cognition. Il tente d'accéder aux observables verbalisables produits par l'action. Cette méthode consiste à faire référence à une tâche effective et spécifiée et de demander à l'opérateur d'évoquer cette situation et de décrire les actions liées à cette tâche. On s'assure que le sujet est bien en état d'évocation par la présence de quelques critères comportementaux comme la direction du regard qui se porte ailleurs que sur son interlocuteur, le ralentissement du débit de parole, la présence, dans le discours, d'éléments descriptifs et sensoriels plus nombreux que les termes généraux et abstraits. L'interlocuteur a pour tâche essentielle, par un questionnement adapté centré sur la recherche des informations non conscientes ou automatisées et par des relances sur la description précise des éléments de l'action, d'aider le sujet à verbaliser les procédures de l'activité. Cette méthode repose essentiellement sur la capacité du sujet à évoquer, à réactualiser ce qui a été fait et comment cela a été fait. Par ailleurs, elle crée une situation déséquilibrée où l'un des acteurs sait et l'autre cherche à savoir, où l'un est expert et l'autre naïf.

L'activité telle que veut la saisir et la comprendre Vermersch dans l'entretien d'explicitation est donc une activité toute centrée sur le déroulement de procédures de travail qui permettent de réaliser une tâche. Il s'agit ici d'identifier la nature et l'ordre de mise en œuvre des procédés, des savoirs et des savoir-faire mis en œuvre réellement et concrètement pour réaliser une tâche donnée. C'est donc plus l'aspect déroulement de l'activité qui est ici central que les buts et la formation de l'action comme le préconise Clot.

**L'auto-  
confrontation  
croisée**

Pour analyser le développement des activités de travail et leurs empêchements, Clot construit un cadre méthodologique qu'il dénomme « clinique de l'activité » et qui se propose de saisir comment une activité « contrariée » non seulement maintient mais aussi développe la fonction psychologique du travail. C'est donc bien ici la subjectivité même du travail que l'on veut appréhender. Une des caractéristiques de cette clinique du travail est, comme toute approche clinique, qu'elle soit médicale ou psychologique, qu'elle redonne du sens à ce que font et pensent les travailleurs. Mais loin de prendre ce qui est dit et réalisé comme fait stabilisé et invariant, il nous invite à revenir à une analyse de l'activité qui permet de réduire le caractère parfois univoque des jugements portés par les opérateurs ou les agents. On est donc en présence d'un processus de co-construction que les méthodes d'auto-confrontation croisée viennent étayer. Cette auto-confrontation croisée est de fait une activité dirigée en ce sens où la description que peut faire un travailleur de son activité qu'il visionne à partir d'un enregistrement vidéo est destinée au chercheur, au psychologue ou à l'ergonome. Il s'agit donc d'une activité dirigée de verba-

**« l'analyse du travail est précédée sur le terrain par ceux qui y vivent. Il y rencontre des sujets qui ont déjà dû comprendre et interpréter leur milieu de travail pour lui donner et parfois lui conserver un sens coûte que coûte » (Clot, 1999)**

lisation, de commentaire qui « donne un accès différent au réel de l'activité du sujet . Elle est ré-adressée dans chaque cas » (Clot, 1999, page 142) en direction d'une personne particulière qui n'a pas le même statut qu'une autre. Etant dirigée, cette activité de description et d'explicitation est nécessairement une co-construction, une co-analyse de l'activité de travail. D'un point de vue pratique, elle se décompose en trois phases. La première étape de l'analyse a posteriori de l'activité consiste à déterminer quelles situations, parmi l'ensemble de celles qui constituent le contenu du travail, doivent être analysées. Il s'agit, comme le précise Clot (op.cit. Page 144), de procéder à une « conception partagée » avec un collectif de professionnels du domaine de travail étudié. La seconde phase, qui met en face à face professionnels et chercheur dans un dialogue portant sur une situation donnée, consiste à mettre en œuvre une auto-confrontation simple (un professionnel, un chercheur et des documents vidéo) et une auto-confrontation croisée (deux ou plusieurs professionnels, un chercheur et des documents vidéo). Enfin, la dernière étape consiste à revenir auprès de l'ensemble des opérateurs concernés pour susciter, dans un cycle dialogique, des interactions entre « ce que les travailleurs font, ce qu'ils disent de ce qu'ils font, ce qu'ils font de ce qu'ils disent faire ».

A la différence de l'entretien d'explicitation de Vermersch (1994), l'auto-confrontation croisée, ne présuppose pas de la connaissance que peut avoir le chercheur de la situation qu'il analyse et de son impact sur le commentaire que fait le travailleur sur son activité. Cette connaissance peut en effet orienter, voire tronquer la description que le professionnel fait car il présuppose que certaines descriptions sont inutiles puisqu'elles sont déjà connues de son interlocuteur. L'auto-confrontation croisée permet d'éviter cet écueil par la présence d'un non spécialiste ayant un rôle de naïf.

**L'auto-confrontation en formation**

Une autre méthode, différente de l'auto-confrontation, en ce sens où elle est plus facile à mettre en œuvre est la méthode d'auto-confrontation en formation, dite aussi méthode des instructions au sosie. Elle reprend une méthode mise au point dans le groupe Fiat, Elle consiste, à propos d'une situation de travail donnée, à imaginer pour un travailleur volontaire qu'il doit donner des instructions à un sosie sensé le remplacer le lendemain à son poste de travail sans que personne ne puisse percevoir la substitution de personnes. Elle implique donc bien une centration sur les façons de faire en allant le plus loin possible dans le détail. Elle est complétée par Clot par un commentaire écrit portant sur le dialogue entre le travailleur et son « sosie ». Cette clinique de l'activité est l'une des démarches cliniques portant sur le travail. Elle s'apparente aux démarches cliniques analytiques développées en ergonomie et centrées sur un aspect d'une situation donnée. D'autres approches, plus globales que Leplat (1997) qualifient d'holistiques abordent la totalité d'un cas et cherche à identifier ce qu'il partage avec une classe de situations analogues.

**L'analyse des communications**

L'analyse de l'activité par la méthode de la verbalisation nous amène naturellement à envisager les méthodes portant sur l'analyse des communications et des verbalisations en situation de travail.

Parmi ces méthodes, nous retiendrons l'une d'entre elles en particulier parce qu'elle porte sur un aspect de plus en plus présent dans les situations de travail du fait même que le travail est soit de plus en plus collectif, soit met en scène deux ou plusieurs personnes comme c'est le cas dans les relations de service (relation agent - usager, relation agent - client, relation expert - novice...). Cette méthode a été développée dans le cadre de l'élaboration de la théorie de la logique interlocutoire (Trognon 1995 ; Trognon & Kostulski, 1996 ; Kostulski, 1998, Trognon, 1999) qui s'inscrit dans le cadre plus vaste de la théorie des actes du langage. Cette méthode permet entre autres choses de faire ressortir l'organisation hiérarchique de la transaction s'établissant entre deux personnes en identifiant les unités, leurs fonctions et les liens de récursivité qui la composent. On peut ainsi, avec cette méthode, saisir par exemple le rôle des transmissions écrites et orales dans l'organisation du travail d'un collectif d'agents, comme c'est le cas dans la relève entre équipe montante et équipe descendante en travail par équipes. On ne peut conclure sur le domaine de l'analyse du travail et de l'activité sans évoquer les conséquences positives mais aussi négatives que ce travail et cette activité peuvent avoir pour l'organisation de travail et pour le travailleur. Travailler, c'est produire des biens, des services, qui ont non seulement une valeur marchande et économique mais aussi une signification profonde pour la personne. Ainsi, comme nous l'avons rappelé ci-dessus, les questions de motivation, de satisfaction et d'implication au travail doivent être traitées avec les méthodes ad hoc. Déployer une activité peut aussi avoir un coût pour la personne et par conséquent pour l'organisation de travail. Ce coût peut prendre diverses formes : fatigue, accident stress et burn-out pour la personne (cf le chapitre 10 de Lancry sur la santé au travail), coût de l'absentéisme, des erreurs, des incidents et des accidents pour la structure de travail. Des méthodologies adaptées à ces objets ont été mises au point et prennent la forme de questionnaires et d'inventaires pour ce qui relève de la personne et de techniques d'analyse des erreurs, des accidents et incidents et de la fiabilité pour ce qui relève à la fois de la personne et de l'organisation de travail (Kouabenan, 1999, 2000 ; Masson, 1989, 1990 ; Reason, 1993).

### **1.2.3. Méthodes centrées sur le cadre et l'organisation de travail**

Analyser les conduites au travail ne peut être envisagé sans que soient pris en compte à un moment ou un autre, à un niveau ou un autre, les facteurs et les éléments qui définissent le cadre et l'organisation de travail. En allant des contextes macroscopiques à ceux qui renvoient aux relations interpersonnelles au sein d'une structure de travail. Il est donc nécessaire de pouvoir disposer des outils et des méthodes pour identifier et analyser l'impact de ces facteurs sur l'agent opérant. S'agissant des contextes macroscopiques, qui relèvent le plus souvent des domaines de l'économie et de la gestion d'entreprise, il est nécessaire de pouvoir déterminer grâce à l'analyse de documents les cadres juridiques, les domaines d'acti-

tivité économique, les spécificités de l'entreprise, les modes de management. En ce qui relève de la structure immédiate de travail, c'est-à-dire l'entreprise, le service ou la société, un certain nombre de paramètres doivent être identifiées et précisés. Comme le souligne Louche (2000), il convient de préciser le niveau de spécialisation des postes de travail, la standardisation des procédures avec son degré de formalisation, la taille et le regroupement des unités de travail, les procédures de prise de décision et de planification et contrôle de l'activité de travail, les modalités de contrôle hiérarchique.

#### **Analyse de poste**

S'agissant de l'analyse de poste, elle consiste à déterminer les caractéristiques des emplois, les qualifications et les compétences requises pour l'emploi. L'inventaire des composantes de poste de Banks (1988, cité par Guillevic, 1991) est l'une des méthodes les plus connues. Elle permet d'identifier plusieurs centaines de caractéristiques des postes relevant de l'utilisation d'outils et d'équipements, des contraintes perceptives et physiques, des connaissances scientifiques, de la gestion des communications et de l'organisation du travail et des prises de décision..

#### **Analyse des conditions de travail**

Bien que ne relevant pas seulement de la PTO mais aussi de l'ergonomie, l'analyse des conditions de travail apporte au psychologue des éléments d'explicitation de certaines conduites au travail. Il est alors intéressant de pouvoir les recenser avec des méthodes adéquates qui ne sont pas spécifiques à l'une ou l'autre des disciplines (observation, analyse documentaire, mesures physiques et anthropométriques, entretiens et enquêtes, analyse des communications et des verbalisations). Qu'il s'agissent des conditions physiques (mesure des ambiances physiques, de la charge de travail), humaines (assistance technique, encadrement, hiérarchie, collectifs de travail), socio-techniques (matériels et outils disponibles ; procédures à mettre en œuvre ; normes à respecter) et organisationnelles (travail en équipes, horaires, durée et cadences de travail, pauses et congés, type de management), elles méritent souvent d'être prises en compte dans l'analyse du travail.

### **1.2.4. Interventions et pratiques professionnelles et recherche**

Qu'est-ce qui justifie de distinguer entre intervention et pratiques professionnelles d'une part et recherche d'autre part ? Nous ne distinguerons pas ici l'intervention externe de l'intervention interne car hormis la distanciation entre intervenant et structure de travail plus grande dans le premier cas que dans le second, il nous semble que les deux situations partagent largement une communauté d'objectifs et de méthodes.

Il est évident que recherche et intervention sur le travail, ayant en commun un même objet, ne peuvent se concevoir qu'immergées dans les situations de travail (Lemoine, 2000). Ce qui n'est pas sans poser de problème au chercheur, soucieux de garantir sa neutralité, de se prémunir contre toutes les variables non contrôlées mais aussi de ne pas interférer avec l'objet même qu'il souhaite

étudier. Mais d'un certain point de vue, objet et contexte étant les mêmes, il faut chercher ailleurs ce qui pourrait différencier les deux approches.

Peut-on dire que ce sont les méthodes et les données qu'analysent l'intervention et la recherche qui les démarquent l'une de l'autre ?

En rapportant une étude portant sur les pratiques de l'intervention ergonomique qui s'apparente fortement à l'intervention psychologique (même si les champs des deux disciplines ne sont pas superposables), Lamonde (2000) montre bien que les méthodes et données restent largement partagées. En effet au cours de l'intervention, on procède au recueil et à l'enregistrement des données relatives aux actions et aux conduites, à l'environnement de travail, aux communications et on relève les traces de l'activité (relevés papier-crayon). On effectue ensuite, le cas échéant, des auto-confrontations et on enregistre toutes les verbalisations : simultanées ou après relance, interruptives ou non. Enfin, on reconstitue, voire on modélise l'activité pour en valider la reconstruction, afin de pouvoir déterminer les éléments sur lesquels agir. Ces différentes méthodes et données ne varient guère selon qu'il s'agit d'une intervention ou d'une recherche.

Les finalités en revanche ne sont pas les mêmes : d'un côté, on cherche à poser un diagnostic et le cas échéant à repérer ce qui peut être aménagé, changé, voire abandonné dans la situation de travail ; de l'autre côté, on cherche à mettre à l'épreuve des faits une conception théorique (démarche déductive) ou encore on cherche les éléments d'une classe de situations qui permettront de bâtir, ou encore modifier et enrichir une cadre théorique (démarche inductive). Une autre source de différence tient au rapport au temps. Les délais temporels diffèrent : l'intervention se caractérise par des délais plus courts car le contexte socio-économique pèse de tout son poids sur l'organisation et par conséquent sur les acteurs. En revanche, la pression temporelle est moins aiguë pour le chercheur.

Mais finalement, hormis les objectifs et les délais d'exécution, on peut d'une certaine façon conclure que les logiques des deux démarches sont proches l'une de l'autre : chacune démarre par une phase de questionnement, suivie d'une phase de recueil de données débouchant sur l'analyse et se terminant par une phase conclusive.

**Encadré 1.a. Les différentes phases d'une recherche et d'une intervention portant sur le travail**

Type de démarche	Phase 1	Phase 2	Phase 3	Phase 4
	Questionnement	Recueil de données	Analyse des données	Conclusion
Recherche	A propos d'une théorie ou d'un modèle ou encore à propos de faits. Validation de la problématique	Recherche des données adéquates avec des outils appropriés	Mise en forme, analyse et interprétation des données	Test de conformité des données recueillies avec les prédictions théoriques Retour à la théorie
Intervention	A propos de la pertinence des facteurs humains, technologiques, matériels ou organisationnels d'une situation de travail. Validation de la demande d'intervention	Collecte des données ; multiplication des points de vue. Positionnement de la problématique dans le contexte de l'organisation de travail	Mise en perspective des différentes catégories de données. Identification des éléments sur lesquels faire porter les propositions d'aménagement	Proposition d'aménagement ou de modification de la situation de travail. Mise en perspective de ces propositions avec l'organisation de travail et ses acteurs

Relativement à la façon de mener une recherche ou une intervention, les mêmes précautions et les mêmes démarches en direction des responsables de la structure de travail et des personnes impliquées par le projet se retrouvent dans les deux cas. On ne peut envisager de mener une recherche, de même qu'on ne peut engager une intervention, sans avoir consulté responsables et acteurs concernés, du fait même que les deux activités se déroulent en situation réelle de travail et qu'elles engagent d'une certaine façon les personnes et l'organisation de travail.

Comme le signale Guillevic (1991), l'intervention externe consiste à mettre en place une régulation des perturbations ou des dysfonctionnements de la situation de travail. Les perturbations peuvent prendre plusieurs formes relatives au système de travail ou encore à l'opérateur se traduisant par exemple par des processus de blocage, d'inhibition, de carence, de conflit ou encore de surcharge. L'intervention va donc consister à agir soit sur le système : elle est alors plus ergonomique que psychologique, soit sur l'opérateur ; elle est alors essentiellement psychologique. Toutefois, le type d'intervention ne dépend pas seulement de la nature des dysfonctionnements et de ses causes. Des considérations d'ordre socio-économiques peuvent intervenir pour l'infléchir, voire la bloquer. Le dialogue avec les donneurs d'ordre est alors indispensable.

### **1.3. LES ORIENTATIONS EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DE L'ORGANISATION**

Tenter de décrire l'ensemble des approches en PTO relève d'un vrai défi, tant l'on est immédiatement frappé par la complexité de la discipline et l'absence d'unification des contributions théoriques



sur les études des conduites de l'homme au travail. Cette difficulté tient à trois explications simples :

**Une pluralité épistémologique**

- La psychologie du travail et des organisations est « multi-paradigmatique ». Les cadres théoriques de la PTO ne sont en rien uniques. Ils sont différents et inséparables, ou encore consubstantiels. Ainsi, la PTO se réfère à la psychologie cognitive, à la psychologie sociale, à la psychanalyse, à l'ergonomie, à la psychologie différentielle, à la psychologie clinique et pathologique... sans avoir de paradigme dominant clairement identifiable. Cette absence d'unicité d'un modèle d'approche de la réalité sociale, en même temps qu'elle obscurcit la visibilité académique de la discipline, montre toute sa richesse et sa capacité à s'appuyer sur plusieurs paradigmes et à en développer de nouveaux.

**Des méthodologies adaptées au travail et à ses évolutions.**

- La psychologie du travail et des organisations est « multi-méthodologique ». Alors que certaines sous-disciplines de la psychologie se sont développées à partir d'une méthodologie (comme par exemple la psychologie clinique ou la psychologie expérimentale) ; la PTO n'a pas de spécificité méthodologique, si ce n'est de se centrer sur l'analyse des situations réelles de travail. Mais pour ce faire, elle utilisera à la fois des méthodes quantitatives (questionnaires), étalonnées (tests), qualitatives (entretiens), participatives (observation), expérimentales (construction de protocoles expérimentaux), ou toutes autres méthodes qui lui permettra de produire, analyser et interpréter des données sur l'homme au travail.

**De nombreuses pratiques d'intervention**

- La psychologie du travail et des organisations est « multi-pratique ». Si certaines sous-disciplines de la psychologie appliquent leurs théories sur des populations ou des domaines circonscrits (comme la psychologie de l'éducation, ou la psychologie gériatrique), la PTO n'a pas de telles restrictions ; elle analyse et intervient sur tous les domaines de l'activité humaine. Les gestes professionnels des psychologues du travail abordent autant la question du travail (cotation des postes, aménagement), de la personne (recrutement, évaluation, orientation), des groupes (leadership, négociation, conflit), de l'organisation (structure, flexibilité), des processus (implication, apprentissage, formation), de la société (mondialisation, chômage, insertion). Dans ces domaines variés, les pratiques d'intervention le sont tout autant. On trouvera des démarches d'intervention centrées sur l'aménagement et la correction de situation de travail, sur le développement de la personne, sur des techniques d'animation, sur des méthodes d'évaluation des hommes, sur des techniques d'audit socio-organisationnel, etc. Pour tous ces problèmes posés, l'intervention du psychologue tiendra toujours compte de trois principes fondamentaux : (1) le respect de la déontologie de la profession, (2) la construction d'une intervention qui soit adaptée au problème du terrain, et (3) la validation de l'efficacité de son geste professionnel. Ce sont, de notre point de vue, ces principes essentiels et inaliénables qui expliquent la différence entre les psychologues du travail et des organisations et certains consultants aux pratiques ésotériques, aux recettes managériales vites prêtes, aux notions

et démonstrations mal ou pas étayées bien que parfois percutantes !

Dans cet enchevêtrement de cadres théoriques, méthodologiques et pratiques, les luttes pour la suprématie d'une approche sur une autre font bien évidemment débat dans la communauté scientifique de la PTO. Mais, pour l'instant et sans doute pour toujours, aucun paradigme ne parvient à s'imposer et à unifier la PTO. Nous disions « sans doute pour toujours », car nous pensons que la PTO est multi-paradigmatique, multi-méthodologique et multi-pratique, non par un effet d'évolution ou de crise interne de la discipline, mais par essence. C'est dans la structure même de cette discipline et dans l'objet qu'elle étudie, en l'occurrence le travail, que l'on trouve l'essence même de l'éclatement apparent de la PTO. Finalement, si la PTO n'a pas d'unité forte, cela tient peut-être au fait que le travail n'a pas d'unité lui non plus. Comment se donner un objet d'étude si volatile, changeant, multiple... en bref polymorphe et pouvoir prétendre à trouver une cohérence unique en PTO ? La richesse de la psychologie du travail et des organisations est dans sa pluralité structurelle.

Une conséquence des caractéristiques multidimensionnelles de la PTO est sans doute que son développement n'est ni évolutionniste (évolution linéaire du passé vers l'avenir), ni oscillatoire (évolution irrégulière autour d'une linéarité), mais mutante (évolution contingente d'éléments externes sources de bonds qualitatifs). Autrement dit, le développement de la PTO ne se fait pas seulement de manière continue et progressive, ou par dépassement de contradictions internes à des faits scientifiques que cette discipline produit, mais aussi et surtout en relation avec les mutations du monde social et économique, qu'elle analyse et qu'elle contribue à améliorer. C'est principalement la thèse que nous défendons dans cet ouvrage : le développement de la PTO est contingent des mutations du travail, qui accompagnent des évolutions théoriques de cette discipline.

## **1.4. LE TRAVAIL EN MUTATION ET LA DYNAMIQUE DU DEVELOPPEMENT DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS**

---

*De la révolution industrielle à la révolution informationnelle.*

Les profondes mutations technologiques, sociales et économiques de notre société inaugurent de nouveaux modes de rapports sociaux. Avec ce début de nouveau millénaire, la société industrielle mise en place au 19<sup>ème</sup> siècle subit une crise sans précédent. Rappelons que la révolution industrielle avait permis le développement de la grosse industrie, du capitalisme, de l'exode rural, de l'augmentation démographique, du salariat, de l'immigration européenne vers les Amériques, de la société de consommation de masse, des banques, de l'urbanisation des grandes villes, des équipements routiers, maritimes et ferroviaires, etc. Cette série de

progrès a notamment été rendue possible par le développement de l'organisation taylorienne, qui s'est généralisée à quasiment tous les secteurs d'activité au cours du 20<sup>ème</sup> siècle. Cette forme d'organisation du travail a entraîné le développement de la société de consommation de masse et a favorisé la transformation de la société du fermage en celle du salariat. A cette occasion, les travailleurs ont recomposé progressivement leurs tours de main acquis par la culture de la terre et le compagnonnage, en des savoir-faire minimaux, déqualifiés et parcellisés. Cette mutation industrielle ne fut pas sans encombre, et 1848 fut l'année d'une révolution qui se propageât en six semaines à toute l'Europe, ainsi qu'en Amérique du Sud (Labrousse, 1948). Quel rapport entre le 19<sup>ème</sup> siècle, et plus particulièrement 1848, et aujourd'hui ? Peut-être aucun ! Mais tentons tout de même quelques rapprochements.

La mécanisation progressive du monde rural généra au 19<sup>ème</sup> siècle de nombreux indigents. Sans travail, sans allocation chômage, déambulant dans les villes, à la merci des maladies et intempéries, ils ne deviendront pas révolutionnaires par conviction mais par nécessité. Et la révolution de 1848, entraîna une prise de conscience politique qui aboutira à redonner du travail aux personnes. Le travail ainsi généré fut principalement créé dans deux secteurs d'activité. Il s'agissait de développer les grands travaux d'équipement comme les canaux, le chemin de fer, les routes..., et d'autre part, d'inventer un grand projet culturel qui allait être l'école obligatoire, républicaine et laïque.

**La grosse industrie et l'Ecole.**

Ainsi le 19<sup>ème</sup> siècle inventa deux manières « d'occuper » les citoyens : les grands travaux d'équipement et l'école obligatoire. Un grand projet matériel et un grand projet culturel ! Ces projets ont permis d'une part d'organiser la société industrielle en produisant et consommant de l'acier, du ciment, des moteurs à l'explosion et à vapeur..., et d'autre part de former les citoyens afin de leur donner des acquis élémentaires pour fonctionner dans cette société du salariat. Ces générations d'individus vont donc vivre une transformation assez spectaculaire de leur savoirs : apprendre à lire, écrire, calculer et ainsi être amenés à développer des aptitudes nouvelles et contingentes des besoins socio-économiques. Les apprentissages qui se mettent en place à cette époque sont assez rudimentaires par rapport à ceux enseignés aujourd'hui par nos systèmes éducatifs. En fait, ils furent adaptés aux systèmes productifs de l'époque et au taylorisme qui va rapidement prendre son essor.

**Le système technologique du 21<sup>ème</sup> est en rupture avec le passé.**

Aujourd'hui, cette société du salariat est assaillie par une série de transformations qui fait suite aux évolutions des systèmes technologiques, sociaux et économiques (Gaudin, 1993). En effet, un nouveau système technologique se substitue à celui du 19<sup>ème</sup> siècle : l'électricité remplace les moteurs à vapeur et à explosion ; les polymères et leurs dérivés complètent les matériaux issus de l'acier et du ciment ; le rapport au vivant change d'échelle passant de la microbiologie du vivant (les travaux initiés par Pasteur) aux manipulations génétiques et enfin, le temps s'affranchit de la mesure de la seconde qui a permis le chronomètre et l'organisation

taylorien pour celle de la nanoseconde qui, au passage, permet les organisations flexibles en juste à temps notamment.

Il s'agit là d'un nouveau système technique qui s'inscrit en discontinuité la plus totale avec celui mis en place par la révolution industrielle du 19<sup>ème</sup> siècle. De la même manière que cette dernière avait permis le passage de la société du fermage à celle du salariat (Castel, 1995), la crise que nous connaissons aujourd'hui, loin d'être conjoncturelle, introduit des mutations structurelles dont celle de la généralisation de la flexibilité.

**La flexibilité se généralise**

Si l'on constate aujourd'hui que les 19<sup>ème</sup> et 20<sup>ème</sup> siècles ont réalisé la transition entre la société du fermage et celle du salariat, nous avons tendance à soutenir, en prolongement de Gaudin (1993), Castells (1996) et Castel (1995) que la période allant fin du 20<sup>ème</sup> siècle et le début du 21<sup>ème</sup> se présente comme propice à l'essor entrepreneurial. En effet, le salariat vit une crise qui s'observe par des transformations profondes du rapport de l'homme au travail et à l'emploi. Examinons en quelques aspects, notamment l'essor de la flexibilité. Cette flexibilité, prise comme capacité à s'adapter rapidement aux circonstances, s'exprime à la fois au niveau des contrats de travail, au niveau des lieux de travail, au niveau des horaires de travail, au niveau des structures organisationnelles, au niveau des technologies et au niveau de l'individu lui-même.

**Flexibilité de l'emploi et du contrat de travail**

La crise du salariat n'entraîne pas directement et immédiatement la fin du contrat de travail à durée indéterminée, quand bien même les différents statuts d'entrepreneurs individuels progressent de manière significative, tout autant que les statuts précaires (travail intérimaire, contrat à durée déterminée, contrat emploi solidarité, temps partiel, chèque service, emploi jeune...). Dans ce contexte de démultiplication des formes juridiques des rapports au travail, l'individu peut-il encore faire carrière ? Ou au contraire ne multiplie-t-il pas les alternances entre des périodes de salarié, de consultant libéral, de chômeur, d'intérimaire... ou de travailleur clandestin ? Ces alternances se succèdent ou se cumulent, et touchent de plus en plus de métiers, et pas uniquement des professions très diplômées ! A ce propos, les études menées sur les chèques emploi service ont montré qu'en 1995, le revenu mensuel moyen était de 2000 francs pour 52 heures de travail (Zilberman, 1995). Cette étude a également montré que ces salariés aspiraient à des emplois salariés des plus classiques. En effet, l'acquisition de compétences chez des particuliers, comme femme de ménage ou jardinier occasionnel, est envisagée comme un moyen d'accéder à une meilleure situation dans un organisme stable avec un emploi stable (maison de retraite, collectivités...). Ainsi, de nouvelles formes d'emploi, caractérisées par la flexibilité, se développent. Insistons sur ce fait. Légalement, l'employé de maison est un salarié en contrat à durée indéterminée. Mais en pratique, il cumule les contrats de travail auprès de plusieurs employeurs et devient une sorte de travailleur indépendant. La flexibilité de ses contrats de travail, de ses employeurs, de ses temps et lieux de travail, l'a conduit à se comporter comme un mini-entrepreneur. D'ailleurs, lorsque des litiges, insatisfactions ou conflits apparaissent dans ce type de relations, elles relèvent plus d'une relation client-

fournisseur, c'est-à-dire d'une relation commerciale libérale, que d'une relation salariale. Ainsi, une forme de rapport individuel, et non plus collectif, s'instaure entre un salarié, se comportant parfois comme un mini-entrepreneur, et son ou ses employeurs. Sur le fond, ces nouveaux rapports de l'homme à son emploi opèrent un glissement de la qualification vers la compétence.

**Le développement  
et la flexibilité des  
organisations du  
travail**

La crise taylorienne de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle précipite les organisations dans un nouvel ordre productif jalonné par le juste à temps, la qualité, la certification, la normalisation... Les nouvelles exigences productives que sont la responsabilité, l'implication, la polyvalence, la qualité ne reposent plus sur les fiches de postes et leur conception parcellisée du travail, mais sur les compétences qui forment maintenant une nouvelle codification élargie des réalités du travail, une nouvelle normalisation des conduites professionnelles. Il s'agit là de nouveaux développements organisationnels qui résultent de la crise du taylorisme et cherchent à en pallier les insuffisances. Ils remettent en cause la parcellisation du travail, la monovalence, la spécialisation et propose un enrichissement des tâches, une valorisation de l'implication au travail et un développement de la mobilité professionnelle et de la motivation (Lemoine, Chapitre 14). Ces changements organisationnels (Savoie, Bareil, Rondeau & Boudrias, chapitre 19), représentent un enjeu économique et social considérable au moment historique précis où le développement technologique rend le taylorisme contre-productif. La communication organisationnelle, les équipes de travail et les activités collectives prennent dans ces organisations une dimension toute nouvelle (Trognon, Dessagne, Hoch, Dammerey & Meyer, chapitre 15) et cruciale pour la survie et le développement de l'organisation. Bien évidemment, il en va de même des styles de management, des rapport d'autorité et donc du pouvoir dans les organisations (Rogard, chapitre 16).

**La flexibilité des  
espaces de travail**

La flexibilité se retrouve encore à un autre niveau : celui des lieux de travail. L'unicité des lieux de travail est de plus en plus remise en cause. Rochefort (1997) s'est appuyé sur une étude de l'IFOP pour souligner qu'à cette époque un tiers de français travaillait à son domicile à raison de 6h30 par semaine. Malgré les difficultés de mise en place du télétravail en France, les opinions à son égard sont largement favorables. Pour 70% des sondés, le télétravail apporte « souplesse et autonomie » ; 54% d'entre eux pensent que le télétravail va créer des emplois, et enfin, 59% des personnes interrogées sont favorables à un double mi-temps, chez elles et à leur bureau. Ainsi, la flexibilité des lieux de travail se développe, si bien que la frontière entre la vie domestique et la sphère professionnelle tend à s'effondrer. Les espaces de travail (Fischer, chapitre 6) deviennent hybrides.

**La flexibilité du  
temps de travail :  
aménagement et  
réduction des  
horaires**

Le rapport de l'homme au temps est également modifié. En France, des accords originaux dans certaines entreprises, puis le succès de la loi De Robien et enfin l'obligation de la réduction du temps de travail de la loi Aubry, engendre un changement structurel dans notre société : l'aménagement du temps de travail (Prunier-Poulmaire & Gadbois ; chapitre 7). Ces lois visent à apporter une solution, sans doute très restreinte, au chômage en amenant les

horaires à 35 heures par semaine, certains accords portant même sur 27 heures. Cet aménagement vise à introduire de la flexibilité dans le temps de travail et donc de la souplesse dans les horaires et les périodes de travail. Ainsi, la flexibilité du temps de travail, qui n'est pas une directive explicite des lois actuelles, est souvent vue comme une contrepartie de la réduction. En somme, le salariat tendait à normer le temps de travail autour de contraintes légales. Au contraire, la flexibilité du temps de travail cherche à abolir ces normes, à introduire de la variabilité des temps de travail selon les individus, les métiers, les contrats, les saisons, les clients, etc.

**La flexibilité et  
l'essor des petites  
entreprises**

Cette crise du salariat se manifeste également par une recomposition de la structure des employeurs. Naguère de grosses industries portaient les emplois par milliers. Il s'agissait notamment de la sidérurgie, des charbonnages qui ont par exemple façonné des régions et des cultures régionales, comme la Lorraine. Aujourd'hui, le fait le plus marquant du développement des entreprises est la part occupée par les très petites entreprises. De 1985 à 1995, les emplois dans les très petites entreprises (moins de 10 salariés) ont progressé de 20,1%, alors que pour les P.M.E la progression n'était que 5,7% et que les grandes entreprises enregistraient sur la même période une perte de 29,6% des emplois. Les structures organisationnelles sont ainsi remaniées et les théories sont à repenser (Livian, chapitre 12). La tendance est clairement affichée : les emplois sont recomposés dans de toutes petites structures qui en France représentent quasiment le tiers des emplois. Ces structures ont deux caractéristiques essentielles qui retiennent notre attention. Premièrement elles permettent l'autonomie de l'entrepreneur, et une flexibilité de la structure qu'une plus grande entreprise ne peut que difficilement obtenir. Deuxièmement, ces petites structures constituent un maillage ; elles sont reliées entre elles par une structure en réseau. Autrement dit, leur développement est envisagé à la fois en interne –accroissement des effectifs, de la part de marché, etc– et en externe à travers un réseau de relations avec d'autres entreprises afin de couvrir plusieurs champs de compétences. A ce propos, remarquons que ce type d'entreprise est, de fait, amené à plus développer des qualités relationnelles, des partenariats, ou des associations opportunistes qu'à rentrer dans des logiques de conflits ou d'affrontement.

**Des nouveaux  
thèmes de  
négociation et de  
conflit.**

Par conséquent, la notion de conflit au travail évolue également. Jadis cloisonnées aux salaires, à la protection des emplois et aux conditions de travail, les revendications portent désormais sur de nouveaux thèmes comme le temps de travail ou la mondialisation. De même, sous l'impulsion de la construction européenne et de la décentralisation de l'Etat, de nouveaux acteurs des négociations se mettent en place comme l'Europe et les Régions où l'on décide de la création ou de la suppression d'emploi. A un niveau plus individuel, ce sont également les individus eux-mêmes, et non plus seulement leurs représentants, qui négocient leur salaire, leur temps de travail, leur fonction et parfois même l'organisation de leur propre travail. Dans ce contexte, la PTO propose de nouveaux cadrages pour comprendre et agir sur les conflits et négociations.

**La flexibilité des technologies et l'intensification du travail**

La réalisation de l'activité professionnelle a également grandement évolué (Lancry & Laville, chapitre 2). Lasfargue notait que pour l'année 1987 dans le tertiaire, un poste de travail sur cinq était équipé d'un ordinateur, ils étaient trois sur cinq en 1990 et la totalité des postes de travail du tertiaire français serait depuis 1995 dotée d'un ordinateur. Il s'agit là d'un changement radical du travail, d'une modification sans précédent de son contenu, et d'un passage irréversible. On estime qu'aujourd'hui plus de 70% des salariés ont quotidiennement une interaction avec un clavier et un écran. Ainsi, l'ordinateur et le robot programmable s'imposent dans le monde du travail. Ils forment les technologies capables de réaliser de nombreuses opérations diversifiées. Pouvant traiter des textes, souder à l'arc, calculer des données, visualiser des graphiques, contrôler un processus industriel, etc., le micro-processeur est flexible par essence. En le programmant, l'homme peut lui faire réaliser de nombreuses opérations (Brangier & Vallery, chapitre 8).

**Effort physique et cognitif.**

Avec ces changements technologiques, l'analyse de la pénibilité du travail évolue aussi. Naguère centrée sur les cadences et l'effort physique, la pénibilité du travail se recompose autour de l'effort cognitif, de la charge mentale. De ceci, il en résulte que la prévention des risques, la récupération des dysfonctionnements, la gestion des erreurs et les accidents du travail sont revues en fonction de nouvelles données théoriques et des transformations dans les conditions de travail (Weill-Fassin, Kouabenan & De la Garza, chapitre 9).

**Intensification du travail, stress et management.**

Cette évolution technologique s'accompagne également d'une intensification du travail : le nombre de salariés soumis à des délais courts de travail ne cesse d'augmenter (il était passé de 19% à 38% entre 1987 et 1992). Par ailleurs sur ces mêmes dates, le nombre de salariés en contact direct avec des clients ou du public est passé de 39% à 57%. Cette intensification du travail, qui s'observe aisément sur le plan statistique, est largement appuyée par des études qualitatives qui soulignent la souffrance au travail (Lancry & Ponnelle, chapitre 10), l'augmentation de la pression hiérarchique sur les salariés notamment par un renforcement des contrôles sur les résultats et, plus largement, l'importance des dimensions managériales de l'intensification du travail (Masclat, chapitre 17).

**La quête de l'insertion.**

Il est aujourd'hui d'une impérieuse nécessité de s'insérer dans la société, d'autant plus si la personne est handicapée (Lancry & Akiki, chapitre 11) ou âgée (Laville, Gaudart & Pueyo, chapitre 20). Faute de pouvoir faire fonctionner les structures collectives d'insertion que furent un certain temps l'école et globalement les systèmes de la formation, les individus allongeant le temps de leur formation se retrouvent dans une situation où ils doivent organiser eux-mêmes le passage qu'ils ont à faire de l'école à la profession. Ce passage n'étant plus suffisamment planifié par les instances collectives, les individus apprennent à construire le mode d'insertion professionnelle qui leur paraît possible. L'appréhension de leur projet implique nécessairement la définition du but à atteindre et des moyens de sa réalisation, c'est-à-dire l'acquisition des connaissances et expériences nécessaires pour vaincre les obstacles et atteindre le but fixé. Ainsi, le rapport à l'insertion et à l'emploi

s'organise autour d'une logique d'investissement individuel dans le travail, qui redéfinit les manifestations et les acquis du salariat en créant une sorte de modèle de l'individu autonome. La durée de la crise socio-économique actuelle rend, en effet, cette insertion fragile, se résumant le plus souvent à un processus complexe et aléatoire où se succèdent phases de formation, de chômage, et d'emplois stables ou précaires (Roques, chapitre 21). A travers ces alternances, l'insertion professionnelle devient une démarche de l'individu pour préparer son entrée sur le marché de l'emploi ou s'y maintenir. Dans ce contexte, l'individu et l'entreprise sont amenés à définir, gérer et valoriser leur capital compétence.

**Les évolutions de la loi sur la formation et la reconnaissance des acquis professionnels.**

Parmi tous ces changements la législation n'est pas en reste. Les lois s'adaptent aux évolutions et définissent de nouveaux droits pour les salariés et employeurs. Pour ce qui est du cas français, les lois sur la formation et sur le bilan de compétences donnent de nouveaux droits aux salariés, et par voie de conséquence de nouvelles conduites professionnelles à tenir. De ce point de vue, les approches du bilan psychologique de la personne au travail (Aubret & Blanchard, chapitre 4) sont profondément remaniées et les modes d'interventions redéfinis (Steiner, chapitre 5). La compétence apparaît ainsi à la fois comme un critère de définition de la politique salariale, mais aussi comme un élément de la politique de promotion professionnelle qui récuse, au moins en partie, la promotion à l'ancienneté et la qualification issue des diplômes. D'autres avancées juridiques portent sur la formation. Elles coïncident d'ailleurs avec des avancées sur les théories de l'apprentissage (Barcenilla & Tijus, chapitre 3). Avec le développement, la reconnaissance et la validations des acquis, on tend à reconnaître l'expérience. On donne ainsi du poids à l'acteur : lorsque les parcours sont moins rigidifiés, alors l'initiative individuelle peut être gratifiée par de nouvelles formes de reconnaissance sociale. Du coup, des trajectoires professionnelles d'un nouveau type risquent d'émerger ; elles donneront plus d'importance à l'acteur singulier qu'aux déterminismes sociaux de la reproduction sociale, quand bien même cette dernière continuera d'exercer son influence.

**L'identité et la culture évoluent aussi.**

Dans une perspective proche, les relations entre la sphère privée et la sphère professionnelle sont de plus en plus poreuses. L'identité des salariés s'en trouve reconfigurée par des processus qui relèvent de l'entreprise mais qui la dépasse aussi, comme la famille par exemple (Baubion-Broye, Dupuis & Hajjar, chapitre 13). A ce propos, le développement des familles monoparentales et les revendications féministes ont largement contribué au développement de la mixité des emplois, qui recompose la démographie des entreprises et parfois de certaines branches professionnelles. C'est ici la culture du métier et par ricochet la culture organisationnelle qui évolue (Delobbe & Vandenberghe, chapitre 18) et l'interculturalité qui s'amplifie compte tenu du contexte de mondialisation (Tisserant, chapitre 22).

**Crise, mutation et psychologie du travail et des organisations**

Que reste-t-il du salariat traditionnel ? Une intensification du travail, une extension des lieux de travail vers le domicile, une recomposition des modes opératoires dans le registre de l'informatique, une augmentation du stress, un renforcement du contrôle



des résultats, un accroissement de la productivité et de la qualité, des réductions d'effectifs dans les grosses entreprises, une augmentation des emplois dans les très petites entreprises, et parfois même un retour au travail à la tâche effectué par la sous-traitance, les professions libérales ou les travailleurs indépendants. Progrès ou récession ? Bien plus qu'une crise ne s'agit-il pas d'une mutation ? Ne s'agit-il pas de l'émergence d'un nouveau modèle de l'homme productif ?

En fait et au-delà de la flexibilité, le changement le plus important dans la sphère professionnelle est la mise en place progressive d'un nouveau modèle de l'homme au travail : autonome, responsable, travaillant dans une organisation souple, avec des horaires variables, répartissant son travail entre son domicile et son bureau, négociant ses objectifs, passant des « contrats » avec ses supérieurs, évalué régulièrement, cherchant à s'insérer dans un contexte multi-culturel, intégré dans une entreprise cherchant à fidéliser ses salariés par une culture organisationnelle, résistant ou s'adaptant au stress.... Autant de points qui conduisent à une évolution des rôles, missions et fonctions du psychologue du travail et des organisations et à une actualisation des connaissances de cette discipline. C'est à ce projet qu'invite ce livre.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre 1 a défini les domaines, méthodes et champs d'intervention en psychologie du travail et des organisations. Il a insisté sur les faits que la PTO :

- Est issue d'une longue et riche évolution historique, qui articule trois niveaux d'analyse de l'homme au travail : la relation entre l'homme et sa tâche ; la relation entre l'individu et l'organisation ; et enfin, les relations interpersonnelles en relation avec la structure et les dispositifs socio-techniques.
- Est multi-paradigmatique, multi-méthodologique et multi-pratique.
- Connaît un développement contingent des évolutions du travail, qui aujourd'hui conduisent à une transformation du salariat.

### Définitions fondamentales

**Organisation** : regroupement d'hommes et de femmes, ordonné selon une rationalité, en vue de réaliser des objectifs plus ou moins partagés, et caractérisé par :

- une division du travail, du pouvoir et des responsabilités ;
- l'existence de réseaux de communications ;
- des systèmes de contrôles des objectifs pour veiller à sa survie ou son développement.

**Psychologie du travail** : étude scientifique de la condition humaine en relation avec l'activité professionnelle.

**Travail** : activité humaine, organisée et régulée, plus ou moins pénible, source d'efforts et de satisfactions, liée à la production de biens utiles ou de services, tolérée dans une société donnée et dont une personne peut tirer des moyens d'existence.

## A propos des auteurs

**Eric Brangier** est Professeur à l'université de Metz où il dirige le laboratoire de psychologie « ETIC » (Equipe Transdisciplinaire sur l'Interaction et la Cognition). Thèmes de recherche : psychologie ergonomique, assistance à l'opérateur, impacts des nouvelles technologies sur le travail, ergonomie des interactions humain-machine.

**Claude Louche** est Professeur de Psychologie Sociale du Travail à l'Université Montpellier 3. Il est auteur ou éditeur de plusieurs manuels de psychologie du travail et des organisations Il dirige le DESS de Psychologie du travail « formation, emploi et projet organisationnel ».

**Alain Lancry** est Professeur de Psychologie à Amiens où il dirige le Laboratoire « Efficience cognitive dans les conduites humaines d'apprentissage et de travail.

## Bibliographie

- Baubion-Broye, A (1998). *Événements de vie, transitions et construction de la personne*, Saint-Agne, Eres.
- Bernaud J.L. (1998). Les méthodes d'évaluation de la personnalité. Paris : Dunod, coll Topos.
- Bernaud J-L, Lemoine, C. (2000) *Traité de Psychologie du travail et des Organisations*, Paris, Dunod.
- Bernaud J.L. (2000). Recrutement et évaluation du personnel. In J-L. Bernaud & C. Lemoine. *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris : Dunod. pp 95-133
- Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*. Paris, Fayard.
- Castells, M. (1996). *La société en réseaux*. Paris, Fayard.
- Caverni J.P. (1988). La verbalisation comme source d'observables pour l'étude du fonctionnement cognitif. In J.P. Caverni, C. Bastien, P. Mendelsohn, G. Tiberghien (Eds) *Psychologie cognitive, modèles et méthodes*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : P.U.F., Le Travail Humain.
- Curie J., Hajjar V. (1987). Vie de travail – Vie hors travail : la vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer & J.C. Spérandio : *Traité de psychologie du travail*. Paris : PUF. p. 37-55.
- Curie J., Hajjar V., Marquié H., Roques M. (1990). Propositions méthodologique pour la description du système des activités. *Le Travail Humain*. 53-2, 103-118
- Curie, J.,(1993). Faire face au chômage. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 4, 295-303.
- Curie J. (2000). *Travail, Personnalisation, Changements sociaux : archives pour les histoires de la psychologie du travail*. Toulouse : Octares.
- Enop (1998), *European Curriculum in Work and Organizational Psychology : Reference model and minimal standards*; Maison des sciences de l'homme, N°3.
- Faverge, J-M., Leplat, J., Guiguet, B. (1958), *L'adaptation de la machine à l'homme*, Paris, PUF.
- Gaudin, T. (1993). *2100. Odyssée de l'espèce*, Paris, Payot.
- Guillevic C. (1991). *Psychologie du travail*. Paris : Nathan, coll Fac Psychologie.
- Huteau M. (2001). L'évaluation des intérêts professionnels. *Psychologie Française*, 46-3, 259-266.
- Kostulski K. (1998). Communication et rationalités collectives dans les équipes de travail : analyse formelle des transmissions écrites et orales au sein de deux équipes de soins à l'hôpital. Thèse de l'Université Nancy 2.
- Kouabenan, D. R. (1999), *Explication naïve de l'accident et prévention*, Paris, PUF.
- Kouabenan D.R. (2000). Décision, perception du risque et sécurité. In J-L. Bernaud & C. Lemoine : *traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris : Dunod. pp 279-321.
- Labrousse, E. (1948). 1848 - 1830 -1789 Comment naissent les révolutions? in *Actes du congrès historique du centenaire de la révolution de 1848*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Lamonde F. (2000). *L'intervention ergonomique : un regard sur la pratique professionnelle*. Toulouse : Octares.
- Laya O. (1995). De la situation réelle à la simulation : exemples d'analyses de l'exploration visuelle de l'automobiliste. In Pottier & Neboit, *l'analyse ergonomique du travail par l'étude de l'exploration visuelle*. Toulouse : Octares.
- Lemoine C. (2000). La psychologie du travail et des organisations : recherche et intervention. In J-L. Bernaud & C. Lemoine. *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris : Dunod. pp 1-11.
- Leplat J. & Cuny X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris : PUF, coll. Le Psychologue.
- Leplat, J. (1980), Aperçu sur la psychologie du travail, *Bulletin de Psychologie*, 344, 195-200.
- Leplat, J. (1996) Petites histoires pour des Histoires, in Clot, Y., *Les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Octares, 87-97.
- Leplat J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Paris : PUF, col. Le Travail Humain.
- Levy-Leboyer C. (2001). L'évaluation des compétences dans le monde du travail. *Psychologie Française*, 46-3, 267-270.
- Levy-Leboyer C. (1993). *Le bilan de compétences*. Paris : les Editions d'Organisation.
- Louche C. (2000). Structure et structuration des organisations. In J-L Bernaud & C. Lemoine : *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris : Dunod. pp 225-242.
- Marquié H., Curie J. (1993). Nouvelle contribution à l'analyse du système des activités. *Le Travail Humain*, 56-4, 369-379.
- Masson M. (1989). Une perspective nouvelle dans l'analyse de l'accident : la méthode d'analyse logico-temporelle. I- Elaboration de l'analyse. *Le Travail Humain*, 52 (4), 317-333.
- Masson M. (1990). Une perspective nouvelle dans l'analyse de l'accident : la méthode d'analyse

## Introduction générale

- logico-temporelle. II- Exploitation de l'analyse. *Le Travail Humain*, 53 (1), 53-65.
- Muller, P., Silberer, P. (1968). L'homme en situation industrielle. Paris, Payot
- Pottier A., Neboit M. (1995). L'analyse ergonomique du travail par l'étude de l'exploration visuelle. Toulouse : Octares.
- Reason J. (1993). *L'erreur humaine*. (J.M. Hoc, traduction de l'édition originale de 1990). Paris : PUF.
- Pieron, H. (1950), *Traité de Psychologie Appliquée*, Paris, PUF.
- Rochefort, R. (1997). *Le consommateur entrepreneur : les nouveaux modes de vie*, Paris, Editions Odile Jacob.
- Spérandio J.C. (1980). *La psychologie en ergonomie*. Paris : PUF, coll. Le psychologue.
- Trognon A. (1995). Structures interlocutoires. *Cahiers de linguistique française*, 17, 79-98
- Trognon A. (1999). Eléments d'analyse interlocutoire. In M. Gilly, J.P. Roux, A. Trognon. *Apprendre dans l'interaction*. Nancy Presses Universitaires de Nancy.
- Trognon A., Kostulski K. (1996). L'analyse de l'interaction en psychologie des groupes : économie interne et dynamique des phénomènes groupaux. *Connexions*, 68, 2, 129-170.
- Vermersch P. (1990). Questionner l'action : l'entretien d'explicitation. *Psychologie française*, n° 35-3, 227-235
- Vermersch P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. Paris. ESF.
- Zilberman, S. (1995). Le chèque emploi service : un an d'expérimentation, *Dares, Premières informations*, 502, décembre





## 2.1. LE TRAVAIL : DES PERSONNES, DES ACTES, DES CONTEXTES.

---

### 2.1.1. Les différents concepts

#### *Petite histoire vraie*

Dans une petite entreprise de confection deux surjeteuses travaillent sur une commande de combinaisons de sports d'hiver. (Lancry-Hoestlandt, 1982).

L'atelier est aveugle, chaud l'été, froid l'hiver, surencombré au sol, empêchant la circulation normale. L'approvisionnement au poste, les produits en cours et finis, les personnes utilisent les mêmes circuits, bloqués en permanence. L'espace aérien ressemble aux forêts tropicales, la luxuriance en moins, avec les câbles en tous genres passant d'un poste à l'autre. L'installation au poste est un cas d'école pour ergonomes débutants, tant pour le confort postural et l'aisance au poste que pour l'agencement du poste pour le travail proprement dit. Selon les endroits la ventilation défaillante accentue la stagnation des odeurs des produits détachants. L'ambiance sonore est bruyante lorsque toutes les machines fonctionnent en même temps, voire très bruyante à proximité des machines à broder automatiques, interdisant tout échange verbal, même crié.

C'est la chef d'atelier, agent de maîtrise ou contredame, qui a accepté du service de la direction cette demande urgente de réassortiment d'une collection : c'est la *tâche à réaliser*, pour laquelle elle attend un certain niveau de qualité, connaissant la marque sous laquelle sont distribués ces articles.

Précisons que celle-ci, tout comme les patrons de l'entreprise, n'ont guère le choix. La concurrence mondiale dans ce secteur est particulièrement difficile. Les délocalisations des centres de productions sont bien réelles, et pour un bourg rural comme celui dans laquelle cette entreprise vit, la fermeture d'une PME modifie profondément le tissu social et économique du canton. Il est donc hors de question pour qui que ce soit dans l'atelier de penser à refuser une commande sous prétexte que cela complique l'ordinaire du quotidien, augmente les charges de travail et le stress. Le travail s'effectue en permanence dans l'urgence, mais pour l'ensemble du personnel, l'alternative à cette proposition est tout simplement l'absence de travail pour elles dans le bourg et même bien au delà. C'est probablement une des raisons pour lesquelles il n'y a pas de syndicat.

Pour les ouvrières cette commande est une *tâche prescrite* par la contredame : elles ont à assembler et coudre (par surjet) l'ensemble des pièces du vêtement à l'exception de la fermeture éclair, des broderies ou motifs rapportés. L'une des deux ouvrières est une débutante, elle n'est là que depuis quinze jours, l'autre est une ancienne expérimentée et connaît les « secrets de fabrication » de cet article. La première aura une production à la journée, en nombre et qualité du produit, inférieure à la production de la seconde. *Les performances* constatées ont une grande importance puisqu'elles

conditionnent soit tout le salaire s'il est uniquement dépendant du *rendement*, soit une partie de ce salaire (primes). *La tâche effective* des deux ouvrières sera différente d'une personne à l'autre, car les variations de la performance constatées, s'accompagnent de comportements différents comme peut le montrer une observation plus fine des gestes et des directions de regards. L'ouvrière la moins expérimentée, bien qu'ayant passé plus de temps pour faire moins de pièces, aura pourtant mis en œuvre *une activité* complexe et intense ayant nécessité des grandes capacités attentionnelles centrées sur les apprentissages nouveaux (saisir les informations nouvelles des pièces à assembler correctement, les comprendre, les analyser, les traiter) sous contrainte de temps. Outre la charge physique statique de la couturière, elle aura une charge mentale de travail qu'elle estimera vraisemblablement importante. Si la charge physique de l'ouvrière expérimentée aboutit aux mêmes mesures ou à des mesures comparables sans évidemment se traduire par le même ressenti ou le même vécu, la charge mentale diffère considérablement entre la novice et l'expérimentée puisque cette dernière a au fil du temps développé des compétences qui lui permettent de transformer certaines tâches complexes en tâches simples et routinières dont les procédures sont parfaitement assimilées. L'ouvrière expérimentée travaille également sous contrainte de temps, mais elle sait exactement quelle qualité de produit est attendue et comment on y parvient ce qui modifie la charge mentale par rapport à l'ouvrière débutante. *L'activité réalisée* est donc objectivement et subjectivement variable d'une personne à l'autre alors même que les pièces produites sont identiques. Si l'on échange avec ces deux personnes on pourra remarquer qu'elles parlent de choses différentes lorsqu'elles évoquent leur activité. L'ouvrière débutante peut être contrariée de devoir trouver les gestes efficaces seule et de n'avoir pas assez d'indications sur la qualité terminale du produit, elle tient donc à privilégier l'absence d'erreurs mais sa production s'en ressent. L'ouvrière expérimentée dans le conflit de critères quantité / qualité sans défaut, peut privilégier le critère quantité pour s'assurer une prime intéressante dont elle a besoin pour équilibrer son budget familial en misant sur son expérience pour assurer une qualité acceptable malgré la contrainte de temps. Mais elle n'a pas le sentiment de faire du bon travail car elle n'a pas le temps de vérifier elle-même l'article dans le détail et le cas échéant de reprendre l'erreur, ce qu'elle fait systématiquement lorsqu'elle travaille pour elle sans contrainte de temps. *Le réel de leur activité* (Clot, 2000), ce qu'on aurait aimé ou voulu faire intervient aussi dans le ressenti de l'activité et dans les réflexions a posteriori que se fait la personne à propos de son travail.

On peut développer des exemples dans d'autres secteurs d'activités, y compris dans le travail scolaire où aux déterminants habituels de l'activité de travail viennent s'ajouter les aspects développementaux et le travail évalué individuellement dans un environnement collectif.

Cette mise en scène pose les principaux concepts en jeu dans l'analyse psychologique du travail.

## 2.1.2. **Le travail : terme polysémique**

Comment aborder un objet aussi complexe et multidéterminé que le travail ? On le voit à travers l'exemple donné, la simple approche compréhensive convoque le regard du philosophe, de l'historien, du géographe, de l'économiste, du sociologue, du psychologue, de l'ergonome, en bref de ceux qui pensent le et sur le travail et de ceux qui éprouvent et vivent le travail (qui naturellement peuvent être les mêmes le cas échéant).

Il est intéressant de remarquer avec Wybrands (1999) que l'usage courant et contemporain de la langue française ne retient que le terme travail pour désigner à la fois « la production des biens matériels nécessaires à la reproduction de nos forces biologiques (subsister dans la nature) et la production des biens utiles à notre insertion dans un monde (habiter un monde) ». Ce dernier sens a pu être désigné par le mot « œuvre, œuvrer ». La définition du dictionnaire « le Robert » (1995) évoque pour le travail de quelqu'un : ensemble des activités exercées pour parvenir à un résultat : œuvre, production. Le dictionnaire Littré (1974) recense diverses acceptions de ce terme. Et l'on comprend que cette évolution des significations ne date pas d'hier puisque au fil des ans ce terme a désigné quelquefois simultanément, un objet, une action de et sur des matériaux, des animaux, des machines, des outils, le résultat d'une action humaine sur des objets matériels et intellectuels, cette action elle-même, une position socio-économique (emploi), l'appréciation d'une manière de faire, une souffrance (labeur), une hygiène de vie, une liberté ou une servilité. Le terme travail a recouvert petit à petit celui d'œuvre, peut-être simultanément à un certain type d'organisation du travail précisément ? Quoiqu'il en soit, d'autres langues européennes (anglaise, allemande italienne et espagnole) ont semble-t-il gardé dans l'usage courant les principales nuances (labor, work et job, arbeit et werk, lavoro et occupazione, trabajo, obra et labor).

Plus que sur le travail lui-même cette approche de psychologie du travail se centre sur l'homme au travail (au sens être humain, quelque soit le sexe et l'âge), ses relations avec le travail, les conséquences pour lui et son environnement de ces relations, la centralité de celui-ci dans son évolution personnelle et sociale. Il y a donc plusieurs éclairages possibles dans cette simple approche. Leur point commun est naturellement le fait que ces analyses sont toujours situées, c'est-à-dire prenant en considération les différents constituants contextuels (éthiques, historiques, organisationnels, géographiques, économiques) dans lesquelles elles s'inscrivent.

Un des grands axes de cette approche est donc l'activité humaine de, au, pendant et sans le travail. Pour bien la saisir il est utile de rappeler quels en sont les déterminants ou plus exactement quels sont les aspects des contextes externes et internes pris en compte par l'homme consciemment ou non volontairement ou non.



### **2.1.3. Les déterminants du travail**

Pour Daniellou (1996) la nécessité de comprendre mais aussi d'aménager le travail, impose d'identifier, analyser et décomposer l'activité en ses déterminants. Même si l'on ne peut nier la nécessité, pour comprendre la place du travail pour l'homme et le sens qu'il lui donne, de considérer le travail comme un sous-système d'activités parmi les autres sous-systèmes d'autres domaines de la vie (Curie & Hajjar, 1987), il est utile d'exposer les principaux déterminants du travail.

Quatre grands types de déterminants peuvent être identifiés, qui agissent et interagissent sur l'homme au travail, sur l'activité mise en œuvre pour réaliser les tâches.

- Les déterminants propres à l'opérateur, permanents ou ponctuels : culturels, éthiques, sociaux, psychiques, biologiques, cognitifs.
- Les déterminants sociaux et relationnels : hiérarchie, organisation production et temporelle, dépendance/ indépendance, assistance technique, collectif de travail, climat social, contraintes humaines.
- Les déterminants matériels et situationnels : environnement matériel, ambiances physiques, contraintes matérielles, caractéristiques anthropométriques du poste de travail.
- Les déterminants techniques : moyens mis à disposition, procédures, contraintes techniques.

A l'intérieur de ce cadre l'analyse du travail se focalise sur certains de ces déterminants, les ambiances physiques par exemple, et l'analyse psychologique du travail place l'analyse de l'activité et de la tâche par pour et de l'opérateur au cœur de ses préoccupations.

Les réflexions proposées dans ce texte n'ont pas la prétention de l'exhaustivité ou de la nouveauté conceptuelle. L'idée est simplement de montrer que sur ces concepts, l'analyse psychologique du travail s'enrichit considérablement des regards croisés que permettent les approches scientifiques nées dans des contextes théoriques différents et se développant sur des méthodologies différentes. Il ne s'agit nullement ici de mélanger les approches en une production scientifiquement illisible et incompréhensible, mais d'enrichir la compréhension du travail, des conduites au travail, et peut-être de modifier ou d'adapter le questionnement que chaque approche se fait de son objet de recherches.

## **2.2. AMBIANCES PHYSIQUES ET TRAVAIL**

---

Les ambiances physiques de travail ont un double rôle dans le travail : elles peuvent présenter des risques pour la santé des salariés, elles peuvent être également sources d'informations utiles pour la réalisation du travail. L'activité de travail intègre ce double rôle ; c'est par son analyse qu'on peut concevoir des moyens de protection vis à vis des risques encourus et qu'on peut identifier les informations utiles au salarié et donc agir pour les conserver.

### **2.2.1. Rappel historique**

Dès l'Antiquité, des environnements porteurs de toxiques sont identifiés et leur caractère néfaste reconnu (le plomb, le mercure par exemple). Au Moyen-Age et à la Renaissance avec Ramazzini, la chaleur, l'humidité, des poussières sont décrites comme des facteurs de risques sur la santé. Puis d'autres caractéristiques d'environnements physiques du travail seront progressivement reconnus jusqu'à nos jours et continuent à l'être du fait des progrès des connaissances, de l'apparition de nouveaux produits et de nouvelles technologies et même de situations de travail en milieu extrême (hyperbare, apesanteur par exemple). Jusqu'au 18<sup>ème</sup> siècle les actions portent surtout sur la conception et le port de moyens de protection individuels (masques en vessie animale vis à vis de la ceruse chez les peintres, des poussières chez les polisseurs de métaux, des lunettes chez les ébarbeurs). La préoccupation de réduction à la source apparaîtra au cours des deux derniers siècles et se traduira par des normes. La reconnaissance de ces ambiances physiques comme sources d'informations utiles au travail se développera avec la psychologie du travail et l'ergonomie au cours de la deuxième moitié du 20<sup>ème</sup> siècle.

### **2.2.2. Les composantes des ambiances physiques**

Le terme d'ambiance physique recouvre une grande variété de composantes :

1. Les unes font partie de tout environnement de travail : environnement thermique, sonore, lumineux, d'autres sont liées au type de travail réalisé : toxiques, poussières, radioactivité, agents biologiques...
2. Certaines sont perçues par l'organisme, surtout si leur intensité s'accroît : ambiances chaudes ou froides, bruits intenses, poussières ; d'autres non, et ne sont reconnues que par des moyens de mesure : radioactivité, toxiques sans odeur...
3. Certaines nécessitent que l'opérateur soit protégé de ces environnements par une réduction à la source ou par des équipements individuels de protection (EPI). D'autres nécessitent que l'environnement soit protégé de l'opérateur lui-même : milieu dépoussiéré (salle blanche), aseptique (salle d'opération, soins au malade...);
4. Toutes participent d'une manière ou d'une autre à la réalisation du travail parce qu'elles sont sources d'informations et/ou parce qu'elles obligent à des stratégies de protection, d'évitement modifiant très fortement l'activité (travail en milieu hyperbare, en radioactivité...).

### **2.2.3. Quelques données chiffrées**

Si quelques ambiances physiques à risque ne concernent que des populations très restreintes, d'autres sont encore très répandues.

Plusieurs enquêtes périodiques menées en France par le Ministère du Travail permettent d'estimer les populations actives exposées à quelques unes des ambiances physiques pendant leur travail : l'enquête Summer interroge les médecins du travail sur les risques professionnels des salariés dont ils ont la charge ; l'enquête Conditions de travail interroge les salariés eux-mêmes sur la perception qu'ils ont de leurs conditions de travail.

Quelques exemples tirés de ces enquêtes sont significatifs à cet égard :

- Le bruit : si on estime à 85 dB le seuil au-delà duquel il y a risque, au moins auditif, les médecins du travail (Summer 1994) estiment à 13% les salariés exposés. Le pourcentage de salariés déclarant ne pas entendre une personne qui leur parle normalement à 2-3 mètres de distance est de 18% (enquête Conditions de travail 1998). Ce pourcentage varie bien évidemment suivant les catégories professionnelles : il n'est que de 6% chez les cadres, il atteint 36% chez les ouvriers qualifiés, et 37% chez les ouvriers non qualifiés. Le seuil de 85 dB est le résultat d'un consensus social en référence avec des connaissances scientifiques : en effet certains salariés peuvent développer des surdités pour des niveaux inférieurs à 85 dB, surtout lors d'une exposition prolongée ; mais ces pathologies sont de plus en plus fréquentes au-delà ; et les risques augmentent avec la durée de l'exposition.
- L'exposition à des agents biologiques : « les agents biologiques sont des micro-organismes susceptibles de provoquer une infection, une allergie ou une intoxication ». On distingue les situations d'exposition dites « délibérées » lorsque ce sont ces agents biologiques qui sont l'objet direct du travail (laboratoires de recherche ou de développement utilisant des micro-organismes) et les situations d'expositions potentielles lorsque les salariés ont une probabilité d'être en contact avec des micro-organismes (industrie agroalimentaire, élimination des déchets, services funéraires ...). On classe ces micro-organismes en 4 catégories, le groupe 1 n'étant pas susceptible de provoquer une maladie chez l'Homme jusqu'au groupe 4 pouvant provoquer une maladie grave avec un risque de propagation élevé dans la collectivité et ne pouvant être l'objet ni de prophylaxie ni de traitement efficace. Environ 10% des salariés en France est exposé à des agents biologiques, de manière délibérée pour 5% d'entre eux et 97% de manière potentielle, certains pouvant cumuler les 2 situations, et dans 37% des cas les risques pathogènes sont réels (groupe 2-3 et 4).
- L'exposition à des agents chimiques concerne près d'un tiers de la population salariée ; les secteurs à risque sont ceux de la construction, de la chimie, de la métallurgie, des produits minéraux, du bois et du papier, de la santé et l'agriculture, et il y a une forte disparité selon les catégories socio-professionnelles puisque 54% des ouvriers sont concernés, 21% des employés et 8% des cadres supérieurs. Les risques sont fonction des produits, de la durée et de l'intensité des concentrations. Cependant, du fait que de nouveaux produits ou de nouveaux mélanges de produits naissent et sont diffusés chaque jour dans

les entreprises, on ne connaît pas toutes les conséquences de ces produits sur l'organisme dont certaines peuvent être à moyen ou long terme.

- Ces quelques exemples quantitatifs sont significatifs : d'une part des environnements physiques « classiques » et anciens persistent, d'autre part de nouveaux risques se développent soit du fait de nouveaux produits soit du fait d'une extension des secteurs et des populations de salariés concernés.

## **2.2.4. Les conséquences d'environnement à risque sur l'activité**

On peut distinguer trois grandes catégories de conséquences sur l'activité :

- Ces environnements modifient l'état fonctionnel de l'opérateur : ainsi, le travail à la chaleur limite la capacité de travail physique ; en effet, la sollicitation du système cardio-vasculaire est double : d'un part par la thermorégulation, d'autre part par l'exercice musculaire et les limites de l'activité physique sont alors plus vite atteintes en ambiance chaude qu'en ambiance tempérée. Le travail en hyperbare entraîne des troubles de la mémoire immédiate et des raisonnements, même avec les mélanges gazeux utilisés actuellement.
- Lorsque les risques de ces environnements ne peuvent être supprimés à leur source, ils obligent à des moyens de protection individuels qui limitent ou transforment l'activité de travail : qu'il s'agisse de protéger l'opérateur de ces environnements : travail en milieu radioactif, toxique... ou qu'il s'agisse de protéger l'environnement d'une contamination par l'opérateur (salles blanches, aseptiques...). Le port de ces moyens peut entraîner des gênes dans la gestuelle, les prises d'information (sonores, visuelles...), les coordinations avec les collègues, les ambiances très dangereuses entraînent un temps limité d'exposition ; les tâches doivent y être exécutées rapidement et avec une attention très soutenue.
- Enfin ces risques sont perçus et intégrés par l'opérateur : il peut les négliger et à la limite accentuer les risques encourus : c'est ce que Cru (1987) a montré dans certains groupes (idéologie défensive de métier) ; il s'agit de surmonter la peur en la niant et en prenant des risques au-delà de ce qui est nécessaire ; mais ces risques peuvent conduire à l'inverse à des activités de prudence, ou d'évitement.

## **2.2.5. L'identification des risques et leur prévention**

Dans la majorité des cas les environnements physiques peuvent être mesurés : mesure des bruits, des ambiances thermiques, mesure de l'empoussièrement, de la concentration de toxiques, de la radioactivité. D'autres sont plus difficiles comme la mesure du degré d'asepsie dans l'atmosphère mais aussi sur des instruments (soins,

opérations). Ces mesures physiques permettent d'évaluer les risques lorsqu'on tient compte de la population concernée (âge, parcours de situation de travail, ancienneté dans ces environnements) et du type de travail (durée et modalité d'exposition), par exemple pour les toxiques suivant leur mode de pénétration (respiratoire, cutanée). Les mesures mises en relation avec les mécanismes biologiques concernés et leurs conséquences physiopathologiques ont permis de définir des normes : normes en terme de seuil de concentration et de durée d'exposition, norme en terme de confort (thermique, luminance) suivant les types d'activité.

Mais ces normes ont leur limite : en effet, ces normes ne tiennent pas compte de l'activité de l'opérateur, des modalités de sa confrontation avec l'environnement au cours du travail ; et des transformations de ces environnements pour mise en conformité avec les normes peuvent accroître des difficultés pour l'opérateur si on n'a pas identifié au préalable les informations qu'il utilise et les modalités de son action : deux exemples sont révélateurs à cet égard :

- dans un atelier de petites presses, une opératrice doit prendre une tôle sur une pile à sa droite, la glisser sous une presse à découper, actionner cette presse et évacuer les déchets. Chaque tôle a une face supérieure et une face inférieure qui doit être respectée lors de son positionnement sous la presse ; l'opératrice reconnaît la face supérieure au fait qu'elle distingue les caractéristiques d'un reflet lumineux sur cette face produit par une lampe à la gauche de la presse : il est décidé de modifier l'éclairage de l'atelier pour le rapprocher des normes, après ces transformations l'opératrice a perdu l'indice de reconnaissance de cette face supérieure et rencontre des difficultés pour distinguer cette face de l'autre.
- une ouvrière est chargée de tremper des pièces usinées dans un bain de dégraissage qui émet des vapeurs toxiques ; un système d'aspiration à la surface du bain permet de diminuer ce toxique dans l'atmosphère ; or l'ouvrière n'est pas complètement protégée ; en effet, elle met à tremper ces pièces dans une sorte de panier à frites ; puis après un temps défini, elle les sort et les égoutte en secouant ce panier au-dessus du bain, l'aspiration efficace au niveau du bain ne l'est plus lorsque le panier est au-dessus de la surface de ce bain.

Dans ces deux cas une analyse de l'activité aurait permis d'aménager l'environnement pour l'un en conservant ses repères, pour l'autre en la protégeant des toxiques de manière plus efficace.

## **2.2.6. Les équipements individuels de protection**

Le pourcentage de salariés utilisateurs d'EPI a augmenté entre 1996 et 1998 (enquête Conditions de travail du Ministère du Travail) ; on est ainsi passé de 36% à 45% d'utilisateurs hommes et de 9% à 45% d'utilisateurs femmes entre ces deux dates. Cette augmentation peut être due à une meilleure reconnaissance des situations à risques, à leur augmentation et/ou à des progrès dans la conception des EPI, diminuant la gêne qu'entraîne leur port. Un

EPI est un écran entre l'opérateur, l'environnement, l'objet de travail et les outils ; son acceptation par l'opérateur est surtout liée à sa qualité, son confort ou sa moindre gêne, mais aussi à son esthétique et sa personnalisation ; une combinaison trop étanche ne permet pas d'évacuer la sueur et donne une sensation d'inconfort rapidement ; mal adaptée aux dimensions de chacun elle accentue la difficulté de déplacement, de précision des gestes ; uniformisée, elle rend difficile l'identification des collègues ; mal entretenue, elle peut se déchirer et diminuer son efficacité. Le port de gants par des infirmières peut être interprété par le malade comme une mise à distance de son corps malade par le personnel soignant. Les contraintes vestimentaires imposées par exemple dans les salles blanches, gênent la visibilité, le toucher et la précision des gestes, elles limitent les déplacements hors des locaux concernés du fait des contraintes d'habillage et de déshabillage ; elles peuvent être interprétées par les opérateurs comme matérialisant le fait que le corps humain est sale et polluant.

Les normes des EPI ont fait l'objet d'une directive européenne en 1998. Et suivant les risques encourus ils font l'objet de certifications différentes : auto certification par le fabricant si le risque est mineur, test de certification par un organisme extérieur et agréé pour les risques intermédiaires ou élevés.

**Conclusion, résumé**

Les environnements physiques sont soit neutres soit à risques : dans ces derniers cas, ils sont des facteurs déterminants des activités des opérateurs : ils modifient les stratégies de travail, l'organisation individuelle et collective du travail, les relations entre collègues ; les intérimaires sont alors des populations à risques dans ces situations : ils sont en apprentissage des règles des métiers, des moyens d'évitement de protection vis à vis de ces risques ; les salariés précaires, qui craignent pour leur emploi, privilégient la performance à la protection. Les actions à mener portent d'abord sur la réduction des risques à la source ; en cas d'insuffisance ou d'impossibilité de ces actions, on peut agir sur l'organisation du travail, la formation et proposer le port d'EPI. Cependant toute action dans ce domaine doit reposer sur une analyse préalable de l'activité pour rendre compatibles les actions aux exigences et modalités de la réalisation des tâches par les opérateurs novices et expérimentés.

## **2.3. TÂCHES ET ACTIVITE**

---

### **2.3.1. Positionnement théorique**

L'analyse psychologique de l'activité est une partie de l'analyse ergonomique qui a pour finalité la transformation du travail. Leplat (1993) précise que cette analyse « *se fait, au moins à un moment, sur le terrain, c'est-à-dire sur les lieux de travail. Elle fait toujours référence à des données recueillies directement dans cette situation sur l'activité des gens concernés. Ce type d'analyse se distingue de*

*ceux qui ne prennent en compte que les données relatives au travail prescrit, ou de ceux qui se contentent des seules déclarations des agents du travail. Une analyse psychologique du travail ne pourra en aucune manière se contenter de ces données, mais les intégrera dans une analyse plus large de l'activité ».*

Les textes de Pacaud et Lahy (1948, cité par Leplat, 1993), puis Ombredane et Faverge (1955), Leplat (1972, 1980, 1990 a et b), Leplat et Hoc (1983) Karnas (1987), Curie et Cellier (1987), Clot (1996), montrent clairement à quel point l'analyse psychologique du travail est constitutive de la construction et du développement des connaissances dans diverses approches psychologiques. Ils révèlent aussi que la distinction entre le quoi et le comment, à propos de la tâche, entre ce que le prescripteur veut faire réaliser et ce qui l'est effectivement, a été particulièrement féconde et qu'elle est toujours à explorer, enrichir et affiner. L'analyse du travail apporte un éclairage, une compréhension dynamique dans un laps de temps historiquement repéré sur les interactions et interrelations entre les 3 grands types de composantes du travail : le ou les travailleurs, ce qu'ils ont à accomplir ou produire et les conditions et circonstances dans lesquelles ils doivent le faire. Pour Leplat (1993), l'analyse psychologique est celle de l'activité en situation de travail. Selon le centrage choisi (le ou les acteurs, la tâche ou la situation), on peut approfondir et prendre en considération les caractéristiques venant de la personne, celles relatives à la tâche considérée à des niveaux de l'organisation plus ou moins proche ou éloignée du sujet, ainsi que celles centrées sur la situation c'est-à-dire sur le couplage sujet-tâche. La connaissance des conduites au et de travail et celle de leurs conséquences aux niveaux individuels et organisationnels est essentielle pour la transformation et l'aménagement des situations travail à divers niveaux, pour la conception et la création de nouvelles situations et pour l'orientation, l'affectation et l'évolution des personnels tout au long de leur vie professionnelle. Ce dernier aspect n'est pas encore suffisamment rentré dans les pratiques, sans doute pour un problème de coût de la procédure, mais surtout parce que l'on a pas saisi l'importance de la prise en compte d'éléments relatifs à la situation de travail dans la compréhension des conduites et performances au travail.

### **2.3.2. La notion de tâche**

Il peut être utile de rappeler ici ce que recouvre la notion de tâche. Léontiev (1976) la définit comme étant un but donné dans des conditions déterminées. Ce qui amène Leplat et Hoc (1983) à distinguer dans un premier temps le concept de *tâche prescrite* (tâche conçue par celui qui en commande l'exécution) et celui de *tâche effective* (ce que fait effectivement le sujet).

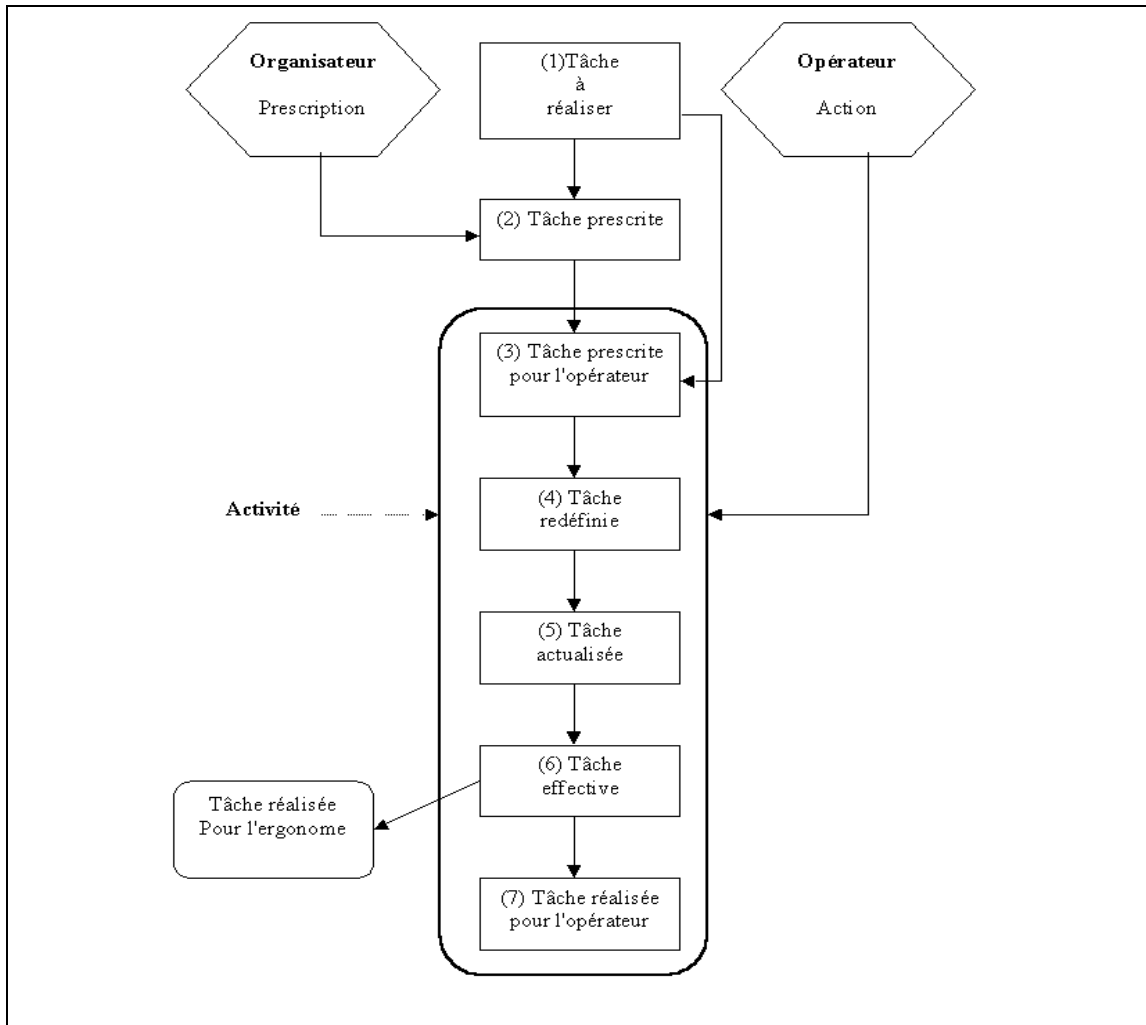


Figure 1: De la tâche à réaliser à l'activité décrite en termes de tâches. Les flèches indiquent un lien de dépendance (d'après Leplat, 1983).

Les étapes 3 à 7 correspondent à l'activité de travail avec ses observables et inobservables (les comportements et les aspects mentaux, cognitifs et conatifs, le tout étant également signifié dans le concept de conduite).

Pour Karnas (1987) la difficulté de l'approfondissement des analyses tient à ce que la tâche peut être à la fois et selon les moments de l'analyse l'un des composants ou l'une des résultantes des conditions de travail. Ceci aboutit donc à des méthodes différentes : les unes descriptives centrées sur le type, l'enchaînement et la nature des tâches à effectuer, les autres compréhensives pour saisir les conduites et l'activité de travail et en éclairer les motifs et les répercussions (ce qui évidemment ne dispense pas d'une appréhension fine de la tâche prescrite). Karnas (1996, 2002) s'inscrit dans cette dernière approche.



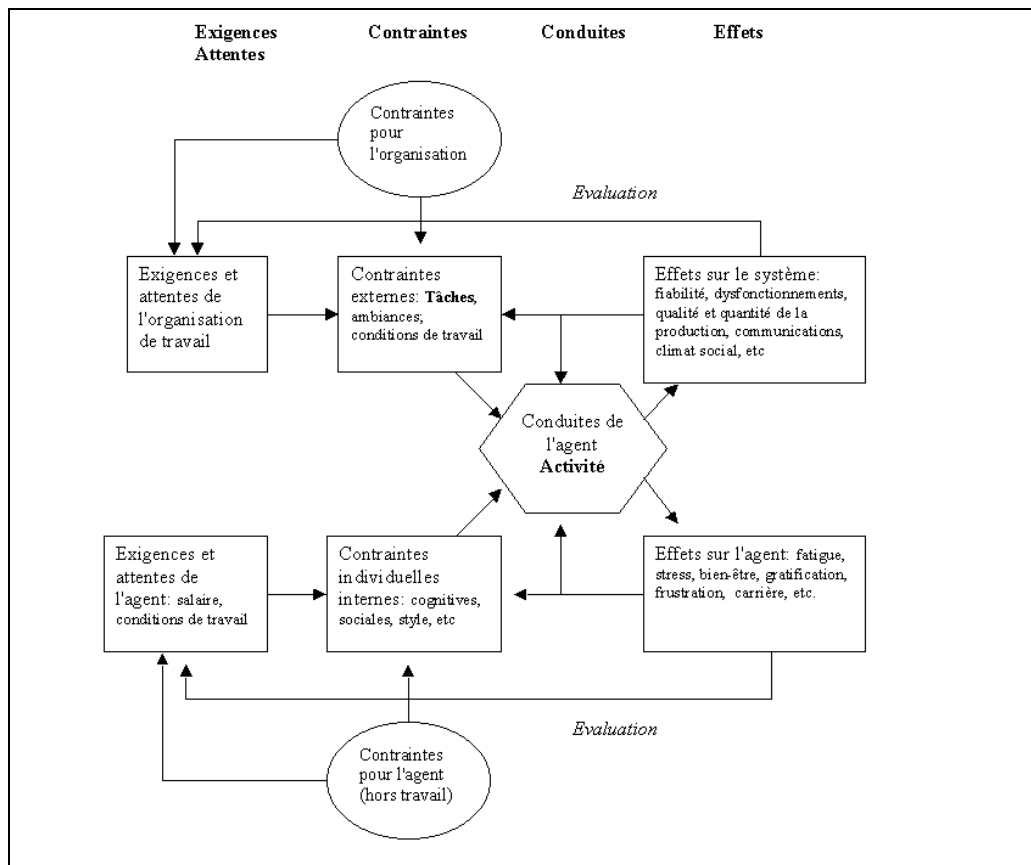


Figure 2 : Schéma d'analyse du travail. (d'après Karnas, 1996).

Ce schéma laisse clairement deviner les différentes méthodes indispensables (et en constante évolution) pour ce type d'analyse : les méthodes d'observations - (directes, indirectes, différées, répétées, temporellement échantillonnées, ouvertes, standardisées, armées) – et les méthodes de verbalisations (simultanées, interruptives, différées avec ou sans support de traces de l'activité).

Il n'est pas dans notre propos de reprendre de manière imparfaite ce que nombre d'auteurs ont en leur temps bien expliqué, et le lecteur pourra se référer à ces travaux. Nous voudrions seulement faire remarquer que ces notions sont toujours en étude car elles évoluent avec les problématiques de travail récentes intégrant plus certains aspects psychosociaux par exemple ou soulevant d'autres questions relatives à l'évolution du travail et des nouveaux postes. Quelles nuances est-il pertinent d'explorer dans cette optique ?

**La tâche à réaliser**

Il y a l'idée d'attente et de représentation d'un objectif à atteindre à la fois pour celui qui en commande l'exécution mais aussi pour celui qui la réalise dans la mesure où il se fixe un résultat d'action à partir des représentations qu'il se fait de la prescription. Lorsque le prescripteur et le réalisateur sont distincts la difficulté rencontrée viendra de ce que leurs représentations soient cohérentes avec les prescriptions qui en découlent. En cas d'écart la tâche effective ne correspondra pas aux attentes du prescripteur. Le cas se pose principalement lorsqu'il s'agit de situations nouvelles ou lorsqu'il y a un grand décalage dans les types de compétences des acteurs, par exemple dans certaines situations scolaires.

Par exemple citons les cas des emplois-jeunes recrutés par les mairies et affectés pour des missions centrées principalement sur l'éducation à la citoyenneté dans les transports en commun, dans certains établissements scolaires : outre que les autres salariés de l'établissement ne perçoivent pas leur domaine d'intervention, il y a souvent dès le départ une divergence ou une différence de perception de la tâche à réaliser s'accompagnant le plus souvent d'un déficit de prescriptions explicites. Ce flou entraîne des écarts inévitables entre les attentes des prescripteurs (et plus encore des utilisateurs) et les réalisations des employés et génèrent chez eux des sentiments d'insatisfaction et de reconnaissance insuffisante.

Lorsque le prescripteur et le réalisateur ne sont pas distincts, la tâche à réaliser est guidée par les résultats, les effets et le cas échéant par les succès escomptés et donc par l'accès que le réalisateur peut avoir à une représentation et une anticipation cohérente et non erronée mais également ciblée du but final.

La réalisation d'une œuvre artistique, intellectuelle, culturelle peut correspondre à cette définition. Si l'on cible le succès sur la compréhension et la reconnaissance d'estime par les amateurs avertis de l'œuvre, on ne vise pas le même résultat qu'un succès commercial se traduisant par un chiffre d'affaire élevé.

Des questions particulièrement difficiles à résoudre se posent lorsque la prescription et la tâche à réaliser sont tellement distinctes qu'elles reposent sur des valeurs différentes ce qui place les acteurs des réalisations dans des situations de doubles contraintes et d'injonctions paradoxales dont les effets déstructurant sont connus. P. Molinier (1999) montre les effets très néfastes, pour le travail et les personnes, d'une dissociation entre le principe fondant la prescription finale et l'évaluation du travail, et sa réalisation. Dans cette grande entreprise publique, l'activité traditionnelle (alliant travail technique et relations avec le public) s'élaborait à partir de prescriptions directement liées à la qualité attendue du travail technique et des relations avec le public. Elle avait généré un certain type d'organisation du travail. Or la logique économique de rentabilité financière de l'entreprise en se substituant à la logique du travail de qualité et du client satisfait a imposé une autre organisation du travail tournée sur « le chiffre et la rentabilité financière des services ». Ceci entraîne souvent une contradiction et une antinomie entre les critères précédents et actuels du travail de bonne qualité : compétences techniques et relationnelles dans un cas, financières et économiques dans l'autre. Le personnel a des compétences et des repères pour les évaluer dans le premier cas mais pas dans le second. Il vaut mieux dans la nouvelle organisation faire un bon chiffre et un bon rendement financier que produire un travail de grande qualité plus coûteux en temps et en argent et répondre ainsi correctement à la mission du service public. Ceci se traduit par de graves perturbations cognitives et affectives aux niveaux individuel et collectif.

#### **La tâche prescrite**

La tâche prescrite suppose chez le concepteur une représentation de la personne qui réalisera cette tâche prescrite, même si cette représentation est erronée, et du modèle de réalisation de cette tâche en

fonction des compétences qu'il attribue à la personne et ou en fonction des étapes qu'il juge nécessaires et suffisantes pour cette réalisation. Selon sa représentation il donnera des prescriptions plus ou moins explicites ou plus ou moins implicites. La prescription suppose par ailleurs une prévision de stabilité de l'environnement de travail et des réactions de l'opérateur, ce qui est loin d'être toujours le cas (Karnas, 2002).

**Tâche prescrite explicite**

La tâche prescrite explicite renvoie à une explication formelle, claire et compréhensible de toutes les procédures, consignes et étapes permettant la réalisation de la tâche. On comprend bien que l'explicitation de la prescription peut et doit varier en fonction du degré de familiarité et d'expertise que la personne qui réalise a de la tâche, ce qui exige du prescripteur en amont une bonne connaissance des possibilités de son « opérateur ».

**Tâche prescrite implicite**

La tâche prescrite implicite ne fait référence qu'à l'exigence finale, en masquant le déroulement des étapes, supposé connu. Lorsque ces étapes ne sont pas identifiées, celui qui effectue la tâche se trouve confronté aux problèmes entraînés par le manque d'information, de formation, avec tout ce que cela comporte comme possibilités de ralentissement, d'erreurs, d'incidents voire d'accidents.

Lorsque le contexte le permet, la prescription explicite peut minimiser le décalage entre l'attendu et l'effectif. Cela est envisageable lorsqu'il y a une relative stabilité temporelle dans les modes de réalisation des tâches, et qu'une formalisation précise ne devient pas caduque rapidement. Dans nombre de situations de travail, il est quasiment impossible de répertorier à l'avance et pour une durée définie tous les événements que l'agent devra prendre en considération pour effectuer ses tâches. Il est précisément demandé une souplesse de réaction permettant le changement de procédures pour répondre à un environnement dynamique et fluctuant. Les situations d'organisation de systèmes coopératifs et de répartitions des tâches sont un des cas illustrant ce propos ainsi que l'évoque Vanderhaegen (1999) pour le contrôle de trafic aérien.

Les tâches à réaliser en direction de personnes (clients, patients, usagers) avec partage d'informations répondent aussi à ce cas de figure. L'explicitation détaillée des prescriptions est impossible il faut donc accentuer les efforts de formation des novices sur la connaissance et la maîtrise du maximum de constituants et de déterminants de la tâche.

**Le cas de la situation scolaire**

L'élève, surtout s'il est jeune et en situation de transition, ce qui est le cas en classe de 6<sup>ème</sup>, a besoin pour des tâches faisant appel à des apprentissages nouveaux de prescriptions explicites (Lancry-Hoestlandt, 2000). Le plus souvent dans l'enseignement général les consignes font état du but final et de son échéance sans détailler les étapes à suivre. Lorsqu'un travail à faire à la maison est évalué il est difficile de savoir en l'absence de prescriptions explicites ce que cache le devoir non rendu : une non perception ou une incompréhension des consignes temporelles pour la remise du devoir ? Une incompréhension des différents documents à utiliser pour effectuer le devoir ? Ou une utilisation non judicieuse de l'ordre dans lequel utiliser ces documents ? Ou encore une incompréhension de la

notion sur laquelle porte le devoir ? Dès lors que signifie la note, et quelles difficultés réelles révèle-t-elle ? Comment et sur quoi faire porter l'effort d'explicitation si l'on ne se donne pas les moyens de repérer les points défailants ?

L'enseignant est lui aussi en face d'une situation complexe : il est à la fois prescripteur et réalisateur. Il est tenu de respecter un programme d'enseignement et d'acquisitions pour ses élèves vis-à-vis de sa hiérarchie. Dans le même temps il est prescripteur pour ses élèves, face à un public dynamique et en réalité peu homogène au regard des compétences cognitives pouvant être sollicitées efficacement. Des prescriptions très explicites à propos de la démarche à suivre pour réaliser un exercice à la maison peuvent convenir à certains enfants et être inutiles pour d'autres. En situation collective de cours l'enseignant peut avoir prévu un déroulement très ordonné pour faciliter l'acquisition d'un apprentissage et se rendre compte que ce jour-là, avec ces enfants là, il n'arrivera pas à enchaîner les tâches comme il les avaient préparées. Il lui faut donc modifier de manière dynamique et dans l'action le déroulement des tâches et peut-être même les objectifs d'apprentissage prévus pour ce jour-là. Pour ce faire il faut que l'enseignant ait une connaissance suffisante de son public et de ses possibilités et difficultés de façon à trouver d'autres manières de parvenir au même but. On voit par là que la pédagogie (qui répond à la question « comment faire passer certaines notions, comment enseigner ») a tout avantage à s'appuyer sur les connaissances de l'analyse psychologique du travail (qui répond aux questions « quoi, pour quoi, pourquoi, pour qui, quand, où, dans quelles conditions »). On voit également l'intérêt d'intégrer dans la formation des futurs enseignants des questions relatives au développement psychologique des élèves et au travail.

Lorsque l'on examine de plus près l'enfant au travail dans sa classe, on se rend compte que l'objectif final d'une prescription à réaliser seul par l'enfant peut être une tâche qui sera évaluée c'est-à-dire notée. L'évaluation portera sur le résultat final présenté.

**Tâche principale**

On peut appeler cette tâche la tâche principale : celle sur laquelle portera l'évaluation. Pour arriver à ce résultat il faut préalablement accomplir d'autres tâches nécessaires mais non suffisantes pour aboutir à la tâche finale. Il faut donc mettre en œuvre des compétences diverses intervenant dans les diverses étapes : par exemple : savoir se servir d'un dictionnaire, d'un compas, d'un rapporteur, lire un tableau ou un graphique, se servir du manuel de grammaire, se mémoriser les exigences de présentation du travail qui sont toutes différentes d'un professeur à l'autre, avoir compris pour quel jour le devoir doit être rendu et être capable d'anticiper et de planifier les différentes opérations etc...

**Tâche secondaire**

Ces tâches intercalées et préalables peuvent être appelées tâches secondaires et appellent des compétences propres. L'évaluation ne porte en général pas sur elles mais une mauvaise maîtrise de l'une d'entre elles empêche partiellement ou totalement l'accès à la réalisation de la tâche principale. Le souci de comprendre d'où viennent les difficultés de l'enfant (traduites notamment par des mauvaises

notes) doit donc passer par une analyse approfondie des préalables de tous ordres à réaliser pour accéder à la tâche principale.

En situation scolaire on peut observer que pour l'élève la réalisation de tâche secondaire se présente bien souvent comme une interruption de la tâche principale. En situation collective les occasions d'interruptions de la tâche principale sont nombreuses, fréquentes et diverses. En effet la logique présidant à l'activité de chacun des élèves n'est pas forcément celle du professeur et celle projetée pour eux par le professeur.

### 2.3.3. L'activité et les relations tâche-activité

**Dynamique des relations tâche, activité, comportement, performance.**

Cette constatation évoque les travaux de Hubault (1995) sur les conflits de logiques dans les relations entre tâche, activité, comportement et performance.

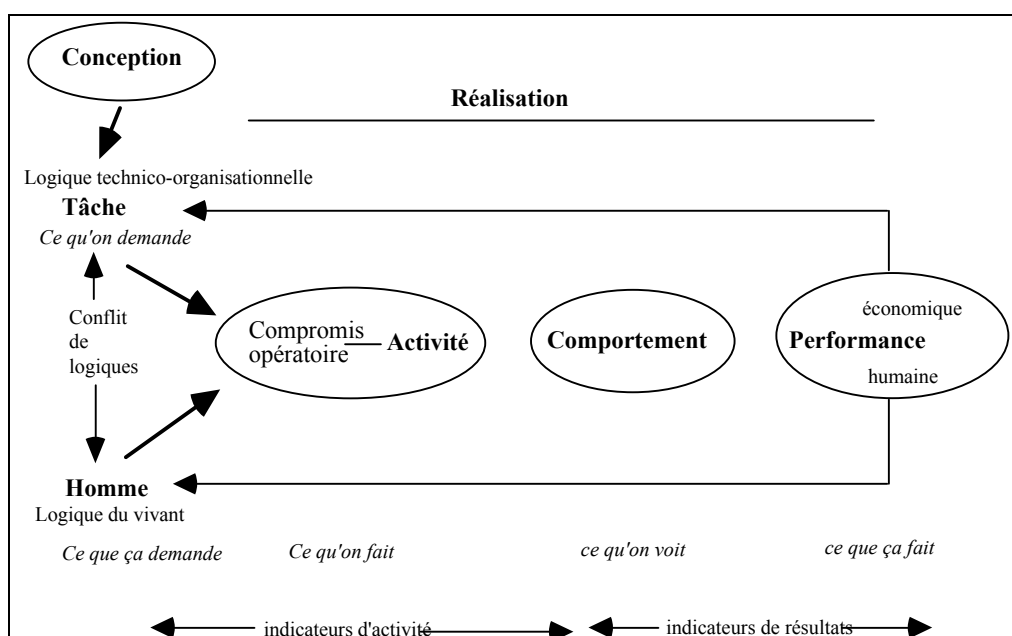


Figure 3 : Relation entre tâche, activité, comportement et performance (d'après F. Hubault, 1995)

Pour Hubault, la tâche prescrite par un concepteur ou un supérieur correspond à la logique technico-organisationnelle. La tâche réelle correspond à la logique du vivant. Elle est une réinterprétation, par l'opérateur (le réalisateur, l'élève etc.) de la tâche prescrite dans un processus de négociation interne prenant en compte les coûts de l'exécution de la tâche par l'opérateur (coûts physiques et psychiques), les contraintes de la situation, de l'opérateur et de la tâche, les gains pour la structure de travail et pour l'opérateur.

L'activité est la résultante du compromis opératoire et recouvre à la fois les comportements directement observables et tout ce qui soutient ces comportements qui n'est pas directement observable. Cette activité se traduit dans une performance qui pour Hubault peut être évaluée à la fois avec une logique technico-organisationnelle (avec des critères de quantité, qualité, conformité) mais aussi avec une logique du vivant et l'on parle alors de coût réel (astreinte, fatigue, stress, TMS) et de gain réel (salaire, reconnaissance, satisfaction).

L'évolution perceptible des analyses et des interrogations des analystes du travail suit naturellement l'évolution du travail et de ses différentes formes. La prise en compte de la dimension dynamique du travail d'une part et du réel de l'activité d'autre part et ceci dans tous les secteurs de l'activité humaine sont probablement les deux aspects les plus marquants de cette évolution.

On comprend bien que dans de nombreuses situations de travail, les compétences à mettre en œuvre devront principalement respecter les prescriptions (et il peut y avoir acquisitions de ces compétences par apprentissage, par simulation). Mais dès lors qu'une partie des composants ou déterminants du travail est susceptible d'évolution ou de modification pendant la réalisation de la tâche, la personne au travail, qui n'est plus simplement un opérateur, ne peut s'en tenir au strict respect des prescriptions antérieurement établies car elle ne pourra pas atteindre l'objectif final ou favorisera l'apparition d'une situation incidentelle. Elle doit donc percevoir, comprendre, décider une modification d'intervention et la mettre en œuvre en gardant une représentation adaptée des caractéristiques de l'objectif final poursuivi. Dans les situations industrielles cela concerne notamment les situations dont on dit qu'il faut savoir les « reprendre en manuel » ce qui sous-entend une parfaite connaissance du fonctionnement du processus en amont et en aval de l'intervention et une anticipation de la dynamique de l'évolution à partir des actions en manuel. Autant dire que les personnes concernées doivent être hautement qualifiées et qu'il ne s'agit plus simplement d'un travail d'exécutant appliquant des prescriptions stables. On devine les problèmes d'évolution des personnels dans les postes de travail surtout lorsqu'il s'agit de personnes faiblement qualifiées qui n'ont pas progressé.

#### **2.3.4. Les relations humaines comme acte de travail**

La prescription générale est plus difficile à comprendre dans le secteur des services aux personnes. Elle peut s'appuyer sur certaines procédures pour des actes précis mais une interrelation forte entre le prestataire et le bénéficiaire est inhérente à la définition même de la relation de service. La prestation de service pour Bailly (1996) se caractérise par « un produit final et immatériel, ni stockable, ni transportable et sa consommation est concomittante à sa production ». L'organisation de ce type d'activités peut cependant être très illustrative des conflits de logiques évoqués par Hubault. La comptabilité des actes de services sous-tendant une contrainte de temps a un sens dans une logique économique mais est contraire au sens fondant l'acte de travail (l'écoute ou le conseil) qui ne doit pas être enfermé dans des limites de temps sous peine de ne pas pouvoir répondre à la définition même du service et aux valeurs qui le fondent.

Ces dernières années il y a eu dans certains services téléphoniques d'aide aux personnes en détresse quelques conflits opposant les écoutants aux structures de gestion exigeant un rendement sous

contrainte de temps. Ces conflits sont exemplaires de l'incompatibilité des logiques (technico-organisationnelle et logique du vivant) lorsque celles-ci sont basées sur des valeurs trop différentes : d'une part il faut traiter le maximum d'appels car la demande est forte et le service doit justifier son utilité publique par l'importance quantitative des services assurés, ce qui implique de traiter chaque appel avec un temps limité. D'autre part les écoutants expliquent que pour répondre à leur mission en respectant les valeurs fondatrices du service d'écoute téléphonique, leur déontologie professionnelle et leur éthique personnelle, il est nécessaire de poser comme postulat de base que l'exposé des souffrances morales et psychiques ne peut supporter une durée calibrée surtout lorsqu'il s'agit d'enfants ou de personnes suicidaires. Il faut du temps pour l'écoute ce qui n'exclut pas bien évidemment d'étudier les régularités possibles des interactions verbales échangées entre l'appelant et l'écoutant, de façon à faciliter et optimiser la libération de la parole et de l'expression (Lancry-Hoestlandt, 2002).

### **2.3.5. Discussion-conclusion**

On voit dans cet exemple brièvement relaté divers approfondissements possibles (et actuels dans l'étude de l'activité :

- Les facteurs temporels (déclinés sur plusieurs échelles de temps) venant, le cas échéant, accroître les contraintes et astreintes pour la personne en augmentant sa charge de travail.
- La charge de travail (mentale et physique) dont on comprend qu'on ne peut l'étudier sans références aux prescriptions, aux facteurs temporels, aux représentations du travail et aux valeurs fondant celui-ci, pour le prescripteur et pour le réalisateur.
- Les compétences, générales ou spécifiques, individuelles ou collectives, mises en œuvre dans l'activité spécifiée, leur articulation et leur rôle dans les mécanismes de régulation de l'activité (Leplat, 2000).
- La compréhension du fonctionnement du collectif de travail : dans les cas où le collectif de travail ne serait pas nécessaire à la production même du travail, il devrait être présent en amont et en aval de la tâche effective, notamment dans le cadre des activités de services, où la dynamique des situations rend délicate la réflexion rétroactive individuelle sur ses propres pratiques.
- La notion de fiabilité et donc d'erreur, particulièrement difficiles à cerner dans les métiers du « relationnel », (services, enseignement, formation). L'analyse des interactions verbales apporte un éclairage prometteur, notamment dans la mesure où elle peut reconstituer l'enchaînement des interactions verbales sous-tendues par les faits et les actes, en identifiant mieux quand et à quelle occasion les compétences individuelles ont besoin de compétences collectives pour une mise en œuvre efficace ou pour « rattraper » une situation

dégradée. (Grosjean & Lacoste, 1999, Kostulski, 1998, Trognon, 1991).

Quelques pages ne suffisent évidemment pas à faire le tour de cette vaste question. L'approche choisie s'inscrit dans le courant de l'analyse du travail et notamment dans divers aspects de l'analyse psychologique du travail, qui met l'homme au cœur de l'approche, à la fois comme sujet, comme objet et comme acteur. Dans cette optique on comprend que des rapprochements et des confrontations puissent être fructueux (notamment sur des aspects méthodologiques) entre des courants de recherches qui étudient l'homme dans certaines de ses activités (autres que le travail) et ces mêmes activités au service du travail.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### **Idées-clés**

L'analyse psychologique du travail et la prise en compte d'aspects non directement exprimés de l'activité des personnes sont deux étapes fondamentales de l'analyse du travail et devraient être des préalables à toute entreprise de modification, changement, évolution, transition, ou amélioration du travail et des conditions de travail.

---

### **Définitions fondamentales**

**Activité** : Tout ce que l'individu met en œuvre, dans ses aspects observables et inobservables pour réaliser la tâche. On distingue : l'activité comme processus se déroulant dans le temps et l'activité comme réalisation, par opposition à la tâche comme prescription d'objectifs et procédures. (Montmollin, 1995).

« Si l'activité professionnelle d'une femme ou d'un homme n'est pas seulement ce qu'ils font dans leur travail avec d'autres, mais tout autant ce qu'ils ne font pas, ce qu'ils ne peuvent y faire, ce qu'ils voudraient ou auraient pu y faire, ce qu'ils sentent possible de faire, voire ce qu'ils savent pouvoir faire ailleurs- aussi avec d'autres- alors on comprend que « l'opérateur » soit toujours plus grand que l'opération. Il ne faut pas confondre l'activité réelle du sujet avec l'activité réalisée dans la tâche qu'il accomplit. De ce point de vue, même une inactivité manifeste peut trahir une activité psychologique débordante. » (Clot, 1999).

**Tâche** : Ce qui est à faire, un but donné dans des conditions déterminées (Léontiev, 1976, cité par Leplat et Hoc, 1983 et 1992).

Le concept est affiné en distinguant la tâche prescrite (explicite, implicite, principale, secondaire) tâche effective.

---

### **Questions-réflexions**

1. A quelles conditions les corrections apportées pour réduire les effets des environnements à risques peuvent-elles être efficaces ?
  2. Dans le travail en relation avec les personnes (services, enseignement, formation, soins, informations, aide téléphonique etc.) quelles sont les caractéristiques, (intérêts et limites), les effets et conséquences de la standardisation des prescriptions ?
- 

### **A propos des auteurs**

**Anne Lancry-Hoestlandt** est professeur des universités en psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers, à l'Institut National d'Etude du travail et d'Orientation Professionnelle (CNAM INETOP). Laboratoire de psychologie de l'orientation. EA 23 65 : 41 rue Gay-Lussac. 75005 Paris



**Antoine Laville** était directeur d'Etudes à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes.

---

### Bibliographie

- Association française de l'éclairage. (1993) : Recommandations relatives à l'éclairage intérieur des lieux de travail. Lux Ed. Paris.
- Baïlly, J.P. (1996): Le développement des services de proximité. Paris. Conseil Economique et Social. Journal Officiel, 6, 07 / 02 / 96.
- Clark, R.P. et Edholm, O.G. (1985). Man and his thermal environment. Arnold Ed. Londres.
- Clot, Y., Fernandez, G. (2000). Mobilisation psychologique et développement du « métier ». In Bernaud, J-L., Lemoine, C. Traité de psychologie du travail et des organisations. Dunod. Paris.
- Clot, Y., (sous dir.de) (1999) : Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluridisciplinaire (seconde édition augmentée). Octarès Editions. Toulouse.
- Cru, D., (1987) : Les règles du métier, In Dejours,C., Plaisir et souffrance dans le travail. CNRS, publ. 29-34.
- Curie, J., Hajjar, V., (1987). Vie de travail, vie hors travail, la vie en temps partagé. In Lévy-Leboyer, C. et Spérandio, J-C. (éds). Traité de psychologie du travail. Paris. PUF.
- Curie, J. (2000). Travail, personnalisation, changements sociaux. Archives pour les histoires de la psychologie du travail. Octarès Editions. Toulouse.
- Daniellou, F. (Ed.)(1996). L'ergonomie en quête de ses principes : débats épistémologiques. 242 p. Octarès Editions. Toulouse.
- Gamba, R. et coll. (1987). Réduire le bruit au travail. Outils et méthodes, A.N.A.C.T. Ed. Collection Outils et méthodes. Lyon.
- Gamba, R. et Abisou, G.(1992). La protection des travailleurs contre le bruit. A.N.A.C.T. Ed. Collection Outils et méthodes. Lyon.
- Griffin, M.J. (1990). Handbook of human vibration. Academic press Ed. Londres.
- Grosjean, M. (2000). Les communications collectives : un mode d'approche des compétences du collectif. L'exemple du collectif hospitalier.
- Karnas, G. (2002). Psychologie du travail. 125 p. QSJ. PUF. Paris.
- Kostulski, K. (1998). Communications et rationalités collectives dans les équipes de travail : analyse formelle des transmissions écrites et orales au sein de deux équipes de soin à l'hôpital. Thèse de Doctorat NR de Psychologie. Université Nancy 2.
- Lancry-Hoestlandt, A. (1982). La maîtrise : analyse des tâches et changement pour l'organisation du travail en confection. In A.I.P.T.L.F. Psychologie du travail : perspective 1990. Ed. E.A.P. Paris.
- Lancry-Hoestlandt, A. (2000). Psychologie du travail et milieux éducatifs. Psychologie du travail et des organisations. vol.6, n°1-2, 11-22.
- Lancry-Hoestlandt, A. (2002). Pistes pour l'analyse du travail d'emplois de services d'aide aux personnes. In Trognon, A. (ss dir. de). Communications en situation de travail à distance Presses Universitaires de Nancy.
- Leplat, J., Hoc, J.M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. Cahiers de psychologie cognitive. 3, 1, 49-63.
- Leplat, J, coord. (1992). L'analyse du travail en psychologie ergonomique. Recueil de textes. Tome 1. Octarès Editions. Toulouse.
- Leplat, J. (1993). L'analyse psychologique du travail: quelques jalons historiques. *Le Travail Humain*. 2-3, 115-131.
- Mairiaux, P. et Malchaire, J. (1990). Le travail en ambiance chaude, principes, méthodes, mise en oeuvre. Masson Ed. Paris.
- Molinier, P., Flottes, A. (1999) : Primauté de l'argent, dévalorisation du travail : un sentiment d'incompétence anxiogène. *Travailler*. 2, 113-129.
- Montmollin, M. de., (sous dir. de). (1995) : Vocabulaire de l'ergonomie. Octarès Editions. Toulouse.
- Vanderhaeghen, F. (1999). Cooperative system organisation and task allocation in air traffic control. *Le Travail Humain*. 62, 197-223.
- Wybrands, F. (1999). Travailler/oeuvrer/agir (Note sur Hannah Arendt et la malédiction du travail). *Travailler*. 2, 53-58.
- Recueil de normes françaises, Ergonomie, 4<sup>ème</sup> éd. 1995, AFNOR Ed.
- Enquêtes « SUMER » et Conditions de travail », Documentation française Ed.



# 3.

## APPRENTISSAGE ET FORMATION

**Javier Barcenilla & Charles Tijus**

---

**Concepts-clés  
du chapitre :**

**Apprentissage**

**Formation**

**Cognition**

**Analyse de la  
tâche**

**Prise de  
décision**

**Procédure**

**Fonctionnement**

**Enjeux de la  
formation**

*« C'est le psychologue qui a étudié la tâche et l'activité qui est le mieux à même de fixer les objectifs de l'apprentissage pour que l'information acquise par l'opérateur soit directement utilisable dans la situation de travail et même de proposer une méthode d'apprentissage qui favorise l'intégration des informations à l'activité, au fur et à mesure du déroulement de l'acquisition ».*

*Bernard Gillet*

*« Les erreurs nous sont profitables parce qu'elles nous amènent à examiner ce qui s'est passé, à comprendre ce qui n'a pas marché et, à partir de là, à remettre les choses en ordre »*

*Seymour Papert*



*Qu'est-ce qu'un apprenti ? Quelles sont les bases cognitives des apprentissages ? Que peut-on bien avoir à apprendre ? Quelles sont les différentes formes d'apprentissage ? Comment favoriser les apprentissages en formation et de quels outils dispose-t-on ?*

*La psychologie cognitive et l'ergonomie cognitive ont élaboré des concepts et des méthodes pour analyser le savoir, le savoir-faire, les apprentissages, voire les méthodes d'apprentissage elles-mêmes. Ces concepts et méthodes sont largement tributaires de l'avancée de la recherche sur l'apprentissage.*

*L'objectif de ce chapitre, en fournissant les concepts et les approches méthodologiques de base, est de montrer l'apport de la psychologie cognitive, de la psychologie du travail, de l'ergonomie cognitive, mais aussi plus largement l'apport des sciences cognitives, aux techniques de formation lorsqu'il s'agit d'acquisition de savoirs et de savoir-faire.*

**Quelques exemples de demande de formation de la part des entreprises**

«Notre avenir est incertain. Nous savons que nous avons actuellement des salariés incapables de suivre les changements. Aidez nous-à faire passer un maximum de salariés de niveau VI à niveau V».

«Nous avons été intégrés dans un groupe français d'envergure internationale. Notre site a été retenu pour ne fabriquer que des portes et des fenêtres sur mesure. Les paramètres vont changer sans cesse. Il faut que les opérateurs soient capables de s'adapter dans un environnement qui va évoluer de plus en plus vite».

«Nos clients nous demandent de nous inscrire dans une démarche qualité. Nous savons que certains de nos salariés sont incapables de rendre compte de ce qu'ils font ; ils sont entièrement dépendants de leur chef d'équipe pour remplir les documents relatifs à la production. Ils sont incapables de lire un mode opératoire. Préparez-les-nous à un audit de certification».

**La diversité de la demande de formation**

Ces exemples, rapportés par Hess (2000, p.203), parmi d'autres, illustrent la diversité de la demande de formation. Cette diversité résulte à la fois du degré de structuration et de stabilité de l'organisation du travail des entreprises et du niveau de connaissances et de compétences des personnes qu'on souhaite former. En effet, la restructuration des organisations du travail (flexibilité, certification qualité, développement de la sécurité) et l'implantation des nouvelles technologies dans les entreprises, amènent de nouvelles formes de rationalisation du travail qui agissent comme révélateurs des besoins en formation des opérateurs pour pouvoir assumer les nouvelles tâches qui leur sont confiées, et parfois de la faiblesse, pour certains d'entre eux, de leur qualification lettrée. À côté de ces demandes qui concernent souvent des opérateurs en difficulté, on trouve en outre celles qui portent sur l'élaboration d'outils informatiques à visée pédagogique pour « maintenir à jour » les compétences des opérateurs, ou encore sur l'élaboration d'outils de simulation de l'environnement lorsque la formation ne peut être effectuée sur des dispositifs de travail réels. Comment répondre aux demandes de formation qui portent sur l'acquisition de savoirs et de savoir-faire ?

Les interventions vont donner lieu à des actions de formation, mais le plus souvent, préalablement ou simultanément, à une recherche des facteurs qui déterminent la conduite des acteurs, à une analyse de la signification de ces conduites et des conditions de « franchissement » des phases de transition technico-économique et socio-organisationnelle qui auront été identifiées. Il faut toutefois avoir à l'esprit que l'analyse de la demande et la nature de l'intervention dépendront des cadres de référence théoriques et méthodologiques de l'analyste : un ergonomiste, un psychologue du travail à orientation cognitive, un psychologue social du travail et des organisations à orientation systémique et interactionniste, ou encore un psychologue du travail à orientation psycho-dynamique ne feront pas la même lecture de la demande et y répondront différemment.

**L'activité des opérateurs devient plus cognitive et requiert des nouvelles formes de traitement de l'information**

Sans nier l'utilité d'autres approches, nous privilégions ici une approche de la formation basée sur les mécanismes et les formes d'apprentissage, en insistant tout particulièrement sur la dimension cognitive qui caractérise la transformation du travail. Les compétences exigées des opérateurs sont de plus en plus cognitives et de moins en moins motrices (copiage du bon geste). À tous les niveaux de l'organisation, le travail consiste de plus en plus à agir, non pas sur les objets eux-mêmes, mais sur des représentations externes d'objets et d'actions qui sont de nature symbolique. Pour cela, il faut prélever l'information pertinente, la traiter et surtout prendre des décisions adaptées. C'est la raison pour laquelle la psychologie, cognitive et ergonomique, intervient de plus en plus dans la définition des nouveaux besoins en formation et dans l'élaboration d'outils et de méthodologies qui permettent aux opérateurs de s'adapter aux formes nouvelles du travail. Comme le souligne Pastré (1995), « *la formation devient une dimension déterminante en ergonomie quand le travail requiert de plus en plus de plasticité. Bref, on commence à savoir faire aujourd'hui des analyses du travail avec comme objectif l'élaboration de contenus et de méthodes de formation.* (p. 66). »

Ce chapitre concerne l'acquisition de nouvelles connaissances et de nouvelles habiletés et les moyens dont dispose le psychologue ergonomiste pour favoriser ces apprentissages. Il comprend une présentation théorique de l'apprenti, utilisateur des moyens de formation, une présentation des différentes sortes de contenu (qu'est-ce qu'il y a à apprendre), une présentation des différents processus et d'apprentissage selon les conditions d'acquisition (individuelle, en interaction, avec tuteur), et une présentation des outils qui permettent d'étudier l'apprentissage en formation. Enfin, nous présenterons quelques enjeux de la formation, à la lumière des pratiques actuelles, pour les entreprises et pour les personnes formées.

### **3.1. LA PSYCHOLOGIE DE L'APPRENTI**

---

Apprendre, être éduqué, se former relèvent de l'expérience individuelle. Mais il s'agit plus précisément des effets visibles de processus mentaux. Ces processus mentaux sont en œuvre chez l'apprenti<sup>1</sup>, permettent l'amélioration des résultats de son travail et plus largement l'amélioration de ses activités finalisées, c'est-à-dire d'activités orientées par un but.

Comment se réalise l'amélioration du travail et comment cette amélioration peut-elle être favorisée ?

---

<sup>1</sup> Nous utiliserons, à la suite de Jean-François Richard (communication personnelle), le terme d'apprenti au lieu du terme d'apprenant qui est un anglicisme. Le terme d'apprenti vaut aussi pour l'apprentissage du travail intellectuel.

Lorsque de nouveaux dispositifs doivent être utilisés, lorsque de nouvelles pratiques sont instaurées, lorsqu'il faut changer de tâche, le psychologue du travail est amené à répondre à ces questions. D'autant, qu'outre les demandes qui concernent souvent des opérateurs en difficulté, la demande des entreprises porte, nous l'avons vu, aussi bien sur l'élaboration d'outils informatiques à visée pédagogique que sur celle d'outils de simulation.

### **3.1.1. Qu'est-ce que « apprendre » : apprendre la réponse ou les modes de production de la réponse ?**

Avec les premières théories en psychologie (l'associationnisme, la gestalt psychologie, etc.), on a eu tendance à considérer qu'un même processus, très général, pourrait rendre compte de tous les types d'apprentissage. La recherche en psychologie a ensuite envisagé que les processus d'apprentissages dépendaient finalement de ce qui doit être appris et admis qu'elle ne connaissait que quelques processus qui ne seraient valables que pour quelques types d'apprentissage. Actuellement, un petit nombre de mécanismes fondamentaux se voit attribuer une très grande généralité : l'association, la catégorisation, le transfert analogique, par exemple. Ces mécanismes seraient impliqués dans tous les apprentissages.

Etudier l'apprentissage, c'est d'abord se demander à partir de quoi il est possible de dire qu'il y a eu apprentissage. Très tôt (cf. dès 1930, avec les travaux de Guthrie par exemple), l'apprentissage a été considéré comme l'acquisition de nouvelles réponses : ce qui est appris, c'est « la réponse », et si toute réponse peut être considérée comme acquise, seules les nouvelles relèvent d'un nouvel apprentissage. Enfin, on a pu considérer l'apprentissage comme de l'adaptation en notant que la situation dans laquelle apparaît la nouvelle réponse devait être nouvelle et la réponse adaptée, ce qui est un critère bien trop strict puisqu'il peut y avoir des apprentissages inadaptés.

Etudier l'apprentissage, c'est aussi en effet, se questionner sur la nature de la réponse. Doit-on considérer comme réponse, la réponse réussie, c'est-à-dire celle qui a pu fournir un résultat dans le monde physique. A-t-on des réponses de mieux en mieux réussies (d'une manière continue) ou est-ce du tout ou rien (d'une manière discontinue) ? La réponse doit-elle être consciente, explicitable ? Si oui, qu'en est-il des apprentissages implicites, lorsque ce qui a été appris ne peut être verbalisé ; ce qui est d'ailleurs le cas général puisque seule une part de ce qui est acquis est verbalisable ? L'apprentissage est-il l'apprentissage d'unités de réponse indépendantes les unes des autres, ou un processus graduel où ce qui est « apprenable » dépendrait du conditionnement en termes de récompense/punition (les conditions externes, cf. les travaux de Hull) ou encore de ce qui a déjà été appris (les conditions internes, cf. les travaux de Tolman) ? Enfin, quel est le poids de variables internes,

telles que la motivation, l'attention, les limites mnémoniques, la manière dont les connaissances sont représentées, la métacognition, etc ? Ces quelques commentaires montrent bien que l'apprentissage ne peut être réduit à la réponse (performance) : certaines réponses ne se manifesteront jamais si les circonstances ne sont pas propices.

On le voit, les questions sont nombreuses et surtout ne peuvent être dissociées. Finalement, c'est en étudiant la prise de décision que la théorie de l'information a apporté la possibilité de faire varier nombre de ces facteurs et paramètres pour étudier ce processus complexe qu'est l'apprentissage, mais surtout en étudiant non pas la réponse en soi, mais ce qui est essentiel, à savoir les modes de production de la réponse.

### **3.1.2. La tâche de l'apprenti : connaître, comprendre, agir et évaluer**

On nomme travail le résultat que doit atteindre un opérateur et c'est par l'étude de ce travail que débute la tâche du psychologue. Avoir effectué une tâche en ayant fait un certain travail est une réponse complexe fournie par un opérateur. C'est une réponse nouvelle lorsque l'apprenti a réussi à fournir ce travail pour la première fois. Et d'une certaine manière, c'est pour lui le point terminal de cette phase d'apprentissage. Ce point terminal de l'apprenti constitue le point de départ pour le psychologue du travail. En effet, c'est d'abord (i) en considérant le résultat à atteindre qu'on envisagera, en conséquence, (ii) ce qu'il faut savoir faire pour cela, puis (iii) ce que l'apprenti sait déjà faire et enfin, (iv) comment pourrait se réaliser le passage entre ce qui est déjà acquis et ce qui doit être acquis, en étudiant si nécessaire quelles sont les meilleures conditions pour favoriser ce passage. Ce résultat à atteindre est «le travail» (celui qui devra pouvoir être fait une fois le savoir-faire acquis).

Le terme « travail », désigne d'ailleurs le résultat de l'activité (le contremaître trouve que le travail du nouvel apprenti est à refaire : il s'agit ici du résultat), mais aussi la tâche qui est donnée à faire (« voilà votre travail pour la semaine » : il s'agit ici de l'indication du résultat à atteindre, du but), ou encore l'activité elle-même (le travail avance : il s'agit ici du processus de production du résultat).

D'une certaine manière, si l'indication du résultat et le résultat lui-même correspondent à la même chose (d'une part, à ce qui est à atteindre et, d'autre part, à ce qui sera finalement atteint), le problème à résoudre pour le psychologue qui s'occupe d'apprentissage est double. Il s'agit évidemment de faire en sorte que l'apprenti sache produire le résultat lorsque celui se trouve devoir être atteint. Mais il s'agit surtout que l'apprenti sache établir lui-même, de manière autonome, la correspondance entre l'indication du résultat à atteindre et le résultat à obtenir, alors que ce qui est indiqué est forcément indiqué de manière symbolique (par du texte prescriptif, par une commande verbale, etc.). Ainsi, apprendre, c'est avant tout comprendre (Tijus, Plénacoste, & Barcenilla, 1993). Toutefois cette

compréhension, lorsqu'elle fait défaut, ne peut être acquise que pendant le processus de production du résultat, d'où l'importance du tuteur (enseignant, formateur) qui accompagne l'apprenti.

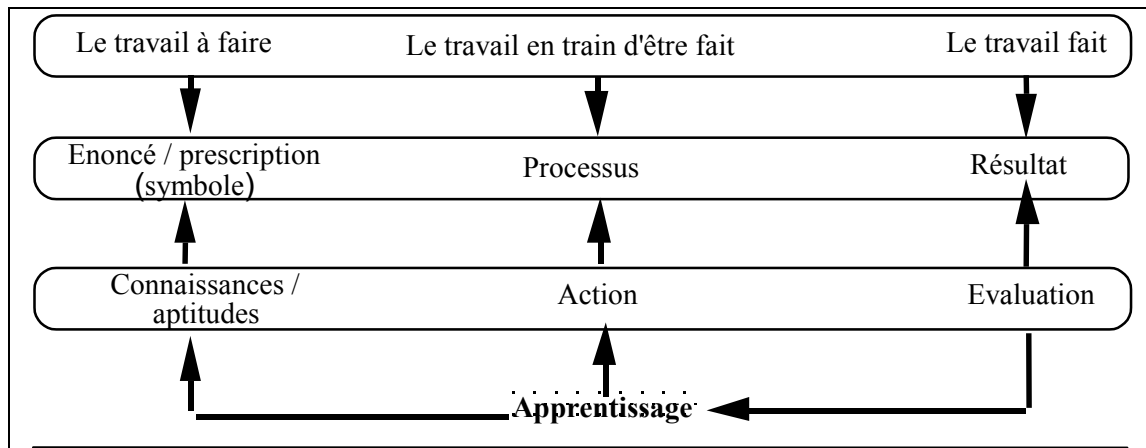


Figure 3.1. Ce qui peut être observé du travail (le travail à faire, le travail en train de se faire, le travail à faire) correspond pour l'opérateur à comprendre un énoncé (une prescription) de nature symbolique, à développer le processus de production du résultat et à produire ce résultat. Ceci requiert des connaissances et aptitudes, de l'action et de l'évaluation, qui se modifient avec l'apprentissage.

Ce qui importe alors pour l'apprenti qui agit pour produire un résultat, ce n'est pas tant le résultat lui-même que l'évaluation du résultat. L'apprenti doit être capable de se rendre compte si ce qui est atteint, et avant cela, ce qui est en train d'être atteint, correspond ou ne correspond pas à ce qui était indiqué. Cette évaluation peut être externe (fournie par l'enseignant ou le formateur). Quand c'est le cas, elle doit être intériorisée, d'où le rôle de l'explication et de sa « compréhensibilité », ou clarté pour l'apprenti. En effet, contrairement à l'expert qui sait que « pour obtenir ceci, il faut faire cela » et pour lequel l'évaluation intervient comme contrôle de l'exécution de la bonne réalisation du résultat, l'évaluation du travail de l'apprenti concerne directement l'apprentissage, en quantité (comprendre rapidement ce qu'il faut faire et bien le faire) et en qualité (par exemple, lorsque ce qui est appris subsume ce qui est à faire si bien qu'il est possible de généraliser ce qui est appris pour une tâche à d'autres tâches).

En résumé, la connaissance qui permet de comprendre ce à quoi il faut aboutir (l'indication du résultat), l'action dans le monde physique qui permet de produire ce résultat (le savoir-faire), et l'évaluation qui permet de juger l'adéquation du résultat à son indication, sont indissociables (Piaget, 1974) et ce qui importe dans l'apprentissage, ce n'est pas tant le résultat du travail lui-même que la manière dont ce résultat a été obtenu, c'est-à-dire les décisions qui ont été prises. Cette approche est celle de la théorie de l'information pour laquelle l'homme est un système de production de prises de décision. Dans une entreprise, on ne s'intéressera d'ailleurs pas seulement à ce qu'une pièce produite soit telle que prévue. On s'intéressera surtout à la manière dont elle a été produite : le temps mis pour la produire, le nombre de ratés, ce que sa production a coûté, etc.



### 3.1.3. L'apprentissage comme amélioration de la prise de décision

L'apprentissage d'une tâche consiste aussi et surtout à savoir ordonner des prises de décision (encadré 3a). Cette approche théorique de l'apprentissage permet ainsi deux niveaux d'intervention pour le formateur et deux niveaux d'étude pour le psychologue : celui de la prise de décision et celui de l'ordonnement des décisions. Ces deux niveaux ont les mêmes composantes : *Connaître* (Que faut-il savoir pour prendre telle décision ? Que faut-il savoir pour agencer les prises de décision ?), *comprendre* (Que faut-il avoir compris pour prendre telle décision ? Que faut-il avoir compris pour agencer correctement les prises de décision ?), *agir* (que faut-il savoir faire pour effectuer telle décision ? que faut-il savoir faire pour réaliser telle tâche ?), et *évaluer* (que faut-il savoir discriminer en comparant ce qui était à faire et ce qui a été fait ?).

On peut ainsi voir l'apprentissage en deux niveaux : celui des micro-apprentissages qui correspond à la prise de décision et celui des macro-apprentissages qui correspond à l'ordonnement des prises de décision.

Ce que requièrent les prises de décisions et l'ordonnement des prises de décision, ce sont des procédures, mais des procédures appliquées à des objets conceptualisés : connaître, comprendre, agir et évaluer, ne se réduisent pas à l'action. En effet, la production du résultat du travail pourrait être réduite à l'action, c'est-à-dire aux moyens mis en œuvre pour obtenir le résultat. Mais, comme on l'a vu plus haut, le savoir-faire ne peut être dissocié du savoir : l'action sur les objets pour produire un résultat est basée sur une conceptualisation des objets (figure 3.2).

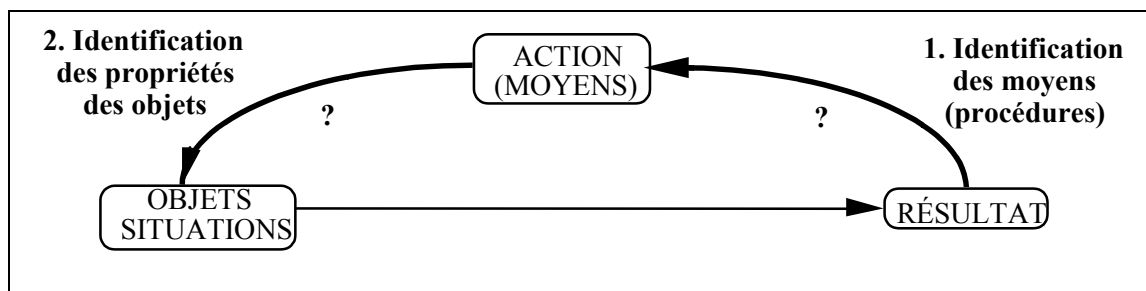


Figure 3.2 : Les connaissances sur l'action ne se limitent pas à l'application de procédures. Elles concernent surtout les propriétés des objets qui permettent l'action et les mécanismes sous-jacents.

A cet égard, les sciences cognitives ont bien formalisé l'apprentissage des procédures de la prise de décision et leur séquençement en étudiant la résolution de problèmes et l'exécution de tâches. Leur principal apport est d'avoir montré que les procédures se hiérarchisent dans des schémas de décomposition (ce qui rend compte de la séquentialité et des différents niveaux d'explicitation de la tâche). De la sorte, on se trouve désormais obligé de rendre explicite ce qui dans les prescriptions, les énoncés de tâche, demeure implicite. En effet, lorsqu'une prescription est adressée à un novice, ce qui est explicite dans le message lui est généralement compréhensible puisque le message lui est adressé en tenant compte de son statut

d'apprenti. Ce qui n'est pas acquis concerne l'implication, c'est-à-dire la possibilité d'extraire du message ce qui est implicite.

**Encadré 3a. Deux exemples de prise de décision avec les connaissances, la compréhension, l'action et l'évaluation requises.**

CONNAITRE	COMPRENDRE	AGIR	EVALUER
Ce qu'est une disquette	pourquoi il y a un sens d'insertion dans l'ordinateur	insérer	disquette bien insérée
Ce qu'est un fichier	pourquoi il peut être copié sur une disquette	dupliquer	fichier sur disquette

Les mêmes prises de décisions peuvent intervenir dans des tâches différentes : « faire une sauvegarde d'un fichier », « envoyer un texte sur une disquette informatique » sont deux tâches différentes, par exemple. L'ordonnancement des deux opérations données ci-dessus n'est pas la même dans ces deux tâches. Dans la première, il faut d'abord insérer la disquette. Dans la seconde, l'insertion de la disquette peut n'avoir lieu qu'après la création du texte. On peut connaître les décisions élémentaires sans savoir comment réaliser une tâche qui les associe. Pour « envoyer un texte sur une disquette informatique », on pourrait créer le fichier correspondant sur la disquette, ou le créer sur le disque dur et le dupliquer sur la disquette : les premières décisions contraignent les décisions suivantes.

Considérons l'exemple « copier un fichier, appelé X sur une disquette ». Adressé à un novice, ce message peut lui être adapté : « en allumant l'ordinateur, tu trouveras un fichier appelé X. Tu le mets sur cette disquette ». On conçoit que le novice puisse dire « je suis un apprenti, je ne sais pas comment cela se fait ». En lui expliquant, voire en lui faisant une démonstration, on lui donnera la structure de buts (l'enchaînement de prises de décision). En revanche, ce qui ne sera généralement pas fait, c'est de délivrer les conditions, prérequis, effets de bord et post-requis de chacune des décisions. Ainsi, on n'avertira pas que la disquette doit avoir l'espace libre nécessaire pour que le fichier puisse être copié (prérequis) ou encore que, une fois la copie faite, l'espace libre sur la disquette aura diminué (effet de bord). Ce sont pourtant ces caractéristiques des procédures qui permettent leur agencement pour accomplir des tâches complexes et définissent l'expertise à acquérir. Les conditions, prérequis, effets de bord et post-requis conceptualisent les objets, et c'est de cette conceptualisation qu'a besoin le novice.

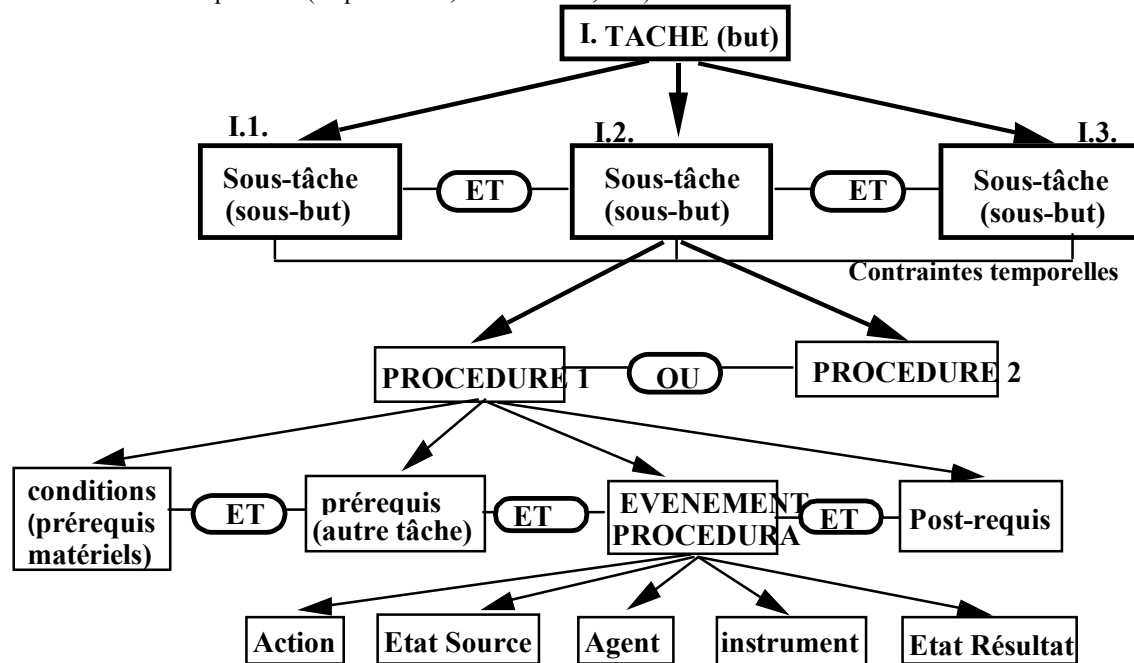
### 3.1.4. La modélisation de l'apprentissage

A partir de l'étude de la prise de décision, les modélisations qu'on peut effectuer de l'activité de l'opérateur sont nombreuses. Certaines sont centrées sur la description du fonctionnement des systèmes techniques et de leur résultat (diagrammes de fluence de produits et d'informations, graphes de processus, etc.), d'autres mettent plutôt l'accent sur les objectifs de l'opérateur (arbres de décisions, analyses hiérarchiques de tâches : cf. encadré 3b). Certaines s'appliquent à la description d'une tâche isolée, d'autres permettent de mettre en évidence les relations existant entre plusieurs tâches, ou encore les relations entre les tâches et les systèmes utilisés pour les accomplir. Ces modélisations peuvent être utilisées dans une perspective de formation. Leur choix dépendra du contenu à transmettre et de sa complexité. Comment procéder ?

**Encadré 3b. La décomposition des procédures : un modèle hiérarchique de la tâche**

Un but peut être décomposé dans un ensemble de sous-buts, et leur exécution, conduit à l'obtention du but principal. Cet ensemble de sous-buts est organisé hiérarchiquement. Il est nécessaire de dissocier le but de l'action qui permet de l'accomplir, car il arrive souvent que l'expression du but soit différente de l'action qui le réalise, ou qu'un but puisse être réalisé par des actions différentes.

Un modèle hiérarchique de tâches et de procédures comporte la décomposition d'une tâche en sous-tâches et les contraintes d'organisation définies par des relations logiques (ET = plusieurs sous-tâches sont requises pour atteindre un objectif général ; OU = on a plusieurs alternatives pour atteindre un même but), et des relations temporelles (séquentialité, simultanéité, etc.).



Une procédure en elle-même requiert la vérification des conditions d'exécution de la procédure (conditions et prérequis), l'exécution proprement dite de la procédure ou de l'événement procédural, et la vérification de post-requis (tâches annexes).

Parfois il est nécessaire de préciser la *description de l'événement procédural ou de l'environnement de l'action*. Dans le monde du travail, on se rend compte de la difficulté qu'ont les opérateurs à expliquer des termes comme débrider, démouler, etc. Expliquer ce que ces actions impliquent, consiste à décrire son environnement par un certain nombre de composantes : la description de l'action motrice, l'agent (machine ou opérateur humain), l'instrument utilisé, l'état initial de l'objet sur lequel porte l'action, l'état final attendu, etc. C'est l'ensemble de ces composantes qui donne un sens à ce qui est fait par l'opérateur.

**La première étape du travail du psychologue-ergonome qui étudie l'apprentissage est d'être un apprenti**

**La deuxième étape est l'analyse de la tâche à apprendre**

Le point de départ du psychologue ergonome étant le travail, son premier objectif est la connaissance des tâches à réaliser. L'observation, l'observation participante, dont celle de se mettre dans la situation de l'apprenti, est la première étape de sa démarche. Il s'agit de comprendre de quoi il s'agit, sans compter qu'on devra justifier son intervention devant les spécialistes du domaine. La seconde étape consiste à analyser la tâche qui doit être réalisée. Pour cela, on dispose de méthodes, dont les méthodes d'analyse de la tâche (Annett & Stanton, 2000 ; Frederiksen, 1989 ; Tijus, 1995), et de logiciels qui lui permettent de décrire la tâche (Poitrenaud, 1995 ; Scapin, 1988). Enfin, la troisième étape consiste à recueillir le savoir-faire, les méthodes d'apprentissages, les pratiques d'enseignement et de formation lorsqu'ils existent.

Ces étapes n'ont pas à être faites si un didacticien peut transmettre ce savoir au psychologue. A ce stade, le psychologue dispose du savoir sur un domaine qui relève de la didactique de ce domaine. L'effort du psychologue peut porter alors sur la didactique, à savoir

les méthodes de présentation du savoir et du savoir-faire à acquérir, en explicitant et en détaillant les procédures, mais il peut directement étudier les apprentissages, concevoir des méthodes d'apprentissage, ou évaluer celles qui sont utilisées. Son effort d'analyse peut porter aussi sur le domaine (objets et procédures) pour favoriser l'utilisation et l'apprentissage. En effet, lors de la réalisation de tâches, des choses inutiles sont souvent faites et on apprend ainsi à les faire parce que les objets, les pratiques et les procédures ne sont pas toujours organisées de manière optimale. Il s'agit alors d'ergonomie cognitive des systèmes techniques, par exemple, lorsqu'on intervient pour améliorer « l'utilisabilité de dispositifs ». Enfin, son effort peut porter sur les apprentis. Que savent-ils ? Que doivent-ils savoir ? L'efficacité de son intervention s'accroît lorsque son effort porte à la fois sur le domaine, la didactique et les apprentis.

**La troisième étape est d'avoir des hypothèses ou un modèle qui fournit des prédictions et de les tester**

Quelle que soit la direction de ses efforts, le psychologue a un modèle de l'apprenti et des processus d'apprentissages et dans un certain nombre de cas, il peut procéder à des simulations informatiques (Mayer, 2000 ; Samurçay & Rogalski, 1998). On peut distinguer trois niveaux de simulation : la modélisation de l'environnement (e.g. le fonctionnement d'un système technique plus ou moins complexe), la modélisation de l'activité de l'opérateur, et la modélisation de la transposition didactique entre tâches, entre situations, ou encore entre domaines.

**La simulation de systèmes techniques**

Lorsqu'on utilise le terme de simulation en ergonomie, dans la plupart des cas on se réfère à la simulation physique du fonctionnement de systèmes techniques. Celle-ci est parfois nécessaire pour rendre possible l'apprentissage de dispositifs qui n'admettent pas, pour des raisons de sécurité et de fiabilité, - mais aussi pour des raisons économiques -, des conduites inadaptées de la part de l'opérateur (situations d'apprentissage de pilotage d'avion, de conduite de centrales nucléaires, etc.).

Le rôle du psychologue ergonomiste est capital pour la conception d'un simulateur et pour la mise en œuvre de la formation. Il réalise une analyse fine du fonctionnement du système technique et des tâches que ce système permet d'accomplir. Il participe au recueil de l'expertise (Amalberti, 1991) en vue de l'élaboration de scénarios réalistes à proposer à l'apprenti et qui peuvent être des situations d'exécution, mais surtout de résolution de problèmes. Il analyse les stratégies adoptées au cours d'apprentissage et évalue leur efficacité. Enfin, il peut lui-même avoir la fonction de tuteur et de médiateur entre l'outil informatique et l'apprenti.

**La modélisation de l'activité d'apprentissage**

Avec la modélisation-simulation informatique, on peut simuler l'apprentissage lorsqu'on a des idées très précises sur les processus cognitifs en jeu. On a pu ainsi simuler l'apprentissage de la compréhension de textes (Mannes & Kintsch, 1991), de la résolution de problème (Newell & Simon, 1972), de problèmes géométriques (Anderson, 1982), de l'utilisation de logiciels de traitement de textes (Poitrenaud, Richard, Pichancourt, Tagrej & Tijus, 1990), de logiciels de communication (Tijus, Poitrenaud & Barcenilla, 1997). Ces modèles sont des modèles utilisateurs. Leur avantage est de

pouvoir mesurer les effets de l'apprentissage, de tester diverses versions d'un dispositif, ou encore divers modes de présentation de l'information sur les procédures à mettre en œuvre, ou encore de tester la description d'un apprenti, ou d'un groupe d'apprentis, par un ensemble de paramètres. L'intérêt des modèles utilisateurs, qui n'ont rien à voir avec ce qu'on connaît sous le label de systèmes-experts<sup>1</sup>, est de faire faire par la machine des simulations prédictives qui seraient impossibles, sinon très longues à faire autrement. Ce qui désavantage actuellement les modèles utilisateurs, c'est la lourdeur de la programmation. Toutefois, avec l'accroissement de «l'intelligence» des langages de programmation (de plus en plus proches du langage naturel), la modélisation-simulation de l'apprentissage est de moins en moins coûteuse.

**Les transpositions  
didactiques  
informatiques**

La transposition d'une situation didactique sous un support informatique vise à tirer profit des possibilités techniques des nouvelles technologies, notamment en matière de multimodalité (présentation d'images, sons, textes, images 3D) et d'interactivité (animations, possibilité d'agir sur certains paramètres et de modifier ses réponses en fonction des résultats obtenus). On peut également enregistrer le comportement de l'apprenti (temps, choix effectués, réponses fournies) en vue de reconstruire sa démarche d'apprentissage. La transposition didactique peut être de nature analogique en conservant certains aspects de la situation de référence tout en y associant des données de nature symbolique (informations sur les notions ou concepts à acquérir). L'utilisation de ce type d'outil requiert qu'elle soit guidée par une démarche didactique (proposition d'exercices, définition d'une progression) et l'assistance d'un tuteur. L'encadré 3c présente une illustration de ce type d'application.

**Encadré 3c : Conception d'un simulateur multimodal d'aide à l'apprentissage du traitement des tableaux de charge chez des grutiers faiblement lettrés (Boucheix, 2000)**

Cette recherche présente une illustration concernant un cas de formation continue des conducteurs de grues à tour, ayant un faible niveau lettré et qui ont des difficultés de traitement de l'écrit. Se situant dans une perspective d'ergonomie cognitive des apprentissages professionnels, l'auteur a appliqué une démarche de « transposition didactique » d'une situation de référence, issue de l'analyse du travail, à une situation interactive simulée par ordinateur, pour faire acquérir les connaissances techniques de la notion de courbe de charge (relation proportionnelle poids-distance). La principale caractéristique de cette interface est de combiner de façon intégrée un format de représentation fonctionnel analogique (interactif et animé), les effets de l'action (fonctionnement de la grue, incluant les indicateurs physiques des cadrans - distance-poids-hauteur-, pendant le transport de charge), et une représentation symbolique (courbe et tableau) de ces mêmes effets.

Le logiciel est accompagné d'une série de séquences didactiques avec des objectifs pédagogiques bien définis. De la sorte, la conception du logiciel permet de pallier les difficultés de traitement de l'écrit, notamment par l'intermédiaire (i) de formats de représentations analogiques où l'environnement de travail visuellement représenté (grue, cadrans, consignes) correspond à l'environnement habituel de l'expert, (ii) d'animations graphiques, mais aussi (iii) par la possibilité donnée à l'opérateur d'agir sur le système pour modifier les paramètres comme en situation réelle, et (iv) par le fait que les messages sont principalement de nature sonore, (v) par les effets de rétroaction que le système d'apprentissage délivre à l'opérateur sur sa performance après chaque exercice.

La réussite de l'apprentissage réalisé ici par des professionnels peu lettrés montre l'intérêt du recours à la multimodalité des informations (auditives, écrites, imagées ou animées) pour les communications homme-machine.

<sup>1</sup> Les systèmes-experts classiques simulent l'expert après avoir recueilli le savoir et l'ensemble des règles qui permettent de prendre des décisions.

## 3.2. LES CONTENUS ET LES FORMES DE L'APPRENTISSAGE

---

Une formation adaptée, on l'a vu, doit permettre à l'opérateur de prendre conscience de «ce» qu'il fait et de «comment» il le fait, c'est-à-dire de passer d'une activité automatisée à la conceptualisation et à l'explication de celle-ci. Comment est-ce possible ?

La définition générale, donnée communément, de l'apprentissage est celle *d'amélioration stable du comportement, des conduites ou des activités intellectuelles, attribuables aux interactions de l'individu avec son environnement physique ou social*. Dans cette définition de l'apprentissage, on peut distinguer trois composantes :

- la performance ou les conduites : il s'agit de ce qui est observable, et à partir de quoi on pourra constater ou inférer éventuellement qu'il y a eu amélioration ;
- les activités intellectuelles : il s'agit des mécanismes ou les processus internes responsables de l'acquisition, du stockage et de la mise en œuvre de connaissances, qui sous-tendent et permettent les améliorations ;
- les interactions de l'individu avec son environnement physique et social : celles-ci déterminent ce qu'on peut appeler les conditions ou les formes d'apprentissage qui rendent compte ou qui favorisent l'acquisition de connaissances (en termes de contenu : apprentissage de concepts, de règles, etc., et en termes de conditions, processus et mécanismes : apprentissage par l'action, coactif, par imitation, par résolution de problèmes, etc.).

### 3.2.1. Les contenus de l'apprentissage

Tous les apprentissages ne requièrent pas la même quantité de ressources de la part du sujet. Certains sont plus complexes que d'autres et impliquent un coût cognitif plus important. Certains ne requièrent qu'une réponse réflexe (apprentissage sub-symboliques qui ne font pas appel à l'utilisation du langage : habitude, apprentissages associatifs, certaines formes d'imitation), tandis que d'autres, les apprentissages symboliques, impliquent plusieurs opérations mentales, l'usage du langage et du raisonnement. Par ailleurs, si on se place du point de vue du contenu, on peut établir une hiérarchie en fonction de la complexité de ce qui est à apprendre, où les apprentissages de niveau inférieur sont emboîtés et intégrés dans les apprentissages plus complexes. Regardons quels sont les différents niveaux d'apprentissage ? et en quoi l'ergonome peut agir du point de vue de la formation ?

***L'apprentissage d'un signal ou « réponse d'orientation » / la non-réponse ou « habitude »***

Il y a des situations où la prise de décision consiste en une réponse d'orientation, par exemple lorsqu'une stimulation plus ou moins intense apparaît dans le champ sensoriel du sujet. C'est le cas lorsque se déclenche une alarme dans une usine. Il ne s'agit pas d'un apprentissage à proprement parler, mais d'une réponse réflexe qui met l'organisme dans un état d'activation momentanée, qui

oriente l'attention vers la source du signal et signale qu'il y a nécessité d'agir. Cette réponse de la part du sujet constitue la première étape du traitement de l'information dans certains modèles de l'activité (Rasmussen, 1986). A l'opposé, un autre mécanisme qu'on appelle « habituation », produit les effets contraires : lorsqu'un signal se répète trop souvent et qu'il n'est pas suivi de conséquences, le sujet arrête d'y répondre. C'est le cas où les alarmes se déclenchent trop souvent de manière intempestive, suite à des défaillances des systèmes techniques. C'est dans ces cas-là que peuvent intervenir l'apprentissage et la formation pour informer les opérateurs sur la signification et l'importance des signaux, sur la nécessité d'effectuer des contrôles en cas de non-fiabilité des signaux, etc.

**L'apprentissage de concepts**

On peut dire qu'un sujet a appris un concept quand une même prise de décision s'applique à tous les objets ou événements appartenant à une certaine catégorie, et pas à ceux d'autres catégories qui relèvent de concepts différents et requièrent des prises de décision différentes. L'activité d'élaboration de concepts, qui est une activité de catégorisation, requiert à la fois que le sujet discrimine ce qui différencie les objets et qu'il soit capable d'abstraire leurs propriétés communes.

Ainsi, pour un opérateur à qui l'on demande d'usiner une pièce qui doit avoir la forme d'un cylindre ou d'un cône, la possibilité d'acquérir et différencier ces deux concepts suppose de sa part qu'il soit capable d'abstraire ce qui est commun à ces deux catégories d'objets (ce sont deux solides avec une surface courbe) tout en discriminant ce qui les différencie (le cône comporte une seule base qui est un disque et un sommet qui possède un diamètre inférieur à celui de la base, le cylindre comporte deux bases cylindriques identiques superposables et parallèles). La signification des concepts, peut être transmise de plusieurs manières :

- *sous une forme déclarative* : il s'agit de donner la signification verbale des concepts, ici ceux de « cylindre ou cône » ;
- *sous une forme procédurale* : il s'agit de montrer comment on agit, ici de réaliser des pliages à partir de patrons qui permettent de découvrir les propriétés de ces deux objets : découper les patrons sur de carton pour construire les deux figures ; reproduire des représentations géométriques du cylindre ou du cône, etc. ;
- *sous une forme de découverte qui donne lieu à des activités de discrimination, de comparaison, de classification* : explorer et manipuler les objets pour découvrir leurs propriétés ; trouver d'autres objets discriminants (par exemple, la pyramide) ; chercher des exemples dans l'environnement quotidien, etc.

Une des questions qu'on se pose souvent d'un point de vue pédagogique est celle de savoir comment les gens transforment les connaissances déclaratives en connaissances procédurales et inversement, et quelles sont les difficultés liées à cette transformation.

Cependant, les catégorisations peuvent se faire selon différents points de vue ou, autrement dit, selon les propriétés de l'objet qui sont prises en compte. Il arrive souvent que les propriétés sélec-

tionnées pour catégoriser un objet dans la vie quotidienne, ne soient pas les plus pertinentes pour catégoriser le même objet dans le monde du travail. A cet égard, on peut distinguer les propriétés intervenant dans la catégorisation des objets (Barcenilla & Tijus, 1997) : (i) les propriétés de surface, ou propriétés physiques visibles des objets, (ii) les propriétés structurelles qui relèvent de la structure de l'objet et qui peuvent être cachées : parties d'un objet et agencement structural de ces parties, (iii) les propriétés fonctionnelles qui désignent la fonction accomplie par un objet, (iv) les propriétés procédurales qui désignent le mode de réalisation (la procédure) pour accomplir une tâche sur un objet. Par exemple, pour ce qui est du cône, l'opérateur qui doit usiner ou réparer une pièce conique devra tenir compte en plus des propriétés de surface (à quoi cela ressemble), des propriétés structurelles (en quoi il est fait) des propriétés fonctionnelles (à quoi cela sert étant donné le contexte) et les propriétés procédurales (ce qu'on peut faire avec, ou comment il faut le travailler).

On le voit, la transmission des concepts dans le monde du travail ne peut pas se faire sans une analyse du travail qui donne une nouvelle signification aux concepts en question. Enfin, l'acquisition de concepts complexes requiert l'acquisition des concepts élémentaires qui interviennent dans la définition du concept.

**L'apprentissage  
de règles  
et de principes**

Dans le domaine de l'action, l'activité est dirigée par des règles d'utilisation et des principes de fonctionnement. Ceci requiert que les apprentis aient acquis préalablement les concepts qui composent les règles. Les règles d'utilisation décrivent les objectifs à atteindre en précisant le déroulement d'une séquence d'actions, c'est-à-dire le mode opératoire ou le mode de réalisation d'un objectif. Les principes de fonctionnement mettent plutôt l'accent sur le fonctionnement du système technique en expliquant les effets d'une commande ou la manière dont le système accomplit une fonction.

Lors de l'apprentissage d'utilisation de dispositifs, cette distinction correspond à ce que Richard (1983) a appelé, description en termes «d'une logique de fonctionnement» ou «d'une logique d'utilisation» (cf. encadré 3d). Ces deux descriptions visent en fait deux objectifs différents : la première s'attache à transmettre les connaissances sur la signification des fonctions, des commandes, à justifier les procédures alors que la deuxième vise essentiellement à rendre possible les objectifs d'action immédiats.



**Encadré 3d. Fonctionnement et utilisation.**

Les règles de fonctionnement sont du type : « si on exécute la commande C1 alors on obtient les effets E1 et E2 ».

Les règles d'utilisation sont du type : » pour avoir E1 il faut faire C1 et C2 «, c'est à dire «si objectif est ... alors faire ceci...».

On peut illustrer la distinction entre ces deux types de règles par un exemple de Boucheix, Thouilly et Poly (1995), extrait d'un programme de formation en entreprise :

*Exemple de règle de fonctionnement* : la mise sous tension (si C1) déclenche un fonctionnement de la machine « à vide » (alors E1). Le circuit d'encre ne s'établit pas (alors E2), mais la pompe d'aspiration fonctionne (alors E3).

*Exemple de règle d'utilisation* : pour mettre sous tension (pour avoir E1) placer l'interrupteur sur 1 (faire C1), attendre la fin du cycle de nettoyage (faire C2), démonter le boîtier (faire C3), etc.

La psychologie ergonomique peut contribuer à la mise en place d'outils didactiques dans les entreprises, notamment par l'amélioration d'aides au travail : modes et gammes opératoires, fiches-contrôles, consignes de sécurité, etc., qui peuvent être utilisées comme support de formation (Barcenilla & Brangier ; 2000 ; Brangier & Barcenilla, 2000).

La plupart des formations centrées sur le travail se limitent à la transmission de règles d'utilisation, c'est-à-dire aux modes opératoires typiques pour atteindre un résultat cible à partir d'un état initial. Il paraît cependant nécessaire de proposer une formation qui articule règles d'utilisation (connaissances procédurales) et règles de fonctionnement (connaissances déclaratives) de façon à permettre à l'opérateur de répondre à la fois aux *questions dirigées par les facteurs internes* déterminées par les objectifs qu'il poursuit (comment peut-on faire pour atteindre un but ? Qu'est-ce qu'on peut faire si on ne veut pas tel résultat ? Quelle est la différence entre deux procédures, avec lesquelles on peut atteindre un même but ? et aux *questions dirigées par les objets externes ou événements dans l'interaction avec les systèmes techniques* (pourquoi ? Qu'est-ce qui a causé cela ? Où s'est-on trompé ? Pourquoi est-ce erroné ? Comment sortir de cet état ?).

**L'apprentissage de la planification**

Dans le monde du travail, il est rare que l'activité de l'opérateur soit réduite à un nombre limité de prises de décision. De plus en plus, on demande à l'opérateur d'être polyvalent et capable d'intervenir dans des situations plus ou moins complexes. Ceci suppose qu'il soit capable de planifier son activité.

La planification est le processus par lequel le sujet élabore une représentation de son activité future. Cette représentation, ou plan, possède trois fonctions majeures : celle d'anticipation des effets de l'action, celle de guidage pendant l'exécution de l'action et celle de contrôle de résultats de l'action. Un plan en lui-même représente ce qu'on peut appeler la « structure de contrôle de l'activité » qui nous renseigne sur les décisions à prendre à un certain moment et sur la manière de les exécuter.

Certaines méthodologies de formalisation de tâches et de l'activité, notamment les analyses hiérarchiques de tâches (encadré 3c) se présentent sous forme de plans qui peuvent être utilisés comme support de formation (représentations pour l'action).

**Les connaissances et les habiletés métacognitives**

Les recherches sur la métacognition, dans la continuité des travaux piagétiens sur la prise de conscience, ont étudié le savoir et le contrôle qu'exerce le sujet sur son propre fonctionnement cognitif (Flavell, 1977 ; Brown, 1978 ; Wellman, 1985 ; Noël, 1991). Déjà

Piaget dans sa distinction entre « réussir et comprendre », avait mis l'accent sur l'importance dans les situations pédagogiques, non seulement d'amener le sujet à réussir la tâche, mais aussi de lui faire comprendre comment les éléments de la situation permettent de justifier les décisions et les actions effectuées.

La définition proposée par Flavell (1977) du terme de métacognition, se réfère à deux phénomènes de nature différente :

- la connaissance qu'a le sujet de ses propres processus mentaux et du résultat de ceux-ci ; connaissance qu'a par exemple l'opérateur de ses propres habitudes de travail, de leur fonction et de leur efficacité, et
- la régulation qu'opère l'opérateur sur les processus qu'il met en œuvre et sur sa capacité à ajuster, en situation de travail, ses manières de travailler.

La dimension pédagogique du développement des capacités métacognitives est au centre de certaines techniques de remédiation cognitive ou d'apprentissage par le tutorat. Elle est selon certains chercheurs (Delacote, 1996) essentielle « *pour permettre à l'élève d'intérioriser sa démarche de résolution de problème, en passant progressivement de la critique extérieure de l'enseignement à une autocritique... Ayant appris ce genre de démarche dans une situation particulière et ayant appris aussi que ces méthodes sont utilisables dans d'autres contextes, l'élève peut alors les employer dans d'autres démarches d'apprentissage* ». Cette dimension est aussi au cœur de certaines techniques d'entretien, comme l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) et les entretiens d'auto-confrontation croisée ou d'instruction au sosie (Clot, 2000), qui visent à recueillir chez l'opérateur des informations sur les actions qui ne sont pas toujours conscientes, soit parce qu'elles sont très automatisées, soit parce qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une élaboration cognitive, et à permettre à l'opérateur de s'approprier son expérience professionnelle à partir de la description qu'il en fait. On parle de « pédagogie du retour réflexif ». Utilisées en formation, ces techniques ont aussi pour objectif d'effectuer un diagnostic des causes de l'échec lors de la réalisation d'une tâche, et en dernier lieu de modifier les préconceptions qui sont à l'origine des difficultés.

**Pour conclure**

Enfin, on retiendra que le résultat final de l'apprentissage dans différentes situations requiert l'intégration progressive des connaissances et savoir-faire acquis dans ces situations.

### **3.2.2.**

## **Les conditions, processus et mécanismes de l'apprentissage**

**Les apprentissages  
associatifs  
stimulus / réponse**

Un premier type d'apprentissage associatif est ce qu'on appelle le « conditionnement classique » où l'on apprend au sujet à prendre ses décisions en associant un nouveau stimulus à une réponse déjà existante. La situation classique est celle où une réponse inconditionnelle, ou réponse réflexe (par exemple, réaction de fuite face à un danger), associée initialement à un stimulus inconditionnel (le

danger en question) peut être obtenue (ou devenir conditionnelle) à partir d'un stimulus neutre au départ (par exemple, un signal lumineux) par l'association répétée et contiguë dans le temps du stimulus inconditionnel et d'un stimulus neutre. En fin d'apprentissage, la vue du signal lumineux déclenche la réponse de fuite. Ce type d'apprentissage possède une valeur adaptative fondamentale car il permet à l'organisme d'anticiper et de se préparer à l'apparition d'un événement dangereux.

Le deuxième type de conditionnement, appelé « instrumental » ou « opérant », est celui qui a eu le plus de succès en pédagogie. Dans ce type d'apprentissage l'organisme apprend à adopter certaines réponses en fonction des effets qu'elles produisent. Les concepts explicatifs de base de ce type de conditionnement sont ceux de « stimulus discriminatif », conditions de l'environnement ou événements qui indiquent au sujet qu'il faut produire une réponse, et de « renforcement » lorsque les conséquences de l'action, positives ou négatives, incitent à reproduire la même prise de décision. Le renforcement peut prendre plusieurs formes : cadeaux, discours gratifiants, attention ou intérêt ou simplement la propre auto-satisfaction dans l'obtention d'un résultat.

La pratique de « la boîte à idées » dans les entreprises suit les principes du conditionnement opérant lorsque l'ouvrier fournit une idée intéressante pour améliorer les conditions de travail ou la production et qu'il est récompensé (reconnaissance, prime, promotion, etc.). De même, lorsque l'ouvrier reçoit une prime pour une quantité donnée de pièces produites. Beaucoup de jeux, de programmes pédagogiques informatisés, fonctionnent aussi sur les mêmes principes lorsque le sujet est gratifié par des points, ou simplement par des encouragements s'il produit la réponse correcte. Skinner, le principal représentant de cette école, a élaboré toute une série de programmes d'apprentissage où il fait varier les relations existant entre l'apparition du stimulus discriminatif, la réponse du sujet et l'administration du renforcement. On appelle « contingence », le type de relation qui peut relier les trois constituants de base de ce type d'apprentissage. Par exemple, on peut modifier les relations temporelles entre le moment de l'apparition de la réponse et le moment d'apparition du renforcement. Le but de ces manipulations est de déterminer, pour un apprentissage donné, parmi les contingences, celles qui sont les plus efficaces.

Les principes du conditionnement sont à la base d'une méthode pédagogique appelée « enseignement programmé » qui a fait l'objet des nombreuses applications. Cette méthodologie consiste à faire acquérir une connaissance complexe, en fragmentant celle-ci en unités élémentaires et en établissant une progression « linéaire » dans l'acquisition des connaissances (des plus simples aux plus complexes). Cette progression doit amener les sujets à ne fournir que des réponses correctes (ce qui constitue ici un renforcement positif lorsque le sujet constate qu'il a donné la bonne réponse). Les éléments qui donnent lieu à des réponses erronées doivent être supprimés ou modifiés dans le programme.

**Le chaînage :**  
**constitution des**  
**chaînes de prises de**  
**décision. Formation**  
**d'habitudes et**  
**automatisation**  
**d'activités motrices**

Dans ce type d'apprentissage, le sujet doit effectuer une série de réponses dans un ordre déterminé. La constitution de séquences de prises de décisions, selon un ordonnancement, est un processus extrêmement important dans l'apprentissage. Il permet l'automatisation de l'activité. Ce type d'apprentissage peut être interprété en référence aux théories behavioristes ou en référence aux théories cognitivistes.

Imaginons la tâche d'un opérateur travaillant sur une chaîne de montage qui consiste à réaliser trois opérations sur une serrure : placer une rondelle, placer un joint, graisser le joint.

Selon les behavioristes lors de l'apprentissage de cette tâche, avant qu'elle ne devienne automatisée, chaque réponse manuelle est déclenchée (ou contrôlée) au départ par les stimulus externes (dans notre exemple S1 pièce avec l'emplacement vide, S2 pièce avec une rondelle placée, S3 Pièce avec un joint placé) et chaque stimulus donne lieu à une réponse discrète appropriée. Avec l'exercice, les stimuli externes ne sont plus nécessaires : il suffit d'un stimulus initial pour que la chaîne de réponses se déroule grâce à un contrôle kinesthésique. Dans ce cas-là, l'action réalisée prend à la fois le statut de réponse et le statut de stimulus pour la réponse suivante.

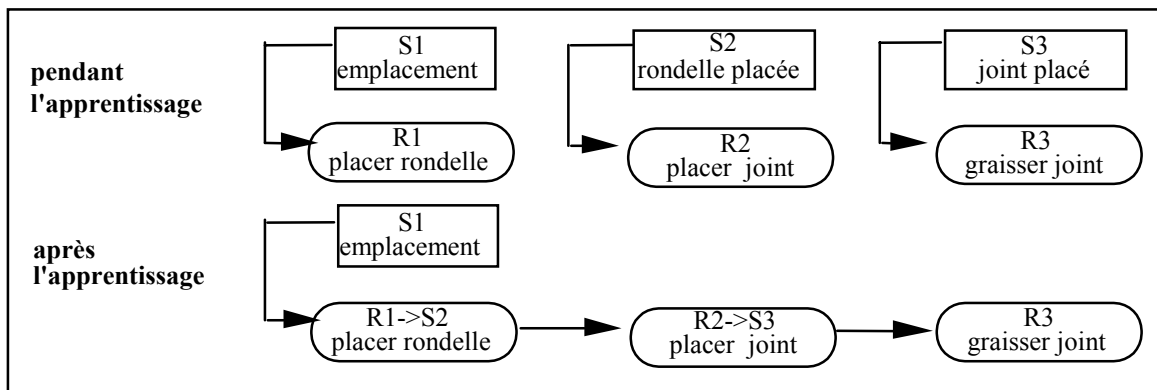


Figure 3.3. : l'automatisation de l'activité à partir de la constitution de chaînes associatives selon un point de vue behavioriste

D'un point de vue cognitiviste, on peut considérer que chacune des actions de cette séquence était contrôlée par un objectif explicite (il suffit de remplacer dans le schéma ci-dessus, S1, S2 et S3 par le but correspondant à l'action en question). Ces objectifs ont été perdus au cours de l'automatisation. Celle-ci consiste à créer des liaisons entre les actions qui se suivent dans le temps, de sorte que la première des actions tend à évoquer automatiquement la seconde. Ce mécanisme d'apprentissage où les objectifs intermédiaires contrôlant les séquences d'action disparaissent au cours de l'automatisation de l'activité, a été appelé par Anderson (1983) « composition ». La constitution des chaînes associatives nécessite préalablement la constitution d'associations élémentaires.

**Les apprentissages**  
**discriminatifs**

Dans une perspective behavioriste, l'apprentissage de la discrimination consiste à ne renforcer que les réponses du sujet suite à la présentation d'un stimulus qui possède certaines caractéristiques et à ne pas renforcer d'autres stimuli qui pourraient être similaires. D'un point de vue cognitif, la discrimination est un des mécanis-

mes qui contribue à la catégorisation, mais celui-ci doit être couplé avec un mécanisme d'abstraction.

Dans le monde du travail, la non-discrimination peut amener à confondre des signaux qui se ressemblent par leurs caractéristiques physiques. Elle peut amener aussi à confondre des états d'un système, des pièces à traiter ou des produits à utiliser qui se ressemblent par certains paramètres. La non-discrimination peut porter aussi sur le sens qui est accordé à une consigne dans une situation de travail lorsque celle-ci peut donner lieu à plusieurs interprétations. La discrimination requiert préalablement l'acquisition d'associations élémentaires.

***L'apprentissage par la découverte, par l'action ou par essais-erreurs***

L'apprentissage par la découverte ou par l'action est une des composantes majeures des modes d'apprentissage (George, 1983). Cette activité suscite des rétroactions informationnelles qui permettent de prendre connaissance du fonctionnement des systèmes techniques et de l'adéquation des prises de décision. Un grand nombre de recherches en psychologie suggère que la résolution par « l'apprentissage par l'action ou l'exploration » est une technique puissante pour l'apprentissage. De nombreuses études ont montré par exemple que les sujets préfèrent se livrer à des essais exploratoires plutôt que rechercher préalablement les informations dans la documentation ou de demander à quelqu'un d'autre. Selon l'expression de Carroll et Mack (1984), les sujets sont des « apprentis actifs » : ils préfèrent apprendre en essayant plutôt que lire les instructions. Dans le même ordre d'idées, ces auteurs parlent de « compréhension créative » : les sujets élaborent des hypothèses qui vont au-delà de ce qu'ils voient. Cependant, ces initiatives d'apprentissage ne réussissent pas toujours parce que les connaissances sur le système technique sont insuffisantes lorsqu'on n'a pas recours aux instructions ou à l'aide d'un tuteur : ce qui prime dans ce type d'apprentissage est la réussite avant la compréhension.

Les recherches dans ce domaine ont permis de dégager un certain nombre de caractéristiques des traitements cognitifs effectués dans ce type de situation :

***Les raisonnements heuristiques***

Les sujets ont une grande difficulté à reconnaître et à diagnostiquer les erreurs, ceci parce que dans la plupart des cas, ils essaient de développer des hypothèses sur « le comment cela fonctionne » ou « pourquoi cela fonctionne de cette façon ». Cette recherche de signification peut être provoquée par des nouveaux faits saillants, par les désaccords entre ce qui est attendu et ce qui arrive réellement. Les sujets ont alors plutôt recours à des processus de raisonnements heuristiques, comme l'adduction (l'apprenti possède une hypothèse et cherche un support factuel dans le dispositif, qui confirme celle-ci) et l'abduction (le sujet formule une hypothèse sur la situation actuelle sur la base de similitudes qu'il peut trouver avec d'autres situations connues) qu'à des processus de raisonnement plus classiques, comme l'induction ou la déduction. L'adduction peut être incorrecte parce que le sujet ne connaît pas les faits qui permettent de vérifier l'hypothèse, et l'abduction peut-être fautive, car la connaissance antérieure du sujet ne s'applique pas au nouveau système technique. Les adductions et les abductions

sont souvent incomplètes et partielles et conduisent à des erreurs de raisonnement, car les gens ne testent pas les hypothèses avec toutes les données potentielles. En résumé, leurs prises de décision sont basées sur des interprétations du dispositif qui sont souvent influencées par de fausses relations entre ce qu'ils pensent et ce qu'ils perçoivent.

**La recherche d'information locale et fragmentaire**

En apprentissage actif, les utilisateurs se donnent des buts à poursuivre pour essayer de résoudre les problèmes, mais ils ne connaissent pas l'espace-problème ou domaine des actions possibles. Il s'ensuit que leurs stratégies sont souvent locales et fragmentaires et ils ont du mal à intégrer et à coordonner l'information provenant de plusieurs expériences ou de plusieurs sources d'information.

**Les présuppositions sur la transférabilité des connaissances**

Dans un certain nombre de situations d'apprentissage, les sujets s'engagent dans l'action parce qu'ils considèrent qu'ils connaissent déjà les procédures et qu'elles font déjà partie de leurs habilités. A cet égard, un grand nombre d'apprentissages par l'action sont guidés par les présuppositions que possèdent les utilisateurs sur la transférabilité des connaissances à partir d'autres dispositifs semblables. Dans ces situations, le transfert de procédures est souvent déclenché à partir du degré de ressemblance entre les propriétés de surface ou des propriétés de structure visibles entre dispositifs, ou encore à partir de la connaissance des fonctions. Ce transfert de procédures acquises lors de l'expérience antérieure peut conduire à des problèmes lorsque la procédure transférée n'est pas valide parce que de nouvelles contraintes sont imposées par le nouveau dispositif. Souvent dans ce cas, l'utilisateur s'engage dans des procédures qui semblent s'appliquer mais qui aboutissent à des résultats autres que ceux attendus. Ce que les anglo-saxons appellent «garden path».

L'apprentissage par l'action est nécessaire pour l'acquisition d'habilités sensori-motrices qui requièrent un contrôle sensoriel, kinesthésique ou proprioceptif. Ce sont des savoirs empiriques qui ne peuvent pas être transmis par le langage et dont l'acquisition dans le monde du travail se réalise « sur le tas », surtout dans les métiers de l'artisanat. Ils correspondent à ce qu'on peut appeler « les savoir-faire expérientiels » (Le Boterf, 1994), « les compétences incorporées » selon la terminologie de Leplat (1997), ou « les connaissances en action » (Schön, 1987).

Plusieurs questions restent en suspens concernant les connaissances acquises par l'action : comment les faire expliciter en vue d'une prise de conscience et éventuellement d'une transmission.

Comment capitaliser ces connaissances dans le monde de l'entreprise lorsque ces opérateurs partent à la retraite, comment implémenter ces connaissances lorsqu'on veut proposer des outils de formation informatisés ?

**L'apprentissage par l'imitation**

L'activité imitative est définie par Winnykamen (1990, p.13) comme «*l'utilisation intentionnelle de l'action observée d'autrui en tant que source d'informations en vue d'atteindre son propre but* ». Cette activité a une double fonction : elle est à la fois un

instrument *d'acquisition* et un moyen de *relation* dans la communication.

**L'apprentissage vicariant**

Certains théoriciens distinguent l'imitation (simple reproduction d'un comportement) de l'apprentissage vicariant, où l'observateur se livre à une analyse du comportement du modèle et le reproduit ou pas en fonction des conséquences qu'il constate dans le comportement à reproduire.

Les propriétés de cet apprentissage varient en fonction de leur application dans le temps (imitation immédiate ou différée) et de la qualité des interactions de l'apprenti avec son modèle (tuteur).

Dans les apprentissages « sur le tas », les apprentissages par imitation sont souvent couplés avec des apprentissages par l'action, et peuvent donner lieu à différentes séquences pédagogiques. Certains de ces processus de transmission de connaissances sont décrits et illustrés par Le Boterf (1994, 2000) : démonstration suivie de travaux d'application - mise en situation d'épreuve de l'apprenti pour relever son comportement spontané et ses erreurs – accompagnement d'une opération avec correction simultanée et progressive - appel à une attitude d'observation continue de la part de l'apprenti - accompagnement pas à pas du tuteur par l'apprenti dans tous ses gestes et actes réalisés par l'artisan au cours d'une journée de travail - la simulation d'exercices ou de travaux libres sans contrôle de la part du tuteur. Ces séquences ne s'excluent pas et peuvent être complémentaires.

**L'apprentissage par la résolution de problèmes**

L'apprentissage par la résolution de problèmes est une approche dite « cognitive » mais qui est abordée par la pédagogie de la formation (la didactique professionnelle) selon deux points de vue :

- le premier est celui où la résolution de problèmes est un moyen pour acquérir des aptitudes ou des capacités générales, transférables d'un domaine de connaissances à un autre (capacités de raisonnement, de planification, de classification, etc.). C'est le cas des méthodologies de « remédiation cognitive » qui utilisent préférentiellement un ensemble de techniques d'entraînement au raisonnement logique (Loarer, Huteau, Chartier & Lautrey, 1998) ;
- le second est celui où la résolution de problèmes est assimilée à la résolution d'incidents dans un contexte de travail spécifique ; c'est surtout ce type de situation qui peut intéresser l'ergonomie cognitive en tant que matériel didactique et que Schwartz (1994) appelle la « pédagogie du dysfonctionnement ».

En effet, alors même que l'erreur est un moteur de l'apprentissage et un facilitateur de la remise en cause des représentations erronées (Brainbridge, 1993 ; Schwartz, 1994 ; Leplat, 1996), beaucoup de formations se limitent à transmettre des connaissances sur les procédures typiques et adaptées pour exécuter une tâche ou faire fonctionner un dispositif technique, sans prendre en compte les situations atypiques où apparaissent des erreurs ou des dysfonctionnements. Il faut souligner l'importance qu'il y a à donner une connotation positive à l'erreur qui ne doit pas être considérée simplement comme une faute ou une défaillance de la part de

l'opérateur. C'est ce qui est illustré aussi par la citation de Papert (1981) donnée en avant-propos.

Une pédagogie du dysfonctionnement en situation de travail doit amener l'opérateur à comprendre :

- comment l'erreur ou le dysfonctionnement se produit et quelles sont les circonstances qui sont propices à son apparition ?
- comment diagnostiquer l'erreur, c'est-à-dire le détecter (prendre conscience qu'une erreur a eu lieu) et l'expliquer ? et
- comment récupérer l'erreur, c'est-à-dire développer ou planifier la solution du problème et la mettre en œuvre ?

L'étude de la résolution de problèmes, et par son intermédiaire, l'étude des erreurs, est un des champs de la psychologie cognitive et de l'ergonomie qui a donné lieu à une grande quantité de recherches, permettant notamment de comparer les démarches de résolution entre les experts et les novices, de mettre en évidence les conceptions erronées d'un domaine, d'évaluer l'efficacité des différentes stratégies de résolution mises en œuvre, de recenser un certain nombre de facteurs qui constituent des freins à la résolution de problèmes et d'autres qui peuvent la faciliter.

**L'apprentissage  
coactif ou  
apprentissage  
interactif**

Il s'agit ici d'une forme d'apprentissage où deux ou plusieurs individus sont réunis pour résoudre un problème commun ou accomplir une activité commune (en co-action) finalisée par un objectif donné. Lorsqu'il s'agit d'une situation de formation, on suppose que ce type de situation est plus propice à l'obtention du résultat souhaité que la situation où le sujet est seul face à un problème. Dans les situations de co-action, les partenaires peuvent avoir un même niveau de connaissance (on parle de situation ou de statut symétrique) ou avoir des niveaux d'apprentissage ou des rôles différents (situations ou statuts asymétriques). Dans ce dernier cas, on se rapproche d'une situation d'apprentissage par tutorat.

D'un point de vue théorique ce sont les psychosociologues (Doise & Mugny, 1981 ; Gilly, 1989), influencés par la théorie de Vygotski, qui ont développé des études (surtout de nature développementale) sur ce type d'apprentissage.

Vygotski (1935) apporte deux idées clés à cette théorisation. La première est que « les apprentissages se font dans le cadre d'une communication avec l'entourage et par l'intermédiaire des échanges dialectiques ». La deuxième est que « les contenus et les mécanismes d'apprentissage se développent d'abord dans une activité collective avant de devenir une activité individuelle intériorisée ».

Un autre pré-supposé théorique à l'origine de l'effet bénéfique de la coaction est celui de l'émergence chez l'individu confronté à ce type de situation d'un « conflit socio-cognitif ». Les auteurs qui développent cette approche considèrent que les situations d'apprentissage de résolution de problèmes permettent aux individus de prendre conscience qu'il existe différents points de vue, différentes hypothèses et différentes solutions, qui ne sont pas forcément en accord avec leurs façons d'envisager les choses. Ceci amène les individus à douter de leurs points de vue (ce qui crée un déséquilibre intra-individuel) et une confrontation avec les autres sujets



qui participent à la résolution du problème (déséquilibre inter-individuel). Résoudre un problème dans ce contexte consiste alors à cordonner les différents points de vue (résoudre le conflit inter-individuel), et à dépasser son conflit cognitif intra-individuel et donc à progresser, en adoptant éventuellement le point de vue des autres.

Ces dynamiques interactives ont été mises à jour dans des contextes d'apprentissage expérimentaux. Cependant, on peut les retrouver aussi dans les contextes naturels de travail (encadré 3e).

**Encadre 3e : exemples de dynamiques interactives de type coactif, en situation de travail (Lacoste, 1995)**

*Guidage de l'un par l'autre* : L'un des partenaires joue le rôle d'instructeur par rapport à l'autre, et celui-ci se comporte en exécutant : par exemple, un agent vient au poste d'un autre et le guide pas à pas dans le déroulement d'une procédure. Chez le moins savant, l'exécution des manœuvres favorise leur mémorisation et une compréhension, même limitée, constitue un premier pas, et fait avancer d'un cran dans la familiarisation visuelle et manuelle nécessaire à la maîtrise des processus.

*Raisonnement étayé par autrui* : Dans ce cas, il revient à l'un des deux de progresser dans le raisonnement et l'action, le partenaire ayant un rôle plus passif d'approbation des hypothèses avancées ou de demande d'éclaircissement. Le plus avancé est lui-même en situation de découverte : la participation même limitée d'un autre l'aide dans le rodage de ses connaissances, tandis que le moins avancé y trouve, de son côté, une initiation peu coûteuse.

*Raisonnement confronté à autrui* : Cette modalité est particulièrement importante dans le cas de raisonnements autour d'incidents dont la compréhension fait problème, et où des solutions diverses, des hypothèses opposées sont tour à tour essayées. Un rôle cognitif fondamental est joué par objection, la contre-proposition, qui se traduisent linguistiquement par l'abondance de formules comme « oui mais... », « mais si c'était... ».

*Découverte à plusieurs* : Il y a là une aventure vraiment partagée devant un problème inconnu, un incident complexe, qui se développe selon des lignes variées : les hypothèses des uns et des autres s'étayent ou se contredisent, se substituant progressivement les unes aux autres. Certaines sont prises en compte par le collectif, d'autres restent lettre morte, ou ressurgissent plus tard.

Les résultats des recherches montrent que ce type de situation, facilite une dynamique interactive qui aboutit à la production d'activités intellectuelles (formulation d'hypothèses, anticipation de résultats, mise à jour de contradictions, explicitation des réponses, etc.) qui est absente dans la plupart des cas lorsque le sujet doit résoudre seul un problème. Ces résultats (Gilly, Fraisse & Roux, 1988) montrent par ailleurs que l'on peut distinguer plusieurs modes d'interaction entre les individus, et que le type d'interaction affecte les performances individuelles ultérieures des sujets.

Pour inciter ces différentes dynamiques d'interaction en situation de formation, il faut trouver des problèmes appropriés qu'on donne à résoudre aux sujets et contrôler le niveau d'expertise de chacun d'entre eux. Le tuteur ou le formateur peut jouer dans ce cas le rôle d'un des partenaires afin d'instaurer la dynamique désirée.

Il s'agit ici de situations d'apprentissage où un sujet expert d'un domaine (enseignant, formateur, ouvrier hautement qualifié, chef atelier, etc.) a pour rôle de transmettre un contenu (savoirs, savoir-faire, savoirs sociaux) à un sujet qualifié de « novice ».

Contrairement aux formes d'acquisition de connaissances plus informelles (apprentissage par l'imitation, l'action), il s'agit ici de situations conçues et planifiées à des fins d'apprentissage, où les contenus à acquérir, les modes d'acquisition et le type d'évaluation, doivent être spécifiés à l'avance. Ceci permet de caractériser les modalités de formation et la démarche pédagogique : formation par alternance, pédagogie par projets, par objectifs, ateliers pédagogi-

**L'apprentissage  
par l'instruction  
et le tutorat**

ques personnalisés, etc. La plupart des approches de l'apprentissage par l'instruction ont le plus souvent une visée normative : trop souvent, commente Bruner (1983), « *le paradigme de l'apprentissage est celui d'un organisme seul face à la nature* » (p. 25). De plus en plus, on s'oriente actuellement vers des méthodologies qui visent surtout à rendre compte des processus en jeu dans l'apprentissage et à inciter chez l'apprenti une réflexion sur ses propres savoirs, sur ses prises de décision et sur la façon dont ils ont été acquis, en mettant surtout l'accent sur deux facteurs : le développement des activités « métacognitives » et le rôle de « l'explicitation de l'activité » comme incitateurs de la prise de conscience. Ces deux approches permettent d'illustrer la distinction entre « instruction » et « enseignement » ou entre « apprentissage par mémorisation » et « apprentissage par compréhension ».

Lorsqu'on utilise le terme d'« instruction », on met surtout l'accent sur la fonction de transmission de connaissances. Lorsqu'on utilise le terme d'apprentissage par tutorat, on insiste plutôt sur la fonction d'aide et de suivi de l'apprenti. C'est à Bruner (1983) qui a poursuivi les travaux de Vygotski dans le domaine de la pédagogie, que l'on doit les principaux concepts (médiation, interactions de tutelle, relation d'étayage, etc.) qui ont permis de faire avancer la réflexion sur les pratiques pédagogiques et sur le rôle du tuteur. Selon ces auteurs, le rôle du tuteur en tant que médiateur est de gérer les interactions entre l'apprenti, l'objet de l'apprentissage et le tuteur lui-même. Pour ce faire, il peut agir :

- sur l'apprenti : en suscitant et en maintenant l'intérêt ou la motivation pour la tâche, en attirant son attention sur ce qui est important, en fournissant à l'apprenti des informations en retour sur la justesse de ses résultats ;
- sur la tâche : en l'adaptant aux capacités de l'apprenti et à son niveau de connaissances, pour éviter notamment la frustration ou l'abandon de la tâche ;
- sur ses propres interventions : en adaptant son niveau d'intervention en fonction des difficultés que rencontre l'apprenti au cours de la réalisation de la tâche. On appelle « étayage » ce type de stratégie éducative.

Dans la formation d'adultes, il existe trois cadres pédagogiques où le rôle du tuteur est primordial : celui des programmes « d'éducabilité » cognitive, celui de l'apprentissage avec des simulateurs (Samurçay & Rogalski, 1998), et celui des formations par alternance. Si dans les deux premiers cas, le tuteur est clairement identifié comme étant le formateur et est censé posséder des compétences pour exercer ce rôle, la situation du tuteur en entreprise est un peu plus ambiguë car son rôle principal n'est pas celui de former, mais de produire (Sage-Ripoll & Ulisse, 1996). Par ailleurs, ce qui a été constaté dans ce cadre de formation, est la difficulté des tuteurs eux-mêmes à expliquer et à justifier pourquoi il faut faire telle ou telle chose, tout en étant par ailleurs d'excellents professionnels. La psychologie peut intervenir dans ce domaine, notamment par l'analyse des tâches pour formaliser les contenus d'apprentissage et les prises de décision, afin d'élaborer des guides didactiques qui pourront être utilisés par les tuteurs de

l'entreprise qui conduisent des actions de formation (Boucheix, Thouilly & Poly, 1995).

**Pour conclure**

Enfin, ici encore, on retiendra que si pour les besoins de l'exposé, les contenus et les formes d'apprentissage ont été présentés dans des rubriques différenciées, dans la réalité de la formation, les contenus et formes d'apprentissages sont couplés et imbriqués les uns dans les autres. La tâche du didacticien et du formateur est justement de les agencer en tenant compte des implications pour l'apprenti et de la démarche de formation qu'il met en place.

### 3.3. L'ETUDE DE L'APPRENTISSAGE EN FORMATION

De quels outils dispose-t-on pour étudier l'apprentissage dans le cadre de la formation ? Leplat (1992) a proposé un cadre de conception, d'analyse et de contrôle des situations de formation, basé sur l'analyse du travail et sur la prise en compte des facteurs cognitifs de l'apprentissage. Ce cadre comprend quatre grandes phases : l'analyse des conditions initiales, le diagnostic, l'élaboration et la mise en œuvre de la formation et l'évaluation de la formation.

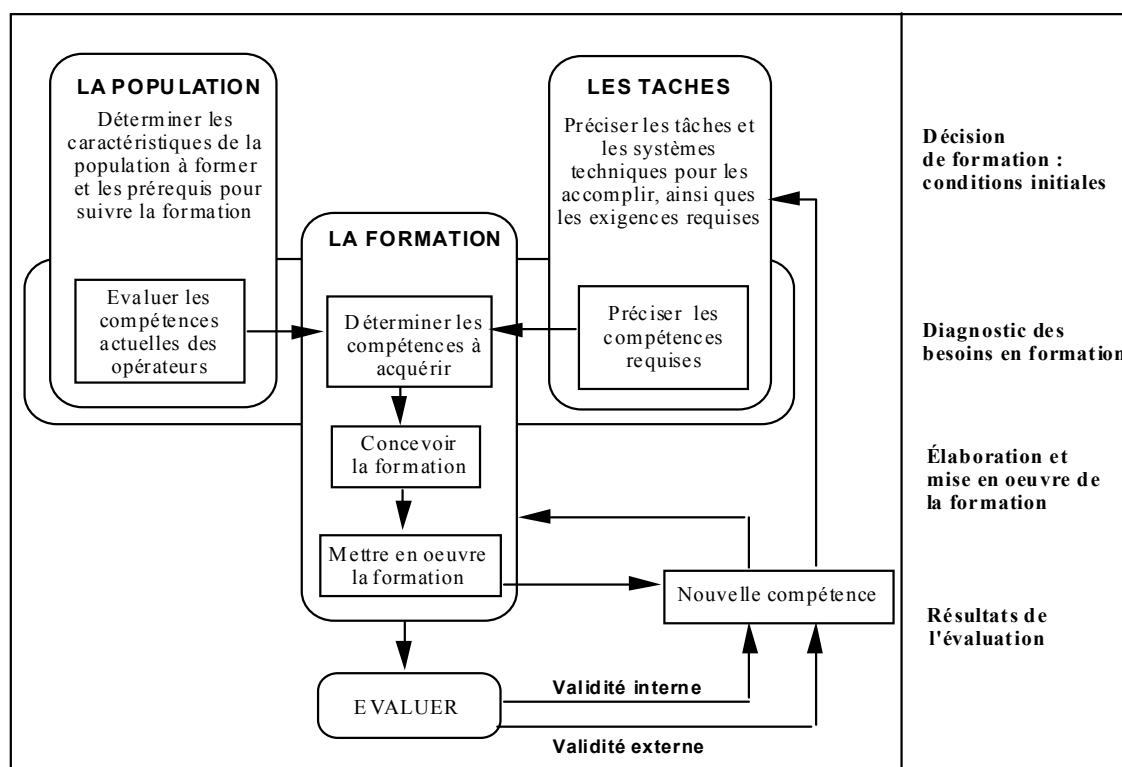


Figure 3.4. Les quatre grandes phases de l'élaboration d'une formation, adaptée de Leplat (1992)

#### Analyse des conditions initiales

**Description de la population à former**

L'analyse des conditions initiales à la formation porte sur la description de la population à former en termes d'un certain nombre de variables (âge, expérience, niveau d'étude, statut socio-

professionnel, etc.). Cette description peut nous renseigner sur l'homogénéité du groupe auquel s'adresse la formation et sur la présence ou l'absence de prérequis ou connaissances de base pour suivre la formation.

**Définition de l'objet de la formation : les tâches à apprendre**

L'objet de la formation concerne les tâches à faire apprendre et les connaissances qui y sont associées. L'analyse des tâches devrait être l'étape préalable à toute conception de formation à visée professionnelle. Celle-ci permet de déterminer les connaissances dont dispose un opérateur pour travailler sur son poste et leur efficacité ainsi que l'efficacité de la formation reçue pour occuper ce poste. L'analyse des tâches permet également de concevoir la formation à donner (car souvent cela implique l'usage d'une formalisation du contenu qui doit être transmis) et d'avoir des critères d'évaluation et de validation de la formation qui a été dispensée.

### **Diagnostic**

Cette phase permet de préciser quels sont les objectifs de la formation en termes de compétences à acquérir, en fonction de l'écart entre les compétences que possèdent déjà les opérateurs et celles qui sont requises pour exécuter les nouvelles tâches. Il faut cependant signaler, que malgré l'usage courant de la notion de compétence, celle-ci manque d'une définition claire et d'opérations univoques.

Les travaux consacrés à l'étude des compétences et à l'usage qui est fait de cette notion dans le domaine du travail se partagent en deux grandes tendances : celle qui étudie les compétences du point de vue de leur mise en œuvre dans une tâche (il s'agit des connaissances finalisées et fonctionnelles) et celle qui les étudie du point de vue des ressources ou capacités. Ceci s'applique aussi bien à l'analyse des compétences que possèdent les sujets à former, à l'analyse des compétences requises pour réaliser les nouvelles tâches, qu'à l'analyse des compétences à faire acquérir.

**Définition des compétences à acquérir**

La première tendance aborde la notion de compétence comme un savoir-faire stabilisé du point de vue des résultats qui doivent être obtenus. Cela se traduit dans la pratique par la rédaction et l'usage de «référentiels de compétences», où celles-ci sont définies de façon minimale en utilisant le terme générique « il faut être capable de... ». Cela s'est traduit aussi par une « pédagogie par objectifs » qui a conduit à atomiser les tâches, laissant à la charge de l'opérateur de faire le lien entre celles-ci, et leur insertion dans le contexte technologique et organisationnel. Dans cette approche, que Leplat (1997) appellerait «behavioriste», l'accent est mis sur les «activités / actions» que les sujets doivent savoir effectuer correctement (la tâche prescrite) sans que pour autant les termes «activité et action» soient clairement définis et sans que l'on se donne les moyens d'analyser et de formaliser les tâches ; ce qui pose le problème de la «valeur descriptive» de ces référentiels.

**Evaluation des compétences chez l'opérateur**

La seconde tendance revient à considérer les compétences comme «un ensemble de dispositions, ressources, capacités cognitives ou instruments cognitifs» qui permettent et engendrent l'action. Cette conception de «la compétence», qui se rapproche de la notion de

«compétence chomskienne», se traduit dans la pratique par la passation de «bilans de compétences» qui servent à fournir des indicateurs sur l'aptitude à exercer un certain type de travail. Cette manière de concevoir la compétence conduit à l'envisager comme étant quelque chose de stable, qu'on peut prédire à partir de procédures d'évaluation psychométriques. Toutefois, un certain nombre de recherches, notamment Pellegrino (1983), Regian et Schneider (1990), ont montré que certaines aptitudes/capacités (par exemple, les aptitudes spatiales), qui ont été longtemps considérées comme ayant des effets stables sur la performance, peuvent évoluer considérablement avec la pratique. Cela amène à reconsidérer la «validité prédictive» de certains outils d'évaluation de la compétence et, plus généralement, à tenir compte de «la plasticité» des compétences, c'est-à-dire de l'effet que peut exercer l'expérience sur la pratique.

Les limites de ces deux approches peuvent être surmontées puisqu'on dispose actuellement, d'une part des moyens, qui ont fait l'objet d'une validation scientifique, pour décrire les compétences en termes d'exigences ou d'aptitudes, et d'autre part, de moyens d'analyse et de formalisation des tâches (Weill-Fassina, Rabardel & Dubois, 1993 ; Kirwan & Ainsworth, 1993 ; Annett & Stanton, 2000). qui permettent d'intégrer deux dimensions importantes des compétences en général, et des savoir-faire en particulier, qui sont habituellement délaissées dans l'étude et l'évaluation des compétences. La première dimension est le caractère structurel du savoir-faire, tel qu'il est appréhendé par les courants de recherche cognitivistes sous l'angle de l'étude des représentations. La seconde dimension est le caractère dynamique du savoir-faire, dont les théoriciens essaient de rendre compte en termes de processus et mécanismes d'élaboration et d'utilisation de connaissances (utilisation d'heuristiques, production d'inférences, etc.) à travers des situations d'apprentissage, de résolution de problèmes et d'exécution de procédures. Si l'on veut rendre compte de ces deux propriétés essentielles, en accord avec Leplat (1991), il faut ici encore faire précéder l'étude de la compétence par une analyse de l'activité.

### **Elaboration et mise en œuvre de la formation**

La revue de la littérature montre que les pratiques de formation sont très nombreuses et variées, liées souvent à des effets de mode, sont plus ou moins empiriques et influencées par des approches théoriques différentes qui conduisent inévitablement à des opérationnalisations déterminées.

Il faut s'interroger sur le type de connaissances dont l'opérateur a besoin. Il semble évident que le type d'information à fournir à l'opérateur ne sera pas le même selon qu'il s'agisse d'une tâche de routine ou d'une activité complexe, d'une activité d'exécution de procédures typiques ou d'une activité de diagnostic, que les sujets sont expérimentés ou novices.

On peut cependant recenser un certain nombre de catégories de connaissances qui pourront être adaptées en fonction de la complexité de la tâche à transmettre :

**Les informations sur le contexte de l'apprentissage**

Ces informations permettent de préciser les objectifs de la formation en présentant le cadre général dans lequel s'insèrent les tâches à apprendre et les liens existant entre les différentes connaissances à faire acquérir. Cette étape est primordiale car elle permet à l'apprenti d'avoir une vue d'ensemble du contexte dans lequel s'insère son activité future et de donner un sens aux différentes étapes et contenus de la formation.

**Les informations sur les caractéristiques de l'équipement matériel**

Ce type d'information concerne l'emplacement des éléments du matériel, les commandes utilisées, le type d'affichage, les valeurs et informations importantes à prendre en compte et éventuellement les aides dont dispose l'opérateur.

**Les informations sur le fonctionnement des dispositifs et/ou le processus de production**

Ces informations permettent de comprendre les relations entre la structure physique des systèmes, les actions réalisées par les opérateurs, et les résultats produits. Elles sont d'autant plus importantes pour les systèmes à nouvelles technologies. En effet, un système technique est un objet qui se compose d'un ensemble de parties dont l'agencement concourt à la production d'un résultat. Avec le développement technologique, tout en offrant de plus en plus de fonctions pour des résultats de plus en plus riches, le système technique réalise de plus en plus des enchaînements de fonctions de manière automatique, si bien que l'agencement des parties (de plus en plus miniaturisées) et la réalisation des chaînes causales fonctionnelles (de plus en plus intégrées) sont de plus en plus cachées à l'opérateur. Il faut cependant fournir un minimum de connaissances sur le fonctionnement car celles-ci sont indispensables pour comprendre les situations d'incident ou de dysfonctionnement. Ces explications permettent aussi de comprendre comment un produit ou une information est transformé lorsqu'il passe d'une structure du système à une autre. Elles concernent :

**Les informations sur les prérequis pour entreprendre la réalisation de la tâche**

– Les prérequis à prendre en compte peuvent être des indices ou des événements qui apparaissent dans le système technique qui sont censés déclencher l'exécution de la tâche, mais les prérequis peuvent être en eux-mêmes des tâches secondaires indispensables à la réalisation de la tâche principale (tâches de vérification ou de contrôle, tâches de préparation, etc.),

**La description de la tâche**

– La description de la tâche est une série d'actions à réaliser avec des instruments ou des objets techniques, en respectant un certain nombre de contraintes temporelles ou conditionnelles. Cette description doit montrer également le lien avec d'autres tâches que l'opérateur devra éventuellement réaliser et comment elles sont coordonnées,

**Les informations sur la nature de la tâche et les performances attendues**

– Ces informations permettent à l'opérateur de se situer par rapport à ce qu'on attend de lui en termes de performances requises : actions, communications, décisions, vitesse, précision, attention ; et du niveau de complexité et de difficulté de la tâche,

**Les informations sur les résultats produits par le système**

– Ces informations sont indispensables car l'opérateur ne se limite pas seulement à exécuter des tâches mais de plus en plus on demande à l'opérateur des activités de contrôle,

**Les informations  
sur les erreurs et les  
dysfonctionnements  
et leurs  
conséquences**

- Les incidents et les erreurs qui ont été constatés par le passé, les incidents et les erreurs les plus typiques ou les plus probables, sur les conséquences des erreurs et des incidents, et sur les conditions prédisposant à l'apparition d'une erreur ou d'un dysfonctionnement.

**Comment structurer le contenu de la formation ?**

L'élaboration d'une situation de formation résulte d'un compromis entre différentes sortes de paramètres :

- Les possibilités matérielles, organisationnelles offertes par le milieu de la formation ou par l'entreprise et les contraintes temporelles qui déterminent le temps et le rythme de la formation.
- La complexité de la tâche, du fonctionnement des systèmes techniques, du processus de production : un problème classique en formation est celui de la décomposition d'une tâche complexe en parties assez petites pour qu'elles puissent être apprises par un débutant, et la recombinaison de ces parties qui doivent être intégrées par l'apprenti. Autrement dit, comment déterminer la progression des contenus ? La modélisation des tâches et du fonctionnement de systèmes techniques permet d'orienter un découpage des tâches ou des fonctions en unités ou programmes pouvant constituer des entités autonomes d'enseignement, pour les mettre ensuite en relation dans des phases d'apprentissage ultérieures en allant du plus simple au plus complexe.
- Le type de contenu du point de vue des mécanismes d'apprentissage en jeu : l'apprentissage d'un signal, de discrimination de données, d'associations, de concepts, de règles, de la planification, sont des connaissances qui s'emboîtent pour former un corpus d'informations portant sur les tâches et les systèmes techniques, et dont la transmission doit être également structurée en allant du plus simple au plus complexe : avant de planifier, il faut connaître les règles, et avant de connaître les règles, il faut connaître les concepts véhiculés par les règles.
- Les formes ou conditions de l'apprentissage que l'on choisit : par l'action, par le tutorat, en résolvant des problèmes, en co-action, etc. La forme de l'apprentissage est déterminée par le type de contenu à acquérir, mais aussi par les hypothèses du formateur sur les effets attendus des conditions de formation.
- Les outils et les techniques de formation : la question de la forme d'apprentissage et de la structuration des contenus est tributaire des outils et des techniques d'apprentissage mis à la disposition du formateur et de l'apprenti : entretiens, simulations réalistes et manuelles de la tâche, simulations informatiques, Enseignement Assisté par Ordinateur, apprentissage en situation réelle, modélisations graphiques des tâches et du fonctionnement des systèmes techniques, etc.

## **Evaluation**

Les pratiques d'évaluation de la formation développées par les entreprises restent rares, et lorsque l'évaluation est faite, elle se limite souvent à un questionnaire d'appréciation ou de satisfaction soumis à la personne formée portant sur les points suivants : durée de la formation, adaptation à votre niveau de connaissances, adaptation à votre activité professionnelle, prestation de l'intervenant, apport de nouvelles connaissances, organisation matérielle (lieu, salle, matériel) qualité des échanges et réponses aux questions, documentation (contenu, présentation).

Le problème parfois est de savoir ce qu'on évalue : l'action du formateur, l'action de formation, le résultat de ces actions, le comportement obtenu chez les formés, etc.

Une évaluation efficace des résultats de la formation requiert qu'on ait défini préalablement des indicateurs ou des critères opérationnels sur les contenus à apprendre et sur leur manifestation en termes de performances ou de conduites. On peut distinguer deux types d'indicateurs qui renvoient à deux types d'évaluation :

- Des indicateurs internes (évaluation interne) portant sur la situation pédagogique, et dont la mesure doit pouvoir répondre aux questions du type : « la formation a-t-elle bien rempli les buts qu'elle s'était fixés ? », « les apprentis ont-ils appris ce qui correspondait aux objectifs pédagogiques ? ».
- Des indicateurs externes (évaluation externe) portant sur les situations de travail, et dont la mesure doit pouvoir répondre aux questions du type : « ce qui est nécessaire à l'exécution de la tâche professionnelle, est-ce bien ce qui a été acquis ? », « des changements dans les pratiques professionnelles et dans les performances ont-ils été observés ? », etc.

Ces deux types d'indicateurs peuvent être mis en relation pour mesurer leur fidélité et la corrélation avec la réussite professionnelle.

La validation peut porter aussi sur la stabilité temporelle à court terme et à long terme des connaissances acquises, et parfois sur la capacité chez les apprentis à transférer ce qui a été appris à d'autres situations que celles qui ont fait l'objet de la formation, surtout lorsque la formation a pour visée de faire acquérir des capacités d'ordre général (cas des pédagogies de remédiation cognitive).

Enfin, la situation d'évaluation fait apparaître souvent de nombreux biais qui ont bien été décrits par les psychologues (Guinguain, 1996) et envers lesquels il faut se prémunir en adoptant certaines précautions méthodologiques.



### 3.4. LES ENJEUX DE LA FORMATION POUR LES ENTREPRISES ET LES FORMÉS

---

Quels sont les véritables enjeux de la formation professionnelle des adultes ?

Le secteur de la formation des adultes s'est beaucoup développé. Comment s'explique ce développement ? S'agit-il d'une véritable économie de services ? Quels sont les acteurs qui la déterminent, leurs rôles, leurs enjeux, leurs stratégies ? Quels sont les choix politiques, économiques, sociaux et culturels, les idéologies sous-jacentes à la formation des adultes ? Quelle contribution réelle la formation apporte-t-elle aux grands problèmes de notre société (mutations technologiques, changements sociaux et culturels, emploi, promotion sociale, exclusion...) ? Quel est son impact ? Quel est le statut de la connaissance et de ceux qui la détiennent dans notre société ?...

Les tendances actuelles en matière de formation tournent autour de deux concepts : celui de « l'organisation apprenante » et celui de la « gestion des compétences ». Quels sont les enjeux du développement de ces deux courants pour les entreprises / organisations et pour les personnes formées ?

#### **Les organisations apprenantes**

Le courant sur les « organisations apprenantes » (Argyris & Schon, 1978 ; Thomas & Bouclet, 1999 ; Beaujolin, 2001 ; Jacot, Brochier & Campinos-Dubernet, 2001) vise à développer une théorie du changement et de l'action qui permet aux entreprises de renforcer ses capacités concurrentielles à travers le développement et la capitalisation d'un savoir qui se construit collectivement. L'enjeu principal pour les entreprises est donc de rester compétitives et de s'adapter rapidement aux exigences du marché économique en perpétuelle mutation. On appelle ainsi apprentissage organisationnel l'ensemble des processus, dont la formation est une des composantes principales, qui permettent à l'entreprise de gérer et de maîtriser les savoirs pour assurer cette adaptation. Cette gestion du savoir vise à combler les lacunes de l'entreprise sur les savoirs qui n'existent pas encore et qu'il faut développer, sur les savoirs externes existants qu'il faut acquérir, sur les savoirs internes disponibles qu'il faut utiliser et sur les savoirs des personnes de l'entreprise, qui restent, en quelque sorte en sommeil, et qu'il faut activer (Blasing, 2000).

Ce sont les entreprises, comme le souligne Le Boterf (2000), qui investissent dans l'intelligence et les ressources humaines et non seulement dans les ressources matérielles, comme les matières premières et les composantes techniques, qui pourront faire face aux nouveaux défis du contexte de travail ; « *les entreprises à savoir-faire stabilisé sont appelées à disparaître* » (p.19).

Cette approche tente de développer dans les entreprises une sorte de « métacognition » ou réflexion sur leurs pratiques qui leur per-

mettrait de mesurer l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, de façon à corriger les écarts, éventuellement en modifiant les conditions et l'organisation du travail. Les techniques d'entretien comme « l'auto-confrontation croisée » de Clot (2000) s'inscrivent directement parmi celles permettant de faire émerger cette réflexion. Cette réflexion sur les pratiques ne peut se faire que si la structure organisationnelle facilite la transmission et la diffusion du savoir, notamment en matière de diagnostic dysfonctionnements et d'incidents, et de leur résolution.

Jacot, Brochier et Campinos-Dubernet (2001) considèrent qu'une organisation apprenante adéquate, qui favorise l'émergence des savoirs, est celle qui possède une organisation fonctionnelle étroite entre les différents organes décisionnels de l'entreprise (fabrication, maintenance, procédés ou méthodes, etc.) permettant d'adopter une représentation partagée d'un dysfonctionnement ou d'un problème ; par opposition à une organisation fonctionnelle cloisonnée et/ou fortement hiérarchisée. Pour les formateurs, il s'agit de concevoir des situations d'apprentissage, proches du terrain ou en situation (étude de cas, diagrammes d'action, etc.) qui facilitent les échanges d'information sur les problèmes rencontrés par l'entreprise.

Les enjeux, mais aussi les risques dans ce contexte, sont pour l'entreprise de se doter d'une vraie politique de formation à long terme (et qui implique de ne pas se laisser guider par des choix de productivité et de gain à court terme), qui accompagne les changements organisationnels, en menant de pair une politique d'intégration sociale. L'enjeu est considérable pour l'entreprise et pour la personne. Si l'individu n'arrive pas à s'adapter aux nouvelles dimensions du travail et si l'entreprise ne parvient pas à définir des possibilités d'intégration, soit grâce à une formation soit grâce à des aménagements ergonomiques et organisationnels du travail, le salarié sera de plus en plus exclu du marché du travail et l'entreprise perdra de plus en plus son rôle de structuration de la société. De tels salariés s'exposent au risque d'être exclus du processus productif, voire d'être licenciés, et l'entreprise de devenir non compétitive et déstructurante.

Les enjeux de l'entreprise apprenante vont de pair avec ceux qui découlent de la logique en termes de « gestion de compétences » étant donné, qu'en général, l'entreprise apprenante s'aligne aussi sur les évolutions des processus de gestion de compétences et intègre ses principaux postulats.

Beaucoup a été dit sur le développement des compétences et sur l'absence de consensus qui malgré tout accompagne l'usage de cette notion qui se situe « à la limite du scientifique et du sens commun » selon Tanguy (1998) aussi bien d'un point de vue théorique que pratique. Mais malgré cette absence de consensus, la gestion par les compétences se traduit par des changements identitaires, sociaux, économiques et culturels, et par de nouvelles pratiques en termes de management et de formation, dont les enjeux sont rarement explicités. Parmi ceux-ci :

Le système de promotion par reconnaissance des compétences fait disparaître progressivement les systèmes de qualification et de

**Une remise en cause des systèmes traditionnels de certification et de classification des emplois**

classification stables conventions collectives, au profit d'un système de gestion de carrières et de formation dont la portée reste limitée au seul cadre de l'organisation du travail, et où ce qui prime est l'aptitude pour individu à faire preuve d'un savoir faire ici et maintenant. «*On repère un déplacement des valeurs durables qu'étaient la formation initiale, la qualification, vers les valeurs instantanées que sont l'expérience immédiate, le savoir-faire précis et adapté, la capacité d'adaptation prouvée récemment*» (Giorgini, 2000, p. 67).

**Une absence de dispositifs d'évaluation et de validation permettant une reconnaissance sociale des compétences**

Les entreprises ont mis en place un ensemble d'outils (référentiels de compétences, bilan de compétences, entretiens professionnels, appréciation du professionnalisme, etc..) dont l'objectif est d'objectiver et valider leurs pratiques. Mais leur hétérogénéité et la subjectivité de leur mise en œuvre à des fins internes aux organisations, ne permettent pas d'instaurer des passerelles permettant une vraie reconnaissance sociale en termes de salaire, de qualification ou de promotion, ou une reconnaissance sociale tout court hors du contexte du travail. Le paradoxe de cette absence de système de normalisation et de reconnaissance sociale des compétences est que l'état demande actuellement à l'université d'élaborer un dispositif visant à faire reconnaître les compétences professionnelles et les acquis expérientiels, pour les rendre diplômants, là où l'entreprise rejette la logique des diplômes. La logique des compétences fait ainsi son entrée dans l'université par la petite porte.

**Les organisations du travail demandent aux salariés de devenir acteurs et de ne pas se contenter d'un rôle d'exécutants ou d'apprenants, mais dans un rôle d'acteur instable et fragile**

Dans un contexte technologique et organisationnel constamment en évolution, certaines compétences, surtout celles qui sont axées sur le savoir-faire, deviennent vite caduques. On demande donc à l'individu des capacités accrues de mobilité, de flexibilité et d'adaptation en prenant une part active au développement de l'organisation du travail, en insistant sur les notions de responsabilisation et d'appartenance à la culture de l'entreprise. Mais cette implication de la part de l'opérateur ne lui apporte pas en contrepartie une assurance de l'emploi ou de promotion de carrière souvent soumis aux aléas du marché ou aux stratégies managériales. «*La compétence devient un capital volatil qu'il faut, comme un portefeuille d'actions, entretenir, faire fructifier sur le marché du travail pour à nouveau investir. Chacun se trouve alors à la merci d'un «krach boursier de la compétence sans garantie minimale*» (Giorgini, 2000, pp. 67-68), pouvant conduire à l'instabilité identitaire, sociale, économique et familiale. Par ailleurs, assumer plus de responsabilités ne va pas sans conséquences, notamment au moment des bilans et des sanctions.

On insiste aussi sur le rôle d'acteur de l'opérateur au niveau de la formation, surtout dans le contexte des organisations apprenantes, mais peu de formations sont proposées à l'initiative du salarié et se situent dans le long terme, même si un projet politique existe pour donner la possibilité à l'opérateur de se former tout au long de la vie.

Pour les entreprises, être compétent est avant tout être productif et s'adapter facilement aux conditions du travail. «*Il faut être capable de..., sinon....*». L'opérateur ne peut plus se réfugier

**La gestion par les compétences peut constituer un nouvel outil de prescription managériale renforcé par une réglementation accrue en matière de certification qualité et de sécurité**

**Se former devient une exigence et une nécessité pour échapper à l'exclusion**

derrière une convention collective ou ses qualifications antérieures. Les entreprises peuvent adopter deux types d'investissement à l'égard des opérateurs visant à modeler leurs comportements : soit on cherche à les former, à les accompagner, à développer leurs compétences, à gérer le savoir, soit on prescrit des comportements via des modes opératoires en demandant aux opérateurs de s'y conformer. Autrement dit, soit on adapte l'opérateur, soit on lui demande de s'adapter. C'est souvent cette dernière tendance qui prédomine dans les entreprises.

Dans un contexte de mutations profondes du monde du travail, la gestion par les compétences conduit à une pression permanente chez l'individu, et se former devient une exigence pour pouvoir faire face aux demandes de l'entreprise.

De plus en plus l'activité de l'opérateur nécessite l'utilisation de machines-outils, d'écrans d'ordinateur, de machines à commandes numériques, d'effectuer des contrôles de processus en temps réel et faire face à l'introduction massive des écrits en entreprise (modes opératoires, fiches d'autocontrôle, consignes de sécurité, bordereaux de commande ou de livraison, etc.). En plus de leur travail sur le poste, les opérateurs sont amenés parfois à remplir des cahiers de relève de poste, à noter des pannes et à effectuer une maintenance de premier niveau. Ces activités sollicitent de nouvelles compétences qui obligent les opérateurs à réaliser de nouveaux apprentissages et souvent même des apprentissages de base (lecture et écriture, calcul élémentaire), car cette évolution des modes de production et de travail exige désormais une explicitation des tâches et des savoirs à mobiliser : ce que Merle (1992) qualifie de « passage du savoir-faire au savoir-dire ». Ceci ne va pas sans conséquence, surtout pour les populations les plus démunies face à l'écrit qui risquent d'être sanctionnées suite au non-respect des réglementations (par exemple, impossibilité d'utiliser les consignes comme aide-mémoire ou guidage de l'action; ou impossibilité de faire face aux changements technologiques qui accompagnent les certifications de qualité). On constate ainsi une disqualification des publics déjà peu favorisés car les dispositifs de formation privilégient les salariés déjà avantagés (techniciens, ingénieurs et cadres) au détriment des moins qualifiés, des plus âgés et des femmes (Beaujolin, 2001 ; Jacot, Brochier & Campinos-Dubernet, 2001).

Ainsi, dans une société de plus en plus basée sur la connaissance, l'information et la communication, la faible compétence lettrée devient un facteur d'exclusion et un frein au progrès individuel et collectif. «Privé des possibilités d'acquérir les connaissances indispensables à toute autonomie, l'individu est tenu à l'écart des systèmes (formalisés et légitimés) d'expression et de représentation, obérant toute chance d'une réelle intégration sociale et professionnelle. Le manque d'éducation entrave la faculté de défendre une opinion politique, d'exercer ses droits civils et politiques. L'illettrisme crée, pour une partie de la population, une situation grave de non-droit dans la cité ou l'entreprise» (Ostini, 1994). Beaucoup d'illettrés sont ainsi dans l'impossibilité de jouir des libertés et droits, ou de maîtriser leur environnement socioculturel.

Ils deviennent des citoyens fragiles, vulnérables, pauvres, précaires et des chômeurs en puissance.

**Les impacts sur la pédagogie et les risques d'une formation dominée par la culture du problème et dirigée par objectifs immédiats**

«*La formation de l'ingénieur français est dominée par la culture du problème*» (Decomps, 1992) et par la réponse immédiate, plutôt que par la recherche de problématiques ou des façons de poser des problèmes. La logique des compétences traduite en termes de formation met l'accent sur l'action, c'est-à-dire la prescription, sur «*ce qu'on est capable de faire*». Mais la compréhension des mécanismes qui sous-tendent l'action requiert qu'on articule description, explication et action, seule manière de poser des problématiques. D'un point de vue pédagogique, pour le formateur, il s'agit de résoudre un problème de transposition didactique des compétences recensées dans les référentiels en termes de formation, permettant de faire le lien entre la situation pédagogique et la situation de travail.

### **3.5. CONCLUSION**

---

Dans ce chapitre, nous avons fait le choix de laisser de côté un certain nombre d'aspects qui sont pourtant essentiels en formation, et parmi ceux-ci : l'impact des facteurs affectifs, motivationnels et organisationnels sur l'apprentissage, la place des nouvelles technologies de l'information dans la formation professionnelle, le lien entre formation initiale et formation continue, pour n'en citer que quelques uns. Par ailleurs, l'approche de la psychologie cognitive et ergonomique que nous privilégions ici n'est évidemment pas la seule capable d'apporter des solutions aux problèmes d'apprentissage et de formation, et l'ouvrage paru récemment et dirigé par Maggi (2000) illustre bien la complexité de la problématique et la diversité des approches. Il s'agit toutefois d'une approche de la formation basée sur la pédagogie et les apprentissages, car l'acte d'apprendre ne se résume pas à constater une performance, qu'on n'observera peut-être jamais si les conditions ne se présentent pas, mais il intègre l'ensemble de processus internes qui permettent d'obtenir tel ou tel résultat. Ainsi, on voit «*les dangers et les limites qu'il y aurait à réduire la formation au couple objectif / évaluation, indéfiniment multiplié... On a tendance à voir, dans la notion de compétence, une sorte de panacée, et à penser que la définition des compétences peut se substituer à la construction des processus de leur acquisition. ... On est en face d'une espèce de fascination, une espèce d'illusion selon laquelle la simple définition des compétences produirait de façon miraculeuse les dispositifs permettant de les construire*» (Meirieu, 2000 ; p. 95).

Délivrer une formation qui favorise l'acquisition du savoir et du savoir-faire adéquat est rendu possible par les connaissances que nous avons sur les processus psychologiques de l'apprentissage et les méthodes d'analyse de la tâche dont celles qui relèvent de la modélisation de l'apprenti, mais aussi par cette position épistémologique nouvelle qu'apporte les sciences cognitives : le paradigme du formateur comme apprenti.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre a présenté les aspects théoriques et méthodologies d'une démarche de formation ayant comme point d'ancrage la psychologie du travail et l'ergonomie cognitive.

Nous avons insisté sur la nécessité d'aborder la conception d'une formation à partir d'une psychologie de l'apprentissage, car celle-ci propose des explications sur les effets liés au contenu à transmettre, aux mécanismes d'acquisition de connaissances, et aux conditions de transmission de celles-ci.

Par ailleurs, l'élaboration d'une situation de formation à visée professionnelle, requiert nécessairement qu'on analyse la situation de travail. La psychologie du travail et l'ergonomie cognitive disposent d'outils d'analyse des tâches et de l'activité permettant de définir les contenus des apprentissages et de formaliser ceux-ci. Ces modélisations peuvent être utilisées comme support pédagogique et aider à la conception de simulations informatiques.

Enfin, nous avons présenté un cadre pour l'élaboration d'une formation, tout en soulignant que celui-ci est le résultat d'un compromis entre les contraintes du terrain, la complexité du domaine de connaissances, les caractéristiques des sujets, les moyens matériels dont on dispose et les conditions d'apprentissage.

### Définitions fondamentales

**Apprentissage** : amélioration stable du comportement, des conduites ou des activités intellectuelles attribuables aux interactions de l'individu avec son environnement physique ou social.

**Formation** : action portant sur l'acquisition de savoirs et de savoir-faire plus que de savoir-être. C'est une intervention très formelle quant à son organisation, aux objectifs bien déterminés et de durée limitée, dont la visée est de faire acquérir des apprentissages spécialisés.

**Procédure** : système d'opérations, défini par un dispositif et une tâche donnée, dont l'exécution a pour objectif de faire passer d'un état initial à l'état final ou but.

**Métacognition** : analyse de son propre fonctionnement intellectuel. Analyse des opérations de traitement de l'information que tout individu met en œuvre pour apprendre, exécuter des tâches ou résoudre des problèmes. Un certain nombre de formations visent à développer les capacités métacognitives de l'apprenti.

**Educabilité cognitive / remédiation cognitive** : méthodes pédagogiques dont l'objectif est d'améliorer les structures intellectuelles des apprentis afin qu'ils apprennent de façon autonome. Acquisition de capacités d'apprentissage générales et transférables d'un domaine à un autre ; souvent des capacités liées au raisonnement

### Question de réflexion

Comment peut-on justifier une approche de la formation qui souligne la nécessité d'effectuer une analyse préalable du travail (analyse de tâches et de l'activité) en vue de la mise en place d'une formation ? Développez votre réflexion en vous appuyant sur les deux derniers exemples de demande de formation qui figurent dans l'introduction (Hess, 2000).

### A propos des auteurs

**Javier Barcenilla** est maître de conférences en psychologie cognitive et en ergonomie cognitive à l'université de Metz, et chercheur au laboratoire ETIC (Equipe Transdisciplinaire sur l'inter-

action et la Cognition). Thèmes de recherche : Compréhension et usage de textes procéduraux et de consignes de sécurité, formation de sujets avec un bas niveau de qualification, « utilisabilité » de systèmes techniques.

**Charles Tijus** est professeur à l'université Paris VIII, directeur du DEA Psychologie des Processus Cognitifs et chercheur au laboratoire Cognition et Activités Finalisées – ESA7021. Thèmes de recherche : Compréhension, apprentissage, résolution de problème, catégorisation contextuelle, sémantique de l'action, modélisation-simulation.

## Bibliographie

- Amalberti, R. (1991). Savoir-faire de l'opérateur : aspects théoriques et pratiques en ergonomie. In R. Amalberti, M. de Montmolin et J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail* (pp. 279-294). Liège : Mardaga.
- Anderson, J.R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89, 369-406.
- Anderson, J.R. (1983). *The architecture of cognition*. Harvard University Press.
- Annett, J., & Stanton, N.A. (2000). *Task Analysis*. London : Taylor & Francis.
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning : a theory of action perspective*. Addyson-Wesley.
- Bainbridge, L. (1993). Planning the training of a complex skill. *Le travail Humain*, 56, 2-3, 211-232.
- Barcenilla, J., & Brangier, E. (2000). Typologie des erreurs de compréhension des écrits professionnels chez les opérateurs à bas niveau de qualification. In V. Leclercq, V. & C. Vogler (Eds.), *Maîtrise de l'écrit : quels enjeux et quelles réponses aujourd'hui ?* (pp.117-140). Bruxelles : Contradictions et Paris : L'Harmattan (Co-édition franco-belge).
- Barcenilla, J., & Tijus, C. (1997). Acquisition, description et évaluation des savoir-faire : un point de vue cognitif. *Connexions*, 70, 31-46.
- Beaujolin, F. (2001). *Vers une organisation apprenante*. Paris : Editions Liaisons.
- Blasing, J.P. (2000). Du management par la qualité au management des savoirs. *Qualitative*, 116, 21-28.
- Boucheix, M., Thouilly, C., & Poly, D. (1995). La transmission des compétences : vers une ergonomie des informations et productions explicatives écrites pour les apprentissages au cours de l'activité de travail. *Performances Humaines & Techniques. Dossier : Compétences*, N°75-76, 32-39.
- Boucheix, J.M. (2000). Adapter les interfaces écrites aux apprentissages techniques. *Communication à l'Atelier de conjoncture de la SFP : Production et compréhension de documents techniques*. Amiens 8 et 9 décembre 2000.
- Brangier, E., & Barcenilla, J. (2000).- L'entreprise et ses écrits professionnels : nouveaux développements des entreprises et problématique des aides textuelles au travail. In Ch. El Hayek, (Eds.), *Illettrisme et milieu de travail* (pp.97-109). Paris : La découverte.
- Brown, A. (1978) Knowing when, where, and how to remember : a problem of metacognition. In : R. Glaser (Eds.), *Advances in instructional psychology, vol.1*. Hillsdale, New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Bruner, J.S. (1983). *Le développement de l'enfant. Savoir faire, savoir dire* (textes traduits et présentés par M. Deleau). Paris : PUF.
- Caspar, P. (1998). Bilan et perspectives en formation continue. In J.C. Ruano-Borbolan (Eds.), *Eduquer et former* (pp. 51-61). Auxerre : Editions Sciences Humaines.
- Carroll, J.M., & Mack, R.L. (1984) Learning to use a word processor by doing, by thinking, and by knowing. In J.C. Thomas & M.L. Schneider (Eds.), *Human Factors in Computer Systems*. (pp. 13-51). Norwood, N. J.: Ablex.
- Clot, Y. (2000). La formation par l'analyse du travail : pour une troisième voie. In B. Maggi (Eds.), *Manières de Penser, Manières d'agir en éducation et en formation* (pp.133-156). Paris : PUF.
- Decomps, B. (1992). Preface : un programme pilote du M.R.E. In F. Ginsbourger, V. Merle & G. Vergnaud (Eds.), *Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés* (pp. 7-11). Paris : La documentation Française.
- Delacote, G. (1996). *Savoir apprendre, les nouvelles méthodes*. Paris : Odile Jacob.
- Doise, W., & Mugny, G. (1981). *Le développement social de l'intelligence*. Paris : Inter-Editions.
- Flavell, J.H. (1977) *Cognitive development*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Frederiksen, C.H. (1989). The representation of procedures: Acquisition and Application of Procedural Knowledge, *Actes du Colloque International «Informatique Cognitive des Organisations»*. ICO 89. Québec. 12-15 juin 1989.
- George, C. (1983). *L'apprentissage par l'action*. Paris : P.U.F.
- Gillet, B. (1987). *Le psychologue et l'ergonomie*. Paris : Editions du CPA.
- Gilly, M. (1989). Mécanismes psychosociaux des constructions cognitives ; recherches expérimentales et pédagogiques. *International Journal of Education Research*, 13.
- Gilly, M., J. Fraise, J., & Roux, J.P. (1988). Interactions entre pairs et progrès cognitifs dans trois tâches de résolution de problèmes chez des enfants de onze-treize ans. In A. N. Perret-Clermont & M. Nicolet (Eds.), *Interagir et connaître : enjeux et régulations sociales dans le développement cognitif*. Fribourg : DelVal.
- Giorgini, P. (2000). La compétence au cœur du compromis social. In S. Bellier (Eds.), *Compétences en action* (pp. 43-69). Paris : Editions Liaisons.
- Guinguouain, G. (1996). Les pièges de l'évaluation. In A. Lieury et coll. (Eds.), *Manuel de psychologie de l'éducation et de la formation* (pp. 303-340). Paris : Dunod.
- Hess, B. (2000). Le conseil en entreprise et les dispositifs de formation au service des salariés fragilisés. In Ch. El Hayek, (Eds.), *Illettrisme et*

- milieu de travail* (pp.203-212). Paris : La Documentation Française.
- Jacot, H., Brochier, D., & Campinos-Dubernet, M. (coordonné par) (2001). *La formation Professionnelle en mutation*. Paris : Editions Liaisons.
- Kirwan, B., & Ainsworth, L.K. (1993). *A guide to task analysis*. London : Taylor & Francis.
- Lacoste, M. (1995). Changement dans l'entreprise et collectifs informels d'apprentissage. In *Organisation du travail, emploi, compétences et parcours professionnels*. Editions l'Anact / collection Dossiers Documentaires, 129-134.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Le Boterf, G. (2000). *Compétence et navigation professionnelle*. Paris : Les éditions d'organisation.
- Leplat, J., (1991). Compétence et ergonomie. In R. Amalberti, M. De Montmollin & J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail* (pp. 263-278). Liège : Mardaga.
- Leplat, J. (1992). Les aspects cognitifs dans la formation. In F. Ginsbourger, V. Merle & G. Vergnaud (Eds.), *Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés* (pp. 89-116). Paris : La documentation Française.
- Leplat, J. (1996). Présentation du colloque « l'erreur humaine : question de points de vue ? ». Toulouse : Editions Octares / collection Colloques.
- Leplat, J., (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Paris : PUF - col. Le Travail Humain.
- Loarer, E., Huteau, M., Chartier, D., & Lautrey, J. (1998). Le développement des capacités cognitives au cours de la formation. *Le travail Humain*, 61, 1, 51-67.
- Maggi, B. (sous la direction de) (2000). *Manières de Penser, Manières d'agir en éducation et en formation*. Paris : PUF.
- Mannes, S. M., & Kintsch, W. (1991) Routine computing tasks: planning as understanding. *Cognitive Science*, 15, 305-342.
- Mayer, R.E. (2000). Instructional technology. In F. Durso (Eds), *Handbook of applied cognition*. John Wiley & Sons.
- Meirieu, P. (2000). Le paradoxe pédagogique : de la construction du sens à l'évaluation des résultats. In J.C. Ruano-Borbolan (Eds.), *Savoirs et compétences en éducation, formation et organisation* (pp. 87-99). Les Editions Demos.
- Merle, V. (1992). La reconversion des adultes peu qualifiés : dimensions sociales, dimensions psychologiques. In F. Ginsbourger, V. Merle & G. Vergnaud (Eds), *Formation et apprentissage des adultes peu qualifiés* (pp. 29-58). Paris : La documentation Française.
- Newell, A., & Simon, H.A. (1972). *Human problem solving*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Noël, B. (1991). *La métacognition*. Paris, Bruxelles De Boek Université.
- Pastré, P. (1995). L'évolution du travail et le développement des compétences. *Performances Humaines et techniques*, N° 75 / 76. Dossier compétences, 65-66.
- Pellegrino, J.W. (1983). Individual differences in spatial ability: The effects of practice on components of processing and reference test scores. Paper presented at the meeting of American Educational Research Association, Montreal, Canada.
- Papert, S. (1981). *Jaillissement de l'esprit : ordinateurs et apprentissage*. Paris : Flammarion.
- Piaget, J. (1974). *Réussir et comprendre*. Paris : PUF
- Poitrenaud, S. (1995). The Procope Semantic Network: an alternative to action grammars. *International Journal of Human-Computer Studies*, 42, 31-69.
- Poitrenaud, S., Richard, J.F., Pichancourt, I., Tagrej, M., & Tijus, C.A. (1990). La description des procédures: leur décomposition hiérarchique et leur rôle dans la catégorisation des objets. *Actes du Colloque de l'Association pour la Recherche Cognitive*, Paris 28-30 mars 1990, 331-348.
- Rasmussen, J. (1986). *Information processing and human-machine interaction*. Amsterdam : North Holland Publisher.
- Regian, J.W., & Schneider, W. (1990). Assessment procedures for predicting and optimizing skill acquisition after extensive practice. In N. Frederiksen, R. Glaser, A. Lesgold & M.G. Shafto (Eds.), *Diagnostic monitoring of skill and knowledge acquisition*. Hillsdale N.J: Lawrence Erlbaum Associates.
- Richard, J.F. (1983) Logique du fonctionnement et logique de l'utilisation, *Rapport de recherche INRIA*, N° 202.
- Sage-Ripoll, R., & Ulisse, R. (1996). L'entreprise, lieu de formation. L'enjeu capital de l'alternance. In *Apprentissages formels et informels dans les organisations*. Editions l'anact / collection Dossiers Documentaires, 61-66.
- Scapin, D. (1988). Vers des outils formels de description des tâches de bureau orientés conception d'interfaces. *Rapport de recherche INRIA*, N° 893.
- Samurçay, R., & Rogalski, J. (1998). Exploitation didactique des situations de simulation. *Le travail humain*, 61, 333-359.
- Schwartz, B. (1994). *Moderniser sans exclure*. Paris : Editions La Découverte / essais.
- Shön, D. (1987). *Educating the reflective practitioner*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Tanguy, L. (1998). Les usages sociaux de la notion de compétence. In J.C. Ruano-Borbolan (Eds.), *Eduquer et former* (pp. 285-291). Auxerre : Editions Sciences Humaines.
- Thomas, D., & Bouclet, M. (sous la direction de) (1999). *L'organisation du travail et la formation*. Lyon : Editions Anact.
- Tijus, C.A. (1995). L'analyse des tâches. In R. Ghiglione & J.F. Richard (Eds.) *Cours de Psychologie, Tome 4: Mesures et Analyses* (pp. 295-305). Paris : Dunod.
- Tijus, C.A., Plénacoste, P., & Barcenilla J. (1993). Les fondements de l'interaction Homme/système: le jeu des objets. *Les Interactions Homme-Système. Revue du CIRCAV*, 35-65.
- Tijus, C.A., Poitrenaud, S., & Barcenilla, J. (1997). Semantic Networks of Action for Conception and Evaluation of Interfaces. *Revue Internationale de Systémique*, 11, 95-107.
- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF.
- Vygotski, L. (1934/1985). *Pensée et langage*. Paris : Messidor / Editions Sociales.
- Weill-Fassina, A., Rabardel, P., & Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octares.
- Wellman, H.M. (1985). The origins of metacognition. In D.L. Forrest-Pressley, G.E. Mac Kinnon & T.G. Waller (Eds.), *Metacognition, cognition and human performance*. New York, Academic Press.
- Winnikamen, F. (1990). *Apprendre en imitant*. Paris : PUF.





**Le cas de Sandrine**

Sandrine a 25 ans. Après avoir été, pendant quatre années, rémunérée comme intermittente du spectacle au titre de « chargée de production » pour une émission hebdomadaire d'une chaîne de télévision, avant de signer au début de la cinquième année un contrat à durée indéterminé (CDI), elle s'interroge sur son avenir professionnel dans une organisation dont le type et les formes de production sont en pleine mutation. Une chaîne de télévision ne produit pas seulement des émissions régulières mais doit intégrer dans sa production la diffusion de ses réalisations à travers les différents moyens de communication : Internet, D.V.D., etc. Les salariés voient ainsi leurs missions évoluer. Sandrine pense qu'il faut anticiper ces évolutions par des offres de service à son entreprise qui puissent être perçues positivement par les responsables hiérarchiques, lui permettre de progresser dans sa carrière et de mieux gérer sa vie personnelle. Le cas de Sandrine peut-il être considéré comme relevant de l'intervention d'un psychologue du travail ?

**L'offre de service en matière d'évaluation psychologique**

Pour répondre à cette question et à d'autres qui concernent d'une manière ou d'une autre l'observation de l'homme dans ses rapports au travail, en vue de faire des projets ou de préparer des décisions, où sont impliqués, dans des interactions complexes, les organisations de travail et les hommes qui les composent, nous présenterons d'abord deux formes bien différenciées d'offre de service intégrant une approche psychologique de la personne : l'examen psychologique en milieu professionnel, d'une part, et le bilan de compétences professionnelles et personnelles, d'autre part. Nous discuterons ensuite des différentes conceptions théoriques de l'évaluation et de leur opérationnalisation dans les techniques et outils d'observation et d'évaluation. Enfin, nous aborderons la question des garanties scientifiques qui assurent leur validité et justifient de leur utilité personnelle, sociale et professionnelle.

## **4.1. DE L'EXAMEN PSYCHOLOGIQUE EN MILIEU PROFESSIONNEL AU BILAN DE COMPETENCES**

---

**La spécificité de l'évaluation psychologique**

A l'entrée et au cours de la vie professionnelle, l'individu peut se trouver confronté à trois formes d'évaluation. La première relève du domaine de la certification : ce sont les titres et les diplômes obtenus à l'issue des formations initiale et continue. Les diplômes constituent, en France, selon les enquêtes de l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), le meilleur rempart contre le chômage. La seconde forme d'évaluation relève de l'expertise des professionnels de l'orientation professionnelle ou du recrutement. Cette évaluation prend en compte des indicateurs d'aptitudes, de personnalité, de compétences et d'expérience professionnelle, résultant de l'observation directe de ces experts ou de l'interprétation des données produites par les outils d'évaluation qu'ils utilisent. La troisième forme d'évaluation implique la per-

sonne évaluée dans le processus d'évaluation : elle résulte d'un travail personnel de « mise en valeur de soi, par soi » que l'on ne peut retrouver en tant que tel dans les expertises et certifications. Dans le langage courant, on utilise le terme d'auto-évaluation pour désigner les résultats de ce travail sur soi.

La psychologie n'est pas directement concernée par la première forme d'évaluation. En revanche, elle peut revendiquer la maîtrise de l'expertise psychologique. Quant à la troisième forme d'évaluation, elle est considérée comme le principal corollaire du discours social sur l'autonomisation, la responsabilisation des citoyens dans la vie collective et l'affirmation de leur droit à la négociation dans leur vie professionnelle. L'activité psychologique du sujet sur lui-même que l'auto-évaluation implique, peut être utilement guidée par l'intervention du psychologue, tant en ce qui concerne l'aide méthodologique que l'élaboration de points de repères extérieurs au sujet par rapport auxquels celui-ci peut se situer. Si les interventions classiques du psychologue en matière d'évaluation se sont longtemps cantonnées au travail d'expertise, le développement des bilans de compétences professionnelles et personnelles oblige les psychologues qui participent à leur réalisation, à interagir avec d'autres évaluateurs et d'autres formes d'évaluation, à montrer l'utilité de leur approche et à justifier de sa valeur ajoutée. Comment peut-on analyser ces changements de perspective ?

**L'examen  
psychologique en  
milieu professionnel**

Dans son ouvrage sur l'examen psychologique en milieu professionnel Moulin (1992) fait un panorama des principales méthodes d'évaluation utilisées. Celles-ci sont appliquées par les psychologues lorsqu'ils sont sollicités pour traiter de problèmes d'orientation ou de recrutement professionnel. Cependant, pour Moulin (1994), la référence à l'examen psychologique, moins fréquente selon lui que la référence à l'examen de recrutement ou de promotion, se pratique dans les grandes entreprises depuis les années 1950, « comme une sorte de « check-up » psychologique, en vue d'une affectation ou orientation à moyen terme » (p. 661). Selon lui, quatre caractéristiques sont à retenir : l'examen psychologique concerne essentiellement les ingénieurs et les cadres ; il est quasiment imposé par les entreprises aux salariés et réalisé par des psychologues de son choix ; il explore de manière large les domaines cognitifs (aptitudes et capacités intellectuelles) et conatifs (motivations, intérêts, besoins, valeurs, etc.) de la personne ; il nécessite de la part du psychologue une très bonne connaissance de l'entreprise.

**Le bilan de  
compétences  
professionnelles  
et personnelles**

Le bilan de compétences professionnelles et personnelles se présente comme une pratique structurée. Institué par un accord interprofessionnel du 3 juillet 1991, il a fait l'objet d'une définition légale dans plusieurs textes de loi sur la formation professionnelle et sur l'apprentissage (lois du 31 décembre 1991 et du 17 juillet 1992) et d'une inscription au code du travail (art L. 931-21) : « les actions permettant de réaliser un bilan de compétences... ont pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ».

La publication de ces textes a concrétisé les réflexions (Aubret *et al.*, 1990) et les expérimentations menées depuis 1980 par la Délégation à la Formation Professionnelle autour du thème et des pratiques de « reconnaissance et de validation des acquis de formation et d'expérience ». Depuis la promulgation de la loi, les prestations de bilan sont assurées par des organismes extérieurs aux entreprises mais agréés par l'état. Ces organismes doivent utiliser des méthodes et des techniques fiables mises en œuvre par des personnels qualifiés. Le bilan de compétences n'est pas présenté comme relevant spécifiquement du champ d'intervention du psychologue, mais les organismes agréés doivent s'entourer des services d'au moins un psychologue.

Le tableau ci-après présente de manière comparée l'examen psychologique et le bilan de compétences.

	<b>Examen psychologique</b>	<b>Bilan de compétences professionnelles et personnelles</b>
Logique organisatrice	Logique d'expertise : visée diagnostique et pronostique (centration sur l'acte de l'expert).	Logique d'élaboration de projet et d'étude de faisabilité (centration sur la personne). Démarche « holistique ».
Rôle de la personne en examen ou en bilan	La personne est observée et évaluée.	La personne analyse ses expériences personnelles, sociales et professionnelles, et recherche tous les éléments qui peuvent la mettre en valeur.
Professionalité et rôle des intervenants.	Psychologue : il est évaluateur et conseiller. Il est responsable de la conduite de l'examen.	Professionnels divers spécialisés dans l'observation et l'évaluation professionnelle, la formation, l'intervention éducative, le conseil, la gestion des carrières, la gestion des ressources humaines. Le professionnel « accompagne » la personne en bilan.
Champs disciplinaires	Tous les secteurs disciplinaires de la psychologie : théories et méthodes	L'ensemble des disciplines des Sciences Humaines et Sociales, y compris le droit, la santé et les sciences de gestion.
Résultats et synthèse de l'examen ou du bilan	Le psychologue engage sa compétence et ses responsabilités dans la production de la synthèse des observations et des interprétations possibles. Les données sont utilisées dans le respect du code déontologique qui régit la profession de psychologue, la législation du travail, et le secret professionnel	Ce qui résulte du bilan (résultats et synthèse) est la propriété exclusive de la personne. Elle décide de leur utilisation notamment en direction de tierces personnes impliquées dans la prescription du bilan ou dans le financement.
Utilité personnelle, sociale et professionnelle	Recrutement professionnel, gestion des ressources humaines, gestion des carrières.	Orientation professionnelle, gestion des transitions et de la mobilité professionnelles, gestion des compétences.

Tableau 4.a : Comparaison des caractéristiques de l'examen psychologique et du bilan de compétences.

L'examen psychologique et le bilan de compétences ne sont pas antithétiques. L'examen psychologique considéré seul apporte une valeur ajoutée au traitement des problèmes de recrutement professionnel et secondairement aux problèmes d'orientation. En revanche, la pertinence du bilan de compétences tient au rôle structurant du projet professionnel dans la démarche de bilan. Pour ce faire, il nécessite une analyse rigoureuse de l'expérience personnelle, sociale et professionnelle afin de la mettre en valeur comme argument de faisabilité du projet. Le bilan est donc l'alliance d'une démarche d'orientation professionnelle et d'une démarche de reconnaissance des acquis de l'expérience (personnelle, sociale et professionnelle). On ne peut le confondre ni avec des opérations de sélection professionnelle ou d'aide à la recherche d'un nouvel emploi pour des personnes qui sont contraintes de changer d'entreprise (*outplacement*), ni avec des opérations d'affectation autoritaire des personnes dans les organisations de travail. Toutefois, le recrutement professionnel et la gestion des carrières peuvent s'appuyer efficacement sur la synthèse d'un bilan.

**Retour au cas de Sandrine**

Si Sandrine choisissait de faire un bilan de compétences et si sa demande était acceptée par l'employeur, elle pourrait bénéficier sur son temps de travail d'un ensemble d'activités susceptibles de conforter ses projets en prenant en compte l'ensemble des problèmes associés à la gestion des transitions professionnelles : problèmes de nature personnelle et professionnelle relevant de questionnements tels que : « Qui suis-je ? », « Où en suis-je ? », « Que puis-je faire ? », ou encore, « Dans quelle direction aller ? ». Chaque problème serait examiné en fonction de tous les autres et dans une perspective temporelle (démarche dite « holistique »). Toute solution proposée serait considérée par rapport à sa faisabilité d'ensemble. Dans cet ensemble, le psychologue faciliterait l'intégration, dans le bilan, d'éléments plus personnels touchant aux différents aspects de la personnalité, des intérêts, des motivations, des aptitudes de Sandrine. De son côté, l'employeur pourrait bénéficier d'une confirmation du désir d'investissement de Sandrine dans l'entreprise et de ses capacités de réalisation.

## **4.2. LA SPECIFICITE DE L'APPROCHE PSYCHOLOGIQUE EN EVALUATION**

---

**L'expertise psychologique**

Le psychologue ne participe pas directement à tous les actes d'évaluation des personnes dans l'entreprise, même lorsqu'ils impliquent les salariés dans leurs intentions, leurs projets, leurs capacités, leurs tensions, leurs échecs. L'entretien hiérarchique annuel mais aussi l'entretien d'embauche sont des moments d'interaction où des échanges ont lieu sur ces problèmes d'ordre personnel et professionnel sans que le psychologue ait lieu nécessairement d'être convoqué. Un expert est, selon la définition du *Petit Robert*, une « personne choisie en raison de ses connaissances techniques et chargée de faire, en vue de la solution d'un procès, des examens, constatations ou appréciations de fait ». L'expertise psychologique

se distingue donc clairement des connaissances intuitives que chacun peut faire valoir dans sa vie personnelle, sociale et professionnelle. La valeur ajoutée de l'expertise psychologique tient au caractère direct des liens qui unissent les pratiques de l'expert aux connaissances scientifiques construites sur l'homme dans ses rapports au travail. Sur quelles constructions théoriques s'appuie l'évaluation des personnes ?

#### 4.2.1. **Les ancrages théoriques de l'évaluation psychologique**

On ne peut pas traiter la question de l'évaluation des personnes dans leur rapport au travail et aux organisations sans considérer l'ensemble des interactions qui se jouent dans ces rapports. Pour se faire une idée de la complexité de ces interactions, nous partirons d'une structure tripolaire articulant dans un même ensemble, les personnes, les organisations, le travail (voir figure 4.b). Dans cet ensemble, chacun des éléments peut être isolé des autres et considéré en lui-même. On peut, par exemple, s'intéresser à des caractéristiques des individus ou des organisations et comparer des individus entre eux ou des organisations à d'autres organisations ou des formes de travail à d'autres formes de travail. On peut aussi, à un autre niveau, traiter des interactions entre les pôles pris deux à deux et considérer, par exemple, l'individu dans ses relations au travail sous un double aspect : le travail que l'individu produit et ce que produit le travail sur l'individu. Mais il est également possible de considérer cette structure dans son organisation tripolaire et traiter, pour chacune des interactions prises en compte, du rôle exercé par le troisième élément sur l'interaction entre les deux autres.

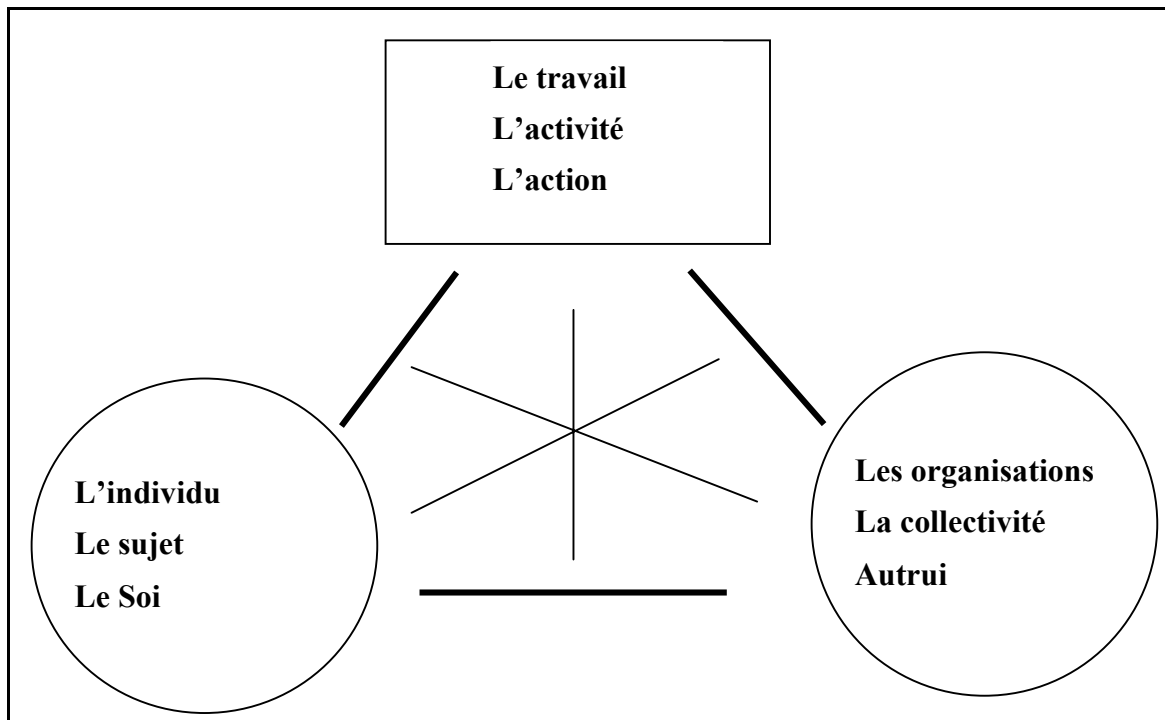


Figure 4.b : représentation tripolaire des rapports de l'homme au travail

Dans cette structure, qui reprend le modèle de causalité réciproque triadique de Bandura (1999), nous nous intéresserons d'abord au pôle « individu » pour traiter des modèles structuraux construits autour des caractéristiques dispositionnelles, puis aux interactions entre les pôles « individu » et « travail » pour traiter des processus d'adaptation. Enfin, nous prendrons en compte les incidences du pôle « social » sur ces interactions dans la construction de l'identité personnelle.

### **L'approche structurale des caractéristiques individuelles**

Les premières formes de théorisation visant à rendre compte des capacités des individus ont été formulées en termes de structure. Il s'agissait de faire des inférences sur la ou (les) réalité(s) psychologique(s) susceptible(s) d'expliquer les comportements, les conduites, les performances observables.

Dans cette perspective, les domaines évaluables des individus, les méthodes par lesquelles des observables ont été sélectionnés (le plus souvent des tests et des questionnaires), les formes de traitements appliquées aux observations effectuées (importance de l'analyse factorielle) reflètent les options théoriques des chercheurs. Par exemple, s'agissant des domaines, la littérature scientifique a constamment séparé ce qui relève du domaine cognitif de ce qui relève du domaine conatif. Cette distinction, reprise par Reuchlin (1999), désigne sous le terme « conatif » les mécanismes d'orientation et de contrôle de la conduite, et sous le terme « cognitif » les mécanismes qui assurent le traitement et le codage de l'information. Dans l'approche structurale, ces mécanismes sont placés sous le contrôle de caractéristiques relativement stables des individus, auxquelles on peut se référer pour caractériser les différences inter-individuelles.

Cette approche de l'individu a largement dominé le développement de la psychologie différentielle à ses débuts en s'appuyant notamment sur le développement de la psychométrie. La psychométrie est constituée en effet par un ensemble de théories et de méthodes de mesure (voir Dickes, Tournois, Flieller, & Kop, 1994) dont l'application aux performances et aux conduites humaines rend possible une certaine forme d'objectivation de ces performances et conduites et permet des comparaisons interindividuelles.

Des illustrations de cette approche structurale peuvent être trouvées, entre autres, dans les domaines des aptitudes, de l'intelligence, des intérêts, de la motivation de la personnalité. Nous les présentons à titre d'exemple.

### **Les aptitudes et l'intelligence**

Les aptitudes sont définies comme des hypothèses explicatives de la répétabilité des réussites à des catégories de tâches définies. Les chercheurs ont tenté de les identifier et de décrire leur organisation. Spearman décrivait cette organisation comme une structure hiérarchique, dans laquelle un facteur général, appelé facteur « g » présent dans tous les tests et correspondant à ce que l'on peut appeler l'intelligence générale (Jensen, 1998), était mis en évidence.

Thurstone, à qui l'on doit la notion d'aptitudes primaires, considérait d'abord les aptitudes dans leur multiplicité, quelles que soient les corrélations qu'elles pouvaient entretenir entre elles.

La solution hiérarchique est souvent considérée comme satisfaisante. Exemple de hiérarchie : à un premier niveau un facteur général de fonctionnement cognitif ; à un second niveau des aptitudes générales telles que l'intelligence fluide, l'intelligence cristallisée, l'aptitude générale à mémoriser et à apprendre, la perception visuelle, la perception auditive ; à un troisième niveau des aptitudes spécifiques telles que le raisonnement quantitatif, la compréhension verbale, la mémoire associative, les relations spatiales, la discrimination des sons verbaux, etc. (Carroll, 1993).

Un débat analogue s'est instauré pour caractériser l'intelligence. Longtemps considérée comme unidimensionnelle (assimilation du facteur « g » à l'intelligence), Sternberg (1994) défend une conception triarchique de l'intelligence, tandis que Gardner (1996) développe une théorisation des intelligences multiples.

### **Les intérêts professionnels**

L'usage de la notion d'intérêts professionnels s'est particulièrement développé dans les milieux de l'orientation professionnelle. La notion recouvre l'idée que l'orientation des préférences des individus vers certains secteurs d'activités plutôt que vers d'autres correspond à des tendances, à des dispositions personnelles qui présentent une certaine stabilité dans le temps. Les travaux empiriques sur la mesure des intérêts ont montré, de manière constante, que ces orientations pouvaient se regrouper autour d'un nombre limité de catégories (intérêts intellectuels ou culturels, techniques, pour le sport, pour la nature, sociaux, pour le commerce, artistiques). Mais certains auteurs, tel que Holland (1973, 1985), par exemple, sont allés plus loin. Ce dernier, en effet, tente de rendre compte des intérêts de personnes à partir de six dimensions. Celles-ci définissent six types de personnalité et sont organisés en une structure hexagonale<sup>1</sup> (désignée par l'acronyme RIASEC) dont les pôles se succèdent selon l'ordre suivant : type *réaliste* (R), *investigateur* (I), *artistique* (A), *social* (S), *entrepreneur* (E), *conventionnel* (C). Les individus sont définis par un type dominant mais possèdent aussi des caractéristiques appartenant à d'autres types. La structure du modèle donne aux profils la propriété de consistance. Les profils qui sont constitués de types proches sur l'hexagone (par exemple, le profil Réaliste/Investigateur) sont consistants parce que, par définition, ces types partagent des points communs. En outre, selon Holland, la congruence entre le type de personnalité et le type d'environnement de travail favorise la satisfaction de l'individu.

---

<sup>1</sup> Cette structure est un circumplex. Les variables (ici : R, I, A, S, E et C) peuvent être représentées comme disposées sur une circonférence. Les corrélations doivent être plus élevées entre variables voisines qu'entre variables éloignées.



### **Les motivations**

Les synthèses des travaux et recherches dans le domaine (Kanfer, 1990 ; Ford, 1992 ; Weiner, 1992 ; Vallerand & Thill, 1993 ; Lévy-Leboyer, 1998 ; Higgins & Kruglanski, 2000) montrent la diversité des approches théoriques. Kanfer (1990) distingue dans cette perspective trois paradigmes successifs : le premier paradigme qui nous intéresse ici est centré sur l'hypothèse de dispositions stables de la personnalité. Il est défini par l'auteur dans un format « stimulus - réponse », le stimulus étant soit endogène, soit exogène. La référence à la notion de besoin dans la théorisation de Maslow (1954) est typique d'une forme de stimulation endogène. Ce dernier associe la notion de motivation à la satisfaction de besoins, lesquels sont organisés dans une structure hiérarchisée allant de l'expression des besoins inférieurs aux besoins supérieurs : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime, besoins d'actualisation de soi. L'apparition de besoins supérieurs est de nature à réduire et à neutraliser les besoins de niveaux inférieurs. Cette forme de modélisation des besoins comme variables latentes a été critiquée, notamment pour le caractère assez rigide de la hiérarchisation, par Alderfer d'abord, mais surtout par Herzberg et McClelland. Une synthèse critique est présentée par Dolan, Lamoureux, et Gosselin (1996).

### **La personnalité**

Selon Huteau (1995), on peut dégager de l'ensemble de nos conduites des noyaux cohérents (c'est à dire des conduites ayant tendance à être associées, à apparaître chez les mêmes personnes), relativement stables et permettant de distinguer les individus les uns des autres. Ces noyaux caractérisent ce que l'on appelle personnalité dans une approche structurale. Toutefois, l'interprétation du rôle attribué aux variables latentes qui expliquent cette stabilité dans la détermination des conduites a donné lieu, comme l'exprime Bruchon-Schweitzer (1994), à des désaccords tenaces entre ceux qui croient à l'existence de différences interindividuelles stables (exprimées en termes de dimensions, de traits, de types ou de dispositions) et ceux qui considèrent que ce sont les facteurs situationnels qui déterminent les conduites. S'agissant plus précisément de l'interprétation dispositionnelle de cette stabilité, la convergence d'un certain nombre de données aboutit à un modèle de la personnalité en cinq facteurs (modèle désigné par l'acronyme OCEAN) : la dimension « *ouverture aux expériences* » (O), la dimension « *caractère consciencieux* » (C), la dimension « *extra-version-introversion* » (E), la dimension « *caractère agréable* » (A), et la dimension « *névrosisme-stabilité émotionnelle* » (N) (Rolland, 1994). Dans leurs manuels sur la personnalité, Hogan, Johnson et Briggs (1997) consacrent cinq chapitres à ce modèle en cinq facteurs, Pervin et John (1999) en consacrent deux.

Bandura, quant à lui, défend une conception interactionniste de la personnalité, qui met l'accent sur la prise en compte nécessaire des interactions entre caractéristiques personnelles et situations (sur ce

point voir aussi : Huteau, 1985, pp. 59-81). Bandura (1999) critique le modèle des cinq facteurs parce que, selon lui, l'agrégation dans une même catégorie, de différentes formes de conduites et de divers types de situations obscurcit la compréhension du fonctionnement psychologique. Pour Bernaud (2000, p. 122), une limite du modèle en cinq facteurs tient au fait qu'il est «un peu trop général pour offrir une analyse fine des caractéristiques personnelles en situation de travail».

Ces exemples choisis dans les domaines pour lesquels les psychologues disposent d'outils d'observation, illustrent différents modes de structuration des caractéristiques humaines, comme les structures hiérarchiques ou hexagonales (circumplex). Il est important de les évoquer dans une approche du bilan psychologique des personnes car ces structures constituent, pour les psychologues, les premiers filtres de recueil et d'interprétation des données. Ils doivent donc être identifiés en tant que tels.

### **L'approche dynamique de l'adaptation de l'homme au travail par l'identification de processus**

Dans la mesure où l'on ne recherche pas à apparier un profil psychologique à un profil de poste, mais où l'objet du bilan concerne l'investigation des ressources dont l'individu peut disposer pour s'adapter à un environnement de travail changeant ou à des projets de développement personnel et professionnel, le psychologue est amené à se centrer sur la compréhension de ce qui se joue dans les interactions entre l'individu et l'environnement, entre l'homme et le travail, plutôt que sur les seules caractéristiques individuelles.

La recherche psychologique fournit des modèles pertinents pour comprendre ces interactions dans leurs aspects cognitifs et conatifs. Huteau et Lautrey (1999), pour ce qui touche à l'évaluation de l'intelligence, définissent les cadres d'une psychométrie cognitive, et Bruchon-Schweitzer (1994), pour sa part, considère comme une nécessité théorique le fait de faire porter les efforts de la recherche sur l'évaluation des individus en situation.

#### **La construction cognitive de l'expérience**

S'agissant du domaine professionnel, les chercheurs et les praticiens peuvent s'appuyer sur les modélisations théoriques élaborées dans le cadre de la psychologie du travail et de l'ergonomie ou de l'analyse clinique de l'activité (Clot, 1999). L'un des aspects de ces orientations est énoncé par Leplat : « Pour la psychologie, le travail est considéré comme une activité... L'activité est celle d'un sujet qui a ses propres fins qu'il poursuit en même temps que celles assignées par la tâche. L'activité est donc un objet complexe qui s'inscrit dans un réseau de conditions qui la modèlent et qu'elle contribue inversement à modeler » (1997, p. 4).

Des hypothèses ont été formulées, dans le cadre du développement de la psychologie différentielle qui pourraient offrir de nouvelles bases théoriques à l'analyse des acquis de l'expérience. Reuchlin tente d'expliquer le fonctionnement de la pensée naturelle par deux processus constamment à l'œuvre. Le premier a pour fonction d'édifier les formes nécessaires à la résolution de certains pro-

blèmes que posent l'activité et l'adaptation de l'individu. C'est ce qu'il appelle un *processus de formalisation*. Le second a pour fonction de « générer des blocs unitaires d'information, non articulés, non sécables, susceptibles de fournir dans certains cas des modalités d'adaptation plus économiques que celles qui sont réglées par la formalisation et chargés dans tous les cas de fournir à celle-ci des données auxquelles elle puisse s'appliquer » (Reuchlin, 1999, p. 40). Ce second processus est appelé « *processus de réalisation* ». La formation est à la fois une acquisition de connaissances et un entraînement à la formalisation. L'action fournit la matière à la mise en œuvre de processus de réalisation, c'est à dire à la constitution de sous-programmes d'action immédiatement mobilisables et efficaces.

L'expérience cognitive du sujet s'enrichit dans une dynamique d'interactions entre formalisation et réalisation où le sujet garde la possibilité de réguler le fonctionnement de ces deux processus pour utiliser leur complémentarité et réguler les conflits éventuels. Quoiqu'il en soit, on peut voir une certaine convergence entre « *le processus de réalisation* », dont Reuchlin fait l'hypothèse, la notion de « *compétences incorporées* » de Leplat (1997, p. 42) qu'il décrit comme étant « facilement accessibles, difficilement verbalisables, peu coûteuses sur le plan de la charge mentale, difficilement dissociables, très liées au contexte », et la notion de « *savoir tacite* » que Sternberg (1999, pp. 231-232) définit comme « un savoir procédural qui guide le comportement mais qui n'est pas directement accessible à l'introspection ».

Ces références théoriques peuvent servir de point d'appui à l'explicitation psychologique de la notion de compétence et orienter en amont les pratiques d'analyse de l'expérience professionnelle des personnes en bilan. Si l'on part de l'idée qu'être compétent c'est assurer l'efficacité de ses actions en situation en mobilisant les ressources nécessaires, l'expérience est bien le lieu privilégié de l'observation des compétences manifestées. Deux niveaux d'observation peuvent être distingués : ce qui est construit par le sujet dans l'action (la notion de « *compétences incorporées* »), ce qui est construit par le sujet dans l'activité de formalisation de l'expérience, par un retour réflexif sur les causes, les circonstances, les effets, les contenus de son activité, et qui relève de la *métacognition*. C'est à ce niveau que s'élabore la possibilité de développement de compétences dites « *transférables* » dans la mesure où la formalisation peut permettre de comprendre ce qui a rendu les comportements adaptatifs efficaces en situation et de les reproduire, le cas échéant, dans d'autres situations.

#### **Les processus motivationnels**

Dans le domaine des motivations, Vallerand et Blanchard (1998) s'interrogent sur les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. Ils modélisent la motivation comme résultant d'une interaction continue entre la personne et son environnement. L'intérêt de leur modèle résulte de la hiérarchisation des liens fonctionnels entre les niveaux d'interaction : niveau global, niveau contextuel, niveau situationnel. Dans ce modèle, le sujet n'est pas seulement

considéré comme une machine à traiter de l'information ou comme un producteur de valeurs, il doit évaluer les risques de son investissement dans l'action. Cette perspective ouvre la voie à des hypothèses sur la manière dont un sujet donné prend ses décisions, dans un contexte déterminé, en intégrant les éléments internes et externes qui le sollicitent et tous les éléments d'appréciation des effets attendus par rapport à ses propres représentations de lui-même dans l'action. Cette fonction de régulation est, pour certains, assurée par le sujet lui-même, comme un mode d'être et d'expression de soi.

Il convient alors de parler d'*autorégulation*. Selon Karoly (1993), l'autorégulation concerne les processus, internes et ou transactionnels, qui permettent à un individu de guider ses activités dirigées vers un but au cours de la durée et à travers des circonstances et des contextes changeants. Barone, Maddux et Snyder (1997, ch. 10) dégagent trois grands courants théoriques dans les recherches sur l'autorégulation : la théorie du contrôle qui est dérivée de la théorie cybernétique (Carver & Scheier, 1998), la théorie du but qui porte principalement sur la description des effets des types variés de buts et de feedbacks sur le comportement dans des situations de travail (Locke & Latham, 1990 ; Gollwitzer, 1997), et la théorie de l'efficacité personnelle perçue (*perceived self-efficacy*) qui étudie principalement l'influence des croyances relatives à la maîtrise personnelle sur l'autorégulation et l'atteinte de but (Bandura, 1997). L'approche des processus motivationnels conduit à une différenciation interindividuelle. En effet, les capacités des individus à anticiper les conséquences de leurs actions mobilisent toutes les formes de connaissance de soi, et notamment l'estime de soi et l'efficacité personnelle perçue, qui sont susceptibles de varier d'un individu à un autre.

### **La construction de l'identité dans des interactions sociales**

Le bilan de la personne ne se résume pas à une analyse de l'expérience. Cette analyse doit conduire à une appropriation personnelle, c'est à dire permettre l'intégration d'informations nouvelles sur soi apportées par les activités de bilan aux représentations préalables que l'individu se fait de lui-même. C'est à partir de la notion de construction identitaire que nous illustrerons quelques éléments théoriques pertinents dans le champ du bilan.

**De la prise de conscience de soi à la gestion de soi...**

La notion d'identité qui traduit le fait et le sentiment d'être à la fois « un » et d'appartenir à une collectivité est largement exploitée en sociologie (Dubar, 2000). Il s'agit également d'une notion classique en psychologie, au moins depuis Erikson (1972) qui parle de quête de l'identité à propos de l'adolescence. C'est autour des notions de « soi », d' « image de soi », d' « estime de soi », de « conscience de soi » que les contenus et les modalités de construction de cette identité sont abordés. Les travaux sur le soi sont très nombreux. Kuiper (2000) estime que plus de 1 600 articles qui traitent du soi sont publiés chaque année. Il faut donc se référer aux synthèses sur la question (Piolat, Hurtig & Pichevin, 1992 ; Monteil, 1993 ; Vallerand & Losier, 1994 ; Baumeister, 1997 ; Hogan, Johnson & Briggs, 1997 ; Ferrari & Sternberg, 1998 ; Hoyle, Kernis, Leary, & Baldwin, 1999 ; Dweck, 2000). Les

recherches sur le soi sont d'un intérêt tout particulier dans la perspective du bilan professionnel dans la mesure où le bilan est défini très justement par Lemoine (1998) comme un travail « d'auto-emprise », c'est-à-dire comme une riposte personnelle aux phénomènes d'emprise que représente l'ensemble des déterminations sociales qui pèsent sur soi. Toutefois, cette activité peut être perturbatrice ou réorganisatrice.

Une fois que le soi commence à se former et à se développer, il acquiert des propriétés motivationnelles. Selon Gecas (1991), du fait que l'individu a un soi, il est motivé :

- pour le maintenir et pour le rehausser : c'est la motivation d'*estime de soi* qui consiste à se considérer de façon favorable et à agir de façon à maintenir (protéger) et à accroître une évaluation favorable de soi ;
- pour le concevoir comme efficace : c'est la motivation d'*efficacité personnelle* qui consiste à se percevoir comme un agent causal dans l'environnement, c'est-à-dire à faire l'expérience de son pouvoir d'agent (*agency*) ;
- pour se sentir authentique : cette motivation d'*authenticité* est plus complexe. Elle renvoie, chez l'individu, à la recherche de sens, de cohérence et de compréhension.

Défendre l'idée que l'estime de soi, l'efficacité et l'authenticité sont des composantes motivationnelles du soi implique qu'il y a des états positifs et négatifs associés à chacune de ces motivations. De plus, cela implique que les individus s'efforcent d'établir ou d'accroître la condition positive et d'éviter la condition négative.

Pour Bandura, les croyances d'un individu à l'égard de ses capacités à accomplir avec succès une tâche ou un ensemble de tâches sont à compter par les principaux mécanismes régulateurs des comportements. Le sentiment d'efficacité personnelle ou sentiment de compétences (*self-efficacy*) renvoie aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendues (Bandura, 1997) et aux croyances qu'ils ont à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, leurs ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie. C'est le mécanisme central de la gestion de soi (*personal agency*) qui permet à l'individu de devenir l'agent de son comportement (*human agency*), de se constituer comme sujet dans un espace social intersubjectif (Bandura, 2001).

**Du sujet à  
l'intersubjectivité**

Le retour du sujet et de l'intersubjectivité dans la littérature psychologique trouve de larges échos dans la pensée philosophique contemporaine et particulièrement dans la filiation des idées de J. Habermas. Honneth (2000), qui lui succède à Francfort, crée comme condition du lien social l'obligation de reconnaissance mutuelle. L'évaluation des personnes sous l'angle de leur efficacité professionnelle ou de leur potentiel nous place au cœur des problèmes de cette reconnaissance réciproque. Notons également que la personne, pour pouvoir développer des stratégies de projet, doit bénéficier de « supports » sociaux suffisants (Castel & Harroche,

2001). Lorsque l'évaluation est traitée comme un problème de mesure, et que l'objectivation qu'elle produit est considérée comme une sorte d'idéal de la connaissance d'autrui ou de soi, elle prend le risque d'ignorer une grande partie des phénomènes qui conditionnent et déterminent cette reconnaissance de soi et d'autrui. Lorsque les définitions des compétences sont assimilées à des caractéristiques personnelles, elles écartent du champ d'observation les conditions sociales dans lesquelles ces compétences sont construites, mises en œuvre et évaluées.

Les développements de la psychologie sociale apportent donc une contribution essentielle à l'explicitation des conditions psychologiques et sociales qui déterminent pour chacun le double jeu de la différenciation d'autrui et de l'intégration au groupe dans la collectivité. Cela a particulièrement été mis en évidence dans l'étude des représentations sociales et de leurs incidences sur les représentations de l'avenir professionnel (Guichard, 1993), dans l'implication des styles d'attribution et de contrôle (attribution à soi ou à autrui de ce qui vous arrive), dans la détermination des conduites, mais aussi dans le développement et l'évaluation des compétences sociales au travail (Moscovici, 1994).

## **4.2.2. Les méthodes, outils et techniques d'évaluation psychologique**

Si les modélisations théoriques sont les premiers outils du psychologue, comme source des connaissances mobilisées pour l'activité d'expertise, leur mise en œuvre s'exprime par des formes d'instrumentation très variées mais pas nécessairement spécifiques à l'usage de la psychologie. Par exemple, « *l'entretien* » est une forme de technique d'observation couvrant un champ très large de pratiques professionnelles. Nahoum (1971) a bien montré ses spécificités d'utilisation dans l'orientation, la sélection et le recrutement professionnel, les enquêtes ou la recherche. Nous présenterons sous une forme très succincte les catégories d'outils ou de techniques que l'on peut mettre utilement en relation avec les perspectives théoriques qui viennent d'être présentées ci-dessus.

### **Les tests et les questionnaires de personnalité**

**Qu'est-ce qu'un test et qu'est-ce qu'un inventaire de personnalité ?**

Pour Reuchlin le test est une « épreuve, utilisée notamment en psychologie différentielle, qui permet de décrire le comportement d'un sujet dans une situation définie avec précision (« consignes du test ») par référence au comportement d'un groupe défini de sujets placés dans la même situation ». De même, selon cet auteur, un inventaire de personnalité (ou questionnaire de personnalité) est un « ensemble d'items regroupés sous forme d'échelle, destiné à mesurer la personnalité d'un sujet » (Reuchlin, 1991, *Grand Dictionnaire de la Psychologie*, Larousse). Les tests et questionnaires sont donc caractérisés par un ancrage scientifique explicite, par un système standardisé de recueil de données, et par l'exploitation de ces données à partir de comparaisons interindividuelles (principe de l'étalonnage des tests). En outre, chaque « *test* » ou

« questionnaire » est, dans son principe de construction, une hypothèse de différenciation dont la réalité, la pertinence et l'utilité doivent être démontrées.

La construction, la validation et l'utilisation de tests et de questionnaires reposent sur une longue tradition nationale et internationale. Ouvrages de méthodologie (Cronbach, L.J., 1990 ; Cardinet & Tourneur, 1985 ; Anastasi, 1990 ; Dickès *et al*, 1994 ; Dillon, 1997 ; Laveault & Grégoire, 1997 ; Kline, 2000) ; revue de questions (Anderson & Herriot, 1997) et articles scientifiques dans des revues spécialisées (comme *Applied Psychological Measurement*, *Applied Psychology : An International Review*, *European Journal of Psychological Assessment*, *Journal of Applied Psychology*, *Psychometrika*, *Psychologie et Psychométrie*, *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, *Travail Humain*, etc.) permettent de développer, d'entretenir et d'adapter la passation des tests à l'évolution des technologies nouvelles.

Plusieurs manuels (parmi lesquels Hood & Johnson, 1991 ; Lowman, 1991 ; Seligman, 1994 ; Walsh & Osipow, 1995 ; Watkins & Campbell, 2000) et certains articles (paraissant dans des revues comme *International Journal for the Advancement of Counseling*, *Journal of Career Assessment*, *Journal of Counseling Psychology*, *Journal of Vocational Behavior*, *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, *The Career Development Quarterly*, *The Counseling Psychologist*) traitent spécifiquement de la question de l'utilisation des tests et des questionnaires dans le cadre de la psychologie du conseil en orientation (*vocational and career counseling*), domaine qui fait l'objet de nombreux ouvrages américains (parmi lesquels Walsh & Osipow, 1990 ; Peterson, Sampson, & Reardon, 1991 ; McDaniels & Gysbers, 1992 ; Schlossberg, Waters, & Goodman, 1995 ; Brown & Brooks, 1996 ; Savickas & Walsh, 1996 ; Sharf, 1997 ; Gysbers, Heppner & Johnston, 1998 ; Isaacson & Brown, 2000), et de quelques publications françaises récentes (Blanchard, 2000 ; Bujold & Gingras, 2000 ; Guichard & Huteau, 2001 ; Lhotellier, 2001).

L'usage des tests concerne à la fois les domaines cognitifs (intelligence, aptitudes) et conatifs (facteurs de personnalité, motivations, intérêts professionnels, estime et images de soi, locus de contrôle, sentiments d'efficacité personnelle, etc.). Une première approche du monde des tests et des questionnaires pourra être faite à partir des ouvrages d'Aubret (1989) et de Blanchard (1990). Néanmoins, pour comprendre l'intérêt de l'approche des caractéristiques des individus par les tests nous invitons le lecteur à analyser l'exemple ci-après (voir l'encadré 4.c).

La méthodologie et le contenu des tests se sont adaptés à des approches de l'évaluation des caractéristiques humaines en rapport avec les situations de travail. Le *Questionnaire d'analyse des emplois* (*Position Analysis Questionnaire - PAQ*) de McCormick, Mecham et Jeanneret (1977), récemment adapté en France (Loarer, Vrignaud & Loss, 2000), permet de comparer les informations recueillies au cours d'un entretien individuel (guidé par un questionnaire structuré

de 200 questions), aux profils de 2 200 emplois-types mémorisés dans une base de données. A partir d'une description de postes en termes de comportements, on peut inférer les caractéristiques individuelles requises pour prétendre occuper le poste. Le *F-JAS* (Fleishman & Reilly, 1998 ; Fleishman, Reilly, Chartier, & Lévy-Leboyer, 1993) aide à déterminer respectivement les aptitudes (cognitives psychomotrices, physiques, perceptives) et les compétences sociales requises.

Ces exemples illustrent la pertinence d'une double analyse : analyse des caractéristiques individuelles et analyse des profils de poste ou d'emploi.

**Encadré 4.c : Exemples d'épreuves de raisonnement**

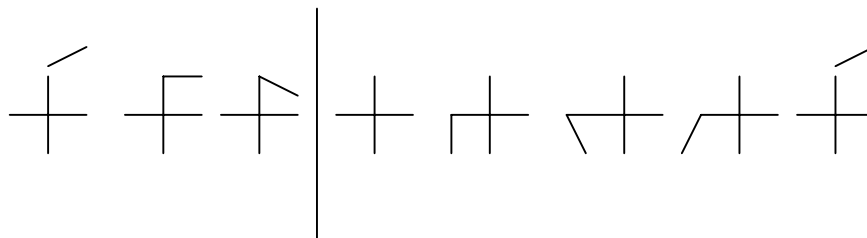
L'exemple illustre une approche classique de la mesure de l'aptitude à raisonner. Les sujets soumis au test doivent élaborer une règle qui structure une série de nombres, de figures, de mots. L'analyse de la tâche à exécuter pour produire la réponse peut montrer la complexité et la diversité des opérations psychologiques en jeu : segmentation d'une série en sous-structures pertinentes, mise en relation des nombres à l'intérieur de chaque sous-structure, et entre les sous-structures, élaboration de la loi de série, production à titre d'hypothèses de réponses, vérification de l'application de la loi à ces réponses.

**Trouver une loi de série :** Raisonnement sur du matériel numérique :

36 31 33 28 30 25 27 .. ..

(Le sujet doit trouver des nombres qui complètent la série)

**Trouver une loi de série :** Raisonnement sur du matériel figuré :



(Le sujet doit trouver parmi les cinq figures à droite du trait vertical, celle qui continue la série des trois figures à gauche)

**Catégoriser :** élaborer un concept

Penser Réfléchir Imaginer regarder douter

(Le sujet doit exclure le mot qui ressemble le moins aux autres en fonction du sens des mots de la série)

**L'analyse des expériences professionnelles, sociales et personnelles**

L'analyse de l'expérience professionnelle est l'un des éléments constitutifs du bilan de compétences. Les différentes formes de modélisation de l'activité humaine construites dans le cadre de la psychologie du travail justifient le recours à l'observation psycho-



**Observer  
la personne dans  
l'activité**

logique et la valeur ajoutée qu'elle peut apporter par rapport à des observations souvent fondées sur l'intuition.

Ces interventions partent du principe que l'observation doit se faire dans des conditions aussi proches que possible de la réalité sociale ou professionnelle. On peut donc observer le travailleur dans son emploi ou sur son poste de travail. On peut aussi construire des situations d'observations qui reproduisent les conditions des situations habituelles de travail. Ce principe évoque les tentatives de Munsterberg aux Etats-Unis en 1910 et de l'allemand Tramm. Le premier synthétise les différentes aptitudes à la conduite des tramways en « une seule aptitude » et fait construire un appareil complexe qui doit mesurer ce qui pour lui représente l'ensemble des comportements du conducteur. Cet appareil sera utilisé pour la sélection des conducteurs de tramways. Tramm adopte une attitude beaucoup plus analytique. Il catégorise les différentes activités d'un conducteur de tramways sous neuf rubriques (neuf aptitudes) et utilise autant de tests pour les évaluer. Il aboutit à la création d'un « profil psychologique » dans lequel chaque point est constitué par une aptitude spéciale (compréhension, estimation de la rapidité, jugement, raisonnement, accoutumance au danger...).

L'observation des personnes au cours de l'activité a été utilisée dès les années 1920 pour observer les comportements des sujets en groupe (pratique des jeux de rôle). A cette époque, Moreno met au point une technique quantitative (le sociogramme) permettant de décrire avec des méthodes statistiques les liens et les répulsions qui existent entre des individus d'un groupe restreint. Kurt Lewin (psychologue gestaltiste) considère comme un tout structuré l'ensemble formé par l'individu et son environnement. Son nom reste attaché à celui de la dynamique des groupes. A partir de 1936, Bavelas et Leavitt développent des recherches sur les groupes, les communications, l'information, l'autorité, le pouvoir.

Le principe d'observation en situation de simulation est largement utilisé dans les pratiques des centres d'évaluation (*assessment centers*) apparues aux Etats-Unis et au Royaume-Uni à partir des années 1950 et qui ont commencé à pénétrer en France à partir des années 1980. Beaujouan (2001) définit un centre d'évaluation (*assessment center*) comme une situation d'évaluation des personnes qui a lieu dans un contexte professionnel et qui comporte : la définition préalable de critères d'évaluation, de dimensions et de compétences en rapport avec l'objectif de l'évaluation ; l'utilisation de méthodes d'évaluation différentes et le recours à différents évaluateurs ; l'utilisation d'exercices variés de simulation ou de mise en situation (en groupe, en binôme, en individuel) qui donnent lieu à des observations comportementales conduites par les évaluateurs ; et enfin, un entretien de restitution sous la forme d'un dialogue entre les évaluateurs et les évalués. Ces centres d'évaluation ont une validité prédictive élevée mais les recherches rapportées par Beaujouan (2001) et Kline (2000) tendent à montrer que cette validité repose essentiellement sur l'utilisation des tests psychométriques. En France, ce principe a été repris dans le cadre du bilan comportemental, (Ernoul, Gruere & Pezeu, 1984).

Des pratiques de simulation sont aujourd'hui développées sous l'égide de l'ANPE, selon une méthode dite des « tests d'habiletés » où, par exemple, pour des recrutements de conseillers-vente en magasin, on reconstitue un magasin avec des linéaires, des produits en rayon, une musique d'ambiance et des bruits de fond. Des éléments (performances, comportements, réalisations) préalablement définis sont systématiquement recherchés par un ou plusieurs observateurs, voire présentés par la personne évaluée. L'évaluation qui peut en résulter prend en compte la présence ou l'absence de ces observables auxquels on applique, le cas échéant, des critères de qualité, eux-mêmes définis préalablement.

L'observation en situation constitue la base de la certification des compétences professionnelles de type « Qualifications Professionnelles Nationales » (*National Vocational Qualifications/ NVQs*), système né en Grande Bretagne et utilisé aujourd'hui dans plus de 40 pays.

**Expliciter les  
contenus de  
l'expérience**

Si cette dernière approche de l'évaluation ne mobilise guère la spécificité disciplinaire du psychologue, il en va autrement de l'usage des techniques qui visent, sur la base d'entretiens approfondis, à faire expliciter par le sujet les différents éléments de ses expériences, et les opérations cognitives qui ont encadré cette expérience dans sa préparation, sa réalisation, ses effets. Comme les compétences sont le plus souvent des savoirs implicites, tacites, il s'agit d'aider la personne à les expliciter. C'est l'objectif de l'entretien d'explicitation de Vermersch (1996). L'entretien de recherches des compétences génériques, mis au point aux Etats-Unis par le *Council for Adult and Experiential Learning* (CAEL) et la société *McBer and Company* créée par deux psychologues, D. McClelland et D. Berlew, est une technique fondée sur l'entretien qui vise à mettre en évidence des faits à partir du témoignage détaillé de l'individu. A partir des données recueillies, l'interviewer recherche les indicateurs du mode de fonctionnement de l'individu. Un code d'interprétation permet de catégoriser les informations selon une grille dite de « *compétences génériques* » dans le but d'établir avec l'individu un profil de compétences utilisable dans la préparation d'un entretien d'embauche, d'un curriculum vitae, d'un travail sur le projet professionnel.

Ainsi se réalise un vœu de psychologues du début du siècle tels que Ribot, Janet ou Binet : ils pensaient qu'il fallait observer pendant longtemps, de façon approfondie, des individus particuliers aux prises avec leurs problèmes, connaître de façon aussi complète que possible les circonstances de leur vie tout entière, de façon à pouvoir interpréter chaque fait à la lumière de tous les autres. Ils exprimaient ainsi leur défiance à l'égard des méthodes statistiques et de l'illusion que peut suggérer la référence à la certitude mathématique.

### **Les pratiques d'histoires de vie**

Il n'est probablement pas très classique d'évoquer les histoires de vie dans un manuel de psychologie du travail et des organisations où la part la plus belle est généralement consacrée aux tests et aux questionnaires. Le terme de pratiques d'histoire de vie ou de récits

de vie renvoie à une diversité de formes orales ou écrites de présentation par une personne, pour elle-même ou pour autrui, des événements de sa vie et des liens sémantiques qu'elle établit entre ces éléments. Si l'orientation professionnelle se limitait à des formes d'anticipation des pratiques de recrutement professionnel, et si le recrutement professionnel n'était que le résultat de décisions autoritaires sur la seule base d'une évaluation extérieure des personnes, il serait de peu d'utilité de s'intéresser au sens que les personnes donnent ainsi à leur vie. Toutefois, une société qui valorise, d'une part, l'autonomie et la responsabilisation des personnes dans la gestion de leur parcours professionnel, et, d'autre part, la créativité, la flexibilité, l'adaptabilité dans l'emploi, ne peut puiser ces qualités attendues que dans la mobilisation des ressources personnelles de chacun. Les techniques d'histoire de vie sont présentées dans le cadre d'activité de formation et d'autoformation (Delory-Momberger, 2000). Elles constituent une extension logique de l'analyse de l'expérience de vie et s'accordent bien avec les objectifs d'élaboration de projet professionnel dans le cadre du bilan de compétences. En outre, elles sont en quelque sorte un préalable à la mise en œuvre de techniques de présentation de soi qui vont de la préparation d'un curriculum vitae à la réalisation d'un portfolio (dossier de preuves de réalisations professionnelles) en vue de la négociation sociale (Aubret, 1992).

**Second retour  
au cas de Sandrine**

Lorsque Sandrine va réaliser son bilan de compétences, plusieurs types d'activités impliquant l'utilisation de tests ou de questionnaires, une analyse de ses expériences personnelles, sociales et professionnelles, un retour réflexif sur sa vie, lui seront proposés. Elle pourra choisir, en fonction de son projet de bilan et des conseils qui lui seront donnés, ce qui lui paraît pertinent. Il est bien évident que cet ensemble requiert un temps de maturation qui peut s'étaler sur plusieurs mois et un travail personnel conséquent.

## **4.3. LA QUESTION DE LA VALIDATION**

---

### **4.3.1. Les aspects pluriels de la notion de validité**

La question de la validation se pose dès qu'il s'agit de rechercher des garanties de valeur des actes effectués. « *Valider* » c'est, en effet, accorder de la valeur à une procédure ou à un résultat, non seulement sous l'angle de la conformité mais aussi sous celui de la fiabilité. D'une certaine manière, le processus de validation et l'acte de valider s'apparentent au processus et à des actes d'évaluation. Toutefois, la validation se situe le plus souvent comme une évaluation au second degré, l'évaluation d'une évaluation. Exemple : un jury valide les notes des correcteurs de copies. Mais, si formellement évaluation et validation présentent des ressemblances, les différences se situent dans les normes, les échelles de valeur ou les références invoquées. En ce qui concerne l'exercice

de la psychologie, et notamment en milieu professionnel, les références sont plurielles. Elles concernent à la fois la qualification professionnelle des évaluateurs, la fiabilité des outils et des techniques utilisées, la qualité des constats et de leur interprétation, la légalité des procédures et des actes occasionnés par l'observation et l'évaluation. Pendant longtemps les psychologues se sont attachés à la dimension scientifique de la valeur de leur expertise. Leur participation aux bilans de compétences impose, dans les faits, une extension du concept de validation à d'autres normes ou références. Quatre catégories de références peuvent être évoquées : la référence scientifique, la référence sociale, la référence professionnelle, la référence légale.

**La référence scientifique de la validité**

La référence scientifique (« *validité scientifique* ») concerne l'usage des techniques et des outils et les appropriations théoriques qui justifient les interprétations. On s'est particulièrement intéressé aux aspects qui rendent possibles les usages diagnostics et pronostics de ces outils : identifier des caractéristiques d'ordre cognitif, affectif ou relationnel des sujets (problème du diagnostic) ou élaborer des jugements de probabilité sur des états ou des comportements futurs (problème du pronostic). Les associations statistiques ou qualitatives établies entre les informations apportées par l'application du test et ces caractéristiques actuelles ou futures sur des groupes expérimentaux fondent les utilisations du test.

**La référence professionnelle de la validité**

La référence professionnelle (« *validité professionnelle* ») concerne la valeur accordée par les milieux professionnels au bilan de compétences. Cette référence s'impose dans la mesure où les attentes des personnes et des entreprises portent précisément sur une évaluation de la capacité de réalisation et d'efficacité des personnes et sur leur potentiel d'adaptabilité à de nouveaux emplois. Elle sous-tend l'attribution de la valeur de « *preuve* » de compétences aux réalisations présentées dans un portfolio ou porte-feuille de compétences (Aubret, 1992). La mesure de la validité professionnelle n'a pas été opérationnalisée. La valeur accordée aux synthèses de bilan pour la partie qui est communicable aux entreprises (avec l'accord des personnes) et aux contenus des portfolios sont des indicateurs de cette forme de validité.

**La référence sociale de la validité**

La référence sociale (« *validité sociale* ») est en quelque sorte une extension de la référence professionnelle. Elle porte essentiellement sur l'intelligibilité des procédures et des constats d'évaluation et sur la possibilité d'une reconnaissance et d'une appropriation personnelle et sociale (Blanchard, Sontag & Leskow, 1999). Cette exigence n'apparaissait pas toujours comme une nécessité dans l'examen psychologique, même si l'article 12 du *Code de déontologie des psychologues* (1997) stipule que «les intéressés ont le droit d'obtenir un compte rendu compréhensible des évaluations les concernant, quels qu'en soient les destinataires». Elle le devient dans un bilan de compétences dans la mesure où le processus de bilan concerne d'abord l'activité du sujet sur lui-même. En outre, si le bilan doit avoir une utilité sociale et professionnelle, il est important que les résultats de ce travail personnel et de celui des accompagnateurs puissent constituer des arguments recevables dans la

négociation sociale de l'emploi, de la carrière, des transitions professionnelles.

**La référence légale de la validité**

La référence légale (la « *validité légale* ») concerne le respect des droits des personnes concernant le caractère privé et confidentiel des informations que toute expertise d'ordre psychologique met inévitablement en évidence. La loi du 6 janvier 1978 sur « *Informatique, fichiers et liberté* » précise à l'article 2 : « aucune décision de justice, aucune décision administrative ou privée impliquant une appréciation sur un comportement humain ne peut avoir pour fondement un traitement automatisé d'informations donnant une définition du profil ou de la personnalité de l'intéressé ». La loi du 31 décembre 1992 concernant les dispositions relatives au recrutement et aux libertés individuelles indique que « les informations demandées sous quelque forme que ce soit au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles. Les informations doivent présenter un lien direct avec l'emploi proposé ou avec l'évaluation des aptitudes professionnelles. Les méthodes et les techniques d'aide au recrutement ou d'évaluation des salariés et des candidats à un emploi doivent être pertinentes au regard de la finalité poursuivie. Les résultats obtenus doivent rester confidentiels ».

**L'équité et la justice**

Il faut enfin mentionner les questions d'*équité* et de *justice*, qui s'appliquent notamment au choix des tests de sélection professionnelle. Dès les années 1970, ces questions ont fait l'objet de plaintes devant des tribunaux américains. On s'est demandé si l'emploi de certains tests de sélection professionnelle n'avait pas un caractère discriminatoire vis-à-vis, par exemple, de certains groupes ethniques, des femmes, ou de personnes ayant certains handicaps (Bacher, 1982). Cela a suscité la mise au point de méthodes permettant de mesurer des biais éventuels, ce qui permet d'améliorer les épreuves d'évaluation et de les rendre plus justes (Vrignaud, à paraître). Sireci et Geisinger (1998) font quelques recommandations pour améliorer l'*équité* des tests de sélection professionnelle : s'assurer que le test évalue bien les caractéristiques critiques du poste à pourvoir et non pas des caractéristiques étrangères au poste, conduire des analyses permettant de mettre en évidence un éventuel *fonctionnement différentiel des items*<sup>2</sup>, utiliser autant qu'il est possible une large variété d'outils permettant de prédire la performance, veiller particulièrement à la qualité des critères pris en compte, mettre en place un dispositif de validation continu du système d'évaluation, utiliser si nécessaire des méthodes d'ajustement des scores aux tests, et rechercher des méthodes adaptées pour évaluer les minorités linguistiques.

---

<sup>2</sup> Par *fonctionnement différentiel des items*, on désigne le fait que deux groupes (par exemple, un groupe de garçons et un groupe de filles), ayant des niveaux de performance équivalents à un type de tests, peuvent réussir inégalement certains items de ces tests. Dans ce cas, la différence de performance à ces items n'est pas attribuable à des différences de niveau d'efficacité entre les deux groupes, mais à un biais d'item qu'il est intéressant d'analyser (voir Vrignaud, à paraître).

Les catégories de référence que nous avons présentées devraient contribuer solidairement à définir un ensemble de conditions favorables pour que des jugements de valeur portés sur des professionnels soient recevables par l'ensemble des acteurs concernés par ces jugements, y compris les intéressés eux-mêmes.

### 4.3.2. Les études de validation

Le secteur, pour l'instant le plus développé, concerne les aspects scientifiques de la validation. Nous synthétisons ici trois catégories de résultats susceptibles de consolider les développements théoriques et les pratiques décrites ci-dessus.

#### Les études de validation de tests et de questionnaires

##### La validation théorique

«La validation théorique est un processus de recherche continu qui s'appuie sur un faisceau convergent d'arguments et de preuves... On ne valide plus un instrument de mesure mais les mesures qu'il permet d'obtenir. En effet, celles-ci dépendent non seulement des caractéristiques de l'instrument, mais aussi des caractéristiques des sujets auxquels cet instrument est appliqué et du contexte dans lequel il est utilisé.» (Dickès *et al.*, 1994, p. 49).

##### La validité prédictive

Dans le domaine de la validation des méthodes de recrutement ou d'orientation, la méthodologie la plus habituelle se fonde sur des constats de corrélations entre, d'une part, les observations effectuées sur les tests ou les questionnaires, et, d'autre part, des critères d'adaptation au travail professionnel (exemples : degré de satisfaction de la hiérarchie, performances et efficacité professionnelle, degré de satisfaction du travailleur, progrès en carrière et en rémunération, etc.) Ces études supposent un suivi des personnes sur le temps (études longitudinales). Des techniques statistiques appelées «*méta-analyses*» permettent de rassembler des données expérimentales obtenues dans des circonstances différentes, sur des populations différentes, à partir de tests différents, mais censés mesurer les mêmes caractéristiques, et de rendre comparables dans la mesure du possible ces données. A partir de là, deux questions se posent. Quelle valeur pronostique accorder aux tests ? Quel est le poids respectif des différents outils ou techniques utilisables par les psychologues dans la prédiction de l'adaptation professionnelle ?

En ce qui concerne la première question, les méta-analyses nord-américaines font état d'un lien largement démontré entre *facteur g* et performance professionnelle (Schmidt & Hunter, 1998). Lévy-Leboyer (1996) rapporte que les tests cognitifs expliquent en moyenne 25 % de la variance des résultats du travail. La validité des tests d'aptitudes est constante à l'intérieur de larges catégories d'emplois.

Les outils de mesure de la personnalité trouvent de nouvelles raisons d'être utilisés dans la mesure où la notion de compétence touche autant à des aspects de personnalité que de compétences techniques (flexibilité, capacité d'innovation, personnalité), ce que soulignent Herriot et Anderson (1997) et Matthews (1997). Le poids des facteurs de personnalité serait ainsi plus important dans

les tâches impliquant l'autonomie du travailleur. Dans une revue de question antérieure, Gibson et Brown (1992) arrivaient à la conclusion que la personnalité joue un rôle primordial dans les processus d'adaptation des adultes aux périodes de transitions de leur vie. Certaines caractéristiques psychiques, assimilables par leur stabilité à des traits de personnalité, constituent des ressources psychologiques sur lesquelles l'individu peut compter pour traverser les périodes de transition. Faire face à l'adversité (*coping*) résulterait pour une bonne part de caractéristiques dispositionnelles comme la solidité mentale, l'optimisme, le style d'attribution causale. Les individus qui font des attributions internes, stables et globales sont considérés comme exposés au risque de la dépression (reprise des travaux de Seligman, 1975).

La corrélation entre intérêts et réussite professionnelle est le plus souvent inférieure à .30. Il ne suffit pas d'être intéressé par une profession pour y réussir. Il faut combiner les données des épreuves d'intérêts avec d'autres données d'aptitudes si l'on veut améliorer la prédiction (Hansen, 1994). Des personnes intéressées par une profession et dotées des aptitudes nécessaires ont des chances de réussir. Les intérêts sont plus liés à la satisfaction professionnelle (corrélation de .30). Ce lien peut varier selon les dimensions mises en évidence par la typologie de Holland : il est plus fort pour le type social et plus faible pour le type réaliste.

**Comparaison entre  
différents outils  
d'évaluation**

En ce qui concerne les comparaisons entre les différents outils d'évaluation, on peut également se référer aux résultats des méta-analyses et aux travaux de Bruchon-Schweitzer et Lievens (1991) sur les pratiques de recrutement en France auprès d'un échantillon représentatif des organismes de recrutement. Deux constats majeurs s'imposent.

Le premier relève du classement des différentes pratiques d'observation et de leur évaluation selon leur degré de validité pronostique. Les pratiques concernées sont, dans l'ordre décroissant d'utilisation, l'entretien, la graphologie, les tests de personnalité, les tests d'aptitudes et d'intelligence, les observations en situation de travail (situations réelles ou situations simulées), les techniques projectives, les données biographiques, les évaluations par les pairs et par la hiérarchie, et d'autres techniques telles que la morphopsychologie ou l'astrologie. Les techniques les plus performantes en termes de validité pronostique (corrélations situées autour de .45) concernent des pratiques où les observables sont des faits (observation en situation de travail, résultats à des tests d'aptitudes). Les techniques ayant une performance nulle en termes de validité pronostique portent sur des faits observés et interprétés selon des cadres théoriques non validés souvent posés a priori et rigides, comme la graphologie ou la morpho-psychologie ou des pratiques ésotériques (astrologie). Les techniques qui passent par des médiations langagières (entretien, questionnaires de personnalité) ont des validités pronostiques modérées (autour de .20), mais on peut accroître leur validité si elles sont structurées (Balicco, 2001).

Le second constat relève d'une comparaison entre le classement selon la validité des pratiques et le classement selon la fréquence d'utilisation. Les auteurs constatent que les pratiques les plus couramment utilisées ne sont pas les plus valides. Par exemple, la graphologie, dont la validité pronostique est nulle (Bruchon-Schweitzer, 2001), fait partie des pratiques les plus utilisées, en France. D'une certaine manière, si l'on assimile le classement des pratiques en fonction de leur utilisation à un indicateur de validité sociale (pratique reconnue socialement comme valide) on aperçoit ici une indépendance entre validité scientifique et validation sociale. Assez souvent, ce n'est pas la référence scientifique qui fonde le choix des pratiques mais les habitudes, les croyances, les représentations que l'on se fait de leur valeur.

### **Études concernant les biais engendrés dans le processus d'évaluation**

Les évaluations par les tests ou autres pratiques standardisées laissent peu de place à la subjectivité de l'évaluateur. Mais dans la mesure où l'observation et l'évaluation mettent en jeu des interactions entre sujets comme dans les entretiens ou dans des observations de comportements en situation naturelle, on doit s'attendre à des phénomènes de biais, phénomènes observables dans toute activité humaine de traitement d'informations et de raisonnement (Evans, 1989 ; Reason, 1993). Des biais ont été mis en évidence dans le cadre des travaux de docimologie (« *science des examens* ») et de psychométrie. De fortes dépendances ont été mises en évidence entre certaines caractéristiques des évaluateurs (le niveau de diplôme de l'enseignant, par exemple) et les jugements portés sur les copies corrigées. On a aussi étudié le rôle des attentes des maîtres ou l'effet de certaines informations données aux correcteurs avant évaluation sur les notes attribuées.

D'autres formes de biais de l'évaluation attribuables aux évaluateurs sont connues sous le nom d'« effet ». Par exemple, « *l'effet de halo* » résulte de la généralisation d'une évaluation faite sur une dimension, à d'autres dimensions qui devraient être évaluées de façon indépendante. Certains éléments du contexte, parce qu'ils attirent l'attention, peuvent servir de référence pour l'observation et l'évaluation d'éléments de même nature (« *effet d'ancrage* »). Lorsque deux copies sont corrigées à la suite l'une de l'autre, l'une bonne, l'autre mauvaise, cette dernière, par contraste, sera dépréciée (« *effet de contraste* »). On analysera attentivement dans cette optique les études expérimentales présentées dans les ouvrages de Noizet et Caverni (1978) et de Monteil (1990).

### **Études concernant l'efficacité de l'accompagnement des bilans de compétences**

#### **La pertinence du travail sur soi**

On peut s'appuyer ici principalement sur des travaux qui montrent la pertinence du travail sur soi et sur les premières études concernant la réalisation des bilans de compétences.

Dans la perspective de ces théorisations sur le sentiment d'efficacité personnelle et sur la gestion de soi, Bandura (1997) cite plusieurs travaux qui attestent de l'importance de ces dimensions



de soi sur les comportements de recherche d'emploi. Sur des études longitudinales, il constate que les demandeurs d'emploi qui ont confiance dans leur efficacité à mener une recherche d'emploi sont plus actifs dans cette recherche et obtiennent plus vite des emplois d'un niveau plus élevé que ceux qui doutent de leurs capacités. Ces derniers s'autolimitent dans leur action, souvent parce qu'ils doutent de leurs capacités. L'efficacité personnelle perçue contribue pour une part importante au développement de carrière.

Les résultats de la méta-analyse de Sadri et Robertson (1993) confirment que le *sentiment d'efficacité personnelle* (SEP) est corrélé avec la performance (.40) et avec le choix du comportement. La liaison avec la performance est plus faible en milieu naturel que dans les situations expérimentales.

**L'efficacité du bilan de compétences**

En travaillant sur la mise en valeur de soi, c'est bien sur ce mécanisme que jouent les conseillers de bilan. Les bénéficiaires reconnaissent, selon diverses enquêtes effectuées dans un délai de six mois après le bilan, que le temps du bilan a été un moment privilégié de prise de conscience de soi et d'élaboration de projet. Dans une étude avant/après bilan, Ferrieux et Carayon (1996) trouvent que le bilan de compétences augmente globalement l'estime de soi des bénéficiaires. De ce fait, ils progressent dans leurs capacités à construire un projet professionnel, à formuler un plan d'action, à engager des actions, à négocier leur projet. Gaudron et Bernaud (1997) dans une étude avant/après bilan et avec un groupe contrôle montrent que le bilan augmente l'estime de soi. Lemoine (1997) utilise un questionnaire d'auto-analyse et d'auto-emprise pour évaluer l'effet bilan. Le bilan apporte une connaissance plus précise de ses compétences, une clarification de la situation et un progrès dans l'élaboration des projets. Ferrieux et Carayon (1998) trouvent que le taux d'insertion des chômeurs de longue durée, bénéficiaires d'un bilan, après six mois, est plus élevé que celui des bénéficiaires d'autres prestations (action d'insertion et de formation). François et Langelier (1998) ont conduit une étude par questionnaire 6 mois après le bilan. Le meilleur prédicteur du sentiment de contrôler les situations de la vie, les situations de prise de décision est la satisfaction de l'approfondissement des compétences. Ce que manifestent des entretiens après bilan : « le bilan m'a permis de reprendre confiance en mes capacités... Seul, je n'aurais pas pu ». Peut-être est-ce le témoignage qu'apportera Sandrine à l'issue de son bilan de compétences ?

## **4.4. CONCLUSION**

---

En passant de l'examen psychologique au bilan de compétence l'évaluation psychologique s'est déplacée : de l'acte du psychologue elle est devenue accompagnement d'un processus. Si le bilan des compétences est né d'évolutions sociales et de décisions politiques, les théorisations psychologiques n'ont pas attendu ces évolutions et ces décisions pour développer des modèles propres à rendre compte des capacités de l'homme à faire face et à riposter

aux mutations sociales et aux changements propres aux contenus et à l'organisation du travail. Les premières données concernant les applications en orientation professionnelle et dans les processus d'insertion dans l'emploi valident cette approche.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

A partir des pratiques des psychologues travaillant en milieu professionnel à l'évaluation des personnes nous avons exploré les fondements théoriques et les formes d'opérationnalisation de leurs pratiques. Nous avons tenu à mettre en évidence les points suivants :

- l'évaluation ne se réduit pas à des pratiques de mesure tels que les tests et les questionnaires de personnalité ; les premiers outils du psychologue sont ses outils théoriques de pensée et d'interprétation ;
- le bilan de compétences professionnelles et personnelles implique directement la personne dans le processus d'évaluation ;
- l'analyse des expériences sociales et professionnelles constitue l'un des éléments majeurs de l'aide à la mise en valeur de soi ; le psychologue dispose de modèles pertinents pour accompagner cette analyse ;
- l'accompagnement psychologique d'un travail sur soi peut être bénéfique aux personnes et aux organisations de travail dans une société qui prône la responsabilisation personnelle, l'adaptabilité, la créativité.

### Définitions fondamentales

**Aptitude** : Dimension sur laquelle se différencient des individus dont on étudie les performances. Les différences individuelles directement observées sur des épreuves sont, en général, attribuées à des caractéristiques sous-jacentes non directement observables (d'après M. Reuchlin, *Grand Dictionnaire de la Psychologie, Larousse*).

**Compétence** : Conduite sociale ou professionnelle adaptée, caractérisée par l'efficacité constatée en situation, par rapport à des attentes sociales et professionnelles.

**Bilan de compétences** : Il a « pour objet de permettre à des travailleurs d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation ». (Loi du 31 décembre 1991)

**Motivation** : « Construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. » (Vallerand & Thill, 1993)

**Soi** : La psychologie du soi s'intéresse à la façon dont la personne se perçoit elle-même. L'exploration du soi met en évidence l'intrication des facteurs cognitifs et conatifs. Les représentations de soi sont des schémas directeurs de la conduite.

**Validation** : Processus de recherche scientifique continue de la signification des mesures, qui s'appuie sur un faisceau d'arguments et de preuves. (Dickes et al, 1994).

### A propos des auteurs

**Jacques Aubret**, psychologue, professeur de Psychologie de l'Orientation à l'Institut National d'Etudes du Travail et d'Orientation Professionnelle (INETOP/CNAM). Recherches en Orientation des Adultes.

**Serge Blanchard** est chercheur à l'INETOP / CNAM. Recherches sur les liens entre les sentiments d'efficacité personnelle des lycéens et leur orientation scolaire.

---

**Bibliographie**

- Anastasi, A. (1990). *Psychological Testing* (6<sup>th</sup> ed.). New York : Macmillan.
- Anderson, N., & Herriot, P. (1997). *International handbook of selection and Assessment*. New York : Wiley.
- Aubret, J. (Dir.) . (1988). Reconnaissance des acquis et outils d'évaluation. Fondement et validité psychologiques. *Pratiques de Formation-Analyses*. Université de Vincennes Paris VIII.
- Aubret, J. (1992). Reconnaissance et validation des acquis : le portefeuille de compétences. *Pratiques de Formation-Analyses*. Université de Vincennes Paris VIII.
- Aubret, J., Aubret, F., & Damiani, C. (1990). *Les bilans personnels et professionnels. Guide méthodologique*. Issy-les-Moulineaux : EAP.
- Bacher, F. (1982). Sur certains problèmes soulevés par l'utilisation de tests psychologiques. *L'Année Psychologique*, 82, 439-455.
- Balocco, C. (2001). Mieux recruter grâce à l'entretien structuré. In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Dir.), *R H : les apports de la psychologie du travail* (pp. 53-69). Paris : Editions d'Organisation.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York : Freeman.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of personality. Theory and research* (pp. 154-195). New York : The Guilford Press.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory : an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Barone, D. F., Maddux, J. E., & Snyder, C. R. (1997). *Social cognitive psychology. History and current domains*. New York : Plenum Press.
- Baumeister, R.F. (1997). Identity, self-concept, and self-esteem. The self lost and found. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs. (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 681-710). San Diego, CA : Academic Press.
- Beaujouan, Y.-M. (2001). Quel est l'apport des assessment centers à l'évaluation des personnes ? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Dir.), *R H : les apports de la psychologie du travail* (pp. 71-87). Paris : Editions d'Organisation.
- Bernaud, J.-L. (2000). Recrutement et évaluation du personnel. In J.-L. Bernaud & C. Lemoine (Dir.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (pp. 95-133). Paris : Dunod.
- Blanchard, S. (Dir.) . (1990). *Outils et procédures de bilan pour la définition d'un projet de formation personnalisée*. Issy-Les-Moulineaux : EAP.
- Blanchard, S. (Dir.) . (2000). Le conseil en orientation. *L'Orientaion Scolaire et Professionnelle*, 29, 1, numéro spécial.
- Blanchard, S., Sontag, J.-C., & Leskow, S. (1999). L'utilisation d'épreuves conatives dans le cadre du bilan de compétences. *L'Orientaion Scolaire et Professionnelle*, 28, 2, 275-297.
- Brown, D., & Brooks, L. (1996). *Career choice and development* (3<sup>rd</sup> ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Bruchon-Schweitzer, M.-L. (1991). Les méthodes d'évaluation du personnel utilisées pour le recrutement en France. *L'Orientaion Scolaire et Professionnelle*, 20, 1, 71-88.
- Bruchon-Schweitzer, M.-L. (1994). Les problèmes d'évaluation de la personnalité aujourd'hui. *L'Orientaion Scolaire et Professionnelle*, 23, 1, 35-57.
- Bruchon-Schweitzer, M.-L. (2001). Doit-on utiliser la graphologie dans le recrutement ? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Dir.), *R H : les apports de la psychologie du travail* (pp. 89-110). Paris : Editions d'Organisation.
- Bruchon-Schweitzer, M.-L., & Lievens, S. (1991). Le recrutement en Europe. Recherches et Pratiques. *Psychologie et Psychométrie*, 12, 2, numéro spécial.
- Bujold, C., & Gingras, M. (2000). *Choix professionnel et développement de carrière. Théories et recherches*. Montréal, Québec : Gaëtan Morin.
- Cardinet, J., & Tourneur, Y. (1985). *Assurer la mesure*. Berne : Peter Lang.
- Caroll, J.B. (1993). *Human Cognitive Abilities. A survey of Factor-Analytic Studies*. New York : University Press.
- Carver, C.S., & Scheier, M. (1998). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Castel, R., & Haroche, C. (2001). *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi. Entretiens sur la construction de l'individu moderne*. Paris : Fayard.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF.
- Code de déontologie des psychologues (1997). *Pratiques Psychologiques*, 3, 71-81.
- Cronbach, L.J. (1990 ). *Essentials of Psychological Testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York : Harper & Collins.
- Delory-Momberger, C. (2000). *Les histoires de vie. De l'invention de soi au projet de formation*. Paris : Anthropos.
- Dickes, P., Tournois, J., Flieller, A., & Kop, J.-L. (1994). *La psychométrie*. Paris : PUF.
- Dillon, R.F. (Ed.) . (1997). *Handbook on testing*. Westport, CT : Greenwood Press.
- Dolan, S.L., Lamoureux, G., & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal : Gaëtan Morin.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités*. Paris : PUF.
- Dweck, C.S. (2000). *Self theories : their role in motivation, personality, and development*. Philadelphia, PA : Psychology Press.
- Erikson, E. (1972). *Adolescence et crise. La quête de l'identité* (J. Nass & C. Louis-Combet, Trad.). Paris : Flammarion. (Edition originale, 1968).
- Ernoul, V., Gruere, J.P., & Pezeu, F. (1984). *Le bilan comportemental*, Paris : PUF.
- Evans, J.St.B.T. (1989). *Bias in human reasoning. Causes and consequences*. Hillsdale, NJ : LEA.
- Ferrari, M., & Sternberg, M.R. (1998). *Self-awareness. Its nature and development*. New York : The Guilford Press.
- Ferrieux, D., & Carayon, D. (1996). Impacts du bilan de compétences sur le positionnement personnel et professionnel : étude réalisée auprès de chômeurs de longue durée. *Cariéologie*, 6, 2, 45-69.
- Ferrieux, D., & Carayon, D. (1998). Evaluation de l'aide apportée par un bilan de compétences en termes d'employabilité et de réinsertion de chômeurs de longue durée. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48, 4, 251-259.
- Fleishman, E.A., Reilly, M.E., Chartier, D., & Lévy-Leboyer, C. (1993). *Analyse de poste de Fleishman (F-JAS) . Guide d'utilisation*

- (D. Chartier & C. Lévy-Leboyer, Trad.). Paris : ECPA. (Edition originale, 1992).
- Fleishman, E.A., & Reilly, M.E. (1998). *Guide des aptitudes humaines. Définitions, exigences des postes de travail et évaluation* (D. Chartier, Trad.). Paris : ECPA. (Edition originale, 1995).
- Ford, M.E. (1992). *Motivating humans. Goals, emotions and personal agency beliefs*. Newbury Park, CA : Sage.
- François, P.-H., & Langelier, B. (1998). L'agentivité comme « variable de sortie » du bilan. Communication présentée au X<sup>ème</sup> Congrès de l'AIPTLF. Bordeaux, Août.
- Gardner, H. (1996). *Les intelligences multiples* (P. Evans-Clark, M. Muracciole, & N. Weinwurz, Trad.). Paris : Retz. (Edition originale, 1993).
- Gaudron, J.-P., Bernaud, J.-L., & Lemoine, C. (1997). Evaluation des effets individuels des bilans de compétences : théories, méthodes et résultats. In E. Brangier, N. Dubois, & C. Tarquino (Dir.), *Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales* (pp. 79-83). Actes du colloque international et rencontres praticiens-chercheurs. Metz, Juin.
- Gecas, V. (1991). The self-concept as a basis theory of motivation. In J. A. Howard & P. L. Callero, *The self-society dynamic. Cognition, emotion, and action* (pp. 171-187). Cambridge, NW : Cambridge University Press.
- Gibson & Brown (1992). Counseling adults for life transitions. In S.D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (2<sup>nd</sup> ed.) (pp. 285-313). New York : Wiley.
- Gollwitzer, P.M. (1997). The history of the concept of goals. In R. Fuller, P.N. Walsh, & P. McGinley (Eds.), *A century of psychology. Progress, paradigms and prospects for the new millenium* (pp. 224-240). London : Routledge.
- Greenspan, S., & Driscoll, J. (1997). The role of intelligence in a broad model of intelligence of personal competence. In D.P. Flanagan, J.L. Genshaft, & P.L., Harrison (Eds.), *Contemporary Intellectual Assessment, Theory, Tests, and Issues*. New York : The Guilford Press.
- Guichard, J. (1993). *L'école et les représentations d'avenir des adolescents*. Paris : PUF
- Guichard, J., & Huteau, M. (2001). *Psychologie de l'orientation*. Paris : Dunod.
- Gysbers, N.C., Heppner, M.J., & Johnston, J.A. (1998). *Career counseling. Process, issues, and techniques*. Boston, MA : Allyn & Bacon.
- Hansen, J.J.C. (1994). The measurement of vocational interests. In M.G. Rumsey, C.B. Walker, & J.H. Harris (Eds.), *Personnel selection and classification* (pp. 293-316). Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Herriot, P., & Anderson, N. (1997). Selecting for change : how will personnel and selection psychology survive ? In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and Assessment* (pp. 1-34). New York : Wiley & Sons.
- Higgins, E.T., & Kruglanski, A.W. (2000). *Motivational science. Social and personality perspectives*. Philadelphia, PA : Psychology Press.
- Hogan, R., Johnson, J., & Briggs, S. (Eds.) (1997). *Handbook of personality psychology*. San Diego, CA : Academic Press.
- Hood, A.B., & Johnson, R.W. (1991). *Assessment in counseling : a guide to the use of psychological assessment procedures*. Alexandria, VA : American Counseling Association.
- Hoyle, R.H., Kernis, M.H., Leary, M.R., & Baldwin, M.W. (1999). *Selfhood : identity, esteem, regulation*. Boulder, CO : Westview Press.
- Huteau, M. (1985). *Les conceptions cognitives de la personnalité*. Paris : P.U.F.
- Huteau, M. (1995). *Manuel de Psychologie différentielle*. Paris : Dunod.
- Huteau, M., & Lautrey, J. (1999). *Evaluer l'intelligence. Psychométrie cognitive*. Paris : PUF.
- Holland, J.L. (1973). *Making vocational choices : a theory of careers*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices : a theory of vocational personalities and work environments*. Englewoods Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance* (P. Rusch, Trad.). Paris : Cerf. (Edition originale, 1992).
- Isaacson, L.E., & Brown, D. (2000). *Career information, career counseling, and career development* (7<sup>th</sup> ed.). Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.
- Jensen, A.R. (1998). *The g factor. The science of mental ability*. Westport, CT : Praeger.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organization psychology. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol 1, (pp. 75-170). Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press.
- Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation : a systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23-52.
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing*. London : Routledge.
- Kuiper, N. A. (2000). Two pillars of self plus one = cognitions, social context, and emotions. *Contemporary Psychology*, vol. 45, 2, 174-176.
- Laveault, D., & Grégoire, J. (1997). *Introduction aux théories des tests en Sciences Humaines*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Lemoine, C. (1997). Modèle théorique du bilan et soutien à l'émergence d'une nouvelle compétence : l'auto-analyse. In E. Brangier, N. Dubois, & C. Tarquino (Dir.), *Compétences et contextes professionnels. Perspectives psychosociales* (pp. 118-123). Actes du colloque international et rencontres praticiens-chercheurs. Metz, Juin.
- Lemoine, C. (1998). Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ? *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48, 243-249.
- Leong, F.T.L., & Barak, A. (2001). *Contemporary models in vocational psychology. A volume in honor of Samuel H. Osipow*. Mahwah, NJ : LEA.
- Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail. Contribution à la psychologie ergonomique*. Paris : P.U.F.
- Lévy-Leboyer, C. (1993). *Le Bilan de Compétences*. Paris : Editions d'Organisation.
- Lévy-leboyer, C. (1996) *Evaluation du personnel : Quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Paris : Editions d'organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise. Modèles et Stratégies*. Paris : Editions d'Organisation.
- Lhotellier, A. (2001). *Tenir conseil*. Paris : Seli Arslan.
- Loarer, E., Vignaud, P., & Loss, I. (2000). *PAQ. Manuel de l'utilisateur*. Paris : ECPA.
- Locke, E.A., & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Lowman, R.L. (1991). *The clinical practice of career assessment. Interests, abilities and personality*. Washington, DC : American Psychological Association.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Row.
- Matthews, G. (1997). The big-five as a framework for personality assessment. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and Assessment* (pp. 475-492). New York : Wiley.

## Le bilan de la personne au travail

- McCormick, E.J., Mecham, R.C., & Jeanneret, P.Q. (1977). *Technical manual for the Position Analysis Questionnaire (system II)*. Lafayette, IN : University Book Store.
- McDaniels, C., & Gysbers, N.C. (1992). *Counseling for career development*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Monteil, J.-M. (1990). *Eduquer et former. Perspectives psycho-sociales*. Grenoble : P.U.G.
- Monteil, J.-M. (1993). *Soi et le contexte*. Paris : A. Colin.
- Moulin, M. (1992). *L'examen psychologique en milieu professionnel*. Paris : P.U.F.
- Moulin, M. (1994). Examen Psychologique et bilan de compétences. In M. Huteau (Dir.), *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes* (pp. 661-664). Issy-les-Moulineaux: EAP.
- Moscovici, S. (Dir.) . (1994). *Psychologie sociale des relations à autrui*. Paris : Nathan.
- Nahoum, C. (1971). *L'entretien psychologique*. Paris : PUF.
- Noizet, G., & Caverni, J.-P. (1978). *Psychologie de l'évaluation scolaire*. Paris : P.U.F.
- Pervin, L. A., & John, O. P. (Eds.) . (1999). *Handbook of personality. Theory and research* (2<sup>nd</sup> ed.). New York : The Guilford Press.
- Peterson, G.W., Sampson, J.P., Jr., & Reardon, R.C. (1991). *Career development and services. A cognitive approach*. Pacific Grove, CA : Brooks & Cole.
- Piolat, M., Hurtig, M. C. & Pichevin, M. F. (Dir.) . (1992). *Le Soi : Recherches dans le champ de la cognition sociale*. Neuchâtel : Delachaux & Niestlé.
- Reason, J. (1993). *L'erreur humaine* (J.-M. Hoc, Trad.). Paris : PUF. (Edition originale, 1990).
- Reuchlin, M. (1999). *Evolution de la psychologie différentielle*. Paris : PUF.
- Rolland, J.P. (1993). Validité de construct de «marqueurs» des dimensions de personnalité du modèle en cinq facteurs. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 43, 4, 317-337.
- Sadri, G., & Robertson, I.T. (1993). Self-efficacy and work-related behavior : a review and meta-analysis. *Applied Psychology : an International Review*, 42, 139-152.
- Savickas, M.L., & Walsh, W.B. (Eds.) . (1996). *Handbook of career counseling*. Palo Alto, CA : Davies-Black Publishing.
- Seligman, L. (2000). *Developmental career counseling and assessment* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Seligman, M.E.P. (1975). *Helplessness : on depression, development and death*. San Francisco, CA : Freeman.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. L. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology : practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Schlossberg, N.K., Waters, E.B., & Goodman, J. (1995). *Counseling adults in transitions. Linking practice with theory*. New York : Springer.
- Sharf, R.S. (1997). *Applying career development theory to counseling*. Pacific Grove, CA : Brooks/Cole.
- Sireci, S.G., & Geisinger, K.F. (1998). Equity issues in employment testing. In J. Sandoval, G.L. Frisby, K.F. Geisinger, J.D. Scheuneman, & J.R. Grenier (Eds.), *Test intervention and diversity. Achieving equity in assessment* (pp. 105-140). Washington, DC : APA.
- Sternberg, R.J. (1994). La théorie triarchique de l'intelligence. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 23, 1, 119-136.
- Sternberg, R. J. (1999). What do we know about tacit knowledge ? Making the tacit become explicit. In R. J. Sternberg & J. A. Horvath (Eds.), *Tacit knowledge in professional practice. Researcher and practitioner perspectives* (pp. 231-236). Mahwah, NJ : LEA.
- Vallerand, R.J. (1993). La motivation intrinsèque et extrinsèque en contexte naturel : implications pour les secteurs de l'éducation, du travail, des relations interpersonnelles et des loisirs. In R. Vallerand & E. Thill (Dir.), *Introduction à la psychologie de la motivation* (pp. 533-581). Paris : Vigot.
- Vallerand R.J., & Losier, G.F. (1994). Le soi en psychologie sociale : perspectives classiques et contemporaines. In R. J. Vallerand (Dir.), *Les fondements de la psychologie sociale* (pp. 121-192). Montréal : Gaëtan Morin.
- Vallerand, R.J., & Blanchard, C. (1998). Education permanente et motivation : contribution du modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque. *Education Permanente*, 136, 15-36.
- Vallerand, R., Thill, E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Paris : Vigot.
- Vermersch, P. (1996). *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF.
- Vrignaud, P. (à paraître). Les biais culturels : de la nuisance psychométrique au potentiel heuristique. *Bulletin de Psychologie*.
- Walsh, W.B., & Osipow, S.H. (1990). *Career counseling : contemporary topics in vocational psychology*. Hillsdale, NJ : LEA.
- Walsh, W.B., & Betz, N.E. (1995). *Tests and assessment* (3<sup>rd</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Watkins, C.E., Jr., & Campbell, V.L. (2000). *Testing and assessment in counseling practice* (2<sup>nd</sup> ed.). Mahwah, NJ : LEA.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation : Metaphores, theories and research*. Newbury Park, CA : Sage.





**Un problème  
d'évaluation sur le  
terrain.**

Un grand hôtel de luxe d'envergure internationale impose l'application d'un système d'évaluation des performances sur son site de la Côte d'Azur. Ce système, ayant été élaboré avec beaucoup de soins dans le pays du siège de l'hôtel, a été très coûteux pour l'entreprise. Mais les salariés locaux, qui jusqu'à présent n'avaient jamais été évalués, n'hésitent pas à menacer de faire grève. Ils se demandent pourquoi une évaluation s'avère nécessaire et quelle en sera sa finalité. Conséquence : la direction de l'hôtel est contrainte de retirer le système d'évaluation en attendant de mettre en place une procédure qui assurera son acceptation. Pour ce faire, il faudra apporter d'importantes modifications à la procédure d'évaluation et surtout impliquer les salariés locaux afin de déterminer ces modifications.

**Plan du chapitre**

Ce chapitre commence avec une présentation des différentes utilisations de l'évaluation dans les organisations. Nous situons ces utilisations dans les contextes de leur application et nous montrons que l'évaluation a des conséquences importantes pour l'organisation. Ensuite, nous consacrons la majeure partie du chapitre à un exposé de trois principales utilisations de l'évaluation : l'orientation professionnelle, la sélection du personnel, et l'évaluation des performances en poste. Enfin, pour atteindre l'objectif de l'acceptation d'un système d'évaluation, nous présentons un modèle du feed-back et la théorie de la justice organisationnelle.

## **5.1. L'ÉVALUATION DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL**

---

L'idée d'une évaluation suscite souvent des angoisses. Ces angoisses sont évidentes chez la personne qui sera évaluée, comme un candidat à un emploi qui attend un entretien d'embauche ou un salarié qui verra ses performances évaluées au cours de l'entretien annuel. Notre exemple du terrain illustre bien les inquiétudes des salariés à l'égard de l'évaluation. Mais les évaluateurs éprouvent également quelques angoisses devant cette tâche car souvent ils se sentent démunis et peu préparés à réaliser une évaluation juste et à communiquer un retour d'appréciation à l'évalué. Malgré tout, l'évaluation paraît incontournable et même si certains font croire qu'ils ne la pratiquent pas, ils effectuent tout de même des évaluations implicites. Sans cela, peut-on penser qu'une décision de recrutement, de promotion ou de mutation aura été prise par un tirage au sort ?

**Critères pour  
l'évaluation**

Dans ce chapitre, nous aborderons différentes applications de l'évaluation dans le contexte organisationnel. Quand on met en place un système d'évaluation, on doit avoir certaines exigences. D'abord, tout outil de mesure doit répondre à des critères quantitatifs. On s'intéresse par exemple aux erreurs d'appréciation, à l'exactitude des évaluations, à leur fidélité et à leur validité (Guillevic & Vautier, 1998 ; Murphy & Cleveland, 1991). Jacobs, Kafry & Zedeck (1980) ont présenté deux autres catégories de critères souvent négligées. La première et la plus fondamentale



concerne les critères d'utilisation. Un système d'évaluation est là pour répondre à des besoins précis. On s'intéresse tout d'abord de savoir si les objectifs que l'organisation s'est fixés sont réalisés. Nous verrons que les objectifs pour l'évaluation sont très variés et qu'il faut élaborer des procédures différentes afin que l'évaluation corresponde bien aux objectifs définis. La deuxième catégorie concerne des critères qualitatifs et cherche à apprécier la pertinence (l'évaluation représente-t-elle réellement l'ensemble des performances ou qualités ?), la disponibilité (peut-on obtenir l'information évaluative ?), la facilité d'interprétation, et la qualité pratique de l'évaluation (les utilisateurs ont-ils une facilité d'utilisation des outils d'évaluation ?). Nous nous attacherons à présenter des pratiques d'évaluation ainsi que des recherches qui répondent à l'ensemble de ces critères.

Nous commençons par un examen des évaluations en terme d'objectifs et d'applications. De cette façon, nous comprendrons mieux pourquoi l'évaluation est incontournable.

### **5.1.1. Trois catégories d'objectifs d'évaluation**

#### ***Objectifs administratifs***

Dans le contexte organisationnel, les objectifs d'utilisation des évaluations se situent dans trois catégories. On évalue pour des objectifs administratifs, développementaux ou de recherches. La catégorie administrative regroupe les différentes utilisations des évaluations ayant pour objet d'aider les responsables d'une organisation à prendre des décisions. Les décisions les plus courantes sont le recrutement, la promotion, le licenciement, l'augmentation de salaire, et l'attribution de primes. En général, ces décisions se fondent sur une évaluation des compétences, des performances ou d'autres qualités de la personne qui doivent indiquer dans quelle mesure la personne mérite le poste, la prime ou autre sanction.

#### ***Objectifs développementaux***

Dans le cadre d'objectifs développementaux, il est typique d'informer la personne évaluée des différents aspects de ses compétences et performances qui ressortent de l'évaluation. Cette information peut servir à son développement personnel. L'entretien annuel présente un retour qui participe à la motivation (« votre performance est excellente—continuez ! ») ou à identifier les points faibles à corriger. De cette façon, on proposera des formations pour pallier les faiblesses ou pour donner des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise, on fixera des objectifs d'amélioration des performances ou on proposera des responsabilités différentes au salarié. La personne elle-même pourra décider de nouvelles orientations suite à ce retour sur les performances.

#### ***Objectifs de recherche appliquée***

Enfin, quelquefois l'organisation s'intéresse aux évaluations dans une perspective de recherche appliquée. Par exemple, les procédures de recrutement permettent-elles d'identifier de futurs salariés performants ? La formation que nous proposons aux nouvelles recrues, prépare-t-elle nos salariés à faire face aux exigences du travail ? L'intervention du consultant pour motiver les ouvriers, a-t-elle été efficace ? Pour ces différentes questions, il faut des

mesures de performance (et une approche expérimentale) pour apporter des réponses et évaluer les pratiques de l'organisation.

Nous pouvons constater combien la prise en compte des utilisations et objectifs est importante lors de l'élaboration du système d'évaluation afin de pouvoir répondre aux critères d'utilisation essentiels à sa réussite.

### **5.1.2. Les contextes d'évaluation**

#### ***Organisations, cabinets, et centres de bilan***

Le contexte qui entoure une évaluation est déterminé par les objectifs, que nous venons d'examiner, mais aussi par les lieux où elle est réalisée et par les divers professionnels impliqués (Rembert, 1997). Les différents objectifs présentés dans la section précédente étaient définis par rapport au contexte organisationnel. Quand on change de contexte, on change aussi les enjeux de l'évaluation, ce qui peut influencer le processus même d'évaluation. Par exemple, il serait possible de réexaminer les objectifs quand l'évaluation est réalisée dans un cabinet ou centre de bilan plutôt que dans son organisation. Dans ces autres contextes, le salarié peut être plus confiant concernant les objectifs développementaux. Quand l'entreprise même est à l'initiative d'une évaluation développementale, il y a souvent la crainte qu'elle utilise également ces informations à des fins administratives. En revanche, les objectifs administratifs sont probablement plus limités en nature quand on déplace l'évaluation dans un cabinet ou centre de bilan. Ces organismes pourraient participer à une prise de décision concernant un recrutement ou une formation, mais il est peu probable qu'ils s'occupent d'une augmentation ou d'une prime. Comme l'argumente clairement Rembert (1997), quand on enlève la personne du contexte de son travail, les influences de ce contexte sur les aspects évalués sont absentes : la personne n'est plus évaluée par rapport à son contexte d'activité. Ceci est évidemment plus ou moins problématique selon l'objectif de l'évaluation. Par exemple, pour un recrutement initial, la personne n'est que rarement placée dans un vrai contexte de travail. Pour pallier ces difficultés, des tests élaborés récemment tentent justement de mettre la personne dans un contexte de travail. Notamment, l'inventaire de personnalité élaboré par Schmit, Kihm, et Robie (2000) illustre cette approche. Par ailleurs, les recherches de Rembert montrent que le contexte joue un rôle sur les représentations de soi sur des dimensions telles que les styles de leadership et l'internalité.

### **5.1.3. Les conséquences de l'évaluation**

L'évaluation a des conséquences pour les personnes évaluées et pour les organisations qui les réalisent. Ces conséquences dépendent des objectifs définis pour l'évaluation et peuvent à leur tour influencer le processus d'évaluation à cause des enjeux impliqués dans chaque cas. Il est donc utile d'examiner catégorie par catégorie ces enjeux et leurs influences.

### **Influence des différents objectifs**

**Objectifs  
administratifs**

Dans le cadre des objectifs administratifs, le salarié peut avoir quelque chose à perdre ou à gagner suite à une évaluation. Les enjeux sont souvent de nature économique (augmentations de salaire, licenciements). Face à de tels enjeux, il est rare que l'évaluateur, qui a donc un rôle déterminant dans la décision, soit indifférent quant à sa tâche d'évaluation, notamment quand il aura également la responsabilité délicate de communiquer les résultats de son évaluation au salarié. S'il désire épargner le salarié les conséquences négatives de son évaluation ou éviter une situation de communication difficile, il est probable que l'évaluation ne représente pas le vrai état des performances (Longenecker, Sims, & Gioia, 1987). Les susceptibilités des différents acteurs méritent la plus grande attention dans le contexte des objectifs administratifs.

**Objectifs  
développementaux**

Dans le contexte des objectifs développementaux, les conséquences sont d'une autre nature. La personne ou son organisation pourra initier une évolution ou une réorientation suite aux résultats. L'évaluation peut aussi participer à mieux définir l'image de soi de la personne évaluée en y apportant des éléments nouveaux sur ses qualités ou le point de vue d'autrui (Camus, 1997 ; Lévy-Leboyer, 2000b).

Quand les objectifs sont développementaux, la franchise et l'honnêteté dans l'évaluation sont probablement plus facilement respectées. Après tout, l'évaluation se place dans une perspective d'évolution de carrière et d'appariement entre la personne et son environnement. La menace n'est pas réelle dans ce contexte surtout si un climat de confiance et de soutien dans l'entreprise est instauré. La communication et les procédures doivent garantir aux salariés que l'utilisation des évaluations ne pourra servir à des finalités autres que celles clairement exposées et allant dans le sens du développement personnel.

**Objectifs de  
recherche**

Les objectifs liés à la recherche et qui concernent une évaluation des pratiques de l'entreprise devraient susciter le moins d'inquiétudes de la part des salariés et des évaluateurs. Ces derniers seront de ce fait moins motivés à introduire des distorsions dans les évaluations. Dans certains cas, il est même possible de réaliser des évaluations qui respectent l'anonymat des salariés. C'est le système de recrutement, les programmes de formation ou les interventions du consultant qui sont éventuellement visés par ces évaluations.

### **Considérations pour un système d'évaluation**

Il faut bien tenir compte des éventuelles conséquences de l'évaluation au moment de mettre en place un système évaluatif. Si les objectifs ne sont pas bien définis et les enjeux pour les différents acteurs ne sont pas clairement explicités, les chances de réussir la mise en place du système sont limitées. Notamment, il peut y avoir un refus de l'utilisation de la part des salariés craignant des conséquences négatives sur leurs conditions du travail (comme dans l'exemple du terrain présenté au début du chapitre). Mais les évaluateurs peuvent aussi refuser d'utiliser le système comme prévu,

ne voulant pas être responsables des conséquences sur les salariés ou préférant éviter la difficulté de confronter un salarié à ses performances problématiques.

Nous reviendrons à ces difficultés au moment de présenter des outils d'évaluation et ensuite leur acceptabilité. D'abord, examinons les applications spécifiques de l'évaluation.

## **5.2. TROIS APPLICATIONS PRINCIPALES**

---

Les trois applications de l'évaluation que nous présentons ici représentent une sorte de suite logique dans la carrière de l'individu. Dans un premier temps, il s'oriente vers un métier ou une carrière, en fonction de ses intérêts, de ses capacités, et de sa personnalité. Il est possible qu'il se fasse aider, dans un premier temps auprès des différents enseignants et professionnels qu'il rencontre au cours de sa scolarité, et plus tard par des cabinets ou divers organismes d'emploi (ANPE, APEC...). Les tests d'aptitudes, de personnalité ou d'intérêts utilisés pour l'évaluation peuvent tous contribuer à une meilleure connaissance de soi, utile pour une meilleure orientation. Nous montrons leur application pour l'orientation professionnelle (l'ouvrage de Guichard & Huteau, 2001, présente un traitement complet de ce thème).

Après avoir choisi une orientation et avoir effectué la formation initiale correspondante, l'individu est prêt à candidater. C'est au tour de l'entreprise ou du cabinet de prendre en charge l'évaluation pour déterminer de l'aptitude du candidat au poste. L'entreprise qui ne laisse pas cette décision au hasard aura procédé à une analyse systématique de ses besoins et aura mis en place un système d'évaluation qui permet d'identifier le ou les meilleurs candidats au poste. Il s'agit de faire une analyse de poste, de choisir des techniques valides d'évaluation des candidats, et d'utiliser les résultats selon des procédures prédéterminées pour sélectionner l'heureux élu. Nous commentons ces différentes phases de la mise en place d'un système de recrutement.

Une fois en entreprise, l'évaluation continue. L'individu lui-même cherche à savoir s'il a fait le bon choix de métier et d'entreprise ou s'il peut évoluer vers des postes à responsabilités élevées ou du moins différentes. L'entreprise aussi a intérêt à évaluer son choix, à déterminer s'il est possible de mieux utiliser le salarié, et à participer à sa motivation et à son évolution de carrière. Encore une fois, des méthodes d'évaluation sont adaptées à ces finalités et de nouvelles difficultés dans leur application sont rencontrées. Ces problèmes seront traités à leur tour.

### **5.2.1. L'orientation professionnelle**

Jusqu'à présent, l'orientation professionnelle a été presque exclusivement utilisée à des fins d'orientation d'adolescents ou de jeunes adultes en cours de scolarisation. Cette utilisation n'a d'ailleurs été

que très minime par rapport au nombre croissant de jeunes scolarisés. Dans beaucoup de cas, les jeunes en France n'ont jamais eu accès à ces procédures d'orientation. Ils n'ont pu que rarement prendre un rôle actif dans leur orientation, souvent par méconnaissance de l'existence même d'outils pouvant les aider.

Dans les outils existants permettant une meilleure connaissance de soi et leurs applications potentielles dans l'orientation professionnelle, on peut noter le rôle prépondérant des tests d'aptitudes cognitives ou psychomotrices, des inventaires de personnalité ainsi que des inventaires d'intérêts. Ces outils étant complémentaires dans leur utilisation et leur fonction, ils peuvent être, s'ils sont utilisés de façon pertinente, une précieuse aide à la décision. Vu que les tests d'aptitude et les inventaires de personnalité sont traités plus loin dans le contexte du recrutement, nous insisterons ici sur les inventaires d'intérêts, utilisés surtout pour l'orientation.

### **Les inventaires d'intérêts et leur utilisation**

Il n'était pas rare, il y a encore 15 ou 20 ans de se préparer en fin de scolarité à une carrière qui pouvait « durer » toute une vie. L'importance du choix de carrière prenait alors tout son sens. L'étude des intérêts a été à ce propos en grande majorité liée à la psychologie de l'orientation professionnelle (Dupont, 1987). L'interaction constante entre l'individu et son environnement fait que même si l'on peut parler d'une certaine stabilité des intérêts, leur évolution est sujet aux différents apprentissages auxquels la personne est confrontée (Dupont, 1987).

Les grands précurseurs dans l'élaboration des inventaires d'intérêts professionnels ont été Kuder (1934) avec le « Kuder General Interest Inventory » et Strong (1927) avec le « Vocational Interest Test ». Ces inventaires ont donné lieu à de nombreuses recherches, ce qui a permis à des versions modernisées, plus courtes (Descombes, 1965 ; Dupont, 1979 ; Holland, 1971) de montrer de bons coefficients de fidélité ainsi que de validités discriminante et de contenu (par exemple, Capel & Descombes, 1996 ; Segal, 1995). Les mesures d'intérêts professionnels indiquent généralement le degré de préférence d'un individu face à une liste d'activités ou une liste de métiers (quelquefois les deux). Les réponses apportées par l'individu donnent une idée sur des tendances et des normes d'intérêts voire des types de personnalité pouvant être comparées à celles de professionnels (les types définis par Holland sont sûrement les plus connus ; voir le chapitre 4 de Aubret et Blanchard pour une description de cette approche). Cela donne un « profil » général d'intérêts, mais ces résultats ne montrent en aucun cas les capacités ou les compétences de l'individu face à un métier. Il reste à la personne à pouvoir effectuer la ou les formations nécessaires à l'accomplissement de son projet professionnel.

Les inventaires d'intérêts peuvent aider à rapprocher la personne d'un métier auquel il n'aurait pas pensé, tout simplement parce qu'il n'y a pas été exposé. En effet, il est souvent difficile de se « représenter » un métier dans sa réalité quotidienne. Par exemple, comment, si nous n'y sommes pas exposés, imaginer une journée

de travail d'un scientifique au CNRS ou d'un pilote de chasse ? Ils peuvent aussi mettre en valeur des métiers ayant des stéréotypes de genre très affirmé (infirmière, institutrice, pompier). A ce titre, les inventaires ont très tôt évité de faire allusion à des questions relevant du genre du métier. L'utilisation des inventaires d'intérêts sera d'autant plus utile qu'elle s'accompagnera d'une recherche des différents métiers et des différentes branches liées à ceux-ci. D'une façon globale, plus la recherche sera large pour ensuite se préciser, plus il y aura des chances que l'individu s'oriente de façon réaliste vers le métier correspondant le mieux à ses envies.

Il est important de souligner que les inventaires d'intérêts ne sont que des « guides » d'orientation comme pourrait l'être un professionnel compétent, un psychologue ou tout simplement « le bon sens » que chacun peut avoir dans la connaissance de ses intérêts. Une décision d'orientation est une décision importante qui doit provenir d'un retour d'information d'un professionnel compétent (Bernaud & Vrignaud, 1996) mais également d'une réflexion approfondie sur les conséquences de cette décision.

## **5.2.2. Sélection du personnel/recrutement**

L'entreprise ou le cabinet qui recrute a une grande diversité de techniques à sa disposition pour l'évaluation des candidatures. Devant un tel embarras de choix, comment choisir une technique à employer pour pourvoir à un poste donné ? Ce choix pourra être motivé par les trois catégories de critères que nous avons présentées au début du chapitre : critères quantitatifs, critères d'utilisation, et critères qualitatifs. Dans le contexte du recrutement, l'objectif présumé est d'identifier le meilleur candidat pour le poste, celui qui apportera le plus de valeur ajoutée à l'entreprise en ayant les meilleures performances. Toujours dans ce contexte, il s'avère que les critères quantitatifs répondent bien à cet objectif : les techniques les plus valides permettent de maximiser les chances d'identifier les meilleurs candidats. En ce qui concerne les critères qualitatifs tels que les qualités pratiques de l'évaluation, les recherches commencent seulement à présenter des éléments de réponse qui peuvent aider le praticien. Nous reviendrons sur ces questions après avoir examiné les considérations nécessaires pour réaliser un système de recrutement exploitable et efficace.

### ***L'analyse du travail***

Comme l'explique Lévy-Leboyer (1993, 2000a), un système de recrutement repose sur une analyse du poste de travail. D'autres auteurs présentent des traitements détaillés des méthodes d'analyses du travail (par exemple, Guillevic, 1991 ; Karnas, 1987 ; Lévy-Leboyer, 2000a), nous ne les reprendrons donc pas ici. L'objectif de l'analyse du travail est d'identifier les différentes compétences requises par le poste. Les compétences se déclinent en diverses connaissances, habiletés, capacités, et autres qualités (personnalité, motivation, styles de travail...). Traditionnellement, les analyses de poste mettaient l'accent sur les connaissances et capacités (compétences « hard », voir Camus, 1997) plutôt que sur des qualités humaines comme la personnalité. La reconnaissance

plus récente de l'importance de cette dernière catégorie se retrouve dans de nouveaux outils d'analyse de poste tels que le F-JAS-2 de Fleishman (1998) ou le PPRF de Raymark, Schmit et Guion (1997—voir l'encadré 5.a). Le D5D de Rolland et Mogenet (1992), bien qu'étant surtout un outil pour rendre compte de la personnalité, permet aussi de réaliser ce genre d'analyse de poste.

**Encadré 5.a. Le « Personality- Related Position Requirements Form » (PPRF)**

Le PPRF (Raymark, Schmit, & Guion, 1997) est une analyse de poste élaborée en terme de traits de personnalité et donc pouvant être utilisée en complément d'autres outils pour identifier des aptitudes ou qualités personnelles requises pour un poste. Respectant le cadre théorique des Cinq Grands Facteurs (Big Five), il a été sujet à une étude préliminaire qui a permis de démontrer qu'il pouvait effectivement différencier 260 postes en terme de traits de personnalité nécessaires pour leur réalisation. Cet outil pourra ainsi participer à systématiser le rapprochement entre les théories de la personnalité et les comportements liés aux performances au travail.

Le questionnaire comprend 107 items répartis dans 12 dimensions distinctes liées aux Cinq Grands Facteurs. L'Extraversion est ainsi composée de 1) leadership, 2) négociation et 3) désir de réussite. L'Accommodement se mesure par 4) sociabilité, 5) sensibilité et 6) coopération. La Conscience se traduit par 7) confiance, 8) éthique et 9) être consciencieux. La Stabilité Emotionnelle représente un facteur à elle seule (10). Enfin l'Ouverture d'Esprit a deux composants qui sont 11) génération d'idées et 12) planification. La décision de définir 12 dimensions plutôt que d'en rester à 5 est fondée sur la possibilité d'une meilleure précision d'opérationnalisation sur le terrain, ce qui devrait permettre un rapprochement plus systématique et exclusif entre un trait de personnalité et un comportement ou performance au travail. En utilisant le questionnaire, un expert (un salarié qui occupe le poste ou bien une autre personne connaissant bien le poste en question) répond par rapport à un poste donné. Pour chacun des 107 items, il doit indiquer son importance à l'efficacité du travail. Par exemple, pour le Leadership, un des items est : « mener des activités de groupe en exerçant un pouvoir ou une autorité ».

En France, une étude concernant le métier d'aide-soignant (Touzé & Steiner, 2000) a permis d'élaborer une traduction française du PPRF et d'en évaluer les qualités psychométriques. Les résultats initiaux montrent une très bonne fidélité inter-évaluateur (supérieur à .90) sur toutes les dimensions. D'autres études sont en cours pour évaluer l'utilité de cet outil.

**Le processus de sélection**

Une fois les compétences identifiées, on identifie la ou les méthodes qui permettent leur évaluation auprès des candidats. On les choisit parmi les méthodes ayant fait preuve de validité prédictive : on sait alors que les bons scores sont associés à de bonnes performances en poste. Un article récent de Schmidt et Hunter (1998) fait le bilan d'un ensemble impressionnant de recherches sur les validités des différentes méthodes de recrutement. Entre autre, cet article montre que les méthodes ayant les meilleures validités prédictives sont les tests de situation (échantillons de travail), les tests d'aptitude cognitive générale, et les entretiens structurés. Il montre également que les méthodes ayant des validités nulles sont la graphologie et l'utilisation de l'âge comme critère de sélection. Il y a aussi la possibilité d'utiliser un ensemble de techniques, comme cela se fait dans les centres d'évaluation (assessment centers, voir l'encadre 5.b) où on évalue surtout des candidatures pour des postes de responsabilité élevée (Rolland, 1999 ; Schmitt & Chan, 1998).

Après avoir déterminé les techniques qui mesureront les compétences requises pour le poste, nous devons ensuite déterminer à quel moment réaliser ces évaluations et pour quels candidats. Le nombre de candidatures tient un rôle important dans le choix de la méthode. Avec peu de candidats, on peut se permettre le luxe d'évaluer toutes les candidatures dans le détail ; dans le cas con-

traire, le recrutement devient vite coûteux si on évalue chacune de façon approfondie. Le premier tri (Lévy-Leboyer, 2000a ; Perche, 1987) prend alors une importance particulière, surtout si on se doit d'éviter d'écarter trop tôt un bon candidat.

### **Techniques et outils de recrutement**

#### **Le CV**

Une lecture du CV est une possibilité d'évaluation initiale. Mais quels éléments faut-il rechercher sur un CV sachant que chaque recruteur a ses partis pris concernant les meilleurs diplômes, la pertinence des expériences professionnelles, et l'importance des caractéristiques individuelles ? Un autre problème est que les candidats présentent leur parcours en utilisant des styles de présentation différents et en mettant l'accent sur des éléments différents. Il est facile de constater qu'une lecture objective du CV permettant d'identifier des candidats qui deviendront réellement performants en poste n'est pas chose facile. Il faut donc préalablement à cette lecture identifier quelles sont les caractéristiques d'un bon candidat, ces caractéristiques étant basées sur la justification de leur nécessité pour réussir dans le poste. On évitera notamment des biais de similarité (il a le même diplôme que moi !). Ensuite, on pourra éliminer les candidats seulement quand le niveau minimal est absent. A part cela, une méta-analyse sur l'utilité des expériences passées pour la prédiction de la réussite montre que c'est le nombre d'expériences plutôt que leur durée ainsi que la similarité des tâches au poste à pourvoir qui permettent la meilleure prédiction (Quinones, Ford & Teachout, 1995). Une meilleure lecture des expériences professionnelles présentées dans un CV suppose donc que le recruteur puisse disposer d'informations précises sur les activités réalisées dans les postes antérieurs.

**Fiches biographiques** Les fiches biographiques, lorsqu'elles ont été élaborées à partir d'analyses statistiques attribuant des points à certains caractéristiques, diplômes, et expériences en fonction de leur utilité à prédire la réussite, présentent la possibilité de faire un premier choix peu coûteux et pourtant très pertinent pour la prédiction des performances futures. La difficulté principale réside dans la nécessité de faire une étude préalable pour établir les points à accorder aux différentes réponses (le traité de Stokes, Mumford, & Owens, 1994, consacré à ce thème est très complet).

#### **Les tests**

Des tests psychotechniques donnent aussi la possibilité de faire un premier tri rapide et relativement peu coûteux des candidats (voir Gillet, 1987 ; Lévy-Leboyer, 1987 ; et Lussato, 1998 pour des considérations concernant les tests). Ces tests présentent trois avantages : 1) ils peuvent faire l'objet d'une passation collective, le nombre de candidats évalués étant limité seulement par la taille de la salle ; 2) il est possible de procéder à une correction automatique, informatisée, pour un bon nombre de ces tests ; et 3) ils possèdent très souvent des validités de prédiction très élevées. Avec de tels tests, il est donc possible de réduire le nombre de candidats à examiner de façon plus approfondie sur la base d'aptitudes qui sont effectivement requises pour tous les métiers. Plus l'emploi est complexe et plus l'utilité des tests d'aptitude cognitive est importante (Schmidt & Hunter, 1998).



En général, le choix des méthodes doit plus porter sur l'identification des capacités techniques et spécialisées de l'individu au poste de travail que sur ses qualités humaines. Les recherches montrent clairement que le rôle des capacités, connaissances, et aptitudes est bien plus important pour déterminer les performances que le rôle des qualités humaines (Hunter, Schmidt, Rauschenberger, & Jayne, 2000 ; Schmidt & Hunter, 1998). Les capacités, et notamment l'aptitude cognitive générale, sont importantes dans la prédiction des performances sur les tâches ; la personnalité permet une prédiction des performances contextuelles telles que des comportements pro-sociaux (les performances contextuelles sont développées plus loin ; voir aussi les synthèses de Arvey & Murphy, 1998 et de Hunter et al., 2000). Alors que des tests d'aptitude cognitive générale présentent de bonnes validités pour tous les métiers (Schmidt & Hunter, 1998), la situation est plus complexe pour les inventaires de personnalité. En général, les méta-analyses (Barrick & Mount, 1991 ; Hurtz & Donovan, 2000 ; Salgado, 1997) montrent que la conscience professionnelle est utile pour un grand nombre de métiers (mais toujours en importance moindre par rapport aux capacités), mais d'autres traits prédicteurs des performances sont spécifiques à chaque métier, d'où l'importance de réaliser une analyse du travail qui tienne compte des qualités humaines requises pour un poste donné (comme celle présentée dans l'encadré 5.a.).

La mise en place de certaines techniques est simplifiée par leur disponibilité sur le marché. Ceci est vrai pour l'énorme choix de tests de capacités et d'inventaires de personnalité édités en France (EAP, ECPA). D'autres techniques sont développées sur mesure pour être adaptées à des besoins ou à des postes spécifiques. Les tests de connaissances, les tests de situation et l'entretien structuré sont des exemples de techniques très utilisées et ayant des validités prédictives intéressantes. L'élaboration de chacune de ces méthodes repose sur l'analyse du travail où on identifiera des connaissances ou des comportements critiques aux performances. Dans le cas d'un test de connaissances, il s'agit d'élaborer une épreuve qui rend compte des connaissances spécifiques. Pour un test de situation, on demandera au candidat de réaliser une tâche importante au métier, et on évaluera le résultat.

**L'entretien structuré** L'entretien structuré se décline sous de nombreuses variantes. Par structuré, il faut comprendre standardisé, même si le degré de standardisation et les éléments de l'entretien qui sont structurés peuvent varier énormément. Campion, Palmer et Campion (1997) présentent une synthèse des différentes façons de structurer l'entretien. On peut structurer des éléments qui déterminent le contenu (l'information obtenue au cours de l'entretien), des éléments qui déterminent l'évaluation de ce contenu, ou les deux. Par exemple, pour structurer le contenu, on peut tout simplement déterminer les questions posées à partir d'une analyse du poste, ou bien on peut structurer en posant les mêmes questions à tous les candidats ou en limitant les informations disponibles à l'interviewer (pour prévenir l'utilisation d'informations présentées différemment par les différents candidats). Il y a aussi la possibilité d'utiliser des formes

de questions différentes. Par exemple, l'entretien de situation présente une situation spécifique rencontrée dans le poste et le candidat doit dire ce qu'il ferait dans cette situation. L'évaluation peut-elle aussi être standardisée de plusieurs façons. Par exemple, on peut élaborer des grilles d'évaluation à appliquer aux réponses données à chaque question ou à un ensemble de questions. Ou bien, plusieurs interviewers peuvent assister à chaque entretien et évaluer indépendamment chaque candidat. Le praticien souhaitant mettre en place ce type d'entretien trouvera des illustrations détaillées des différentes phases de leur élaboration dans une présentation par Balicco (2001).

#### **Encadré 5.b. Les Centres d'Évaluation (Assessment Centers)**

Les centres d'évaluation sont un ensemble de méthodes d'évaluation qui vise en général à identifier des personnes ayant les qualités nécessaires à des postes de responsabilité, tels managers et autres cadres dirigeants. Comme ce genre de poste exige des compétences variées (relationnelles, techniques) ainsi que des caractéristiques personnelles spécifiques (désir de réussir), le centre d'évaluation applique des méthodes permettant l'évaluation de toutes ces compétences. Le plus souvent utilisé pour des promotions internes dans de grandes entreprises, un centre d'évaluation type réunit plusieurs candidats (de 6 à 12) pour 2 ou 3 jours afin de passer un certain nombre d'épreuves. Tous les candidats sont observés et évalués par une équipe composée de personnes formées pour l'évaluation, dont au moins un psychologue. Les méthodes d'évaluation sont identifiées afin d'apporter des informations sur les dimensions de compétences préalablement définies comme importantes au poste. S'il est déterminé que le poste nécessite des capacités décisionnelles, de communication écrite et orale, de coordination d'équipes, d'analyse, de résistance au stress... on sélectionnera les tests psychotechniques, les entretiens individuels ou de groupe, ainsi que des exercices visant à évaluer ces dimensions. Les exercices sont élaborés dans le but de mettre les candidats dans des situations simulant le travail et où ils doivent interagir avec d'autres personnes. Ces exercices peuvent être développés pour le contexte précis mais comportent souvent des jeux de rôles, des discussions en groupe (pour observer le rôle que chaque candidat prendra au sein du groupe), et des paniers à courrier (in-basket). Ce dernier exercice présente différentes correspondances, mémos, notes de service et autres informations qu'un manager doit traiter dans une journée. On observera la priorité qu'accorde le participant à chaque information et comment il décide de traiter, de déléguer ou autrement gérer cet ensemble de sollicitations. Beaujouan (2001) donne d'autres exemples d'exercices utilisés dans les centres d'évaluation.

La validité prédictive des centres d'évaluation a fait l'objet d'un nombre important de recherches (voir la discussion de Schmitt et Chan, 1998). Ces validités sont tout à fait satisfaisantes (autour de .37, Schmidt & Hunter, 1998). Malgré ces validités, certains chercheurs ont critiqué leur utilité étant donné le coût élevé de la méthode (le temps passé et par les candidats et par les évaluateurs, l'élaboration et la multiplicité des méthodes...). Pour répondre à ces critiques, d'autres recherches ont montré la valeur prédictive des centres d'évaluation pour les performances à long terme. Il faut aussi considérer la valeur élevée des performances pour ces postes à très haute responsabilité.

### **La prise de décision**

#### **Obstacles multiples**

Une fois les techniques d'évaluation des candidats choisies, plusieurs modèles de la prise de décision sont alors possibles. Il s'agit d'utiliser les évaluations obtenues de l'ensemble des techniques pour prendre les décisions d'embauche. Les *obstacles multiples* utilisent une prise de décision séquentielle. Le candidat doit réussir un premier test, c'est-à-dire obtenir une note assez élevée, pour passer à l'épreuve suivante qu'il aura à réussir avant de passer à d'autres épreuves successives. Chaque épreuve est en quelque sorte un obstacle à surmonter par le candidat. Par exemple, pour des postes de mécanicien, on ne convoquera que les candidats ayant eu une première expérience professionnelle dans ce métier (lecture de CV). Ceux convoqués passeront un test de raisonnement mécanique. Les cinq meilleurs au test auront un entretien structuré qui donnera lieu au choix définitif. Cette méthode permet de réserver

les méthodes les plus coûteuses (l'entretien) pour la fin du processus quand il reste peu de candidats en lice pour le poste.

**Régression multiple**

La *régression multiple* est une approche compensatrice qui suppose la disponibilité de plusieurs évaluations pour tous les candidats. On aura par exemple fait passer un test d'aptitude cognitive, un questionnaire de personnalité, un test de situation, et un entretien structuré à des candidats sur des postes de manager. On a maintenant à faire une intégration de ces différentes informations pour arriver à une décision définitive. La régression multiple permet d'affecter un coefficient à chacun des scores pour ensuite les additionner. On prendra le candidat ayant le total le plus élevé. Pour déterminer les coefficients correspondants à chaque épreuve, l'analyse statistique de la régression multiple calculera les coefficients de façon à obtenir la meilleure prédiction possible des performances (consulter Howell, 1998). Cela suppose évidemment une étude préalable sur un nombre important de sujets. Il est aussi possible de demander à des experts (des personnes qui connaissent bien les exigences du métier) de proposer des coefficients représentant l'importance relative des différentes compétences évaluées. Dans tous les cas, l'approche est compensatrice car un score faible sur une épreuve peut être compensé par un score très élevé ailleurs.

**Seuils multiples**

Parfois, la compensation d'un score trop faible n'est pas envisageable : sans un minimum d'aptitude à une compétence donnée on ne peut réussir quel que soit son score à une autre épreuve. On peut alors mettre en place la procédure des *seuils multiples*. Avec ce modèle, chaque candidat passe l'ensemble des épreuves. Puis, on établit un score minimal à dépasser obligatoirement sur chaque épreuve. Le candidat qui ne dépasse pas ces minima est écarté ; ceux qui les dépassent seront choisis éventuellement en appliquant la régression multiple.

Les trois modèles présentés ici ne sont pas exclusifs. Souvent, le premier tri fonctionne comme un obstacle à surmonter, ensuite la régression multiple est utilisée pour faire la synthèse d'une batterie de tests. Enfin, les meilleurs candidats passent un entretien comme dernier obstacle à leur recrutement.

**L'utilité**

Le concept d'utilité permet d'évaluer l'efficacité d'un système de recrutement du point de vue de l'entreprise. Une analyse d'utilité détermine le degré d'amélioration des performances suite à la mise en place d'un nouveau système de recrutement (en comparaison aux procédures déjà en place). Différentes approches pour évaluer l'utilité totale d'un système de recrutement ont été élaborées (voir Lévy-Leboyer, 2000a ou Schmitt & Chan, 1998). Les facteurs principaux contribuant au gain en performances par la mise en place d'un système de recrutement sont (Schmidt & Hunter, 1998) : 1) la validité du système de recrutement (plus la validité est élevée, plus la sélection permet d'identifier les meilleurs candidats), 2) le taux (ratio) de sélection (plus on peut être sélectif, c'est-à-dire recruter un pourcentage faible de candidats, meilleures seront les performances), et 3) la variabilité des performances (quand la variabilité est réduite à 0, on aura la même performance quelle que soit la

personne recrutée. Un système de recrutement n'a aucune utilité dans ce contexte ; plus la variabilité est élevée, plus il aura de l'utilité). L'approche de Brogden-Cronbach-Gleser avec les applications et illustrations de Schmidt et Hunter (1998) est l'une des plus complètes et qui exprime le gain en termes économiques. Leurs exemples montrent bien qu'utiliser une technique valide pour recruter un nombre important de salariés qui restent plusieurs années dans l'entreprise permet de réaliser des gains de performances importants. Même quand il y a peu de postes à pourvoir, plus on utilise des techniques ayant des validités élevées, plus on améliore ses chances de prendre de bonnes décisions d'embauche.

### **5.2.3. L'évolution de carrière**

Au cours de sa carrière, on est continuellement évalué sous diverses formes en vue de changements d'orientation, de reconnaissances pour un bon travail, ou pour d'autres sanctions en cas de mauvaises performances. L'organisation est à l'instigation d'un bon nombre de ces évaluations, surtout afin de prendre des décisions concernant des primes, augmentations, et autres avancements. Dans le contexte des évaluations initiées par les organisations, nous examinons les évaluations des performances, situées souvent dans un contexte d'entretien annuel, et l'évaluation à 360°, une pratique d'actualité qui vise le développement du personnel. Aujourd'hui, la personne est de plus en plus souvent à l'initiative de différentes évaluations, par exemple en vue de son développement personnel et pour d'éventuelles réorientations. La possibilité de prévaloir d'un bilan de compétences facilite cette initiative personnelle. Nous commentons également ces pratiques d'évaluation.

La mise en place d'un système d'évaluation nécessite le respect d'un processus complet. L'organisation doit d'abord déterminer ses objectifs (voir encore les trois catégories d'objectifs précités) et les utilisations visées par l'évaluation. Ensuite, elle procède à l'élaboration d'un système d'évaluation qui correspond aux objectifs tout en tenant compte de facteurs qui faciliteront sa mise en place, son acceptation. C'est seulement après ces différentes considérations que l'organisation applique enfin le système d'évaluation.

#### **Les évaluations des performances**

Comme pour le recrutement, l'analyse du travail est à la base des méthodes d'évaluation des performances. Dans ce cas de figure, on s'intéresse généralement à une analyse orientée vers le poste : il ne s'agit plus de connaître les capacités humaines nécessaires à réaliser un travail comme dans le cas du recrutement, mais plutôt de savoir quelles tâches sont exécutées et à quel degré d'efficacité.

#### **Critères**

##### **Critère ultime**

Dans le jargon de la psychologie du travail, les performances en poste sont des critères et l'analyse du poste participe à la définition du critère ultime qui représente la somme totale des performances de l'individu au travail (Thorndike, 1949 dans Cascio, 1991 ; voir aussi Lévy-Leboyer, 2000a). Il représente tout ce que l'individu contribue à l'organisation, ses performances actuelles ainsi que leurs retombées futures. Un salarié qui met en place un système

informatique qui est utilisé par l'ensemble des acteurs dans l'entreprise pendant cinq ans a une contribution prolongée sur les cinq années. Le critère ultime doit donc comporter tous les aspects du travail. Comme pour la plupart des postes les salariés ont plusieurs responsabilités ou des tâches diverses à accomplir, on parle des différentes dimensions des performances. Récemment, des chercheurs ont proposé la considération de deux grandes catégories des performances : performances sur les tâches et performances contextuelles (Borman & Motowidlo, 1997). Les tâches concernent les aspects des performances qui ressortent souvent des analyses de poste. Ce sont les activités et les responsabilités que l'on est explicitement demandé de réaliser. Souvent, la deuxième catégorie, les performances contextuelles, est négligée dans ces perspectives. Il s'agit de performances prosociales et de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988). Un salarié qui aide ses collègues, qui fait preuve d'altruisme, qui accepte de s'occuper de certaines tâches qui vont au-delà de ses responsabilités quand cela est nécessaire est un salarié qui s'engage dans des performances prosociales et de citoyenneté. Bien que ces performances contribuent au bon fonctionnement d'une organisation et qu'elles soient valorisées par les supérieures hiérarchiques dans les appréciations des performances, souvent elles ne font ni partie d'une description de poste ni d'un système d'évaluation formel. Pour que le critère théorique soit complet, tous ces aspects des performances sont à prendre en compte.

**Critère réel**

Le critère opérationnel, celui qui fait l'objet d'un outil ou d'une grille d'évaluation, s'appelle le critère réel. Avec différentes mesures on essaie de rendre compte de l'ensemble des aspects du critère ultime. Dans la mesure où le système d'évaluation tient compte d'aspects du critère ultime, on peut parler de la pertinence du critère. Il est probable que l'on ne réussira pas à mesurer tous les aspects du critère ultime, surtout la contribution à long terme du salarié. Alors on parlera de la déficience du critère. Enfin, les mesures opérationnelles tiennent compte souvent de facteurs qui n'ont rien à voir avec les performances du salarié. Par exemple, un commercial n'arrive pas à vendre pour cause de mauvaises conditions économiques ou bien la rapidité d'un vendeur à un moment précis est influencée par un client particulièrement lent et exigeant. On parlera dans ces cas de la contamination du critère. L'objectif est bien évidemment de maximiser la pertinence du critère tout en réduisant les déficiences et les contaminations.

**Les méthodes d'évaluation**

Dans des situations d'évaluation, on essaie souvent d'identifier des méthodes objectives plutôt que subjectives. Une méthode objective implique souvent un simple décompte des unités produites, du chiffre d'affaires, ou autre indice de production. Une méthode subjective implique le jugement d'un observateur ou d'un évaluateur. On imagine que les méthodes objectives sont plus exactes et qu'elles n'ont pas de problèmes de biais ou de préjugés personnels de la part d'un évaluateur. Seulement, pour beaucoup de métiers, il n'y a pas d'unité de production à compter et quand il y en a, ces décomptes sont loin d'être représentatifs de l'ensemble du

travail. Un décompte serait alors déficient pour rendre compte de l'ensemble du travail de l'individu. Enfin, ces méthodes objectives sont aussi très souvent contaminées ; elles mesurent autre chose que le travail d'un acteur. Dans un travail à la chaîne, la production est en grande partie réglée par la chaîne et sa vitesse. Il faudrait donc évaluer ce que fait l'ouvrier plutôt que de compter sa production. Pour les postes de commercial aussi, le chiffre d'affaires représente d'autres facteurs, la saison, le territoire, l'économie, qui ne relèvent pas du tout de l'activité du commercial.

Pour bien représenter l'ensemble des dimensions du critère ultime, on doit faire recours, pour au moins une partie des dimensions, à des méthodes subjectives. Quelqu'un de compétent, qui a observé le travail, l'évalue à l'aide de grilles d'évaluation. L'évaluateur est le plus souvent le supérieur hiérarchique, mais les pairs, les clients, et l'auto-évaluation sont quelques-unes des autres possibilités. Le problème est alors de rendre le plus fiable, le plus exacte, le plus juste possible ces évaluations subjectives.

#### **Erreurs d'évaluation**

Quand les psychologues du travail ont commencé à étudier les évaluations subjectives, ils se sont intéressés à ce qu'ils ont appelé des « erreurs » d'évaluation. Ces erreurs ont été définies à partir d'un constat sur la distribution des appréciations faites par des supérieurs hiérarchiques. Certains donnaient systématiquement de bonnes évaluations à l'ensemble de leurs salariés ; on a dit alors qu'ils étaient « indulgents » ou qu'ils commettaient l'erreur d'« indulgence ». D'autres donnaient plutôt de mauvaises évaluations ; ils commettaient l'erreur de « sévérité ». Encore d'autres évitaient les évaluations extrêmes ; leurs salariés n'étaient ni très bons ni très mauvais, ils étaient moyens. Ces évaluateurs commettaient l'erreur de « tendance centrale ». Enfin, une autre sorte d'« erreur » avait été observée quand les évaluateurs devaient réaliser des appréciations sur plusieurs dimensions de performance. Il a été remarqué que très souvent un salarié avait soit de bonnes soit de mauvaises évaluations sur l'ensemble des dimensions ; l'évaluateur ne semblait pas différencier les dimensions en évaluant un salarié. On disait alors qu'il s'agissait de l'erreur ou de l'« effet de halo ». Mais il y a un problème fondamental dans la désignation de ces distributions d'évaluations comme des erreurs : Il est tout à fait possible que ces évaluations soient exactes ! Un supérieur hiérarchique qui a un groupe performant doit donner de bonnes évaluations à tout le monde, tout comme un évaluateur d'un groupe peu performant doit donner de mauvaises évaluations. Enfin, un salarié performant est très probablement performant sur l'ensemble des aspects de ses performances et lui donner de bonnes évaluations partout n'est donc pas une erreur de halo mais encore une fois une représentation exacte de ses performances.

Tout cela n'est pas pour dire que l'indulgence n'existe pas ou que les évaluateurs distinguent suffisamment les différentes dimensions à évaluer. Ce que nous voulons dire c'est que l'observation de distributions d'évaluations ne permet pas de savoir s'il s'agit d'évaluations erronées ou exactes. Comme Murphy et Cleveland (1990), nous concluons que la prise en compte de ces erreurs n'a pas d'utilité pratique pour connaître le succès d'un système d'éva-

luation ; il vaut mieux examiner l'exactitude des appréciations, exactitude voulant dire une représentation précise des performances (voir aussi la discussion de Murphy et Cleveland, 1990). Par ailleurs, il était habituel jusque dans les années 1970 de faire des formations afin de sensibiliser les évaluateurs à ces différentes « erreurs » et de les amener à les éviter. Les recherches ont montré qu'ils pouvaient effectivement éviter de produire des évaluations indulgentes, sévères, ayant moins de halo... mais que les évaluations étaient en conséquence moins exactes (voir la synthèse de Cascio, 1991). On préfère aujourd'hui faire des formations à l'exactitude, comme la formation « cadre-de-référence » (voir l'encadré 5c).

#### **Grilles d'évaluation**

Sur le plan historique, beaucoup d'efforts de recherches ont été consacrés à élaborer et à évaluer diverses grilles d'évaluation (pour des présentations, voir Landy & Farr, 1983 ; Lévy-Leboyer, 2000a), et ces recherches ont abouti à des conclusions utiles en matière de leur construction. On peut retenir qu'il faut surtout : 1) définir clairement quelle est la dimension de performance à évaluer, 2) évaluer des comportements observables plutôt que des traits généraux, 3) utiliser des échelles d'évaluation ayant de cinq à sept points, et 4) définir clairement quelle performance ou quel comportement est représenté par chacun de ces points (Landy & Farr, 1983). Pour mieux faire accepter le système d'évaluation par les salariés qui seront évalués et les personnes qui serviront d'évaluateurs, leur implication dans les différentes phases d'élaboration de l'outil est très utile. Ils peuvent par exemple participer à l'identification et à la définition des différentes dimensions de leur travail, et ils peuvent générer des exemples de comportements qui représentent les dimensions et leur attribuer une valeur. La méthode des BARS (*behaviorally anchored rating scales* ou échelles d'appréciations à échelons comportementaux) élaborée par Smith and Kendall (1963) ainsi que celle des BOS (*behavioral observation scales* ou échelles de comportements observés) proposée par Latham et Wexley (1977) sont deux approches qui répondent bien à ces différentes exigences. Elles sont toutes les deux présentées par Lévy-Leboyer (2000a).

#### **Le processus d'évaluation**

Suite à l'ensemble des recherches sur les différentes grilles d'évaluation, il résultait une déception générale pour les chercheurs en psychologie du travail. Quelle que soit la méthode ou la grille appliquée, les évaluations souffraient toujours de problèmes d'exactitude. Le courant des recherches sur l'évaluation a été bouleversé au début des années 1980 par plusieurs auteurs qui sont arrivés à une conclusion que nous pouvons trouver aujourd'hui bien évidente. Puisque l'évaluation est un jugement fait par une personne, peut-être faudrait-il s'occuper de ses processus mentaux impliqués dans le jugement plutôt que du support qu'elle utilise pour réaliser l'évaluation. Ce jugement conclut un processus cognitif qui commence par l'observation d'un acteur, l'encodage en mémoire de ce qui a été observé, le stockage et la conservation en mémoire de ces informations, et leur rappel plus tard avec transformation en juge-

ment (voir par exemple Landy & Farr, 1983 et la synthèse de Steiner, 2001).

Les défaillances dans les processus cognitifs dans l'évaluation ont fait l'objet de recherches depuis maintenant une vingtaine d'années. Ce qui en ressort, c'est que des inexactitudes d'évaluation peuvent être introduites tout au long du processus mental. Il peut donc y avoir des problèmes dans l'observation de l'acteur, un encodage partiel des informations, et puis, tous les problèmes associés avec la conservation en mémoire et le rappel (voir Steiner, 2001). Sur le plan pratique et pour pallier ces problèmes, une formation destinée aux évaluateurs est indispensable. Une des formations ayant fait l'objet de beaucoup de recherches et qui s'avère très efficace pour améliorer l'exactitude des évaluations est la formation « cadre-de-référence » (*frame of reference training*, voir Day & Sulsky, 1995 pour un exemple. L'encadré 5.c résume les composants de la formation). Au cours de cette formation, l'ensemble des évaluateurs sont réunis pour des séances informatives et d'entraînement devant les amener à partager la même perspective concernant les bonnes et mauvaises performances et à utiliser l'outil d'évaluation de la même manière. Cette représentation partagée est nécessaire pour arriver à une bonne fidélité inter-évaluateurs, ce qui permet d'affirmer qu'un salarié donné recevrait la même évaluation quel que soit son évaluateur.

**Encadré 5.c. La Formation « Cadre-de-Référence »**

Avant de réaliser cette formation, il va de soi qu'un bon outil d'évaluation a été élaboré. Ensuite, les étapes essentielles de la formation « cadre-de-référence » sont : 1) la présentation de l'outil d'évaluation ; 2) une discussion des comportements précis qui représentent les différentes dimensions et les différents niveaux de performances ; 3) des activités d'entraînement à l'évaluation, souvent à partir de vidéos de salariés filmés en cours d'activité de travail ; 4) une présentation par les experts des évaluations exactes des performances représentées dans les vidéos ; 5) une discussion sur les divergences entre les évaluations exactes et celles proposées par chaque évaluateur ; 6) de nouvelles séances d'entraînement.

**L'auto-évaluation**

L'auto-évaluation a aussi suscité un intérêt particulier de la part des chercheurs. Dans la mesure où les salariés peuvent eux-mêmes reconnaître leurs points forts et leurs points faibles, l'acceptation de l'évaluation et son utilisation pour des objectifs développementaux seront plus faciles. En matière d'auto-évaluation, les chercheurs se sont souvent intéressés aux capacités d'un individu à s'auto-évaluer de façon objective et sur ses connaissances de soi, surtout quand l'évaluation peut avoir un enjeu. Ils se sont surtout interrogés sur la tendance à fournir des auto-évaluations plus élevées que la réalité (Ashford, 1989). En matière d'évaluation des performances, une méta-analyse de Harris et Schaubroeck (1988) a montré que la corrélation moyenne entre les évaluations du supérieur hiérarchique et les auto-évaluations était de .35. Evidemment cette corrélation témoigne d'une correspondance moins que parfaite entre ces évaluateurs. Nous avons nous-mêmes montré qu'il est possible d'expliquer cette faible corrélation en partie par l'absence de références bien définies par rapport auxquelles on doit s'évaluer (Schrader & Steiner, 1996). Sans autre consigne, il est probable que les supérieurs hiérarchiques réalisent les évaluations en utilisant une notion de performances idéales ou les performances du groupe auquel les salariés appartiennent. En revanche, le sujet lui-même s'auto-évaluerait en comparaison à ses performan-



ces antérieures ou potentielles. Quand nous avons défini pour les deux catégories d'évaluateurs la référence de comparaison qu'ils devaient utiliser, une meilleure correspondance entre les évaluations s'est produite. Parmi les cinq différentes références testées dans notre étude, c'était la plus complète (la prise en compte à la fois de comparaisons par rapport à ses performances antérieures, les performances des autres membres du groupe, et avec un critère absolu de bonne performance) qui a donné lieu à une corrélation de .55 entre l'évaluation du supérieur hiérarchique et l'auto-évaluation.

**Motivations  
et normes**

Il y a encore d'autres perspectives de psychologie sociale dans le processus d'évaluation. Nous avons déjà montré que les objectifs définis pour l'évaluation ainsi que la connaissance de ses enjeux peuvent affecter la motivation des évaluateurs. Selon Murphy et Cleveland (1990), l'étude des motivations des évaluateurs afin de comprendre certaines distributions des évaluations est essentielle. Par exemple, si un supérieur hiérarchique craint la démotivation de son équipe suite à de mauvaises évaluations, on ne doit pas s'étonner de découvrir qu'il n'est pas motivé lui-même pour donner des appréciations exactes. D'autres chercheurs se sont intéressés au rôle que pourraient jouer des normes, comme celle d'internalité, dans l'évaluation. La norme d'internalité est définie par la valorisation des explications des comportements en termes « internes », c'est-à-dire où l'acteur est responsable de ses comportements, de ses performances (Beauvois & Rainaudi, 2001 ; Dubois, 1994). Quelques études (voir par exemple Pansu, 1997) ont effectivement montré que les évaluateurs donnent de meilleures appréciations à des personnes présentant un profil interne plutôt qu'externe (la situation est alors considérée comme une cause importante du comportement). Il reste à étudier si des formations mettant l'accent sur l'exactitude, telle la formation « cadre-de-référence » peuvent réduire l'impact des normes de jugement dans l'évaluation.

**Réorientations**

Pour permettre une évolution continue et maîtrisée de leur carrière, les individus doivent s'adapter mais aussi pouvoir anticiper des changements de plus en plus fréquents dans leur métier. C'est pour cela que les évaluations individuelles faites au moment de l'orientation de scolarité, tout en étant très utiles, deviennent très rapidement obsolètes pour qu'une personne puisse s'adapter ou prendre une décision de carrière en milieu d'activité.

**Bilans de  
compétences**

Cette dernière décennie a vu l'apparition en France de « bilans de compétences », à l'initiative de l'entreprise au cours d'un plan social (certaines entreprises pouvant soutenir les efforts de gestion de carrière dans le cadre de « l'outplacement »), mais également de l'individu au cours d'un changement volontaire de carrière, ou conjointement avec l'entreprise dans le cas d'une promotion interne. Les bilans de compétences bénéficient en plus d'un statut spécifique défini dans plusieurs textes de loi (voir le chapitre précédent de Aubret et Blanchard pour une discussion plus approfondie). Ces bilans ont été effectués avec plus ou moins de bonheur, par des consultants ou des organismes de formation qui

n'avaient pas toujours les connaissances nécessaires à l'utilisation de procédures ou d'outils adéquats. Toutefois cela a permis de « démocratiser » cette procédure et de permettre à un grand nombre d'individus d'avoir accès à une remise en question et une potentialisation de leur capacités et aptitudes. Le bilan de compétences devient donc plus « populaire » en France et les chercheurs commencent à s'intéresser à leur efficacité (par exemple, Brangier & Tarquinio, 1997 ; Camus, 1997 ; Gaudron & Bernaud, 1997).

Un bilan individuel doit situer différents aspects de la personne dans un contexte professionnel et se rapproche en cela de l'optique de l'orientation professionnelle. (Lavoegie, 1987). Il peut pour cela intégrer différents outils mis à la disposition du psychologue. Ces outils seront par exemple le test psychotechnique, l'entretien, l'inventaire d'aptitudes ou de personnalité, et les techniques de simulation. Dans le cadre de réorientations ou d'évolutions de carrières, les inventaires d'intérêts peuvent être des outils intéressants à utiliser mais des inventaires telles que les inventaires de « valeurs », connaissent un certain renouveau et ont également leur utilité dans ce contexte. Ces inventaires permettent de connaître des préférences plus générales, en terme d'objectifs et de façons de se comporter, que celles décrites par les inventaires d'intérêts (Guichard & Huteau, 2001). Ils s'appliquent plus aux professionnels adultes en activité car ils prennent en compte des paramètres tels que les performances, l'avancement et les habitudes au travail, l'adaptabilité à l'organisation, et les relations aux collègues de travail (Crites, 1990 ; Super & Neville, 1986 ; Super, Thompson, Lindeman, Myers, & Jordan, 1985). Ce n'est plus seulement les intérêts par rapport à une population donnée qui sont mesurés, mais la prise en considération de l'expérience de la personne et de son évolution. Des guides de poursuite de carrière sont proposés à la personne, suivant le respect de ses propres valeurs de travail.

### **Le 360°**

L'évaluation à 360° est devenue pratiquement un phénomène de mode dans les grandes entreprises américaines depuis une dizaine d'années. De plus en plus d'entreprises en France s'intéressent à cette pratique d'évaluation qui implique, selon les objectifs, tous les acteurs qui entourent le salarié-collaborateurs, supérieurs, subordonnés, collègues, pairs, clients, fournisseurs, amis, famille. Lévy-Leboyer (2000b) fait une présentation complète de cette méthode dans laquelle elle insiste sur l'aspect développemental du 360°. En effet, le rapport d'évaluation doit rester confidentiel entre le consultant externe et le participant. Il n'y a pas du tout de retour à la hiérarchie. C'est donc le participant qui désigne les individus évaluateurs pour représenter les catégories d'évaluateurs choisies. Pour que ce soit vraiment utile à son développement personnel, le participant doit comprendre la nécessité de désigner les évaluateurs les mieux placés pour lui donner une évaluation franche même si celle-ci ne lui est pas favorable. De plus, le fait d'avoir désigné les évaluateurs rend plus facile l'acceptation des informations par le participant. L'aspect confidentiel des évaluations est une autre spécificité de cette méthode pour que les évaluateurs puissent confortablement répondre avec franchise.

Dans la perspective du développement, l'idée fondamentale des 360° est que dans le contexte du travail, la perception d'autrui est importante ; connaître leur perception nous permet de comprendre « leur comportement à notre égard » (Lévy-Leboyer, 2000b, p. 5). Au cours de l'application de cette méthode, les évaluateurs apprécient la capacité de la personne à réaliser des activités spécifiques. Les réponses sont synthétisées, présentées par des moyennes pour chaque catégorie d'évaluateur, afin d'identifier les points forts et faibles et leur importance pour le secteur d'activité de la personne (Lévy-Leboyer, 2000b). Enfin, un plan de développement est élaboré pour aider la personne à identifier des formations adaptées à ses besoins et à construire de nouveaux projets d'orientation professionnelle.

## **5.3. L'ACCEPTABILITE DE L'EVALUATION**

---

Comme nous l'avons déjà dit, l'évaluation peut être source d'anxiété auprès des différents acteurs qui en sont concernés. Pour celui qui est évalué, des enjeux importants dépendent d'une évaluation. Même quand il s'agit d'une évaluation destinée au développement personnel, la motivation, ou l'orientation professionnelle, il n'est pas toujours aisé d'écouter un retour sur des aspects fondamentaux de sa personne. Pour l'évaluateur également, prendre ces décisions et communiquer des informations aux individus évalués est un travail difficile que certains supérieurs hiérarchiques refusent de faire, afin d'éviter les situations de conflits avec le personnel. L'exemple de terrain présenté en tout début du chapitre montre la possibilité de conséquences importantes si on ne se préoccupe pas de l'acceptabilité de l'évaluation. Nous évoquerons deux approches théoriques pour illustrer le rôle de l'acceptabilité dans l'évaluation. D'abord, nous exposerons un modèle du processus du feed-back ; ensuite, nous présenterons la théorie de la justice organisationnelle.

### **5.3.1. Le modèle du feed-back**

Concernant le retour d'information, un modèle de l'efficacité du feed-back montre bien le rôle de l'acceptabilité (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979). Dans ce contexte, ce qui est en jeu c'est l'acceptation du message, de l'information qui est communiquée à une personne. Ce modèle montre que le message (l'information communiquée) et sa source participent à la perception du feed-back. Par perception il faut comprendre une réception complète et exacte de l'information. Ensuite, le récipient du feed-back accepte ou non l'information. Croire que l'information lui correspond est ici l'essentiel de l'acceptation. Si l'information est acceptée, la personne peut avoir envie d'agir en accord avec son contenu—modifier son comportement, par exemple. S'il désire agir, il peut alors définir une réponse appropriée : par exemple chercher une formation adaptée, ou s'orienter vers un autre poste. Et enfin, pour que ce processus soit complet, il faut encore que la personne réalise

le changement. Comme l'acceptation se situe au milieu du processus, sans elle, le changement n'aura pas lieu. Mais qu'est-ce qui fait que l'information soit acceptée ?

Les caractéristiques du message et de la source sont déterminantes pour l'acceptation. Ilgen et al. (1979) montrent que l'on accepte plus facilement un feedback positif que négatif, et que le message négatif est mieux accepté avec des justifications détaillées. Un feedback vague ou venant d'outils d'évaluation suspects et peu crédibles n'a guère de chances d'être accepté. Il faut aussi savoir doser le feedback négatif — on devient vite défensif et peu réceptif face à plusieurs informations négatives. En ce qui concerne la source, c'est sa crédibilité qui est primordiale. Les sources plus proches de soi sont les plus crédibles — quand on constate soi-même ses qualités et quand on peut facilement les inférer de sa performance sur une tâche, par exemple. Quand une personne nous communique ces informations, sa crédibilité, sa compétence, et la confiance que nous pouvons avoir en elle sont des éléments importants pour notre acceptation de la communication.

### **5.3.2. La justice organisationnelle**

#### **La justice distributive l'équité**

La justice organisationnelle concerne les différentes perceptions que l'on peut avoir de ce qui est juste ou injuste dans les politiques et les pratiques organisationnelles. La préoccupation initiale dans cette branche de psychologie sociale était la justice distributive, la « justesse » du résultat d'une décision. Une quantité importante de recherches a montré que des résultats attribués en fonction de l'équité (Adams, 1965), c'est-à-dire qui tenaient compte du mérite de la personne, étaient préférés à la fois par les décideurs et par les destinataires de ces décisions. De cette manière, on peut considérer des distributions de ressources très variées dans le contexte organisationnel : quelle augmentation ou quel avancement donner à quel salarié, qui recruter... on préfère que ces différentes ressources soient affectées en fonction du mérite (Kellerhals, Modak & Perrenoud, 1997 ; Steiner, 1999).

#### **La justice procédurale**

Un peu plus tard, au cours des années 1970, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à un autre aspect de la justice. Ils ont constaté que le résultat à lui seul ne suffisait pas à rendre compte des réactions à l'égard d'une décision. On s'intéresse en effet à comment cette décision a été prise, quelles procédures ont été appliquées pour la prendre, et donc des considérations de justice procédurale ont attiré l'attention des chercheurs.

#### **La voix et les règles de Leventhal**

C'est « la voix » étudiée par Thibaut et Walker (1975) qui constitue une des règles les plus importantes de la justice procédurale. Elle représente la participation des personnes concernées par la décision aux processus décisionnels ou à la définition des procédures mises en place. Quand on a la possibilité de s'exprimer ou d'influencer le processus décisionnel, on trouve les procédures plus justes. Leventhal (1976) a défini six autres règles de la justice procédurale. Leur application participe à la perception de justes procédures décisionnelles. Il s'agit alors 1) d'appliquer les mêmes

procédures à tout le monde, 2) d'éviter de recourir à des préjugés dans la prise de décision, 3) de procurer des informations exactes avant de prendre une décision, 4) d'inclure une possibilité de correction ou de modification en cas d'erreur de décision, 5) de prendre en compte tous les critères pertinents à la décision, et 6) d'utiliser des procédures fondées sur l'éthique de la société. Enfin, Bies et Moag (1986) ont ajouté des aspects sociaux à ces autres règles procédurales. La mise en place de procédures qui font preuve d'une sensibilité sociale (traiter la personne avec dignité et respect) et qui donnent une justification ou une explication de la décision est utile aussi pour améliorer les perceptions de justice.

### **Les applications**

Les applications de ces différents aspects de la justice dans les organisations sont nombreuses (Greenberg & Lind, 2000). Entre autres, ces applications permettent de réduire le vol de la part des salariés dans les entreprises, de faciliter l'acceptation de diverses politiques organisationnelles, telles que les pratiques d'évaluation, et d'augmenter la manifestation des performances contextuelles (la citoyenneté organisationnelle).

#### **Applications dans le recrutement**

Ces principes peuvent s'appliquer aux différents contextes d'évaluation tels que le recrutement ou les évaluations des performances. C'est Gilliland (1993) qui a présenté un modèle de leur application dans le contexte du recrutement. De nombreuses recherches ont montré que les procédures de recrutement sont perçues comme plus justes quand, par exemple, le candidat estime avoir la possibilité de montrer tous ses points forts (c'est la voix ou la participation au processus) et quand il voit bien la pertinence de la méthode pour le poste sur lequel il candidate (l'utilisation d'informations exactes ou de tous les critères pertinents ; Steiner & Gilliland, 2001).

#### **Applications dans l'évaluation des performances**

Dans le contexte de l'évaluation des performances, Greenberg (1986) a réalisé une étude montrant la pertinence de la justice organisationnelle pour la perception d'une juste évaluation. D'après cette recherche, la justice distributive correspondait à la perception que l'appréciation représentait bien ses performances et que les décisions de salaire ou de promotion étaient en correspondance avec les appréciations. La perception de justice procédurale résultait quand l'évaluateur utilisait des informations pertinentes sur les performances de la personne, quand il appliquait les mêmes critères d'évaluation à tout le monde, quand la personne pouvait exprimer son point de vue sur ses performances, et quand une modification de l'évaluation initiale était possible.

#### **En guise de conclusion**

On voit donc que les différentes susceptibilités de l'évaluation, soulignées dans l'exemple de terrain présenté en tout début du chapitre et mises en avant dans les différents contextes d'évaluation, peuvent être réduites par une application de quelques règles assez simples. Dans le contexte de l'évaluation des performances, nous avons évoqué des méthodes qui demandent la participation (la voix) des salariés à leur élaboration. Les bonnes méthodes tiendront compte de l'ensemble des dimensions du poste. Une formation aidera l'évaluateur à donner des évaluations représentant bien les performances. Enfin, l'organisation fera une communi-

cation franche concernant les procédures, les résultats de l'évaluation, et l'utilisation de ces derniers. De cette façon, les objectifs pour l'évaluation de l'organisation et de l'individu pourront être atteints dans de bonnes conditions.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre donne une perspective de la psychologie du travail dans l'application de l'évaluation individuelle dans les organisations. Il montre notamment :

- l'importance de la définition des objectifs recherchés, de la prise en compte des contextes d'évaluations et des conséquences de cette même évaluation.
- les applications diverses et toutes nécessaires au développement de l'homme dans son environnement de travail conjointement à une politique productive de l'entreprise.
- que le respect de règles simples concernant par exemple le contexte d'orientation, de recrutement, d'évolution de carrière, permet d'assurer le maximum de réussite pour une plus « juste » évaluation de l'individu dans son environnement.

L'évaluation est un domaine phare de la recherche en psychologie du travail et ce chapitre en donne les applications concrètes et ouvre des voies d'approfondissement au lecteur intéressé.

### Définitions fondamentales

**Critère Ultime** : la somme totale des contributions de l'individu à l'entreprise.

**Critère Réel** : les mesures de performances mises en place.

**Entretien Structuré** : un entretien qui présente des éléments de standardisation.

**Erreurs d'Évaluation** : des distributions d'évaluations qui semblent trop indulgentes, trop sévères, vers le milieu de l'échelle d'évaluation, ou bien qui ne différencient pas un salarié sur plusieurs dimensions (halo). Ces « erreurs » ne donnent pas d'indication sur l'exactitude des évaluations.

**Évaluation** : l'attribution de valeurs qui permet de différencier des individus sur des traits, performances, compétences et autres caractéristiques.

**Exactitude** : une correspondance étroite entre une évaluation des performances et les performances réelles.

**Justice Organisationnelle** : la prise en compte des réactions des salariés concernant les décisions de l'organisation (justice distributive) ainsi que les procédures employées pour les prendre (justice procédurale).

**Utilité** : l'analyse du degré d'amélioration des performances suite à une intervention en entreprise.

**Validité Prédictive** : la capacité d'un outil de recrutement à prédire des performances futures ; évaluée par un coefficient de corrélation.

### Questions pour réflexion et discussion

1. Reprenez l'exemple du terrain présenté au début du chapitre. Qu'est-ce que l'organisation aurait pu faire pour éviter les problèmes rencontrés ? Maintenant que les problèmes existent, que peut-elle faire pour remédier à la situation ?
2. Pensez au métier d'enseignant-chercheur à l'université. Définissez le critère ultime. Proposez ensuite des critères réels pour rendre compte du critère ultime. Quels problèmes de déficience

et de contamination pouvez-vous identifier à propos de vos critères réels ?

3. Réfléchissez à une situation d'audit en entreprise où vous devez évaluer la performance des salariés afin de proposer des modes de rémunération différents. De quel type d'objectif s'agit-il ? Réfléchissez à ce que vous pourriez proposer à l'entreprise et ses salariés pour atteindre d'autres objectifs sans nuire à l'objectif principal.
4. Vous êtes consultant pour une grande entreprise « High-Tech » et on vous demande de recruter un grand nombre d'informaticiens très performants mais les bonnes candidatures se font de plus en plus rare. Que faites-vous ? Quelle méthode de recrutement utilisez-vous ?
5. Pour chacune des populations suivantes, quelles évaluations proposeriez-vous afin d'aider la personne à trouver la meilleure orientation pour elle ? a) un adolescent fort en maths et français qui fait preuve aussi de talents musicaux. Il ne sait pas du tout ce qu'il doit faire après le bac. b) une femme de 35 ans ayant un DEUG de psychologie qu'elle a fait à l'âge de 20 ans. Elle a arrêté ses études pour avoir et élever trois enfants qui sont aujourd'hui scolarisés. Elle souhaite maintenant entrer dans le monde du travail pour la première fois.

## A propos des auteurs

**Dirk Steiner** est professeur de psychologie sociale du travail et des organisations à l'Université de Nice-Sophia Antipolis depuis 1996. Avant de s'installer en France, il était professeur à Louisiana State University. Ses recherches actuelles portent sur des applications de la justice organisationnelle au recrutement et sur d'autres problèmes d'évaluation du personnel dans les organisations.

**Pierre-André Touzé** est doctorant en psychologie du travail sous la direction de Dirk Steiner à l'Université de Nice-Sophia Antipolis. Sa thèse porte sur la validité des traits de personnalité dans la sélection.

## Bibliographie

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2). New York: Academic Press.
- Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual Review of Psychology*, 49, 141-168.
- Ashford, S. J. (1989). Self-assessments in organizations: A literature review and integrative model. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 11, pp. 133-174). Greenwich, CT: JAI Press.
- Balocco, C. (2001). Mieux recruter grâce à l'entretien structuré. In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Eds.), *RH Les Apports de la Psychologie du Travail* (pp. 53-69). Paris: Editions d'Organisation.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Beaujouan, Y.-M. (2001). Quel est l'apport des *assessments centers* à l'évaluation des personnes ? In C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, & J.-P. Rolland (Eds.), *RH Les Apports de la Psychologie du Travail* (pp. 71-87). Paris: Editions d'Organisation.
- Beauvois, J.-L., & Rainaudi, C. (2001). Théories normatives et formation professionnelle. In J. M. Monteil & J.-L. Beauvois (Eds.), *La Psychologie Sociale, Volume 5: Des Compétences pour l'Application* (pp. 145-158). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Bernaud, J. L., & Vrignaud, P. (1996). Restitution de questionnaire d'intérêts et conseil en carrière: Une revue des méthodes et leurs effets. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 46, 109-120.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Brangier, E., & Tarquinio, C. (1997). Le rôle du contexte professionnel dans la définition de la compétence et de son usage. Communication présentée à *Compétences & Contextes Professionnels: Perspectives Psychosociales*. Metz, France, Juin.

- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 40, 655-702.
- Camus, O. (1997). Auto-description et « employabilité » : Des compétences techniques aux contraintes sociales. Communication présentée à *Compétences & Contextes Professionnels : Perspectives Psychosociales*. Metz, France, Juin.
- Capel, R., & Descombes, J. P. (1996). Application de la forme française modernisée de l'inventaire de Kuder à un groupe d'élèves genevois de niveau secondaire. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 46, 241-256.
- Cascio, W. F. (1991). *Applied Psychology in Personnel Management*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Crites, J. O. (1990). *Career Mastery Inventory*. Boulder, CO : Crites Career Consultant.
- Day, D. V., & Sulsky, L. M. (1995). Effects of frame-of-reference training and information configuration on memory organization and rating accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 80, 158-167.
- Descombes, J. P. (1965). *Manuel pour l'Adaptation Française (abrégée) de l'Inventaire de Préférences Professionnelles de Kuder-Forme C*. Paris : ECPA.
- Dubois, N. (1994). *La Norme d'Internalité et le Libéralisme*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Dupont, J. B. (1979). *L'Inventaire Personnel de J.L.Holland (Manuel IPH-C)*. Issy Les Moulineaux : EAP.
- Dupont, J. B. (1987). Les intérêts, leur évolution et leur mesure. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Sperandio (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 511-533). Paris : Presses Universitaires de France.
- Fleishman, E. A. (1998). *Guide d'Utilisation (F-JAS 2)*. Paris : ECPA.
- Gaudron, J. P., & Bernaud, J. L. (1997). Evaluation des effets individuels des bilans de compétences : Théorie, méthode et résultats. Communication présentée à *Compétences & Contextes Professionnels : Perspectives Psychosociales*. Metz, France, Juin.
- Gillet, B. (1987). Aptitudes et capacités cognitives. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Sperandio (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 487-510). Paris : Presses Universitaires de France.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J., & Lind, E. A. (2000). The pursuit of organizational justice: From conceptualization to implication to application. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Oxford: Blackwell.
- Guichard, J., & Huteau, M. (2001). *Psychologie de l'Orientation*. Paris: Dunod.
- Guillevic, C. (1991). *Psychologie du Travail*. Paris : Nathan.
- Guillevic, C. & Vautier, S. (1998). *Diagnostic et Tests Psychologiques*. Paris : Nathan.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisory ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Holland, J. L. (1971). *The Counselor's Guide to the Self Directed Search*. Palo-Alto, CA : Consulting Psychology Press.
- Howell, D. C. (1998). *Méthodes Statistiques en Sciences Humaines*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Hunter, J. E., Schmidt, F. L., Rauschenberger, J. M., & Jayne, M. E. A. (2000). Intelligence, motivation, and job performance. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Linking Theory with Practice*. Oxford: Blackwell.
- Hurtz, G. M., & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Ilgel, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Jacobs, R., Kafry, D., & Zedeck, S. (1980). Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33, 595-640.
- Karnas, G. (1987). L'analyse du travail. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Sperandio (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 609-625). Paris : Presses Universitaires de France.
- Kellerhals, J., Modak, M., & Perrenoud, D. (1997). *Le Sentiment de la Justice dans les Relations Sociales*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Kuder, G. F. (1934). *Kuder General Interest Survey*. Chicago : Science Research Associates.
- Landy, F. J., & Farr, J. L. (1983). *The Measurement of Work Performance : Methods, Theory, and Applications*. New York : Academic Press.
- Latham, G. P., & Wexley, K. N. (1977). Behavioral observation scales for performance appraisal purposes. *Personnel Psychology*, 30, 255-268.
- Lavoegie, M. S. (1987). L'orientation en cours de carrière. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Sperandio (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 593-605). Paris : Presses Universitaires de France.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationships. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology* (pp. 211-240). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Lévy-Leboyer, C. (1987). Problèmes éthiques posés par l'usage des tests. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Sperandio (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 473-485). Paris : Presses Universitaires de France.
- Lévy-Leboyer, C. (1993). Note sur les méthodes d'analyse de poste et leur utilisation dans la gestion des ressources humaines. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 43, 175-177.
- Lévy-Leboyer, C. (2000a). *Evaluation du Personnel*. Paris : Editions d'Organisation.
- Lévy-Leboyer, C. (2000b). *Le 360°, Outil de Développement Personnel*. Paris : Editions d'Organisation.
- Longenecker, C. O., Sims, H. P., Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Lussato, A. (1998). *Les tests de recrutement*. Paris : PUF. (coll. *Que sais-je*, N° 3372).
- Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1990). *Performance Appraisal : An Organizational Perspective*. Boston : Allyn & Bacon.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior : The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA : Lexington.
- Pansu, P. (1997). The norm of internality in an organizational context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 37-58.
- Perche, M. (1987). Méthodes de recrutement. In C. Lévy-Leboyer & J.-C. Sperandio (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 557-580). Paris : Presses Universitaires de France.
- Quinones, M. A., Ford, J. K., & Teachout, M. S. (1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48, 887-910.



- Raymark, P. H., Schmit, M. J., & Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology, 50*, 723-736.
- Rembert, J. (1997). Le rôle des représentations de soi dans l'évaluation de compétences de management. Communication présentée à *Compétences & Contextes Professionnels : Perspectives Psychosociales*. Metz, France, Juin.
- Rolland, J. P. (1999). Construct validity of in-basket dimensions. *European Review of Applied Psychology, 49*, 251-259.
- Rolland, J.-P., et Mogenet, J.-L. (1992). *Système D5D d'Aide à l'Evaluation des Personnes : Manuel d'Application*. Paris : ECPA.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology, 82*, 30-43.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262-274.
- Schmit, M. J., Kihm, J. A., & Robie, C. (2000). Development of a global measure of personality. *Personnel Psychology, 53*, 153-193.
- Schmitt, N., & Chan, D. (1998). *Personnel Selection : A Theoretical Approach*. Thousand Oaks, California : Sage Publications.
- Schrader, B. W., et Steiner, D. D. (1996). Common comparison standards: An approach to improving agreement between self and supervisory performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 81*, 813-820.
- Segal, Z. (1995). Etudes des qualités métriques du « LIMEF » ; inventaires d'intérêts professionnel multidimensionnel. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée, 45*, 127-133.
- Smith, P. C., & Kendall, L. M. (1963). Retranslation of expectations : An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology, 47*, 149-155.
- Steiner, D. D. (1999). Qu'est-ce qui est juste? Une introduction à la psychologie de la justice distributive et procédurale. In W. Doise, N. Dubois, & J. L. Beauvois (Eds.), *La Psychologie Sociale, Volume 4: Identité, moralité, internalisation* (pp. 87-102). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Steiner, D. D. (2001). Les professionnels de la gestion des ressources humaines. In J. M. Monteil & J. L. Beauvois (Eds.), *La Psychologie Sociale, Volume 5: Des Compétences pour l'Application* (pp. 331-350). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (2001). Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives. *International Journal of Selection and Assessment, 9*, 124-137.
- Stokes, G. S., Mumford, M. D., & Owens, W. A. (1994). *Biodata Handbook*. Palo Alto, CA : CPP Books.
- Strong, E.K. (1927). Vocational Interest Test. *Educational Record, 1*, 107-121.
- Super, D. E.; & Neville, D. (1986). *The Values Scales*. Palo-Alto, CA : Consulting Psychologist Press.
- Super, D. E.; Thompson, A. S.; Lindeman, R. H.; Myers, R. A. & Jordan, J. P. (1985). *Adult Career Concerns Inventory*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Touzé, P. A., & Steiner, D. D. (2000). L'identification des traits de personnalité prédicteurs de la performance au métier d'aide-soignant. Communication présentée au *Troisième Congrès International de Psychologie Sociale en Langue Française*. Valencia, Espagne, septembre.





La société Schmall, installée dans le centre d'une grande ville, et développant ses activités d'atelier et de bureau, s'est trouvée à l'étroit en raison de l'accroissement de son volume de travail. L'entreprise a ainsi pris conscience que ses locaux atteignaient un seuil de saturation du fait de leur inadaptation aux nouvelles exigences de rentabilité. Une première tentative a consisté à résoudre partiellement le problème de l'exiguïté des locaux par l'acquisition d'un nouveau terrain ; mais très rapidement, elle a dû envisager une autre solution, qui s'est imposée par un programme d'ensemble intégrant la totalité des activités. C'est dans ce cadre que les responsables ont engagé une réflexion collective en fournissant aux différents départements les moyens de recenser leurs propres problèmes en locaux et en équipements pour le futur projet de construction. L'entreprise de taille moyenne s'est donc appropriée la mise en œuvre de la nouvelle construction en développant une démarche participative permettant à la fois une expression adéquate des différentes configurations d'aménagement et en précisant les caractéristiques techniques des nouvelles contraintes de l'activité. Ces éléments ont été soumis à plusieurs cabinets d'architectes qui ont fourni à l'entreprise des propositions et c'est à partir de ces éléments que l'entreprise a engagé une deuxième étape en soumettant au personnel les éléments de ces projets qui ont été évalués. L'un de ces projets a retenu l'assentiment majoritaire et a donc été mis en œuvre. Il est apparu que cette solution-maison a été ressentie et vécue comme une expérience positive qui a permis au personnel de s'investir dans une démarche et de se l'approprier dans la perspective du futur déménagement.

Il en résulte que lorsque les employés sont directement sollicités par rapport à l'environnement dans lequel ils travaillent, ils tendent à développer non seulement des formes d'appropriation, mais un sentiment plus positif par rapport à leur propre travail.

## **6.1. L'ANALYSE DES ESPACES DE TRAVAIL**

---

Les études sur les environnements de travail apportent un éclairage particulier sur le rapport existant entre espace et travail : toute organisation s'inscrit dans un espace et le définit du point de vue individuel et collectif comme un territoire. A partir des principales recherches (Sundstrom, 1986), on présentera d'une part les caractéristiques et les principes d'aménagement des espaces de travail et d'autre part les facteurs environnementaux considérés comme ayant un rôle particulier sur les conditions de travail.

### **6.1.1. Caractéristiques des espaces de travail**

L'organisation du travail s'est traduite par un découpage fonctionnel des espaces qui se décomposent en un ensemble de lieux. Nous ne retiendrons dans cette perspective que deux types principaux.

## **Les espaces de fabrication**

Ils forment la matrice du travail et sont aujourd'hui constitués essentiellement d'équipements technologiques. L'automatisation grandissante de ce type d'espaces a profondément modifié la place du travailleur dans le système de production et la nature de ses activités. Alors que l'organisation taylorienne fixait aux opérateurs un rôle essentiel d'information et d'alimentation des machines, les systèmes automatisés sont conçus pour traiter eux-mêmes un nombre de plus en plus important d'informations nécessaires à la fabrication d'un produit. Le travailleur se trouve alors dans un certain nombre de processus, non plus au cœur du système de production, mais à la périphérie dans de nouveaux espaces et de nouveaux rôles qui sont ceux du contrôle ou de l'intervention à distance.

Avec les nouvelles technologies, les espaces de travail correspondent de plus en plus à des systèmes d'interface où les contraintes physiques traditionnelles (pénibilité, déplacement, fatigue physique) tendent à se modifier par une relation au travail qui se traduit davantage en termes de charge psychique et mentale. Les espaces de fabrication sont donc en train de changer profondément ; de ces lieux tend à disparaître la figure traditionnelle de l'ouvrier, opérateur manuel, au profit de l'ouvrier, opérateur informatique.

## **Les espaces de bureau**

Ce sont les espaces d'activités qui, avec ceux de la production, forment les deux principaux dans toute l'organisation. Les espaces de bureau ont été progressivement aménagés, dans le cadre de l'organisation du travail, comme des lieux destinés à l'activité administrative et au traitement de l'information nécessaire à la production. Ils ont donc été conçus au départ sur le modèle taylorien : l'archétype du bureau, c'est l'usine. Progressivement, avec la rationalisation des activités administratives, ces lieux ont été séparés de ceux de la production et organisés selon un modèle spécifique, le modèle bureaucratique qui s'est traduit par la création et l'aménagement d'immeubles de bureaux conçus comme des environnements homogènes, formels et hiérarchisés.

L'aménagement des bureaux a connu une profonde mutation depuis le début de l'ère industrielle et a été l'objet des études les plus nombreuses en psychologie des environnements de travail, ceci tant au niveau de la conception que de celui de leur impact (Hatch, 1987 ; Fischer & Tarquinio, 2000). Plusieurs modèles d'aménagement ont marqué l'évolution des espaces de bureau :

## **Le bureau cloisonné**

Il s'agit d'un espace fermé, réservé à un ou plusieurs employés ; il correspond à la conception du travail intellectuel, reprise au départ par les entreprises, pour organiser le travail administratif. Ce type d'espace était conçu pour le travail individuel, souvent isolé. Il a persisté tout au long de l'évolution des organisations. Avec l'introduction des nouvelles technologies, l'espace de bureau cloisonné et individuel a été de plus en plus affecté seulement à des niveaux

hiérarchiques de cadres, voire de directeur, dans un certain nombre d'entreprises. Ce phénomène traduit dans ce cas l'importance de la valeur symbolique et non plus seulement fonctionnelle de l'espace.

### **Le bureau ouvert (open plan)**

Ce type d'espace est apparu au début du XX<sup>ème</sup> siècle avec la naissance aux Etats-Unis des premiers immeubles de bureaux ; on a vu se développer alors de nouveaux environnements de travail, celui des pools. Ce sont des espaces ouverts, où les bureaux sont alignés en rangées compactes ; il s'agit de lieux parfaitement homogènes et banalisés où les employés sont surveillés par un personnel d'encadrement.

### **Le bureau paysager (office landscape)**

L'espace de travail est aménagé ici suivant un nouveau principe de rationalisation : l'espace ouvert est vecteur d'une meilleure communication ; par ailleurs, il est l'objet d'une valorisation liée à la création d'un paysage intérieur par la présence de plantes vertes, la disposition du mobilier de telle sorte que se trouvent délimitées des zones fonctionnelles affectées à des groupes de travail et correspondant à des territoires. Les études portant sur l'impact psychosocial de ces espaces ouverts (Bosti, 1981 ; Marans & Spreckelmeyer, 1982) ont mis en évidence des résultats contradictoires et des effets paradoxaux qui ont montré l'importance de l'espace personnel et de la privatisation dans le contexte professionnel.

### **Le combi-office**

Avec le développement de l'informatique, de nouveaux systèmes d'aménagements ont été conçus avec pour objectif d'adapter les espaces aux nouveaux équipements et aux nouvelles activités. Le bureau s'organise de plus en plus autour du traitement de l'information à l'aide d'outils de plus en plus sophistiqués. On assiste à un remodelage de l'espace et du poste de travail qui se définit comme un environnement technologique. Le combi-office rend compte de cette redéfinition du système de travail qui se traduit par la création d'espaces cellulaires assignés aux tâches individuelles et à la concentration et d'espaces d'échanges adjacents où peuvent s'effectuer des réunions ou un travail de groupe. Ces nouveaux espaces rendent compte à la fois de l'impact des systèmes informatiques sur le design des environnements de travail et de l'évolution de l'organisation des activités au sein des entreprises (Vischer, 1996).

#### **Normes fonctionnelles**

A partir de ces caractéristiques générales des principaux types d'espaces, on peut dégager plusieurs principes fonctionnels qui déterminent la conception et l'organisation des lieux de travail.

#### **L'espace morcelé**

La conception des espaces de travail repose sur un premier principe qui régit l'organisation : la division de l'espace organisationnel en un ensemble de composantes et d'unités qui impliquent entre elles une différenciation fonctionnelle et une hiérarchisation. Le morcel-

lement de l'espace est l'expression d'une logique d'aménagement où domine encore un modèle de la spécialisation des tâches et qui se traduit par une affectation à des activités déterminées.

**L'espace imposé**

Tout aménagement de l'espace correspond à un processus de répartition des individus dans le territoire de l'organisation. Il comporte deux aspects distincts : d'abord, il impose dans la plupart des cas une place déterminée ; cette répartition des places définit pour chacun son *setting*, son type d'insertion, son rayon d'action dans l'entreprise, les espaces qui lui sont autorisés et ceux qui lui sont interdits. En d'autres termes, le principe de l'espace imposé renvoie au fait que dans une organisation, chacun est affecté à une place qu'il n'a pas d'emblée choisie, mais dans laquelle il devra travailler. Ensuite, ce processus d'assignation à une place est un indice de la position de chacun dans la structure hiérarchique de l'organisation ; de cette manière, l'organisation de l'espace est un vecteur de la distribution des statuts et des rôles. La pyramide sociale dessinée par l'espace montre ainsi que les individus appartiennent à une entreprise, se répartissent à l'intérieur de son territoire, à différents niveaux de son échelle hiérarchique.

**L'espace contrôlé**

La réalité du contrôle se manifeste selon deux modalités distinctes au niveau de l'espace : d'abord, en rendant les travailleurs visibles ; la conception des espaces de travail, à travers les aménagements ouverts, en particulier, constitue un système de surveillance ; ensuite, le contrôle peut s'exercer par l'assignation : plus un travailleur est soumis à des tâches sédentaires, plus il peut être contrôlé.

## **6.1.2. Facteurs environnementaux et ambiance de travail**

Diverses composantes de l'environnement ont été étudiées car elles sont considérées comme exerçant une influence sur les activités. Parmi ces facteurs appelés facteurs d'ambiance, on distingue habituellement les éléments suivants : l'éclairage, l'acoustique, la chaleur, et l'esthétique. Ces différentes composantes sont habituellement étudiées pour déterminer les conditions optimales de mise en place du confort physique et psychologique des employés.

Nous présenterons pour chaque facteur les principaux critères retenus pour optimiser l'effectuation des tâches.

**L'éclairage**

L'éclairage a été abordé pour mieux saisir les qualités permettant de favoriser le confort visuel.

Plusieurs résultats de recherche (Sundstrom, 1986 ; Collins et al., 1990) montrent par exemple une augmentation du rendement lorsqu'on augmente en même temps l'intensité lumineuse, mais cette corrélation n'existe que jusqu'à un certain seuil au-delà duquel une intensité plus forte n'entraîne pas d'accroissement de la performance.

En ce qui concerne les relations entre éclairage et satisfaction, des recherches ont montré qu'il existe une certaine indifférence chez

les employés tant que l'éclairage ne pose pas de problèmes particuliers (Vischer, 1996). Les résultats de différents travaux ont été interprétés de deux façons : la lumière intense est un facteur de stimulation ; la lumière faible, un facteur d'intimité. De façon plus générale, ils montrent que ce n'est pas à l'éclairage en lui-même que les employés réagissent seulement, mais à la possibilité ou non qu'ils ont de l'adapter à leurs besoins.

**Le bruit**

Le bruit est un des aspects de l'environnement de travail considéré comme un facteur important de gêne, voire de stress au travail, cela d'autant plus qu'il s'agit d'activités qui nécessitent l'isolement et la concentration.

Des études ont montré (Vischer, 1996) que c'est dans les aménagements à aire ouverte que l'impact du bruit est souvent jugé comme l'effet le plus négatif. D'autres résultats ont montré qu'une source sonore est perçue comme une nuisance à partir du moment où le bruit est jugé désagréable par un individu. Ce jugement se fait à partir de critères individuels de relation au travail, d'une part, de types de tâches à effectuer et d'attribution de la source du bruit, d'autre part. Il faut mentionner ici une caractéristique particulière du bruit pour certaines tâches, à savoir qu'il est un aspect inhérent pour leur accomplissement (façonnage, par exemple). Cette donnée révèle l'importance des critères subjectifs dans l'évaluation du bruit. Le traitement du bruit est donc un élément essentiel à prendre en compte dans l'aménagement d'un espace ; mais sa résolution est difficile car elle nécessite l'adaptation de l'environnement ; ainsi un travail qui exige isolement et concentration implique un environnement plus silencieux qu'une activité d'équipe basée sur la communication (Becker & Steele, 1995).

**L'ambiance thermique**

L'ambiance thermique a été essentiellement étudiée dans les espaces de bureau climatisés afin de déterminer les conditions optimales de la température et de la qualité de l'air dans un cadre de travail. Mais c'est surtout la perception de l'ambiance thermique par les employés qui a retenu l'attention des chercheurs. Ainsi on a pu observer au cours d'une étude que près de la moitié des employés interrogés se plaignait de l'ambiance thermique ; ce résultat fut comparé au relevé technique lié aux critères d'ambiance thermique des locaux en question qui étaient jugés comme objectivement tout à fait satisfaisants et correspondant aux normes (Vischer, 1993). L'interprétation qui a été proposée concernant ces données, c'est le fait que l'ambiance thermique, mais de manière plus large, chaque facteur de l'environnement physique peut représenter un objet d'insatisfaction non pas forcément parce que la qualité de l'environnement est en cause, mais parce que l'évaluation subjective de l'environnement de travail constitue une modalité d'expression psychologique quant au sentiment d'insatisfaction par rapport au travail lui-même (Fischer & Vischer, 1998).

**L'esthétique du lieu de travail**

Divers aspects du cadre de travail (couleur, design, décoration, etc.) ont été étudiés comme facteurs d'ambiance. C'est en particulier les études portant sur la couleur qui ont cherché à montrer son influence en tant que facilitateur du travail, et modérateur du stress. Ainsi des caractéristiques de la couleur (bleu = repos ;



rouge = stimulation, etc.) sont proposées comme des critères en vue d'optimiser le traitement de l'environnement et le comportement au travail.

En ce qui concerne les impacts psychologiques, on ne dispose que de peu de travaux portant sur les influences de la couleur dans les espaces de bureau, par exemple. Les travaux ont surtout dégagé le fait que ce sont les réponses subjectives par lesquelles les individus attribuent par exemple à un environnement ayant telle ou telle caractéristique esthétique une qualification déterminée qui sont les éléments intéressants à retenir. Ces indications tendent à montrer que dans le cas de l'esthétique comme pour les autres facteurs d'ambiance, il existe d'un côté des critères ergonomiques permettant d'optimiser l'adéquation entre un aspect de l'environnement physique et son utilisation fonctionnelle pour l'effectuation des tâches et de l'autre, la perception et l'évaluation que les employés développent par rapport à ces facteurs.

**Les caractéristiques fonctionnelles de l'organisation des espaces de travail.**

Ce premier point du chapitre a permis d'abord de dégager les grandes caractéristiques de la relation existant entre espace et travail en montrant les aspects fonctionnels et les principes qui régissent l'organisation des environnements de travail ; ensuite, on a présenté quelques facteurs environnementaux pour montrer combien ils sont abordés comme facteurs d'ambiance et d'influence du comportement au travail.

## **6.2. DIMENSIONS PSYCHOSOCIALES DES ESPACES DE TRAVAIL**

---

L'organisation des espaces de travail ne se réduit pas à leurs caractéristiques fonctionnelles ; à partir des recherches dans ce domaine, la dimension psychologique et sociale de ces environnements a été mieux saisie. Pour l'illustrer, nous présenterons deux éléments spécifiques : l'approche des espaces de travail comme des territoires et les mécanismes d'appropriation mis en œuvre.

### **6.2.1. Les espaces de travail comme territoires**

Dans la perspective psychologique, les espaces de travail ne se réduisent pas à des environnements physiques, ils se définissent en termes de territoires ; la notion de territoire désigne l'espace comme un construit social, c'est-à-dire un lieu façonné par la conception qu'une entreprise a du travail et dans lequel sont également inscrits les marquages et les emprises que les individus exercent sur lui. De ce point de vue, tout territoire correspond à un *behavior setting*, c'est-à-dire à une assise socio-fonctionnelle des comportements ; deux aspects permettent de saisir de façon plus précise les caractéristiques psychosociales d'un territoire : l'existence de marqueurs et le comportement territorial.

**Les marqueurs**

Un territoire se caractérise d'abord du point de vue psychosocial par des formes de délimitation qui constituent des frontières et qui régulent les interactions entre les individus et les groupes ; ce phénomène se traduit en particulier par des marquages et l'existence de marqueurs informe sur la caractéristique de ces territoires. Ainsi dans les lieux de travail, les individus ont tendance à se conformer aux règles sociales qui régissent le contrôle d'un territoire ; ils peuvent, selon eux, notamment savoir dans quelle catégorie de territoire ils se trouvent, s'ils peuvent identifier les signes et les symboles du contrôle territorial utilisé par une organisation ou ses membres. Sur la base des données recueillies, les auteurs ont établi des typologies de territoires à partir des symboles utilisés par le personnel. Ceux-ci ont servi de critères de définition de nouveaux territoires à l'occasion du déménagement dans un nouvel espace. Parmi les marqueurs qui ont été le plus étudiés figurent les marqueurs de statut. Ils désignent la position occupée sur l'échelle hiérarchique ou dans les interactions et qui est indiquée symboliquement par les caractéristiques de l'espace dans lequel on travaille. On peut distinguer plusieurs marqueurs de statut (Konar et al., 1982) :

- La localisation d'un bureau. Un bureau situé dans un coin du bâtiment ou un espace de travail à proximité des fenêtres, l'étage auquel se trouve le bureau, la distance qui le sépare d'un territoire considéré comme valorisant, la vue sur l'extérieur, sont autant de marqueurs liés à l'emplacement d'un bureau dans une organisation.
- L'accessibilité. C'est un autre type de marqueur ; un bureau est souvent d'autant plus prestigieux qu'il est difficilement accessible ; le contrôle de l'accès est dans ces conditions un élément important ; il peut être exprimé par l'occupation d'un bureau individuel, fermé, qui est alors un lieu qui symbolise d'une certaine manière l'inaccessibilité ; l'accessibilité physique peut être renforcée par l'accessibilité psychologique : un supérieur est d'autant plus inaccessible que le nombre de barrières physiques et psychologiques pour l'atteindre est élevé.
- La grandeur de l'espace occupé. C'est un autre type de marqueur traditionnel qui montre encore dans certaines entreprises qu'on dispose d'un bureau d'autant plus grand que l'on occupe une position élevée dans la hiérarchie.
- L'ameublement et la décoration. Ils constituent un type de marqueur qui peut renfermer une variété d'éléments : style de bureau et de mobilier, confort des sièges, qualité de la moquette et des tapis, rideaux, œuvres d'art, porte-manteaux, canapés, etc.

Ces divers marqueurs de statut, tout comme les éléments de l'espace favorisant l'expression de l'identité personnelle, sont autant de symboles qui informent sur la valeur psychologique de la place occupée par l'individu en tant qu'elle affirme et renforce son identité (*place identity*).

**Le comportement territorial**

L'existence et l'utilisation de marqueurs sont elles-mêmes associées à un type de comportement spécifique appelé comportement territorial ; il se caractérise par un style d'occupation de l'espace

qui montre comment un environnement matériel est vécu subjectivement et peut donner lieu à un découpage de l'espace qui ne correspond pas aux normes fonctionnelles, mais définit un ensemble de zones régies par des règles d'accessibilité et de contrôle propres aux catégories socio-professionnelles qui les utilisent. Le comportement territorial peut être défini comme « la mise en place et l'exercice d'un contrôle sur une portion de l'espace qui présente toujours un caractère instrumental par rapport à la réalisation d'un but plus fondamental ». Goodrich (1982) a, quant à lui, montré que les espaces de travail étaient habituellement l'objet d'un découpage en diverses zones ; il a observé que les personnes occupant un espace de bureau ont tendance à le subdiviser en trois zones : une zone personnelle, une zone publique et une zone de circulation. Sundstrom (1986) a dégagé trois facteurs déterminants à partir des études portant sur le comportement territorial : la nature du travail, la stabilité du groupe d'appartenance et la personnalité de l'utilisateur.

Ces diverses approches ont mis en évidence l'importance du comportement territorial non seulement comme forme d'utilisation et d'occupation d'un espace, mais également comme moyen de communication avec autrui ; le comportement territorial apparaît alors comme une composante des échanges. Ces données ont permis de dégager plusieurs fonctions du comportement territorial. Tout d'abord, la personne qui occupe et contrôle un lieu a tendance à adopter des comportements de dominance territoriale, c'est-à-dire à exercer une influence sur son propre territoire, en s'y déplaçant plus aisément, en l'occupant de façon plus attractive. Une autre fonction est le marquage ; il définit la délimitation d'un lieu, c'est-à-dire la création de frontières à l'aide d'artifices divers. Les marqueurs annoncent une présence ; ils indiquent qui possède et occupe l'espace ainsi délimité ; ce sont donc des symboles de l'interaction sociale qui établissent des séparations entre soi et autrui. Ces différentes fonctions consistent ainsi à établir une forme de régulation de l'interaction sociale pour établir une zone de contrôle et éventuellement de retrait permettant à l'utilisateur de maîtriser ses relations interpersonnelles.

## **6.2.2. Territoires du travail et appropriation**

Le rapport psychosocial aux territoires du travail s'organise selon des modalités spécifiques qui consistent à exercer différents types d'emprise ou de contrôle dont le processus d'appropriation est le plus caractéristique. Pour rendre compte de ce phénomène, nous présenterons d'abord quelques aspects du rapport entre espace personnel et identité et développerons ensuite les modalités principales de l'appropriation.

### **Espace de travail et identité**

Un premier aspect psychologique du territoire professionnel, c'est le fait que le poste de travail tend à être investi et vécu par chacun comme un espace personnel ; il donne lieu à une sorte de coquille, de bulle qui définit l'espace de travail comme une place person-

nelle à laquelle on s'identifie. La valeur psychologique de cet espace est définie par son degré de privacité (*privacy*). Le concept de privacité désigne la qualité d'un lieu en tant qu'il comporte un caractère privé qui peut s'exprimer par des formes différentes de personnalisation à travers lesquelles se développe le sentiment d'être chez soi. Ce phénomène montre l'importance de la relation existant entre espace personnel et identité (Sundstrom, 1986) ; cette expression de l'identité se reflète dans plusieurs processus : la personnalisation, la territorialité, la participation à l'aménagement et la valeur personnelle liée au statut hiérarchique. Plus récemment, des recherches ont permis de préciser certaines caractéristiques de la relation espace de travail et identité en montrant que le schéma de soi joue un rôle de filtre cognitif dans les évaluations que les employés font de leur environnement de travail ainsi que de leur travail proprement dit. Les résultats ont montré que les sujets ayant un schéma de soi caractérisé par l'échec et notamment l'échec professionnel ont une perception de leur environnement de travail différente de ceux qui ont un schéma de soi caractérisé par la réussite, en mettant en évidence des différences significatives entre les deux structures schématiques selon trois indices de l'environnement de travail que sont la privacité, le confort spatial et la satisfaction au travail. Les sujets ayant un schéma de l'échec évaluent divers aspects de leur environnement personnel comme plus négatifs que les autres : aussi leur bureau est perçu comme un endroit qu'ils n'aiment pas occuper ; ils considèrent que ses qualités esthétiques sont moindres, alors que les sujets à schéma de réussite apprécient ces mêmes qualités beaucoup plus positivement. Il apparaît donc clairement que les deux catégories de sujets perçoivent et évaluent leur environnement de travail en fonction des caractéristiques de leur schéma de soi (Fischer & Tarquinio, 2000).

### **L'appropriation**

Un deuxième aspect psychologique de la relation à l'espace de travail concerne les mécanismes d'appropriation ; ce processus met en lumière des schémas de comportement qui se caractérisent par diverses modalités d'intervention et se manifestent tant par l'affirmation d'une maîtrise cognitive que par des styles d'occupation et de contrôle ; leur enjeu est souvent la création d'un territoire personnel et l'affirmation d'une identité dans un espace qui, par définition, est fonctionnel et impersonnel.

#### **Les dimensions de l'appropriation des espaces de travail.**

Les mécanismes d'appropriation s'expriment dans des situations de travail caractérisées par des environnements qui rendent de tels processus difficiles et parfois conflictuels. Il s'agit donc d'un phénomène complexe qui peut être déterminé par plusieurs facteurs.

- L'appropriation est d'abord liée aux caractéristiques physiques d'un lieu : la grandeur de l'espace, l'existence ou non d'isolation visuelle ou acoustique, les normes organisationnelles qui régissent un lieu.
- L'appropriation semble également liée au degré d'ouverture et de fermeture d'un lieu ainsi qu'à sa densité d'occupation ; il apparaît toutefois qu'elle peut varier suivant les catégories socio-professionnelles ; ainsi une étude réalisée auprès d'em-

ployés et de cadres a permis d'observer que pour les employés, l'appropriation était synonyme de la possibilité de disposer d'un espace personnel, ceci se traduisant par le fait de développer avec autrui un niveau optimal d'échanges ; pour les cadres, en revanche, elle consistait davantage dans la possibilité de s'isoler afin de sauvegarder son sentiment d'autonomie, ce qui semble aller à l'encontre de la philosophie actuelle concernant la fonction des cadres et selon laquelle ceux-ci devraient davantage s'impliquer dans le travail d'équipe.

- L'appropriation est également liée aux caractéristiques sociales d'un lieu ; un espace qui impose le contact et la proximité non voulus avec autrui ne facilite pas la privacité et a tendance à être ressenti négativement ; à cet égard, ce sont les espaces permettant aux individus d'exercer une régulation de leurs interactions, en permettant par exemple le retrait ou l'isolement, qui sont vécus plus positivement ; il apparaît également que l'emplacement d'un poste de travail au centre ou à l'écart dans une configuration socio-spatiale donnée et son degré de fermeture ou d'ouverture seront autant d'éléments qui jouent dans les processus d'appropriation.
- L'appropriation est enfin fonction de l'évaluation que les employés font de leur espace ; on a ainsi observé dans certaines situations que ceux qui perçoivent leur espace de travail comme privé, c'est-à-dire ceux qui ont le sentiment qu'ils y exercent une emprise personnelle, ont tendance à le trouver moins bruyant, moins perturbant, moins exigü que d'autres ayant le même type d'espace, mais qui le perçoivent comme impersonnel ; en d'autres termes, ce facteur permet de rendre compte des mécanismes d'attribution à l'œuvre dans la perception de l'espace, mécanismes à travers lesquels les individus lui confèrent des caractéristiques sociales en consonance avec leur état psychologique vis-à-vis du travail et du lieu dans lequel ils se trouvent. L'appropriation s'exprime à travers deux formes principales et complémentaires : la personnalisation et la privatisation.

### **La personnalisation**

La personnalisation s'exprime par un ensemble d'artefacts comme la décoration, la modification de la disposition des équipements, etc. ; leur fonction est la prise de possession personnelle, l'emprise et la création d'un sentiment de chez soi. Il s'agit donc de différentes formes de marquage qui informent sur le style d'appropriation en fonction de diverses catégories professionnelles (Fischer & Vischer, 1998). Dans les espaces de bureau, ce processus est lié à deux facteurs : la personne occupe un espace reconnu comme son territoire ; l'utilisateur a une certaine marge de liberté pour l'adapter, le contrôler (Sundstrom, 1986). Ainsi le degré de personnalisation serait également un indice de la marge de liberté et de contrôle de territoire par un individu dans l'organisation ; dans cette hypothèse, plus un espace de travail est personnalisé, plus la marge d'autonomie serait grande. Mais cette corrélation ne peut pas être établie dans tous les cas.

### **La privatisation**

C'est une expression complémentaire de la personnalisation ; elle apparaît comme un processus dynamique permettant de réguler les interactions ; sa fonction est de préserver l'intimité et l'identité. Ce phénomène a surtout été étudié dans les bureaux ouverts où les individus ont tendance à avoir un sentiment de perte de privacité en raison de plusieurs facteurs : stress, interruption fréquente du travail, intrusions diverses, gêne due aux bruits de fond, manque de cloisons, *etc.*

Une étude portant sur l'évaluation du besoin de privacité auprès de trois groupes de sujets a permis d'observer des différences entre ces trois groupes quant à leur perception de la privacité (Sundstrom & al., 1982). Les employés de bureau travaillant dans un environnement sur lequel ils exercent un faible contrôle concernant l'accès d'autrui à leur territoire, expriment leurs besoins de privacité en termes de contrôle des échanges avec autrui ; les comptables travaillant dans des espaces plus fermés, définissent leurs besoins de privacité à travers la possibilité de se concentrer sur leurs tâches et d'éviter d'être dérangés dans leur travail. Quant aux cadres qui, eux, travaillent dans des espaces fermés, ils évaluent leurs besoins de privacité en termes de préservation de leur autonomie et de la possibilité de retrait derrière des barrières visuelles et acoustiques, afin de leur permettre d'avoir des échanges personnels et confidentiels avec leurs subordonnés.

Toutes ces indications montrent que l'appropriation doit être entendue comme un processus psychosocial fondamental qui rend compte d'une dynamique conflictuelle en œuvre entre deux modèles dans toute organisation : le modèle de l'espace fonctionnel conçu et organisé dans une optique d'optimisation ergonomique et d'efficacité du travail et le modèle de l'espace vécu qui est celui de l'individu et des groupes de travail qui développent une relation cognitive et sociale au territoire et à autrui et qui cherchent à préserver leur identité dans un système qui tend à l'ignorer. Ces deux modèles coexistent dans chaque organisation et représentent deux niveaux d'analyse distincts des espaces de travail.

Ce deuxième point du chapitre a mis l'accent sur quelques aspects psychosociaux des environnements de travail : d'une part, la caractérisation de l'espace comme territoire, c'est-à-dire comme un lieu ou un ensemble de lieux façonnés par des interventions socio-fonctionnelles ; d'autre part, l'expression d'un mode de relation spécifique dont rend compte le processus d'appropriation.

## **6.3. IMPACT PSYCHOSOCIAL DES ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL**

---

*Evaluation de l'effet  
d'un type  
d'aménagement.*

Ce sont les études sur les espaces de bureau qui ont abordé la question de l'impact psychosocial des environnements de travail sous plusieurs angles. En effet, l'aménagement des bureaux paysa-

gers conçus au départ pour favoriser la communication et augmenter l'efficacité a fait apparaître des problèmes nouveaux chez les employés tant sur le plan de la satisfaction que du rendement. Les recherches ont donc d'abord cherché à mieux identifier le type d'influence de ces aménagements sur les employés. La notion d'impact psychosocial repose sur l'idée qu'un aménagement donné (configuration, espace ouvert, espace fermé, densité d'occupation, répartition hiérarchique, etc.) pouvait avoir un effet positif ou négatif sur le comportement au travail. La plupart des études ont considéré plusieurs variables parmi lesquelles la privacité et la motivation au travail ont particulièrement retenu l'attention.

### **6.3.1. Environnement de travail et privacité**

En ce qui concerne la privacité tout d'abord, de nombreuses recherches indiquent que dans un bureau paysager, l'espace personnel tend globalement à être plus réduit que dans un bureau individuel et de plus, il s'accompagne d'un sentiment de perte de privacité.

***La privacité comme facteur de communication.***

Dans d'autres recherches, on a comparé l'importance et le rôle de la privacité tantôt dans un système de bureaux ouverts, tantôt dans un système de bureaux fermés ; les résultats montrent que ce sont les possibilités ou non d'établir des barrières qui sont positivement reliées au sentiment de satisfaction dans la communication ; ce sentiment est d'autant plus élevé qu'on dispose d'un espace fermé (Hatch, 1987). Ce résultat est confirmé par une autre étude qui montre que la privacité constitue un facteur stimulant de communication, alors que son absence tend à le réduire.

Dans une autre perspective, l'accent est mis sur le fait que les caractéristiques physiques (aménagement, grandeur, marqueurs, etc.) d'un bureau cloisonné véhiculent des messages non verbaux qui orientent et influencent la qualité d'interactions. En outre, les employés et les cadres manifestent une préférence pour un espace de travail personnel plutôt que pour un espace accessible, ce qui indique une corrélation positive non seulement entre privacité et satisfaction, mais également entre privacité et statut, comme c'est le cas dans un bureau paysager où les évaluations passées ont souvent montré que la majorité des employés exprimaient leur préférence pour un bureau personnel et fermé.

Un autre aspect concernant la privacité montre que le fait de travailler dans un espace ouvert ayant pour effet une visibilité imposée se traduit dans un certain nombre de cas par des comportements de façade ainsi que des réactions de stress dues au fait que les individus se sentent obligés d'exercer un contrôle permanent sur eux-mêmes ; dans d'autres cas, on assiste à des réactions contre la déprivatisation qui se traduisent par la création de frontières symboliques érigées avec des artifices divers dont le sens est la construction de murs invisibles à l'intérieur d'un espace ouvert, afin de se protéger et de se soustraire à l'exposition permanente (Fischer, 1989).

**Encadré 6.a : Démarche de design et territoire**

Cette entreprise a en effet réalisé que son approche habituelle de l'aménagement des espaces de bureau n'était plus pertinente par rapport à ses objectifs. Dans le but de créer un nouvel environnement qui accommoderait un nombre plus important d'employés et d'équipements sur une surface réduite, tout en protégeant le confort et la satisfaction des employés et en augmentant leur rendement, un nouveau processus de design fut mis sur pied avec l'intervention de facilitateurs (*facilities manager*) ainsi que d'architectes. Ce processus innovateur impliquait les groupes d'employés ainsi que les cadres dans une série d'échanges d'informations au cours desquelles l'équipe de design prit connaissance de renseignements détaillés sur le fonctionnement de la compagnie, à savoir le type de travail effectué par chaque groupe, les objectifs financiers et opérationnels de la compagnie, etc. Ainsi fut-il possible pour les intervenants de redéfinir la territorialité, la personnalisation et l'appropriation des espaces en des termes différents de ceux que la forme traditionnelle du poste alloue à chaque individu. Le réaménagement proposé par l'équipe de design a effectivement réduit le nombre de mètres carrés pour chaque poste tout en fournissant un plus grand nombre de locaux partagés et d'espaces de groupe. L'objectif primordial du nouvel aménagement était l'accroissement de la communication et le transfert de l'information entre les groupes de travail. En conséquence, différentes zones étaient prévues sur un même étage pour différentes tâches, telles qu'une bibliothèque pour consulter et lire des documents, une salle de repos pour boire du café et parler avec des collègues, des pièces fermées avec des grandes vitres pour le travail individuel concentré ou pour organiser de petites réunions, des postes de travail pour ordinateurs spécialisés ainsi que des lieux de rencontre informels pour les membres des équipes. Les employés avaient la possibilité de participer à un programme de télétravail destiné à ceux ayant des tâches qui exigeaient concentration et isolement, ce qui leur permettait de travailler à domicile, un certain nombre de jours dans la semaine. La flexibilité des espaces, dotés d'un mobilier léger et amovible, reliée à la fonctionnalité des zones de travail a exigé une tout autre façon de travailler. Les employés ne venaient pas le matin, à une place définie, faire un travail individuel, pour repartir le soir. Bien que certains avaient le droit de rester à la maison pour faire certaines tâches exigeant de la concentration, l'ensemble des employés ainsi que les cadres devaient échanger entre eux, apprendre à travailler ensemble, à communiquer, à partager l'information et à effectuer leurs tâches non plus sous l'œil vigilant d'un supérieur, mais en équipe autonome. Sur le plan psychologique, les employés et les cadres craignaient, au départ, la perte de leur territoire, le manque de privacité et l'impossibilité de personnaliser leur espace de travail. En réalité, le processus mis en œuvre a permis de prendre en compte ces besoins psychologiques, mais d'une autre façon qu'en leur procurant des espaces individualisés. Par exemple, le fait de participer au processus et non pas d'accepter un réaménagement tout fait a généré un sentiment d'engagement qui était vécu par les employés impliqués comme une forme d'appropriation. Quant aux territoires individuels, tels que ceux représentés par le poste de travail, on a pu observer l'apparition de territoires d'équipes, c'est-à-dire des espaces personnalisés par les membres des équipes qui les occupent. Le fait d'enlever un grand nombre de cloisons et d'en remplacer une partie avec quelques partitions amovibles a nettement augmenté la quantité ainsi que la qualité de la communication entre individus et entre équipes ; l'équipe de design a constaté que les gens se déplaçaient pour se parler, s'impliquaient dans des réunions formelles et informelles, partageaient les documents, les rapports de façon à ce que le travail soit plus efficace, plus rapide et plus fiable qu'auparavant.

Ces résultats tendent donc à montrer que lorsqu'un système d'aménagement en espace ouvert n'est pas ressenti par les employés comme permettant une privatisation satisfaisante, orientée tantôt vers la réalisation du travail, tantôt comme l'expression du statut, alors se manifestent des réactions plus ou moins négatives qui peuvent être interprétées comme autant de symptômes d'insatisfaction liés à la perte du sentiment de privacité.

De telles données semblent confirmées par le fait que le bureau paysager apparaît inadéquat à des tâches qui impliquent concentration et isolement ; en effet, quand un employé doit réaliser une activité qui exige beaucoup de concentration dans un espace ouvert, il se trouve dans un contexte qui ne favorise pas sa tâche et tend à développer en conséquence un sentiment de frustration. Cela ne signifie pas qu'un aménagement ouvert est négatif en soi, mais que par exemple, toutes les tâches n'exigent pas le même degré de privacité ; certains employés n'ont en fait que rarement besoin d'un espace ouvert ou fermé, toute une journée. Dans une étude de cas portant sur une entreprise canadienne, Vischer (1995) a montré la



relation entre la territorialité, la communication, la privacité, l'appropriation et l'aménagement de l'espace de travail (encadré 6.a).

Cette étude de cas (encadré 6.a) révèle que l'impact psychosocial d'un aménagement n'est pas seulement déterminé par les caractéristiques de l'environnement ouvert, mais aussi par le type d'implication et de participation des employés quant au choix d'un tel aménagement.

### **6.3.2. Environnement et motivation au travail**

A côté de la privacité, les études se sont intéressées à l'influence de l'espace ouvert sur la motivation au travail ainsi que sur le rendement ; elles fournissent des indications dont la plupart tend à montrer également une relation négative entre le nombre de personnes dans un espace ouvert et la performance de la tâche. Dans ces conditions, le degré de satisfaction et de motivation des employés ainsi que la qualité de leurs relations avec leurs collègues de travail ont tendance à diminuer à la suite de leur installation dans un espace à aire ouverte ; de surcroît, ces réactions contredisent les arguments avancés par les décideurs sur les raisons qui les incitent à adopter tel aménagement plutôt que tel autre : l'augmentation du rendement, l'amélioration de la communication, de la satisfaction, l'accroissement de la flexibilité, la possibilité de réaménagement rapide ainsi que la facilité d'adaptation des employés. Ces résultats sont confirmés par des travaux qui ont porté sur l'étude de l'impact du design organisationnel sur le travail et la communication dans des collèges américains ; on a pu observer que les bureaux à aire ouverte diminuaient l'efficacité et le taux d'échanges entre les étudiants et les professeurs. D'autres observations montrent que la satisfaction au travail est liée au degré de privacité obtenu dans un aménagement donné ; de ce point de vue, le bureau paysager semble constituer un facteur de stress.

#### **Comparaison de types de bureaux.**

D'autres études ont porté sur l'évaluation de trois types de bureaux (fermé, semi-ouvert et ouvert) ; on a demandé à des employés de 14 agences différentes du gouvernement américain, qui travaillaient dans l'un de ces bureaux, de l'évaluer à partir de plusieurs variables : le poste de travail, la capacité de rangement, les facteurs de privacité, etc. ; les résultats ont montré que l'ordre d'évaluation pour l'ensemble des agences était toujours le même, à savoir que c'est le bureau ouvert qui est invariablement évalué plus négativement que le bureau fermé. En d'autres termes, il apparaît que le degré de privacité est lié au type d'aménagement qui offre un espace de travail comportant un cloisonnement nettement établi. Si l'on compare l'ensemble de ces résultats avec le type d'aménagement de bureau ouvert qui continue à être préconisé et développé depuis une trentaine d'années comme le meilleur, on doit à l'évidence constater un écart et parfois une opposition nette entre les aspirations des employés concernant l'espace dans lequel ils

souhaitent travailler et les solutions préconisées par les aménageurs et les décideurs.

Le troisième point de ce chapitre a porté sur l'évaluation de l'impact des aménagements ; celle-ci est abordée à travers deux orientations distinctes et complémentaires : l'une centrée sur les effets psychosociaux prend en compte le type d'influence exercé par un environnement sur des aspects du comportement au travail tels que la privacité ou la motivation ; l'autre centrée sur une approche plus globale des interactions entre qualité d'un environnement et expérience des utilisateurs ; cette dernière approche a donné lieu à des méthodes spécifiques permettant de mesurer l'impact d'un aménagement.

### **6.3.3. Les méthodes d'évaluation des environnements de travail**

**Trois types d'évaluation des environnements de travail.**

Afin de mieux identifier les qualités socio-fonctionnelles d'un espace et de mesurer le jugement des utilisateurs par rapport à leurs espaces de travail, se sont développées des méthodes d'évaluation qui ont cherché à étudier l'impact de ces environnements de façon globale. Dans ces démarches, trois aspects sont considérés principalement : d'abord, les propriétés environnementales qui servent d'indices de la qualité perçue ; ensuite, les relations personne-environnement qui sont étudiées en fonction des processus cognitifs et affectifs en œuvre (Russel et Ward, 1982) ; enfin, l'évaluation d'un aménagement en tant qu'il constitue une ressource pour les individus et l'organisation. Ces démarches ont été menées à l'aide de méthodes spécifiques mises au point dans ce but. C'est aux Etats-Unis avec notamment l'étude connue sous le nom d'Etude Bosti (*Buffalo Organization for Social and Technological Innovation*) (1982), que ces méthodes ont été développées. On y distingue trois types principaux : l'évaluation technico-fonctionnelle, l'évaluation post-installation, l'évaluation diagnostique (Fischer & Vischer, 1998).

#### **L'évaluation technico-fonctionnelle**

Elle consiste à diagnostiquer les qualités fonctionnelles d'un bâtiment en mesurant sa performance technique afin de connaître l'effet des conditions ambiantes sur le comportement au travail (Davis & Ventre, 1990). L'analyse des données fournies par cette méthode pose le problème de l'interprétation des résultats obtenus par les mesures techniques de la fonctionnalité des bâtiments et leur corrélation avec ceux relatifs au jugement des occupants (Fischer, 1997).

#### **L'évaluation post-installation (Post-Occupancy Evaluation)**

C'est l'étude de l'impact d'un nouvel environnement de travail sur le comportement des employés et ceci notamment après la construction d'un nouvel immeuble ou le déménagement dans un autre bâtiment. Un des modèles de référence de cette méthode est celui développé par Preiser et White (1988). Il comporte trois niveaux d'analyse effectués à partir des caractéristiques des ressources de

l'aménagement et des besoins exprimés par les décideurs. Cette méthode est appliquée de façon ponctuelle à des situations particulières et elle est habituellement de courte durée.

### **L'évaluation diagnostique**

Elle est conçue comme une méthode permettant de faire un diagnostic de la qualité d'un environnement de travail à partir de la combinaison de deux composantes : l'expérience des usagers en tant que l'environnement dans lequel ils travaillent est perçu comme adéquat à leurs besoins (Fischer & Vischer, 1998). L'évaluation ne porte donc ni sur le seul niveau de satisfaction, ni sur le seul niveau de performance technique d'un environnement, mais sur l'identification de dimensions-clés de l'expérience des utilisateurs par rapport à leur espace de travail. La méthode repose sur l'identification de 7 facteurs-clés de l'environnement de travail qui représentent les variables environnementales ayant le plus d'influence sur les activités. Ils permettent globalement d'établir un profil du confort fonctionnel et psychologique relatif à un espace de travail (Fischer, 1997). Cette démarche cherche donc à dégager des indices de la qualité d'un environnement à partir des facteurs d'ambiance vécus comme facteurs facilitant ou non ses activités. A travers le développement de ces différentes méthodes d'évaluation, l'étude des impacts psychosociaux des environnements de travail s'inscrit dans un cadre global et systématique non seulement de recherches théoriques, mais également d'application.

## **6.4. CONCLUSION**

---

Les espaces de travail ont été abordés ici comme une grille de lecture pour l'étude du fonctionnement organisationnel et des activités ; leur dimension psychosociale est un aspect que les entreprises ignorent encore souvent. Conçus et organisés avant tout comme des endroits où les machines, les équipements et les activités doivent s'ordonner de manière fonctionnelle, ils ne sont guère perçus comme des lieux de vie et d'appropriation. De ce fait, les aménagements fonctionnels sont parfois inadaptés aux tâches à réaliser et entrent même en conflit avec certains besoins de confort des travailleurs. Il en découle une dissociation entre l'organisation fonctionnelle de l'espace et l'aspect vécu de cet espace au quotidien. Ce chapitre en a montré les impacts essentiels.

Ainsi se dégage une problématique de la vie de travail dans laquelle l'espace représente un support de l'expression des tensions entre une conception fonctionnelle et les pratiques sociales d'appropriation et de personnalisation de l'espace.

Ce sont précisément les interactions entre les environnements de travail et les comportements qui ont permis de révéler une dimension cachée de l'espace en tant qu'il est le vecteur de dysfonctionnements liés à la coexistence entre les aménagements fonctionnels et le vécu personnel et social dans un environnement de travail.

La prise en compte de ces processus est apparue clairement dans les démarches d'évaluation des environnements de travail qui montrent l'écart entre les caractéristiques socio-fonctionnelles et le jugement des utilisateurs. Elles incitent en particulier à repenser la conception et l'aménagement des lieux de travail en intégrant dans la démarche architecturale les qualités perçues d'un environnement car elles constituent une ressource psychologique, et pour l'organisation, et pour l'individu au travail.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre a présenté une approche psychosociale des environnements de travail. C'est dans le cadre des recherches en psychologie de l'environnement que se sont développées les études sur les espaces de travail. Ce concept est aujourd'hui un objet de recherche spécifique dans le champ de la psychologie du travail et des organisations. Ils apportent une compréhension des situations professionnelles et des comportements au travail en étudiant les composantes de l'aménagement et les interactions dans un environnement comme des facteurs qui interviennent dans les situations de travail et dans le fonctionnement organisationnel.

#### Idées-clés

- L'analyse des espaces de travail constitue une grille de lecture qui montre comment les principes de l'organisation du travail donnent lieu à une organisation de l'espace régie par des principes de rationalité et de fonctionnalité.
- La dynamique psychosociale en œuvre dans les espaces de travail et dégagée par les recherches a permis de montrer l'importance et la valeur du territoire. À partir de ce concept, les espaces de travail ont été considérés comme des systèmes interactifs où aménagement, comportement professionnel, relations aux autres, réalisation des tâches, se conjuguent avec la perception et l'évaluation que les individus font de leur environnement de travail. Ces processus ont montré les relations existant entre espace et travail et ont mis l'accent sur la dimension de l'espace vécu.
- L'influence de l'environnement de travail et ses effets sur le comportement professionnel ont montré le rôle de certains facteurs d'aménagement tel que l'espace ouvert sur la privacité ou la motivation au travail. Ils indiquent que les aménagements ne sont pas neutres et qu'ils peuvent représenter un facteur de stress. Ces éléments soulignent enfin le fait que les environnements de travail et les comportements sont des systèmes d'interdépendance qui se déterminent mutuellement.

### Définitions fondamentales

**Appropriation** : Schéma de comportement qui se caractérise par diverses modalités d'intervention et se manifeste tant par l'affirmation d'une maîtrise cognitive que par un style d'occupation de l'espace.

**Comportement territorial** : Style d'occupation de l'espace qui donne lieu à un découpage des lieux en un ensemble de zones régies par des règles de contrôle et d'accessibilité.

**Espace personnel** : Zone péri-corporelle qui intervient dans le mode d'occupation du lieu à travers l'affirmation d'une place et comme expression de l'identité.

**Marqueur de statut** : Position occupée sur l'échelle hiérarchique ou dans les interactions qui est indiquée symboliquement par les caractéristiques de l'espace dans lequel on travaille.

**Territoire** : Délimitation et occupation de l'espace qui le transforment en un lieu socialisé à travers les usages qu'en font les individus et les groupes.

**Exercice**

Évaluez votre espace de travail personnel en cochant dans chaque case l'item le plus approprié à votre vécu. Expliquez votre appréciation.

	Très	Un peu	Ni l'un ni l'autre	Un peu	Très	
Grand						Petit
Beau						Laid
Propre						Sale
Bruyant						Calme
Traditionnel						Moderne
Clair						Sombre
Chaud						Froid
Lumineux						Brumeux
Proche						Lointain
Noble						Banal
Large						Étroit
Anguleux						Arrondi
Plein						Vide
Plaisant						Déplaisant

**A propos de l'auteur**

**Gustave-Nicolas Fischer**, Professeur des Universités et Directeur du Laboratoire de Psychologie à l'Université de Metz, a été pendant plusieurs années psychologue du travail et consultant dans un organisme économique régional à Strasbourg. Il poursuit depuis de nombreuses années des recherches sur les aspects psycho-sociaux des environnements de travail, notamment dans le cadre de coopérations internationales (Université de Montréal, M.I.T.). Il est également médiateur nommé par le Ministre du Travail et de la Solidarité dans le cadre des conflits de travail dans la Région Lorraine.

**Bibliographie**

Altman, I. & Stokols, D. (Eds.) (1991). Handbook of Environmental Psycholog. 2 vol., Krieger (1987).

Becker, F.D. & Steele, F. (1995). Workplace by Design: Mapping teh High Performance Workscape. San Francisco : Jossey-Bass.

Bosti (Buffalo Organization for Social and Technological Innovation) (1982). The Impact of the Office Environment on Productivity and the Quality of Working Life. 2 vol. Buffalo : Westinghouse Furniture Systems.

Collins, B.L., Fisher, W., Gillette, G., Marans, R.W. (1990). Second-Level Post-Occupancy Evaluation Analysis. Journal of the Illuminating Engineering Society. Summer : 21-44.

Davis, G. & Ventre, F. (Eds.) (1990). Performance of Buildings and Serviceability of Facilities. Philadelphie : American Society for Testing and Materials.

Fischer, G.N. (1984). Le bureau, espace de la vie quotidienne. In L'empire du bureau, Paris : Berger-Levrault.

Fischer, G.N. (1989). Psychologie des espaces de travail. Paris : Armand Colin.

Fischer, G.N. (1990). Psychologie des Arbeitsraumes. Frankfurt/Main : Campus Verlag/Paris : Ed. de la Maison des Sciences de l'Homme.

Fischer, G.N. (1996). Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale. Paris : Dunod/ Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 2è éd.

Fischer, G.N. (1997). Individuals and Environment. A Psychosocial Approach to Workspace. Berlin, Walter de Gruyter.

Fischer, G.N. (1997). Psychologie de l'environnement social. Paris : Dunod/Bo-Pré : Québec, 2è éd.

Fischer, G.N. (1997). Travail et vie sociale. In La Psychologie Sociale. Paris, Le Seuil, 331-370.

Fischer, G.N. (1997). L'évaluation des environnements de travail : approche théorique et méthodes. Psychologie Française. 42 (2), 139-147.

Fischer, G.N. & Vischer, J.C. (1998). L'évaluation des environnements de travail. La méthode diagnostique. Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal/Bruxelles, De Boeck Université.

Fischer, G.N. & Tarquinio, C. (2000). Schéma de soi et perception des environnements de travail. Psychologie du Travail et des Organisations. (à paraître).

*Gustave-Nicolas Fischer*

- Goodrich, R. (1982). Seven Office Evaluations. *Environment and Behavior*. 14 (3), 353-378.
- Hatch, M.J. (1987). Physical Barriers, Task Characteristics and Interaction Activity in Research and Development Firms. *Administrative Science Quarterly*. 32, 387-399.
- Hedge, A. (1982). Design Innovations in Office Environments in Preiser, W., Vischer, J., White, E. (Eds.). *Design Intervention: Toward a More Humane Architecture*. New York: Van Nostrand Reinhold, p. 301.
- Konar, E., Sundstrom, E., Brady, C., Mandel, D.R., Rice, R.W. (1982). Status Demarcation in the Office. *Environment and Behavior*. 14 (5), 561-580.
- Preiser, W. & White, E. (1988). *Post-Occupancy Evaluation*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Russel, J.A. & Ward, L.M. (1982). Environmental Psychology. *Annual Review of Psychology*.
- Sommer, R. (1969). *Personal Space, the Behavior Basis for Design*. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.
- Sundstrom, E., Herbert, R.K., Brown, D.W. (1982). Privacy and Communication in an Open-Plan Office. *Environment and Behavior*. 14 (3), 379-382.
- Sundstrom, E. & Sundstrom, M.G. (1986). *Work Places: The Psychology of the Physical Environment in Offices and Factories*. New York: Cambridge University Press.
- Vischer, J.C. (1993). Using Occupancy Feedback to Monitor Indoor Air Quality. *Proceedings of Ashrae laq Conference*. June 1993; publ. ASHRAE Transactions. 99, pt.2.
- Vischer, J.C. (1995). Strategic Work-Space Planning. *Sloan Management Review*. 37 (1), Fall, 1995, 33-42.
- Vischer, J.C. (1996). *Workspace Strategies: Environment As a Tool for Work*. New York: Chapman and Hall.
- Vischer, J.C. (1996b). Le télétravail : à quel prix est-il une solution à la conciliation famille/travail ? Québec: conférence: La recherche féministe dans la francophonie, 24-27 septembre 1996.

# 7 ■

## TEMPS ET RYTHMES DE TRAVAIL

**Sophie Prunier-Poulmaire & Charles Gadbois**

---

**Concepts Clés  
du chapitre :**

*« Jamais, s'écria Frère Jean, je ne m'assujettis à heures.  
Les heures sont faites pour l'homme et non l'homme pour les heures »*

*François Rabelais*

**Horaires  
atypiques**

**Rythmes  
biologiques**

**Rythmes  
sociaux**

**Vie Hors Travail**

**Exigences  
temporelles des  
tâches**

**Cadences**

**Systèmes  
dynamiques**

**Activités en  
temps partagées  
et tâches  
interférences**



**Le temps est une dimension constitutive majeure de toute situation de travail. Ses modes d'organisation, lourds d'enjeux, soulèvent deux grandes classes de problèmes :**

- **les uns relatifs au partage du temps entre les heures mobilisées par le travail et celles requises par les activités hors-travail,**
- **les autres liés aux exigences temporelles intrinsèques des tâches exécutées, qui mettent souvent à l'épreuve les caractéristiques biomécaniques et psychologiques du fonctionnement de l'être humain.**

**Ces deux volets de l'organisation du temps de travail ont, sur les conduites de travail et la vie hors travail, des impacts très importants et fortement intriqués, pour partie immédiats et pour partie différés, résultant de processus complexes se développant au fil des ans. Sans prétendre, dans les limites de ce chapitre, à un exposé exhaustif en raison de l'extrême diversité des situations de travail à cet égard, nous nous attacherons ici à montrer ce qu'il en est pour quelques unes des modalités les plus fréquentes ou les plus significatives de l'organisation du temps de travail.**

Dans le cadre de l'application de la loi fixant à 35 heures la durée hebdomadaire du travail, une entreprise ne fonctionnant qu'avec des horaires de type administratifs, envisage d'adopter un système d'horaires en 3x8 afin de compenser les coûts liés aux embauches supplémentaires. En accord avec le Comité d'Hygiène de Sécurité et de Conditions de Travail (CHSCT), l'entreprise décide de réaliser une analyse préalable de la situation afin de définir le système d'horaire le moins défavorable possible. Les salariés informés de ce projet émettent des souhaits qui semblent en partie contradictoires. En effet, dans deux ateliers les ouvriers souhaitent réduire le nombre des journées de travail en augmentant la durée quotidienne des vacations (12 heures successives de travail) de manière à disposer d'un plus grand nombre de jours libres. Cette option semble vivement rejetée par les ouvriers du troisième atelier qui, eux, travaillent à la chaîne. Par ailleurs, l'ingénieur de sécurité s'interroge pour sa part sur les risques d'un accroissement des accidents du travail pendant les postes de nuit de longue durée. Aussi, le psychologue du travail de l'entreprise se propose de réaliser une enquête auprès de l'ensemble du personnel pour dresser un état précis et détaillé des souhaits des salariés et fait appel aux compétences d'un ergonome pour analyser de façon plus approfondie les conditions de travail dans les différents ateliers et les modalités sous lesquelles le passage à des vacations de 12 heures pourrait se faire sans qu'augmentent les accidents du travail.

**Objectifs et plan  
du chapitre**

C'est à fournir les connaissances et les cadres d'analyse nécessaires pour traiter de ce type de problème qu'est consacré ce chapitre. L'organisation du temps de travail y est considérée dans ses deux aspects : les horaires qui commandent l'articulation de l'activité professionnelle et de la vie hors travail et la structure temporelle interne de l'activité de travail elle-même. Ainsi, dans une première partie, on traitera des horaires de travail : on en exposera d'abord les principaux paramètres et les conditions qu'ils font peser sur le déroulement des activités hors-travail. On examinera ensuite comment les travailleurs gèrent ces contraintes puis, dans un troisième temps, les effets ultimes qui peuvent en résulter. Dans une seconde partie, on traitera des exigences temporelles internes des tâches assignées aux travailleurs pour quatre catégories de situations parmi les plus typiques qui se rencontrent aujourd'hui dans l'industrie et dans les services, c'est-à-dire le travail sous cadence, la gestion des environnements dynamiques, le travail en temps partagé et le travail en horaires décalés. Pour chacune de ces catégories, on caractérisera les exigences temporelles des tâches, puis on considèrera l'activité déployée par les opérateurs pour y satisfaire (stratégies de régulation, d'anticipations, de compensation...) et, enfin, les résultats de cette activité à la fois en termes d'efficacité et de conséquences pour les opérateurs.



## 7.1. L'ARTICULATION DES HORAIRES ET DE LA VIE HORS-TRAVAIL

---

Les horaires de travail sont déterminés en premier lieu par les besoins des systèmes de production alors que la vie hors-travail s'inscrit dans des modes de vie largement commandés par d'autres composantes de la société. A l'intérieur du cadre temporel commun que constituent les heures de la journée et les jours de la semaine, il ne va pas de soi que la distribution du temps de travail et celle des activités hors-travail s'accordent au mieux. Comment se trouve gérée cette contradiction par les hommes et les femmes qui y sont confrontés et qu'en résulte-t-il ?

**L'importance  
du système  
des activités**

La question doit s'inscrire dans une problématique plus générale qui est celle du système des activités que nous avons esquissée dans une revue critique traitant des «emprises réciproques de la vie de travail et de la vie hors travail» (Gadbois, 1975) et que Curie et son équipe (Curie & Hajjar, 1987) ont largement développé. Dans cette perspective, l'activité de travail et les activités hors travail forment un système en partageant ressources et contraintes : *«utilisant des ressources limitées en temps et en énergie, chaque activité constitue une contrainte pour le développement des autres, et complémentirement est aussi susceptible de procurer aux autres un certain nombre de ressources matérielles et informationnelles qui sont nécessaires à leur accomplissement»* (Curie, Hajjar, Marquié & Roques, 1990, p. 104). Ce système, comme tout système, est le lieu de régulations qui dépendent du modèle de vie du sujet, source de la signification et des valeurs que celui-ci attache à chacune de ses activités et en fonction desquelles il effectue l'allocation des ressources dont il dispose : financières, temporelles, relationnelles, informatives (Curie, Hajjar, Marquié & Roques, 1990). Au niveau de la cellule familiale, ce système se trouve être en interdépendance avec celui des autres membres de la famille, en particulier sur le plan de l'usage du temps, tout à fois ressource négociable et cadre de vie commun.

### 7.1.1. Les bases du conflit

**Le temps :  
une ressource  
limitée**

« Perdre sa vie à la gagner » : ce dilemme n'a plus aujourd'hui le caractère très aigu qui était encore le sien dans les premières décennies du XX<sup>e</sup> siècle. En effet, en France, et juste avant la loi sur les 35 heures promulguée en 1998, la durée hebdomadaire effective moyenne du travail était de 40,3 heures pour les salariés à temps plein. Toutefois, au-delà de cette moyenne demeuraient des situations clairement moins favorables. Dans certains secteurs et pour certains groupes professionnels la durée effective du travail restaient nettement plus élevée : 42h30 pour les cadres, 45h30 pour les ouvriers des industries de la viande et du lait, 48h pour les chauffeurs routiers.

De plus, temps hors travail n'est pas tout entier du temps libre. Il faut encore en déduire (outre le sommeil) le temps requis par

différentes tâches hors-travail telles que les tâches ménagères. Or ce temps présente aussi de fortes différences liées principalement à la situation familiale et au genre, et très précisément documentées par les enquêtes de l'INSEE. Ainsi, par exemple, parmi les femmes actives âgées de moins de 45 ans, les mères de 3 enfants passent journalièrement 27 minutes de plus aux activités «cuisine-ménage-linge» et dorment 14 minutes de moins que celles n'ayant que 2 enfants à charge. Parmi les couples ayant moins de 45 ans, 2 enfants à charge et travaillant tous les deux à plein temps, la femme consacre 4h51 aux travaux ménagers contre 3h30 pour le mari (Gadbois, 1990).

**Le temps :  
un univers structuré**

Le conflit entre le temps consacré au travail et celui alloué aux activités hors travail n'est pas seulement quantitatif. C'est aussi, et pour beaucoup, un problème d'articulation : d'importantes discordances existent entre horaires professionnels d'une part et exigences temporelles de la vie hors travail d'autre part.

**Un conflit avec les rythmes biologiques**

On sait que le fonctionnement de l'être humain est, dans son ensemble, sous-tendu par des rythmes biologiques et en particulier par une rythmicité circadienne dont une des manifestations les plus importantes est l'alternance veille/sommeil qui est réglée sur l'alternance du jour et de la nuit (Reinberg, 1997). Ce rythme de vie normal est évidemment remis en cause dans les situations de travail de nuit, mais aussi dans celles où le travail commence à des heures très matinales ou s'achève à des heures fort tardives, pouvant, dans les deux cas, empiéter partiellement sur la nuit. Ainsi, par exemple 41 % des agents de stations du métro parisien qui prennent leur service à 5 heures du matin doivent se lever entre 3 et 4 heures (Prunier-Poulmaire & Gadbois, 2000) ; et la majorité de ceux qui assurent la fermeture des stations à 1h du matin ne peuvent se coucher avant 2h. La mise à mal de la rythmicité circadienne par certains horaires de travail ne se limite pas au sommeil ; les horaires décalés constituent de sérieuses contraintes pour les heures de prises de repas dont le dérèglement peut être source de troubles digestifs et, au-delà, de problèmes cardiovasculaires (Costa, 1996 ; Prunier-Poulmaire, 1997).

**Un conflit avec les rythmes sociaux**

Un bon nombre d'activités de la vie quotidienne sont socialement programmées dans des plages horaires déterminées. Cette donnée est familière à tout un chacun : les parents ont à compter avec les heures de début et de fin de la journée scolaire, les consommateurs avec les heures d'ouverture des commerces ; l'heure du journal télévisé et celle du début de l'émission de prime time pèsent sur l'organisation de la vie familiale en soirée : temps du dîner et gestion du temps des devoirs scolaires. La force de ces rythmes est bien établie par les enquêtes nationales de l'INSEE sur les emplois du temps des Français (Roy, 1983).

De son côté, le temps de travail obéit à des impératifs techniques et économiques qui déterminent les plages de présence des travailleurs à leur poste :

- journées de travail commençant très tôt (5 heures du matin pour les éboueurs) ou finissant tard dans la soirée afin d'offrir à la clientèle ou au public des heures d'ouverture aussi étendues que possible (22 heures dans les hypermarchés) ;
- journées effectuées en 2 vacations, séparées par une coupure de plusieurs heures, afin d'ajuster les effectifs du personnel aux variations d'affluence de la clientèle (grande distribution alimentaire et vestimentaire) ;
- travail en équipes successives (2x8 ou 3x8) utilisé tantôt pour satisfaire aux contraintes techniques d'un fonctionnement continu 24h sur 24 (sidérurgie, transports, centrales nucléaires, hôpitaux, services de secours, police, ...) tantôt pour obtenir une plus grande rentabilisation des équipements (construction automobile, industrie textile, ...).

Ainsi, dans beaucoup de cas, la présence au travail est requise à des heures où il serait nécessaire ou souhaitable d'être libre pour vaquer à différentes activités de la vie hors travail. Cette discordance entre les contraintes horaires du travail et les besoins de la vie hors travail présente des formes multiples. Elle est de moindre envergure mais néanmoins complexe pour les salariés dont l'heure de prise de travail ne leur permet pas d'accompagner leurs enfants à l'école ; elle est de plus grande ampleur dans les situations d'horaires dits « décalés » (2x8 ou 3x8) : un travailleur posté en équipe d'après-midi, qui travaille de 14h à 22h, se trouve privé de la possibilité de suivre le travail scolaire de ses enfants, de participer au dîner familial, de suivre les émissions de télévision programmées aux heures de plus grande écoute, ou encore d'assister à une réunion d'association en soirée. En contrepartie, les heures libres dont il dispose le matin peuvent lui servir à bricoler, à jardiner, éventuellement à faire des courses ou des démarches administratives, mais non pas à récupérer les activités qu'il n'a pu effectué en soirée. Aussi, il n'y a pas que des restrictions : il peut y avoir des avantages mais rarement de compensation.

### **Structure de la partition temporelle du temps travail / hors-travail**

Temps de travail et temps hors travail peuvent se trouver découpés, de multiples manières, en périodes plus ou moins longues. Ainsi, dans les Douanes françaises, certaines brigades de surveillance fonctionnent sur la base de postes journaliers de 6 heures ce qui permet de disposer chaque jour d'un temps hors travail important mais a pour contrepartie de travailler au minimum 6 jours par semaine et parfois d'effectuer deux vacations sur une même journée pour accomplir les 39 heures hebdomadaires requises. D'autres brigades fonctionnent sur la base de postes de 12 heures ce qui, à l'échelle de la journée, paraît relativement pénalisant mais permet en revanche de ne travailler que 3 à 4 jours par semaine et

de disposer chaque semaine de plusieurs jours libres éventuellement consécutifs (Gadbois, & Prunier, 1996).

Comme le montre cet exemple, la combinaison des deux paramètres « durée journalière du travail » et « mode d'enchaînement des jours de travail et des jours de repos » peut produire à l'échelle de la semaine, du mois, voire de l'année un temps libre très fractionné ou au contraire concentré en plages de longue durée. Cette amplitude des plages de temps libre est un élément central. En effet, toute activité hors travail s'inscrit dans un emploi du temps où elle doit être agencée avec d'autres en prenant en compte les conditions spécifiques d'exécution de chacune comme par exemple les partenaires requis, les lieux de réalisation,...

Plus longues sont les plages de temps libres, plus larges les marges de manœuvre dont on dispose pour organiser l'emploi de ces temps : atout pragmatique, mais aussi avantage subjectif dans la mesure où, bien souvent le temps hors-travail s'oppose à celui du travail par l'autonomie dont on dispose. Les évaluations de la récente mise en place de la semaine de 35 heures témoignent de la valeur accordée à l'extension des plages de temps libre. Ainsi, parmi les salariés pour lesquels ce passage a pris la forme d'une réduction quotidienne des heures travaillées, nombreux sont ceux qui auraient préféré une autre modalité de réduction du temps de travail comme la libération hebdomadaire d'une demi-journée de travail ou l'attribution de jours de repos supplémentaires (DARES, 2000).

### **Stabilité ou variabilité des horaires**

L'articulation de l'activité professionnelle et des activités hors travail exige, de la part des individus, l'élaboration de compromis et d'arrangements qui impliquent souvent l'ensemble de la cellule familiale et les différents partenaires de la vie hors-travail au travers de tentatives de coordination des emplois du temps.

Ces mesures d'organisation de la vie quotidienne peuvent, par exemple, porter sur le choix d'un mode de garde des enfants, celui du mode de transport pour les déplacements domicile-travail, celui du moment et des modalités de réalisation des courses hebdomadaires, etc... Ces coordinations et ces modes d'organisation mettent en jeu des ressources (réseau d'aides, moyens collectifs, ...) sujettes à des contraintes propres telles qu'il est généralement malaisé de les mobiliser à des moments différant selon les jours ou les semaines. Modifier fréquemment l'organisation quotidienne de la vie hors-travail pour l'ajuster à la variabilité des horaires exige une gestion complexe qui constitue in fine une charge mentale élevée dont l'exemple le plus évident concerne la garde des enfants (Prévost & Messing, 2001). Or, la variabilité est aujourd'hui une caractéristique des horaires de travail très répandue. A l'orée de ce siècle, un quart des salariés y sont exposés contre leur gré : 17 % avec des horaires variables selon les jours fixés par l'entreprise, 9 % en équipes alternantes, en 2 ou 3 équipes (DARES, 2000). Nombreux sont donc les salariés qui doivent mettre en place des solutions différant selon les jours, et donc gérer un système plus

complexe et plus vulnérable. S'ajoute en outre à ces difficultés pratiques, l'impact psychologique que ces fluctuations font peser sur les interactions au sein de la famille, spécialement au regard des temps de présence des parents auprès de leurs enfants.

Les difficultés sont accrues quand la variabilité s'accompagne d'une faible prévisibilité, avec des changements d'horaires décidés et annoncés dans des délais très courts, comme c'est le cas par exemple pour les caissières d'hypermarchés, auxquelles il peut être demandé, en raison d'une affluence inattendue, ou de la défection inopinée d'une collègue, de retarder de plusieurs heures la fin initialement prévue de leur vacation en cours (Rocher, Prunier & Poète, 1996, Prunier-Poulmaire & Gadbois, 2000).

## **7.1.2. Les réponses à ces discordances**

Les différentes formes de contraintes qui résultent de l'organisation du temps de travail suscitent de la part des hommes et des femmes qui y sont confrontées la recherche de moyens leur permettant néanmoins de gérer du mieux possible leurs activités hors-travail.

### ***Faire face au travail chronophage***

La concurrence entre le travail et la vie hors-travail, quant au volume du temps occupé par l'un et l'autre, est un problème des plus communs, mais auquel les femmes sont plus spécialement confrontées du fait de la répartition encore inégalitaire des charges domestiques et familiales entre les sexes. Un des types de réponses à ce conflit est la priorité accordée par les femmes à la sphère familiale, sous la forme classique du travail à temps partiel.

Massivement féminin, le travail à temps partiel, largement conditionné par des facteurs socio-économiques généraux et spécialement par la politique des entreprises en matière d'emploi, est pour partie un mode de réponse des couples au problème de la garde des enfants, comme en témoigne l'élévation de sa fréquence avec le nombre de ceux-ci (Belloc, 1986). La concurrence temporelle du travail et de la vie privée est ainsi réglée au bénéfice de l'activité professionnelle de l'homme et au détriment de celle de la femme. Mais le passage au temps partiel ne se traduit pas par un simple déplacement dans la sphère hors travail du volume d'heures soustrait au travail : il s'accompagne de modifications de la structure des budgets temps hors-travail des deux membres du couple.

Ainsi, par exemple, les enquêtes de l'INSEE montrent que l'emploi du temps des femmes de moins de 45 ans ayant deux enfants à charge, diffèrent selon qu'elle travaillent à temps plein ou à temps partiel. En effet, celles travaillant à temps partiel effectuent une heure de plus de travail ménager, consacrent 1/4 h de plus aux enfants, font 1/2 h de loisirs en plus et dorment 1/4 h de plus (Gadbois, 1990).

Ce n'est pas seulement le volume du temps consacré aux activités hors-travail qui change mais également les conditions dans lesquelles celles-ci sont accomplies : le temps partiel offre aussi la possibilité d'effectuer certaines activités en dehors du temps de

présence des enfants, et c'est donc un temps d'autonomie où les activités domestiques peuvent être faites à son rythme et sans avoir à répondre simultanément aux demandes du mari et des enfants ; « si la charge de travail est la même elle est vécue différemment » (Kergoat, 1984, p.13).

L'impact sur le budget-temps de la femme et sur celui de son compagnon, varie en fonction de la place du temps partiel dans l'itinéraire professionnel de la femme, soit comme forme permanente d'activité ou comme période transitoire avant un retour au temps complet ou encore comme une étape vers un retrait complet de l'activité salariée. L'usage du temps libéré par le passage au temps partiel dépend du rapport au travail (en fonction de son contenu, de son intérêt, de son environnement social...) et du rapport à l'emploi que les femmes peuvent avoir, en fonction des filières professionnelles où elles se trouvent placées (Kergoat, 1984).

Le travail à temps partiel des femmes s'accompagne par ailleurs d'une moindre prise en charge des tâches domestiques par le conjoint, dans certains cas cette prise en charge s'avère même inférieure à ce qu'elle était quand la femme travaillait à temps plein. Le partage des tâches établi dans le couple se trouve aboli, et la division du travail traditionnelle aussitôt réinstaurée (Kergoat, 1984 ; Curie, 2000). A l'échelle nationale, les enquêtes budget-temps de l'INSEE sont moins pessimistes : les conjoints de femmes travaillant à temps partiel consacrent moins de temps aux activités domestiques que ceux des femmes à temps plein, mais néanmoins davantage que les maris des femmes n'ayant aucune activité professionnelle (Gadbois, 1990 ; Zarca, 1990).

L'impact du travail à temps partiel varie également en fonction de la distribution du temps de travail sur la journée et la semaine. Dans certains cas, cette organisation est calée sur les besoins de la vie hors-travail, comme par exemple dans la formule du mercredi libre pratiquée par 45% des salariées à temps partiel de moins de 15 heures par semaine et 25% de celles faisant entre 15 et 30 heures. Mais bien souvent l'organisation des horaires est fonction des besoins de l'entreprise et s'accorde mal avec ceux de la vie familiale. Ainsi, les salariées à temps partiels sont plus nombreuses que celles à temps plein à pratiquer des horaires tardifs en soirée, des horaires différents selon les jours, fixés par l'entreprise ou à travailler le samedi (Bue & Cristofari, 1986).

**Gérer les emprises  
du travail sur les  
heures du sommeil**

Du fait de la rythmicité biologique circadienne le sommeil des travailleurs de nuit, pris en période diurne, est réduit en durée et s'avère de moindre qualité, effet d'autant plus marqué que le sommeil diurne débute tard dans la matinée (Benoit & Foret, 1991). Ceci se traduit par un état de fatigue qui s'accroît à mesure que se succèdent les nuits de travail et qui retentit sur la manière dont peut être utilisé le temps libre. En même temps, la prise de sommeil diurne se trouve en concurrence avec diverses activités hors-travail qu'il pourrait être avantageux ou tentant d'effectuer à ce moment là. Aussi, le temps de sommeil est-il un élément impor-

tant des régulations adoptées par les travailleurs postés pour composer avec les contraintes de leurs horaires de travail.

L'articulation des périodes de sommeil et des activités hors travail peut s'effectuer à partir de deux options différentes : soit le salarié privilégie les périodes de sommeil et fait passer au second plan les activités hors travail soit au contraire il réalise ses activités personnelles avant toute chose et fait du même coup passer le sommeil au second plan. Les solutions adoptées varient en fonction de la sensibilité individuelle à la privation de sommeil et du degré d'attraction des activités pouvant venir en concurrence avec le sommeil diurne. C'est le plus souvent la deuxième option qui est retenue, principalement en raison du désir ou de la nécessité de rester en phase avec la vie familiale. Ainsi, parmi les hommes en horaires postés nombreux sont ceux qui interrompent leurs sommeils diurnes faisant suite aux nuits de travail pour participer au repas de midi en famille (Prunier-Poulmaire, 1997). Il en va de même pour les infirmières et aides-soignantes travaillant de nuit de façon permanente, celles qui ont des enfants débutent leur sommeil diurne tardivement car elles s'occupent au préalable de préparer les enfants pour le départ à l'école, et accomplissent certaines tâches ménagères. Elles ont ainsi des temps de sommeil beaucoup plus courts que leurs collègues sans enfants (Gadbois, 1981).

Si le sommeil est subordonné à certaines activités hors travail jugées prioritaires par les individus, c'est en même temps au détriment d'autres activités comme les loisirs par exemple qui passent souvent en dernier lieu. Ainsi, le déficit de sommeil accumulé en raison des nuits successives de travail a pour corollaire des temps de récupération particulièrement longs lors des jours de repos hebdomadaires (10 à 12 heures de sommeil par nuit) ce qui limite du même coup le temps disponible pour les loisirs (Estryn-Behar, Gadbois & Vaichère, 1978).

Un autre exemple de l'impact des horaires de sommeil sur les activités hors travail est observé dans le cas d'ouvriers alternants des postes de nuit et de jour de 12 heures. On constate la mise en œuvre de deux stratégies différentes : certains choisissent de ne dormir qu'une seule fois au cours de la journée tandis que d'autres prennent deux périodes de sommeil. De ce fait, leurs pratiques relatives à l'utilisation du temps libre diffèrent : les activités nécessitant de se rendre loin de chez soi sont effectuées tout au long de la semaine par les premiers tandis que les seconds ne peuvent le faire que lors de leur repos hebdomadaire (Sakai, 1982).

**Gérer les  
discordances par  
rapport aux rythmes  
sociaux**

Les salariés confrontés à des horaires de travail décalés qui ne permettent pas d'être libre aux heures les plus propices aux activités familiales et sociales (début de poste matinaux, fins de journées tardives) tentent de surmonter ce déphasage en recourant à plusieurs types de stratégies de régulation. On peut en distinguer trois principales (Gadbois, 1985 ; Curie, 1987) :

- stratégies de régulation par suppléance (délégation de l'activité à autrui),

- stratégies de réduction du temps alloué à certaines activités au bénéfice d'autres plus pressantes ou plus importantes,
- stratégies de déplacement de l'exécution de l'activité à un autre moment que celui souhaité ou celui estimé comme le plus favorable (au lendemain, ou au temps de repos hebdomadaire).

**Les facteurs  
de choix  
des stratégies**

Le recours à l'une ou l'autre de ces stratégies dépend de plusieurs facteurs, avec en premier lieu *la nature des activités hors travail considérées*. Les conditions d'exécution propres à chacune peuvent autoriser un type de stratégie plutôt qu'un autre : on peut moduler les moments de la lecture d'un livre mais non la durée d'une séance de cinéma ; et si les activités de jardinage peuvent souffrir un certain report dans le temps, tel n'est pas le cas de la conduite des enfants à l'école le matin.

Le choix de ces stratégies dépend également *des ressources matérielles et des aides* dont dispose le travailleur posté (disponibilité du conjoint, recours à une garde extérieure rémunérée, crèche, équipement domestique, etc...).

*Les caractéristiques du système d'horaires* pratiqué jouent également un rôle important : ainsi, par exemple, plus la durée hebdomadaire du travail est importante, plus elle exige de la part des salariés la mise en œuvre de stratégies de régulation. La structure de la distribution du temps libre sur l'ensemble de la semaine est également un facteur important : dans les systèmes d'horaires alternants, le nombre de vacations identiques (matin, après-midi ou nuit) et la position des jours de repos dans le cycle conditionne fortement la possibilité des régulations par report des activités au lendemain ou lors du repos hebdomadaire. C'est là une question en débat parmi les experts : pour certains, les systèmes à rotation rapide (c'est à dire 2 ou 3 jours consécutifs dans une même vacation) sont considérés comme les moins défavorables du point de vue biologique mais aussi du point de vue de la vie familiale et sociale. Ils permettraient en effet de disposer chaque semaine de temps libre sur différentes périodes de la journée : tantôt le salarié sera libre le matin tantôt l'après midi (Wedderburn, 1967 ; Knauth, 1996). Ce point de vue n'est cependant pas encore bien établi et il est probable qu'il ne saurait avoir valeur générale étant donné la diversité des cadres temporels familiaux et sociaux selon les moments du cycle de vie et le contexte résidentiel (Gadbois, 1990).

Interviennent par ailleurs *les normes sociales* concernant le partage sexué des rôles au sein du couple. La confrontation aux discordances des rythmes de vie imposés par les horaires postés se joue différemment, pour les hommes et pour les femmes.



**Encadré 7a : Différences de rythme de vie entre les hommes et les femmes dans le cas du travail posté**

S'agissant des hommes, les enquêtes s'accordent à constater que la pratique d'horaires postés entraîne très généralement une réorganisation de la vie familiale, tendant à ajuster, autant que faire se peut, les rythmes de la vie familiale aux horaires du travailleur posté (Maasen, 1989). Ceci se manifeste entre autres dans les horaires de lever et de coucher du conjoint (Van Uchelen, 1991), dans les heures de prise des repas ou encore dans les contraintes de silence imposées aux enfants pendant les temps de sommeil diurne des travailleurs de nuit (Prunier-Poulmaire, 1997, Lenzing & Nachreiner 2000). Ressort surtout de ces études la très grande importance de la suppléance assurée par l'épouse, dont le rôle compensateur des contraintes des horaires postés apparaît comme un facteur essentiel de préservation de la qualité de la vie de la famille.

Qu'en est-il lorsque ce sont des femmes qui sont assujetties aux horaires postés ? La situation n'est certainement pas symétrique. En atteste la prédominance du travail de nuit à poste fixe chez les infirmières et les aides-soignantes qui constituent la grande majorité des femmes travaillant de nuit. C'est en effet un système d'horaire qui permet d'avoir une activité professionnelle tout en étant présente à la maison dans le courant de la journée.

Une analyse détaillée portant sur des infirmières travaillant toujours en horaires de nuit donne un exemple de la manière dont les stratégies de régulation, et notamment la délégation de tâches au compagnon, sont utilisées différemment pour les activités domestiques et familiales : près de la moitié des compagnons assurent la conduite des enfants à l'école, mais un sur cinq seulement l'aide aux devoirs scolaires des enfants et un sur dix des tâches de ménage (Gadbois, 1984). Ainsi, dans ces couples où c'est la femme qui se trouve confrontée aux contraintes d'horaire de nuit, la compensation de ces contraintes par les compagnons paraît moindre que celle assurée par les femmes dans les couples où c'est l'homme qui est assujetti à des horaires postés.

Toutefois, au delà de ce cas, on ne dispose pas actuellement d'éléments de comparaison suffisants pour apprécier dans quelle mesure la pratique du travail de nuit par les femmes s'accompagne d'une plus grande prise en charge des tâches domestiques par leurs compagnons. Quant aux situations d'horaires alternants en 2x8 (matin ou après-midi), elles ont fort peu retenu l'attention bien qu'elles concernent une proportion importante des femmes ayant une activité professionnelle.

Le tableau qui se dégage des études disponibles sur les réponses de la cellule familiale aux contraintes des horaires postés demanderait par ailleurs à être actualisé en fonction des évolutions socio-économiques générales. Une grande partie de ces études ont été menées dans des contextes sociaux où les femmes de travailleurs postés n'exerçaient pas d'activité professionnelle. Mais la montée croissante du taux d'activité professionnelle des femmes tend à modifier cette situation, et à rendre plus rare et problématique la possibilité de compensation par l'épouse des contraintes des horaires postés. On devrait dans ce cas s'attendre à un accroissement des difficultés rencontrées par les travailleurs postés dans leur vie familiale. Cette question a été peu considérée jusqu'ici, mais son importance est bien soulignée par Grzech-Szukalo & Nachreiner (1997), dans une étude portant sur des agents masculins de la police allemande : ces auteurs mettent en lumière un effet différentiel du même horaire sur la participation à des associations et sur le temps libre commun à partager avec la compagne, selon que elle-ci n'a pas d'activité professionnelle, travaille à temps partiel ou à temps plein.

Un autre élément d'évolution historique à prendre en compte est le mouvement général, plus ou moins avancé selon les pays, vers une réduction de la durée hebdomadaire du travail : 50 heures ou plus il y a quelques décades, 32 heures aujourd'hui dans les cas les plus favorables.

### 7.1.3. En dépit des stratégies de régulation des incidences finalement négatives

#### 7.1.3.1. Des effets immédiats

##### **Le rôle du degré de flexibilité temporel des activités**

Le recours à des stratégies de régulation ne suffit généralement pas à obvier complètement aux contraintes issues du déphasage des rythmes biologiques et sociaux. Ainsi, les salariés assujettis à des horaires décalés déclarent davantage que ceux en horaires normaux, ne pas avoir suffisamment de temps pour la plupart des activités de leur vie familiale et sociale. Les difficultés rencontrées sont fonction de ce que l'on peut appeler *le degré de flexibilité temporelle des activités* : ces difficultés sont plus fortes pour les activités institutionnellement programmées (participation à des réunions d'associations, événements culturels) et moindres pour des activités plus flexibles comme les rencontres avec les amis et la parenté (Knauth, 1996).

Au sein de la famille, on constate également d'importantes restrictions du temps passé en compagnie des enfants (Thierry & Jansen, 1982 ; Lee, Moon & Cho, 1982), avec là aussi des différences notables selon la nature des activités partagées, celles soumises à un planning externe étant plus touchées que les loisirs en commun au domicile (jeux, télévision, jardinage) (Lenzing & Nachreiner 2000). L'insuffisance du temps passé en compagnie des enfants s'accroît avec leur avancée en âge : ils sont en effet eux-mêmes de plus en plus souvent engagés dans des activités extérieures s'inscrivant dans des planning socialement contraints (Grech-Szukalo & Nachreiner, 1997 ; Lenzing & Nachreiner, 2000).

##### **Le rôle de l'alternance des vacances**

Le temps disponible à partager avec le conjoint s'avère également restreint (Wedderburn, 1981 ; Lee, Moon & Cho, 1982 ; Smith et Folkard, 1993 ; Bourdhoux 1997). Cette restriction dépend aussi très fortement des caractéristiques des systèmes d'horaires pratiqués et en premier lieu de la *fixité ou de l'alternance des vacances*. Ainsi, les infirmières en horaires alternants sont trois fois plus nombreuses que leurs collègues en poste fixe de nuit à considérer que le temps passé avec leur compagnon est insuffisant (Gadbois, 1981). De la même manière, les ouvriers américains exerçant leur travail en 3x8 rencontrent davantage de difficultés dans leur vie de couple que leurs collègues en poste fixe de nuit ou d'après-midi (Mott, Mann, Mc Loughlin & Warwhich 1965).

##### **Le rôle de la situation familiale**

Mais l'effet de chacun des paramètres définissant un système d'horaires varie aussi en fonction de la *situation familiale* du travailleur posté. Ainsi, dans la police allemande où sont pratiqués de nombreux horaires différents, les vacances de longues durées (10 ou 12 heures de travail quotidien) s'avèrent moins contraignantes pour les relations conjugales lorsque le couple n'a pas d'enfant et que la compagne n'exerce pas d'activité professionnelle. En effet, ce type d'horaire libère à l'échelle de la semaine de nombreuses journées disponibles. Dans cette même population, l'heure de la relève entre l'équipe de l'après-midi et celle de la nuit (19h ou 21h) influe sur le temps disponible à partager avec la compagne et, là

aussi, de façon différente selon la situation familiale : pour les couples sans enfants, les restrictions sont plus fortes quand le changement intervient à 21h, et ce quel que soit le statut professionnel de la conjointe ; quand le couple a des enfants cet effet n'existe que si les conjointes ont un travail à temps plein.

De façon générale, il n'y a pas d'effet uniforme des caractéristiques des horaires postés : une caractéristique donnée n'est pas universellement préférable à une autre. L'impact de chacune de ces caractéristiques est pour partie modulée en fonction des autres et varie selon la structure des emplois du temps des partenaires familiaux, amicaux et sociaux.

### 7.1.3.2.

#### **Effets à moyen et long terme**

Cumulées au fil des ans, les restrictions quotidiennes des temps de rencontre avec le conjoint, les enfants, et le cercle des relations amicales aboutissent à des modifications qualitatives des relations familiales et sociales.

#### **Vers une altération des relations conjugales**

Au sein du couple, ces restrictions temporelles tendent généralement à déséquilibrer la contribution de chacun des partenaires aux activités quotidiennes de la vie familiale, à affecter la compréhension mutuelle et à réduire le vécu commun dont se nourrissent les dimensions affectives de la relation de couple.

#### **Encadré 7b : Effets de l'organisation du temps de travail sur la vie de couple**

Plusieurs études montrent des divergences importantes entre les travailleurs postés et leurs conjoints dans les appréciations portées sur les difficultés vécues. Pour ne donner que quelques exemples : une étude portant sur des ouvriers sidérurgistes coréens fait apparaître qu'ils sont deux fois moins nombreux à se plaindre d'un manque d'intimité conjugale que leur compagne (Lee, Moon & Cho, 1982). De même, le déséquilibre des responsabilités éducatives est ressenti plus vivement par les travailleurs postés d'une usine hollandaise que par leurs compagnes (Thierry & Jansen, 1982), les craintes des compagnes pour leur propre sécurité à la maison lors des vacances de nuit sont partagées par seulement la moitié des ouvriers postés dans une raffinerie canadienne (Bourdhoux, 1997).

Or, ces difficultés peuvent conduire à une détérioration de l'entente au sein du couple : ainsi parmi la population ouvrière de 5 usines américaines, les travailleurs postés, quel que soit leur système d'horaire (3x8, nuit fixe, ou après-midi fixe) se sentent moins heureux dans leur vie de couple que les travailleurs des mêmes entreprises pratiquant des horaires de jour traditionnels (Mott, Mann, Mc Loughlin & Warwhich, 1965). De même, une détérioration des relations conjugales est constatée chez les travailleurs postés d'une raffinerie interrogés à 5 ans d'intervalle (Koller et al. 1990).

L'hypothèse a parfois été avancée que le travail posté aurait pour conséquence d'accroître la fréquence des divorces. Les données sur ce point sont rares et ne permettent pas de conclusions claires. Toutefois, une enquête longitudinale très récente effectuée sur un échantillon national de familles aux Etats-Unis a fait apparaître que le travail de nuit accroît la probabilité de séparations ou de divorce alors que ce n'est pas le cas pour les salariés en postes fixes d'après-midi, ou pratiquant des horaires alternants. En revanche la pratique de ces types d'horaires diminuent la probabilité d'être marié 5 ans plus tard pour les femmes mais pas pour les hommes (Presser, 1998).

### **Vers une altération des relations parents-enfants**

La qualité des rapports parent/enfant semble également affectée par la pratique d'horaires atypiques. Pour compenser les absences ou l'indisponibilité du travailleur en horaires atypique, le conjoint tend à prendre une place prépondérante dans l'éducation des enfants, situation que les travailleurs postés ne perçoivent pas toujours (Lee, Moon & Cho, 1982, Thierry & Jansen, 1982). Ceci peut parfois s'accompagner d'une dégradation de l'autorité paternelle (Koller & al 1990, Bourdhoux & al, 1997, Prunier-Poulmaire, 1997).

Des répercussions négatives sont aussi possibles sur le parcours scolaire des enfants. Cette question n'a donné lieu qu'à un très petit nombre d'études dont les résultats ne sont pas convergents : certaines constatent des performances scolaires moindres chez les enfants de travailleurs postés (Maasen, 1979 ; Jugel, Spangenberg, & Stollberg, 1978, Diekman, 1981) tandis que d'autres ne relèvent pas de différences (Lambert & Hart, 1976). Ces résultats divergents tiennent probablement à la disparité des contextes sociaux et à celle des horaires postés pratiqués par les populations étudiées.

Enfin, des effets sur le développement psychologique des enfants peuvent aussi apparaître : ainsi une enquête auprès d'enfants des deux sexes âgés de 8 à 11 ans montre que les filles des travailleurs postés, par rapport à leurs camarades dont les pères ont des horaires normaux, jugent de façon plus défavorable leur compétence scolaire, ont une estime de soi plus négative et déclarent davantage de symptômes dépressifs. Ces effets n'apparaissent pas chez les garçons, ce qui s'expliquerait, selon les auteurs, par le fait bien établi d'une tendance générale des filles à surestimer les facteurs internes dans l'attribution des causes d'échecs (Barton, Aldridge & Smith, 1998).

Au travers de ces études, bien que peu nombreuses, l'impact sur les enfants de la pratique d'horaires postés apparaît sans doute plus important que l'attention qui lui a été accordée jusqu'ici. Ce constat appellerait le développement de recherches qui permettraient d'en approfondir l'analyse et d'en prendre la juste mesure.

### **Vers un isolement social**

Sur ce point, la plupart des enquêtes attestent d'une restriction du cercle des relations amicales et d'une moindre pratique d'activités sociales formalisées (Knauth, 1996, Prunier-Poulmaire, 1997). Là encore ces effets des horaires de travail se modulent en fonction des caractéristiques des horaires et de la situation familiale. L'étude de Grech-Szukalo & Nachreiner (1997), déjà citée, en apporte une illustration : la participation aux associations est plus importante d'une part lorsque les horaires de travail sont non concentrés en vacation de longue durée et d'autre part lorsque le passage de l'équipe de l'après-midi à l'équipe de nuit a lieu à 21 heures. Mais dans les deux cas, l'effet est modulé par la situation professionnelle de l'épouse. La restriction des temps de rencontres amicales et de la participation à des activités associa-

tives peut aboutir, à terme, à une certaine marginalisation. En atteste clairement la vaste enquête ESTEV ; comparés à un groupe de référence de salariés pratiquant des horaires normaux, ceux qui sont assujettis à des horaires décalés, mais aussi ceux qui le furent à un moment donné de leur vie, sont plus nombreux à ressentir un sentiment d'isolement social. Chez les femmes, ce sentiment de marginalisation augmente très clairement à partir de la quarantaine (Barrit & al., 1994).

### **Santé physique et psychique**

Certains modes d'organisation du temps de travail ont, sur la santé, des incidences négatives qui sont pour une large part la résultante de processus biologiques dont l'analyse ne relève pas principalement du champ de la psychologie. C'est particulièrement le cas pour ce qui est des troubles de santé générés par la pratique des horaires décalés qui ne seront pas développés ici, dans la mesure où un exposé synthétique récent existe par ailleurs (Gadbois, 1998). Cependant, les troubles de santé peuvent aussi avoir pour origine des phénomènes ou des éléments des facteurs situationnels dont l'action relève de la psychologie. Troubles du sommeil, troubles gastro-intestinaux et, bien entendu mal-être psychologique, qui constituent les pathologies classiquement associées à la pratique du travail posté peuvent aussi découler des difficultés relationnelles rencontrées dans la vie personnelle en raison du déphasage du rythme de vie quotidien. En outre, le mal-être physique et les troubles de santé générés par la pratique d'horaires de travail peu compatibles avec la vie privée influent sur le déroulement de la vie hors travail et l'analyse du jeu de ce registre de causalité relève pleinement de la psychologie.

## **7.2. DYNAMIQUE DES TACHES ET DYNAMIQUE DES HOMMES**

---

### **La temporalité des tâches**

À l'intérieur de l'enveloppe temporelle que constituent les horaires professionnels, les travailleurs sont confrontés aux exigences temporelles internes des tâches qui leur sont assignées. Il n'est guère de tâches professionnelles qui ne comportent aucune exigence quant à leur déroulement temporel ; d'abord en raison des exigences de rentabilité imposées par le système socio-économique. La recherche de la réduction des coûts conduit à la mise en place de situations de travail permettant de maximiser la production fournie par unité de temps. Cela peut se traduire par l'imposition de rythmes de travail soutenus. L'intensité de l'allure du travail pose bien évidemment problème, puisqu'elle peut amener les opérateurs à travailler aux limites de leurs capacités, avec des conséquences lourdes tant en termes de productivité (augmentation des risques d'erreurs, de défauts de production), que de santé (fatigue, élévation du taux d'accidents du travail et/ou maladies professionnelles) mais aussi en termes de rapport des salariés à leur travail et plus globalement à l'entreprise.

En outre, les processus de travail et les systèmes techniques qui en permettent la réalisation ont leur temporalité propre : ainsi, par exemple, tel est le cas du boulanger industriel qui doit simultanément surveiller la confection des pâtons par la peseuse-bouleuse, intervenir sur le pétrin pour en moduler la vitesse, et régler les fours rotatifs pour adapter le temps de cuisson des baguettes au degré hygrométrique de l'atelier. Le déroulement de l'activité met souvent à l'épreuve la dynamique temporelle du fonctionnement mental de l'être humain. C'est là aussi une source possible d'erreurs, de défauts de production et de fatigue. Dans le monde du travail, ces situations sont multiples et on devra donc se limiter ici à illustrer cette problématique pour quelques catégories de situations représentatives ou exemplaires.

### 7.2.1. **Faire vite**

C'est là un impératif présent dans des situations extrêmement nombreuses et diverses. Dans de nombreux secteurs, la recherche d'une rentabilité maximale conduit à l'imposition de rythmes de travail élevés. Deux cas de figure sont cependant à distinguer selon que la pression temporelle s'exerce sur *le volume à produire sur l'ensemble de la journée* (comme c'est le cas pour les vendangeurs) ou qu'elle passe par *l'assujettissement au rythme d'un système technique* dont la modalité la plus connue est le travail à la chaîne tel qu'il existe toujours largement dans l'industrie automobile, l'habillement, l'appareillage ménager, l'industrie agro-alimentaire. Dans l'un et l'autre cas, cette contrainte de rythme implique pour les opérateurs de fortes sollicitations, physiques et mentales, sources d'importantes difficultés.

#### **Le travail sous cadence**

À l'aube du 21<sup>ème</sup> siècle, ce type de situation reste assez largement répandu. C'est ce que révèle la dernière enquête «Conditions de Travail»<sup>1</sup> qui fait apparaître qu'en 1998 20,4% des salariés de l'industrie ont une activité soumise à cadences (DARES, 2000). Il s'agit là de postes de travail fortement taylorisés, où la tâche de l'opérateur consiste en un petit nombre d'opérations standardisées, répétées à haute fréquence et que l'exécution, sous forte contrainte de temps, rend plus complexe qu'il n'y paraît de prime abord. Ces situations très diverses peuvent se distinguer selon deux dimensions :

- d'une part celle de la structure temporelle de la tâche assignée à l'opérateur (durée globale du cycle, durée de chacune des opérations qui le constituent),
- d'autre part celle de la nature des opérations effectuées, et des sollicitations physiques et mentales que celles-ci impliquent.

---

<sup>1</sup> Enquêtes réalisées par le Ministère du Travail en 1984, 1991 et 1998 sur des échantillons d'environ 20 000 personnes, représentatifs de la population française active occupée.

Au-delà du temps de cycle, qui est l'élément le plus apparent, c'est à travers la conjonction de ces deux dimensions que se constituent les contraintes physiques et mentales auxquelles sont confrontés les opérateurs. L'assujettissement temporel de l'opérateur ne se limite pas, bien souvent, à respecter la durée du cycle : dans le cadre de cette durée il lui faut accomplir une série ordonnée d'actes dont certains doivent être rigoureusement en phase avec des moments précis du fonctionnement automatique du système technique. Le travail sous cadence doit ainsi s'analyser comme une situation où deux chroniques d'évènements, l'une constituée de changements dans le champ de travail, l'autre des réponses de l'opérateur, doivent se dérouler de manière coordonnée.

Généralement, dans ce type de situations, le temps de cycle est d'une durée inférieure à celle requise pour une exécution sans effort particulier. Il est défini par le Bureau des Méthodes qui a conçu la disposition matérielle du poste de travail, la nature des opérations à accomplir, les modalités de leur exécution et l'ordre dans lequel elles doivent être enchaînées. Mais les conditions réelles du travail s'avèrent généralement différentes de cette conception de principe qui prend trop peu en compte la complexité des conditions effectives de la production : matériaux présentant des variations de qualité, outils usagés, incidents divers mettent très fréquemment l'opérateur en porte-à-faux par rapport au mode opératoire théorique. De ce fait, le déroulement de l'activité mentale et sensori-motrice que l'apprentissage et la répétition constante ont constitué en un automatisme fortement intériorisé s'avère inadéquat. Il faut alors, de façon inopinée et sans délai, bousculer le schème d'action prescrit en y introduisant les modifications nécessaires pour l'ajuster à l'aléa soudainement survenu. Cela peut par exemple se traduire par :

- la nécessité de compenser un retard pris sur une opération suite à un micro incident par une exécution plus rapide des autres étapes du cycle,
- un changement des modes d'exécution de certaines opérations (répartition des gestes entre les deux mains par exemple) ou de leur ordre de réalisation,
- la suppression d'éléments de l'action qui ne sont pas indispensables au regard d'une exécution minimale de la tâche dans le temps imparti, mais peuvent avoir une incidence sur la qualité du produit fini ou sur le coût physique et mental pour l'opérateur.

Ces ajustements doivent s'opérer impérativement dans le temps de cycle imposé par la cadence, tout en évitant le risque d'une exécution défectueuse. En effet, rater un cycle d'opérations c'est être à l'origine d'un défaut de fabrication dont l'identification en bout de chaîne sera répercutée auprès de son auteur avec, éventuellement, des incidences sur sa position dans l'entreprise. Rester dans les temps, tenir le rythme, est donc une préoccupation permanente des opérateurs. Pour ce faire, ils développent des stratégies d'anticipation dont l'une consiste à intervenir le plus tôt possible de façon à augmenter le temps d'action dont ils disposent. Pour y parvenir, ils tentent d'accéder rapidement à la pièce à usiner : ils se déportent

vers l'amont du convoyeur, de façon à pouvoir entamer la série des opérations qui leur incombent sans attendre que la pièce sur laquelle ils doivent agir arrive au centre de leur plan de travail. Cela leur permet de disposer d'une marge de manœuvre pour les cas, fréquents, où il leur faut soudainement gérer un aléa quelconque. Mais cette stratégie se traduit par des postures inconfortables qui, à la longue, peuvent entraîner des troubles musculo-squelettiques. (Teiger, 1977 ; Pavageau, 1998).

Cette lutte permanente pour tenir la cadence affecte profondément les rapports au temps des salariés confrontés au travail à rythme imposé. En atteste le constat d'une préoccupation très prégnante de l'évaluation du temps qui se manifeste notamment par la mise en place d'un système très précis de repérage temporel dans le travail, et par une intériorisation du contrôle du temps qui déborde les seules heures du travail : souci permanent de percevoir exactement la durée de chaque activité quotidienne (les courses, la préparation des repas...) et de gérer le temps hors-travail presque à la minute près, en s'efforçant d'effectuer ces activités dans un temps limité a priori (Dessors, Laville, Teiger & Gadbois, 1977 ; Gadbois, 1978). Il semblerait que ce soit tout le rapport au temps, dans ses différents aspects, qui soit affecté par de telles conditions de travail, allant jusqu'à toucher la sphère de la vie extra-professionnelle, comme tendent à le montrer les travaux de Grossin (1973) et Gaffet (1980). Et, au-delà, c'est même la santé mentale qui apparaît menacée, avec les phénomènes d'anxiété, signalés notamment chez des ouvrières de l'industrie électronique (Teiger & Laville, 1972, Teiger, 1977) et confirmé par Broadbent et Gath (1979) qui font état d'un niveau d'anxiété plus élevé chez des ouvriers de l'industrie automobile que celui enregistré dans l'ensemble de la population générale.

**Le rythme commandé  
par un objectif de  
production journalier**

Dans le cas de l'imposition d'une allure de travail par la seule fixation d'un objectif global de production pour la journée, la contrainte temporelle est moins rigide : les opérateurs ont la possibilité de moduler leur allure de travail au fil des heures. Une régulation par sommation (Faverge, 1966) peut ainsi être mise en œuvre : à chaque instant l'opérateur totalise sa production depuis le début pour atteindre en fin de journée la quantité attendue.

C'est un phénomène bien connu dans certains systèmes de production de pièces en grande série où, dans la première phase de la journée, la production par unité de temps est inférieure au niveau moyen requis, du fait de l'existence d'un temps de mise en train et d'activités de préparation, de mise en ordre ou d'installation. Les opérateurs accélèrent ensuite l'allure pour compenser le retard pris dans la première phase et prendre une certaine avance de façon à ne pas être pris en défaut au cas où des difficultés surviendraient dans la dernière période de la vacation. Pour réguler ainsi leur activité les opérateurs mettent en place des moyens informels leur permettant de contrôler l'avancement de leur production, savoir où ils en sont et agir en conséquence. C'est, par exemple, dans un atelier de confection, la constitution de lots de vêtements par piles, chaque pile constituant un objectif intermédiaire et un repère temporel. Les marges de manœuvre, dont on a montré la quasi



inexistence dans les cas d'assujettissement à la cadence d'une machine, et qui sont ici possibles, peuvent toutefois être limitées par le rapport entre la production attendue et la production possible à allure normale.

## **7.2.2. Gérer des systèmes dynamiques**

Dans certains secteurs professionnels, les opérateurs ont pour tâche de gérer des situations dont une des caractéristiques essentielles est d'être évolutives. Ces situations sont diverses quant à leur ampleur, leur complexité et les caractéristiques de leurs fluctuations. Ainsi, pour le sous-ensemble des grands systèmes techniques (raffineries, centrales nucléaires, contrôle de la navigation aérienne, etc...) des distinctions sont à faire en fonction d'une série de critères tels que :

- la distance physique entre l'opérateur et le processus,
- la dynamique d'évolution de celui-ci,
- son degré de stabilité (ampleur et fréquence des fluctuations),
- l'existence de plusieurs sous-systèmes ayant chacun leur dynamique propre,
- l'existence d'évènements récurrents et leur dynamique propre (Cellier, 1996).

Dans ces systèmes où l'opérateur ne dispose pas d'une vue directe du processus, il ne se trouve informé de l'état de celui-ci qu'à travers une série d'informations recueillies par de multiples capteurs, qu'il lui faut alors interpréter pour déterminer l'état présent du processus. Ce travail d'interprétation est souvent complexe et l'élaboration des décisions quant aux actions à effectuer peut prendre un certain temps, introduisant un délai dans la mise en œuvre des réponses de l'opérateur face à l'évolution du processus. De plus, il faut aussi tenir compte du délai qui existe entre l'action effectuée par l'opérateur et son effet sur le système qui n'est généralement pas immédiat.

La tâche essentielle de l'opérateur est donc de surveiller l'évolution du processus et de déclencher, en temps opportun, les interventions nécessaires pour que ce processus se développe de façon optimale : c'est-à-dire atteindre les objectifs de production souhaités et assurer la sécurité des installations. Cette tâche nécessite d'anticiper le développement futur du processus sur la base des états antérieurs et de l'état présent, de déterminer les actions nécessaires, pour éviter si besoin la survenue d'états indésirables et d'exécuter ces actions au moment approprié. Elle implique une connaissance précise des caractéristiques du processus et tout particulièrement de sa dynamique, et met en jeu une activité cognitive spécifique portant sur les éléments temporels de la situation. De la qualité de cette activité dépend la pertinence des actions de pilotage engagées par les opérateurs et l'éventuelle survenue de dysfonctionnements ou d'incidents (Cellier, De Keyser & Valot, 1996).

De très nombreuses recherches portent sur l'analyse de cette activité cognitive et de ses déterminants situationnels, afin de définir les conditions permettant de réduire au maximum les risques

d'erreur et de maintenir un fonctionnement optimal du système technique.

**Comment l'opérateur, aux différents moments de la journée de travail se construit-il une représentation de l'évolution en cours ? Comment décide-t-il des interventions à effectuer et du moment de leur exécution ?**

Une partie cruciale du travail de l'opérateur consiste en une activité d'anticipation : il s'agit de prévoir l'évolution du processus, d'envisager les actions à mettre en œuvre pour que cette évolution ne s'écarte pas du cours souhaité, d'évaluer mentalement les effets de ces actions et de déterminer le moment ou la période de temps où ces actions devront être exécutées.

Cette anticipation repose sur l'élaboration d'un modèle mental du processus construit à travers l'apprentissage et l'expérience qu'a l'opérateur de l'évolution du processus. Ce modèle comporte un ensemble de relations fonctionnelles entre les différents éléments du processus (nature des changements mais aussi relations de succession) et des connaissances relatives à la durée des transformations qui s'opèrent au sein du processus (temps nécessaire au passage d'un état A à un état B, latence de l'effet d'une action donnée, ...). Ces durées sont pour certaines précises et intangibles et pour d'autres varient dans certaines limites.

Pour prévoir où en sera probablement le processus si telle ou telle action est engagée l'opérateur doit estimer ce que seront les durées des transformations à venir au sein du processus et ces estimations font problème : sur quelle base sont-elles construites ? Dans quelle mesure et dans quelles conditions risquent-elles d'être erronées ? À quels moyens peut-on avoir recours pour améliorer la validité de ces estimations et la pertinence des anticipations effectuées par les opérateurs.

S'appuyant sur les acquis des recherches expérimentales sur la perception du temps et sur les recherches en milieu industriel, De Keyser (1995) identifie quatre mécanismes principaux mis en œuvre par les opérateurs pour appréhender la dynamique des processus continus :

- l'intériorisation de la régularité de la survenue de certains événements,
- l'estimation du temps sur un mode physique s'appuyant sur les relations de causalité entre les différents éléments du processus,
- l'estimation du temps selon un mode logique fondé sur la mise en rapport d'intervalles temporels vidés de leur contenu,
- le recours au mode de l'horloge, relatif à des butées temporelles extérieures au déroulement du processus, mais lui imposant un cadre rigide dans lequel il doit être inscrit, et qui peut servir comme mesure ou comme repère.

Le choix de l'utilisation de l'un ou l'autre de ces modes paraît dépendre de l'usage que l'opérateur entend faire de ses estimations de durée (élaboration d'hypothèse, pronostic, choix du moment de son intervention) mais aussi de la grandeur de l'empan temporel estimé (Boudes, 1996). La validité de ces estimations est d'autant moins bonne que l'horizon temporel considéré est plus lointain.

Au-delà de la prévision de l'évolution du processus, se pose la question de la définition des actions à entreprendre. Plusieurs types

de stratégies ont pu être mises en évidence (Eyrolle, Mariné & Mailles, 1996) :

- stratégies de contournement visant à pallier les retards d'information sur l'état du processus ou sur les résultats des actions menées,
- stratégies de compression, s'attachant à réduire des délais, en anticipant certaines actions ou en les déléguant à d'autres opérateurs,
- stratégies de compensation des retards, consistant à réduire la durée de certaines phases du processus.

Les stratégies adoptées ne sont pas liées seulement à la dynamique propre du processus, mais dépendent aussi des moyens d'action dont dispose l'opérateur, qu'il s'agisse des caractéristiques de la dynamique de sa propre action ou de sa coordination avec l'ensemble des opérateurs impliqués dans le fonctionnement du système (De Keyser, 1990 ; Benchekroun & Weill-Fassina, 2000). Et sur ce point la psychologie cognitive des activités de repérage et de raisonnement temporel à beaucoup à apporter en fournissant les bases scientifiques nécessaires à la conception des moyens de contrôle et de conduite mis à la disposition des opérateurs.

### **7.2.3.**

### **Gérer des tâches interférentes**

**Deux classes de situations : prévisibles ou aléatoires**

Une autre forme fréquente de contraintes temporelles dictées par l'organisation du travail se rencontre dans les fonctions où doivent être assumées différentes tâches indépendantes et susceptibles d'entrer en concurrence quant à leur moment d'exécution. L'opérateur est alors requis de partager son attention entre plusieurs sources d'information et d'y répondre de façon plus ou moins indépendante. En d'autres termes, il doit faire plusieurs choses en même temps. Les situations qui répondent à cette définition appellent de la part de l'opérateur *une activité dite à temps partagé*. Mais, au sein de cet ensemble, il y a lieu de distinguer les situations où l'opérateur a certaines possibilités de prévoir les moments où il sera sollicité pour l'une ou l'autre des tâches qui lui incombent et celles où il est confronté à l'occurrence imprévue de tâches qui requièrent une interruption de la tâche dans laquelle il est engagé. On pourra parler dans le premier cas de *tâches multiples à concurrence prévisible* et dans le second de *tâches multiples à interférences aléatoires*. Si les deux conditions ont en commun d'amener l'opérateur à déployer une activité en temps partagé, elles sont par ailleurs fort différentes : dans la première, il est possible de mettre en œuvre des stratégies de régulation fondées sur l'anticipation, ce qui est impossible dans la seconde.

Les situations de contrôle de processus évoquées précédemment rentrent dans la catégorie des tâches multiples à concurrence prévisible dans la mesure où les processus considérés conjuguent un ensemble de sous-systèmes dont les fonctionnements peuvent être indépendants. Et c'est tout particulièrement le cas dans les systèmes où l'opérateur a la responsabilité de plusieurs processus totalement indépendants, comme par exemple dans le cadre d'une

installation bio-chimique, où un même opérateur à la charge de 10 fermenteurs différents produisant chacun un médicament particulier (Leplat & Rocher, 1985) ou dans celui du poste central de surveillance d'un réseau de bus urbain dont chacune des 10 lignes fonctionne indépendamment les uns des autres (Cellier, 1991). On ne reviendra donc pas sur cette classe de situations et on s'attachera davantage aux questions que soulève la gestion des tâches multiples à interférences aléatoires.

**Gérer des tâches multiples à interférences aléatoires**

Ce type de tâches se rencontre dans des contextes où interviennent de multiples acteurs ayant des interactions fonctionnelles qui ne sont pas médiatisés par un système technique, et dont le cours n'est pas strictement déterminé. Un cas typique est celui du travail dans les services hospitaliers : globalement le travail infirmier peut s'analyser comme une tâche de conduite de processus indépendants, l'état de chacun des malades constituant un processus ayant pour particularité une évolution aléatoire, échappant en partie à la prévision tant dans sa nature que dans le moment de son apparition. Par ailleurs, l'activité de l'infirmière doit se coordonner avec celle des autres acteurs du service et de l'ensemble de l'hôpital, dont chacun suit une logique temporelle qui lui est propre et en partie grevée d'aléas. Aussi, le travail infirmier est-il constamment émaillé de sollicitations inattendues interférant avec son cours programmé.

Un autre exemple est celui des opérateurs de centre de surveillance des grandes gares ferroviaires (Ouni, 1998) qui ont la charge de plusieurs missions (surveillance de la sécurité de la gare, gestion de la maintenance des équipements, participation à la régulation du trafic, information en temps réel des voyageurs sur les perturbations du trafic) dont chacune implique des interactions ponctuelles avec de multiples acteurs ayant des statuts divers. La situation de secrétaires ayant à conjuguer une tâche de dactylographie, une fonction d'accueil des visiteurs et la gestion des appels téléphoniques relève aussi de cette même problématique (Sabalos, 1978 ; Roe, 1995).

Pour cette classe de situations trois questions principales se posent :

- «Comment s'organise le traitement de ces activités, en série ou en parallèle ?
- Comment s'effectue la répartition des ressources de l'opérateur entre ces différentes tâches et quelles sont les conséquences de cette répartition ?
- Comment se constitue et s'explique la hiérarchie d'urgence (ou de valeur) entre les activités ?» (Leplat, 1983)

L'observation du travail infirmier montre que certaines des activités dans lesquelles l'opérateur s'engage, en abandonnant provisoirement la tâche précédemment en cours, auraient pu être différées (Gadbois, 1981). Ce constat peut s'interpréter comme le fruit d'une stratégie sous-tendue par le fait qu'il peut être plus coûteux de différer ce qui est différable que d'y répondre immédiatement. Mais il soulève par ailleurs la question de savoir en quoi et dans quelle mesure deux tâches temporellement concurrentes sont effec-

**Le traitement  
cognitif des  
interférences**

tivement interférentes. Du point de vue de la tâche, on peut définir comme tâche interférente toute tâche imprévue qui se présente à l'opérateur et à laquelle il doit immédiatement répondre, soit en interrompant la tâche en cours, soit en exécutant les deux simultanément (Gadbois, 1981). Mais, du point de vue de l'activité, l'interférence dépend du degré de compatibilité entre les opérations physiques et mentales nécessaires à l'exécution de la tâche en cours et celles nécessaires à la réalisation de la tâche interférente.

Myiata et Norman (1986) proposent un modèle cognitif du traitement des tâches interférentes qui repose sur deux idées :

- les capacités de traitement de l'information impliquant la mémoire à court terme sont limitées,
- il existe une structure des connaissances (sorte de «schémas» mentaux) relative à des domaines d'action : les connaissances stockées dans la mémoire à long terme sont activées lorsque le sujet rencontre une situation pour laquelle elles sont pertinentes.

Ainsi, le traitement de l'information dans la mémoire à court terme étant limité, la mise en jeu simultanée des schémas correspondant à deux tâches concurrentes n'est pas possible. L'activité en temps partagé implique la mise en jeu alternée des schémas correspondant à chacune des tâches. Or, quand survient une tâche interférente :

- dans quelle mesure le schéma qui lui correspond est-il activé ?
- qu'advient-il du schéma correspondant à la tâche en cours et comment se prend la décision de poursuivre celle-ci ou de l'interrompre au profit de la seconde ?
- qu'advient-il du schéma de la tâche suspendue ?

Une question importante est celle des conditions de préservation du schéma correspondant à la tâche suspendue et celle de sa réactivation, en fonction de la *présence ou non d'un signal externe de rappel*. L'interruption risque de compromettre le maintien en mémoire de certains éléments du schéma de l'activité interrompue, mais le temps de faire le nécessaire pour parer ce risque peut jouer au détriment du maintien en activation du schéma correspondant à la nouvelle tâche. Les difficultés varient avec les caractéristiques de la tâche, notamment selon que le support matériel de la tâche peut ou non fonctionner comme indice de rappel de la tâche en suspens, comme l'illustre l'exemple suivant : une infirmière se dirigeant vers la chambre d'un malade pour prendre sa tension artérielle suspend cette tâche pour répondre à l'appel d'un autre malade ; lorsqu'elle quitte celui-ci, 10 minutes plus tard, elle a oublié son objectif précédent et ne le retrouve qu'en voyant le tensiomètre qu'elle avait laissé sur son chariot dans le couloir. Mais ces indices matériels de rappel de la tâche en suspens ne sont pas présents dans toutes les situations de travail. Ainsi, dans les situations où le rapport de l'opérateur au champ de travail est médiatisé par un dispositif informatique, celui-ci peut être étudié de façon à fournir à l'opérateur une aide mnémonique facilitant le retour à la tâche interrompue.

Les perturbations suscitées par l'interruption dépendent par ailleurs *du moment où l'interruption survient*. Selon Norman (1986) elles

devraient être les plus importantes quand la charge de la mémoire est élevée, c'est-à-dire pendant les phases de planification de l'action et les phases d'évaluation.

La réponse faite à l'interruption dépend des *caractéristiques de chacune de deux tâches en concurrence* et notamment de leur importance relative aux yeux de l'opérateur, mais elles sont aussi liées aux caractéristiques personnelles de celui-ci, selon qu'il tend à privilégier un fonctionnement centré sur la tâche ou un fonctionnement centré sur les événements extérieurs (North & Gopher, 1976 ; Sverko, Jerneic & Kulenovic, 1983).

## **7.2.4. Travailler à contretemps**

### ***Effets et adaptations au travail en continu***

Dans différents secteurs professionnels, les impératifs techniques ou économiques commandent que le travail soit effectué en continu 24h/24, contrainte conflictuelle par rapport à la rythmicité circadienne qui caractérise le fonctionnement de l'être humain, et dont nous avons évoqué les conséquences sur le plan de la vie hors-travail dans la première partie de ce chapitre. Si cette modalité de travail «à contretemps» a des conséquences sur le plan de la santé et de la qualité de vie, elle a d'abord, en première instance, des incidences fortes sur l'accomplissement des tâches. De nombreux auteurs ont mis en évidence une dégradation des performances accompagnant la diminution nocturne des capacités fonctionnelles des opérateurs avec un minimum sur la plage 3h/5h du matin (Folkard, 1996). Ce constat est souvent interprété comme l'expression d'un lien direct entre la variation circadienne des capacités humaines et la performance. Mais il doit être considéré dans le cadre d'un modèle nettement plus complexe.

En effet, si tous les aspects du fonctionnement de l'organisme humain ont en commun d'être sujets à une variation circadienne, ils se différencient quant à certains paramètres majeurs de celle-ci : moment de la journée où se situent les niveaux minimal (batyphase) et maximal (acrophase), ampleur de la différence entre l'un et l'autre, rapidité de l'ajustement à un changement du rythme de vie. Ceci vaut aussi bien pour le fonctionnement mental que pour les fonctions mises en jeu dans l'activité physique (Reinberg, 1997 ; Beugniet-Lambert, Lancry & Leconte, 1988). C'est ainsi, par exemple, que la performance dans deux versions d'une même tâche expérimentale, mettant toutes deux en jeu une activité de détection visuelle, mais avec une composante mnémorique de poids différent, s'avère présenter une variation circadienne opposée : l'acrophase de l'une correspond à la batyphase de l'autre et vice-versa (Monk & Embrey, 1981).

Ensuite, le plus souvent, le lien n'est pas direct entre les variations des capacités fonctionnelles de l'opérateur et le niveau de sa performance dans son activité professionnelle. En effet, cette relation est modulée par toute une série de facteurs de la situation de travail qui peuvent jouer en des sens divers. Ainsi, une tâche peut requérir une performance constante ou bien une performance cumulative sur la journée, des moments de moindre performance

pouvant être compensés par des moments de performance accrue ; l'existence d'un feed-back précis et permanent sur la performance peut rétro-agir sur l'intensité de l'activité déployée ; un même objectif peut être atteint par plusieurs modes opératoires qui mobilisent chacun des ressources différentes ; des opérations peuvent être différées ou anticipées, d'autres se cumulent à un moment donné ; des substitutions ou des transferts sont opérés ; la tâche peut autoriser une certaine latitude face aux conflits de critères tel que vitesse/précision, ou production/sécurité (Gadbois & Queinnec, 1984).

Enfin, l'homme n'est pas le jouet passif de sa rythmicité circadienne. Il régule son activité en adoptant des modes opératoires différents en fonction du niveau de ses capacités fonctionnelles. Ainsi les opérateurs chargés de la conduite d'une installation chimique modulent leur activité de surveillance en utilisant, avec des fréquences qui varient au fil de la journée et de la nuit, 3 modes de consultation différents des tableaux de contrôle : prise d'information ponctuelle sur un paramètre, balayage systématique des valeurs de l'ensemble des paramètres reflétant l'état du système, consultation raisonnée d'une série particulière de paramètres en vue de vérifier une hypothèse sur l'évolution du processus (De Terssac, Queinnec & Thon, 1983). De même, pour une production de nature semblable, mais avec des systèmes de contrôle très informatisés, il apparaît que la phase initiale de prise de poste se caractérise, lors des vacations de nuit, par une activité de consultation des pages-écran des ordinateurs plus intense en début de nuit que lors des vacations de matin et d'après-midi. Cela permet aux opérateurs de se limiter plus tard à une surveillance minimale au moment de la nuit où se produit le creux circadien de la vigilance (Andorre & Queinnec, 1996).

Ces régulations adoptées pour répondre à la rythmicité circadienne s'opèrent non seulement au niveau individuel, mais aussi de façon collective au sein de l'équipe de travail. Il existe en effet, sur le plan de la rythmicité circadienne, des différences inter-individuelles qui peuvent intervenir dans la répartition nocturne informelle des tâches entre les membres de l'équipe. Ces différences inter-individuelles ont été bien mises en évidence sur le plan de la vigilance, au sein d'une équipe de travail chargé d'assurer le contrôle du fonctionnement d'une centrale électrique (Lancry & Lancry-Hoestland, 1992). Une répartition du travail ajustée en fonction du degré de désynchronisation de la rythmicité biologique est également observée dans une équipe composée d'opérateurs qui se trouvent à des étapes différentes du cycle d'horaires postés : celui qui en est à sa dernière nuit (et va donc pouvoir récupérer davantage à l'issue de celle-ci) prend en charge une plus grande partie de la surveillance (Dorel & Queinnec, 1980). Dans un contexte professionnel tout à fait différent, celui d'un service hospitalier de néo-natologie, on observe également une gestion collective de la variation individuelle de la vigilance sous la forme d'une programmation de certaines entraides entre les membres de l'équipe de telle façon que chacun puisse à son tour bénéficier de

temps «calmes» qui offrent des possibilités de prise de repos (Barthe, 1998, 2000).

Les régulations ainsi mises en œuvre dans ces situations de travail de nuit sont fonction des marges de manœuvre offertes par les moyens dont dispose l'opérateur pour exécuter sa tâche. Leur étude, menée sous cet angle, constitue une base indispensable à la détermination des aménagements de la situation de travail visant à réduire la charge de travail et accroître la fiabilité et la sécurité.

## 7.3. CONCLUSION

---

L'organisation du temps de travail est une dimension constitutive fondamentale des situations de travail. C'est une question partout présente, avec plus ou moins d'acuité sans doute selon les contextes professionnels, mais néanmoins incontournable, toujours prête à revenir sur le devant de la scène. Quiconque est amené dans ses fonctions à intervenir en matière de conditions de travail et de gestion du personnel ne peut manquer d'y être confronté.

Il est possible d'en traiter avec succès en faisant fond sur les cadres d'analyse des nombreuses études disponibles sur ce sujet, dont le présent chapitre a présenté une vue synthétique.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Au-delà du détail des analyses exposées dans ces pages, trois idées majeures sont à retenir et doivent sous-tendre toute action sur l'organisation du temps de travail, tant sur le versant des horaires que sur celui des contraintes temporelles internes des tâches professionnelles.

La première est la complexité de toute organisation du temps de travail. La définir par un paramètre unique (la durée d'un cycle d'opérations, le rythme d'alternance d'un horaire en 3x8), aussi saillant soit-il, ne peut permettre de l'appréhender de façon véritablement adéquate. En effet, elle est très généralement construite par la combinaison de plusieurs paramètres. La première étape de l'analyse doit donc consister à identifier de façon très fine les différents éléments de la structure de la contrainte temporelle à laquelle est soumis le travailleur.

La seconde idée majeure c'est que le temps n'est pas simplement un cadre formel, vide ; c'est un cadre dans lequel viennent s'inscrire des actions mettant en jeu des ressources physiques et mentales dont le déploiement est soumis à des dynamiques qui leur sont propres. La durée d'un cycle n'a de sens que rapportée à la nature des opérations qu'il faut inscrire dans cette durée. Travailler de nuit, ce n'est pas simplement passer des nuits blanches ; c'est conduire des trains, soigner des patients, ou encore surveiller les écrans d'ordinateur d'une salle de contrôle, toutes activités qui sont loin d'être équivalentes.

D'où s'ensuit que le lien entre les caractéristiques temporelles de la situation de travail et leurs effets, au plan de l'efficacité comme sur celui des conséquences pour l'opérateur, n'est ni mécanique, ni direct. En effet, confrontés aux exigences temporelles de leur travail, les opérateurs répondent par des stratégies de régulation, visant à parvenir au meilleur compromis possible entre les objectifs de production, leurs objectifs



propres et les coûts qu'implique l'activité qu'ils ont à déployer pour atteindre ces objectifs. La question essentielle est ainsi de reconnaître l'espace dans lequel s'inscrit ces stratégies de régulation et de définir une organisation du temps de travail qui garantisse aux travailleurs des marges de manœuvre suffisantes pour qu'ils puissent aboutir à des compromis satisfaisants.

### Exercice

Deux représentants du personnel siégeant au Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) d'un grand groupe de l'industrie métallurgique viennent vous rencontrer et sollicitent votre aide dans l'instruction d'un dossier visant à obtenir un départ à la retraite anticipé pour les ouvriers à la chaîne travaillant en horaires postés. Au cours de la discussion, vous apprenez que les équipes de cette entreprise travaillent en 3x8 et effectuent les vacations suivantes :

Matin : 4h-12h,

Après-Midi : 12h-20h,

Nuit : 20h-4h.

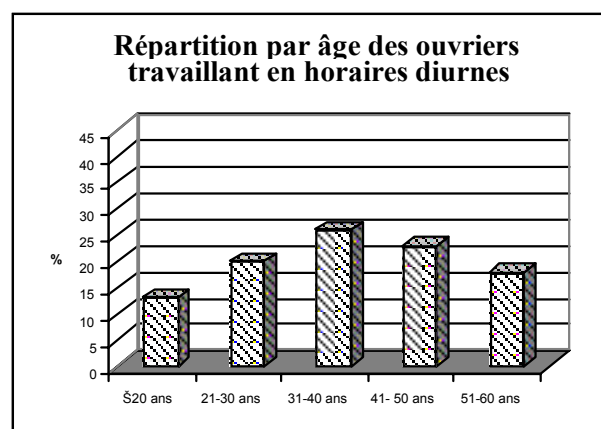
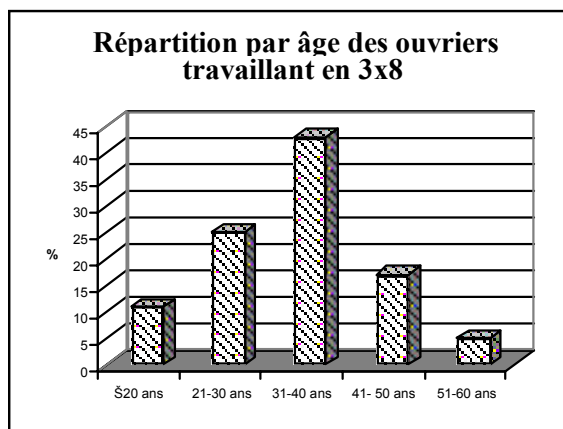
Les rotations s'enchaînent de la manière suivante : Nuit, Après-Midi, Matin.

A l'heure actuelle, les ouvriers pratiquent la même vacation durant 5 jours.

Par ailleurs, le médecin du travail de cette entreprise a constaté, au sein de cette population, une prévalence de troubles gastriques allant, pour certains salariés, jusqu'au développement d'ulcères gastriques ou duo-dénaux. Une forte consommation de somnifères et de tranquillisants a également été relevée.

Vos interlocuteurs insistent également au cours de cet échange sur le taux de fréquence des accidents du travail qui, en comparaison des autres secteurs de l'entreprise, fonctionnant en horaires diurnes et réguliers, se révèle être le plus élevé.

Ils vous fournissent aussi deux histogrammes relatifs à l'âge des salariés de l'entreprise.



Questions :

Qu'êtes-vous en mesure de dire sur les horaires professionnels pratiqués à ce jour au sein de cette entreprise ?

Quels sont les principes relatifs aux horaires de travail postés qu'il conviendrait de respecter en vue de limiter les effets néfastes ?

Que peut-on dire des histogrammes relatifs à l'âge à la lumière des connaissances sur le travail posté ?

Quelles connaissances scientifiques relatives aux effets des horaires postés sur le sommeil et la santé pourriez-vous leur apporter pour leur expliquer les constats établis par le médecin du travail et leur permettre d'étoffer leur dossier ?

Quel type d'information vous fait défaut pour aller plus loin dans la compréhension de cette situation de travail ? Aussi, sur quels aspects de la situation de ces salariés conviendrait-il de mener des investigations complémentaires afin d'instruire plus solidement le dossier ?

**A propos des auteurs**

**Charles Gadbois** est Directeur de recherches au CNRS. Il a publié de nombreuses études sur l'organisation du temps de travail et ses effets au travail et hors-travail, menées dans le cadre du Laboratoire d'Ergonomie EPHE. Il est le co-rédacteur d'une série de numéros du Bulletin of European Studies of Time, édité par la Fondation Européenne pour l'Amélioration des Conditions de Travail et de Vie. Il est membre de l'International Society for Working Time and Health Research, et de la Société d'Ergonomie de Langue Française. Une partie de son activité est par ailleurs consacrée au développement de l'ergonomie dans le secteur hospitalier, avec notamment la publication, en coopération avec deux ergonomes - R. Villatte & JP Bourne et un sociologue - L. Visier- de l'ouvrage «Pratiques de l'ergonomie à l'hôpital. Faire siens les outils du changement».

**Sophie Prunier-Poulmaire**, ergonome, est Maître de Conférences à l'UFR Sciences Psychologiques et Sciences de l'Éducation de l'Université de Paris X-Nanterre. Elle a réalisé de nombreux travaux sur l'organisation temporelle des activités professionnelles et sur les conditions de travail, plus particulièrement dans le secteur des services. Elle a conduit dans ce secteur différentes interventions d'ergonomie de conception. Elle est membre de l'International Society for Working Time and Health Research et de la Société d'Ergonomie de Langue Française.

**Bibliographie**

Andorre V. Queinnec Y. (1996). La prise de poste en salle de contrôle de processus continu : approche chronopsychologique. *Le Travail Humain*, 4, 335-354.

Barrit, J., Brugère, D., Butat, C., Cosset, M., Volkoff, S. (1994). Horaires décalés, âge et santé. *Revue de Médecine du Travail*, XXI, 1, 15-20.

Barthe B. (1998). Régulations collectives dans une équipe de travail hospitalière en poste de nuit fixe. In *Temps et travail*, Actes du 33<sup>ème</sup> Congrès de la SELF.

Barthe, B. (2000). Travailler la nuit au sein d'un collectif : quels bénéfices ? In T.H. Benckroun &

A. Weill-Fassina (Eds). *Le travail collectif / Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 235-255). Toulouse : Octarès Editions.

Barton, J., Aldridge, J., Smith, P. (1998). The emotional impact of shiftwork on the children of shiftworkers *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, suppl.3, vol 24, 146-150.

Belloc, B. (1986). *De plus en plus de salariés à temps partiel*. Economie et Statistique, n° 193-194, 43-49.

Benckroun T.H., Weill-Fassina A. (2000). *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie*. Toulouse Octares Editions.

- Benoit O, Foret J. (Eds.) (1992). *Le sommeil humain*. Paris, Masson. : 61-76.
- Boudes N. (1996). Les connaissances temporelles : voies d'analyse dans le contrôle aérien.181-199 In Cellier J.M. De Keyser V., Valot C.(Eds.) *La gestion du temps dans les environnements dynamiques* PUF, Paris, 313 p
- Bourdhouxe M. Queinnec Y., Granger D., Baril R., Guertin S., Massicotte P., (1997). *Effets de l'horaire rotatif de 12 heures sur la santé et la sécurité des opérateurs d'une raffinerie de produits pétroliers*. Research report, IRSST, Montréal.
- Broadbent, D.E., Gath, D. (1979). Chronic effects of repetitive and non-repetitive work. In C. Mac Kay et T. Cox (Eds). *Response to stress. Occupational aspects* (pp. 120-128). IPC science and technology Press, Guildford.
- Bue J., Cristofari M.F. (1986). Contraintes et rythmes de travail des salariés à temps partiel. *Travail et Emploi*, n° 27, p. 31-41.
- Cellier J.M. De Keyser V., Valot C. (1996). *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*. PUF, Paris, 313 p.
- Cellier J.M. (1985.) Stratégie de surveillance sur écran dans une tâche de régulation de trafic de bus In Patesson R. (Ed.) *Ergonomie et conditions de travail en informatique*, Bruxelles, Mardaga.
- Costa G (1996). Effects on health and well-being 113-140 in Colquhoun V.P., Costa G., Folkard S., Knauth P. *Shiftwork : Problems and solutions*, Peter Lang, Frankfurt 224 p.
- Curie, J. (2000). *Travail, Personnalisation, changements sociaux*. Toulouse : Octares.
- Curie, J., Hajjar, V. (1981). Psychologie des organisations et interstructuration des milieux de vie. *Psychologie et éducation*, 5 (4), 59-104.
- Curie, J., Hajjar, V. (1987). Vie de travail, vie hors-travail : la vie en temps partagé. In C. Lévy-Leboyer, J-C. Sperandio (Eds.), *Traité de Psychologie du Travail* (pp. 37-55), Paris,
- Curie J., Hajjar V., Marquié M., Roques M. (1990). Proposition méthodologique pour la description du système des activités, *Le travail Humain*, 53,2, p103-118
- DARES (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité) (2000). L'organisation du travail. Résultats des enquêtes Conditions de Travail de 1984, 1991, 1998. *Dossiers de la DARES* N°4.
- DARES. (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité) (2000). L'organisation des horaires de travail. Résultats des enquêtes des Conditions de travail de 1984, 1991, et 1998. *Les dossiers de la DARES* N°1-2. Paris : La Documentation Française.
- DARES. (Ministère de l'Emploi et de la Solidarité) (2000). La réduction du temps de travail : les enseignements des accords. Été 1998, Été 1999. *Les dossiers de la DARES* Paris : La Documentation Française.
- De Keyser V. (1990). Fiabilité humaine et gestion du temps dans les systèmes complexes. In Leplat J. De Terssac G. *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*. Octares, Toulouse.
- De Keyser V. (1995). Time in ergonomics research, *Ergonomics*, 38, 8, 1639-1660.
- De Terssac, G., Quéinnec Y., Thon P. (1983). Horaires de travail et organisation de l'activité des opérateurs humains», *Le Travail humain*, 46, 65-79.
- Dessors D., Laville A., Teiger C, Gadbois C. (1979). Conditions de travail des opératrices des renseignements téléphoniques et conséquences sur leur santé physique et leur vie personnelle et sociale. *Archives des maladies professionnelles*, 40, 3-4, 469-500
- Diekman, V.A. (1981). Auswirkung der Schifftarbeit des Vaters auf die schulische Entwercklung der Kinder. *Zeitschrift fur Arbeitwissenschaft*, 35, 174-178.
- Dorel, M., Quéinnec, Y. (1980). Régulation individuelle et interindividuelle en situation d'horaires alternants. *Bulletin de psychologie*, 32, 344, 465-471.
- Estryn-Behar, M., Gadbois, C., Vaichere, E. (1978). «Effets du travail de nuit en équipes fixes sur une population féminine. Résultats d'une enquête dans le secteur hospitalier». *Archives des maladies professionnelles*, 39, 9, 531-535.
- Eyrolles H., Mariné C., Mailles S. (1996) La simulation des environnements dynamiques 103-121 In Cellier J.M., De Keyser V., Valot C.(Eds.) *La gestion du temps dans les environnements dynamiques*. PUF, Paris,
- Faverge, M. et coll., (1966). *L'ergonomie des processus industriels*. Bruxelles, Université libre de Bruxelles.
- Folkard S. (1996 ) Effects on performance efficiency. 65-89 In Colquhoun WP, Costa G, Folkard S, Knauth P. (Eds). *Shiftwork : Problems and solutions*, Berne : Peter Lang. : 113-140
- Folkard, S., Monk, T. (1985). *Hours of work. Temporal factors in work scheduling*. New York : Wiley.
- Gadbois, C. (1975). L'analyse des emprises réciproques de la vie de travail et de la vie hors travail». *Bulletin du CERP*, 23, n° 2, 117-151
- Gadbois, C. (1978). Les conditions de travail et leurs formes d'emprise sur la vie hors travail, illustration d'une problématique. *Cahiers de Psychologie*, 21, 245-268.
- Gadbois, C. (1981). *Aides-soignantes et infirmières de nuit. Conditions de travail et vie quotidienne*. Paris, ANACT.
- Gadbois, C. (1981). Les tâches interférentes : un problème caractéristique du travail hospitalier. *Soins*, 26, 12, 51-58.
- Gadbois, C. (1981). Women on night-shift : interdependance of sleep and off-the-job activities. In A. Reinberg & coll. (Eds.). *Night and Shiftwork : Biological and social aspects* (pp. 223-227). Oxford : Pergamon Press.
- Gadbois, C. (1985). Time Budgets and strategies regulating off-the-Job activities of night nurses. In A. Wedderburn, P. Smith, *Psychological approaches to night and shift-work*. Edinburgh, Heriot-Watt University, 13, 1-14.
- Gadbois, C. (1990 ). Temps et durée dans la vie professionnelle et familiale. Les rythmes de la vie familiale. In A. Pitrou, M. Félix (Eds). *Travail et famille : deux temps, une vie* (pp.133-162). Paris. : IDEF.
- Gadbois, C. (1990). L'exacte mesure des situations de travail posté : au-delà des similitudes formelles. *Travail Humain*, 53, 4, 329-347.
- Gadbois, C. (1998). Horaires postés et santé. In Encyclopédie Médico-chirurgicale, *Toxicologie-Pathologie professionnelle* (pp. 16-785-A-10). Paris : Elsevier.
- Gadbois, C., Prunier, S. (1996). Douaniers en horaires atypiques : questions sur les rythmes de vie à l'heure d'une économie sans relâche. In J.C. Spérandio (Ed.). *L'homme dans les nouvelles organisations* (pp. 586-593). Toulouse : Octares.
- Gadbois, C., Quéinnec, Y. (1984). Travail de nuit, rythmes circadiens et régulation des activités. *Le Travail humain*, 47, 3, 195-225.
- Gaffet A. (1980). *Temps industriels et personnalité*, Université de Nancy II, 1980, 274 p.
- Grech-Szukalo, H., Nachreiner, F. (1997). Structural properties of shift-schedules, employment of partners, and their effects on workers and the family and leisure activities. *International Journal of Occupational and Environmental Health*, 3, 3, Suppl. 67-70.

- Grossin W. (1973). L'influence des temps de travail préparés sur la personnalité des ouvriers *Journal de psychologie normale et pathologique*, 70, 4, 411-425.
- Grossin W. (1996). *Pour une science des temps*. Introduction à l'écologie temporelle, Octares Toulouse, 265 p.
- Jugel, M., Spanenberg, B., Stollberg, R. (1978). *Schichtarbeit und Lebensweise*. Dietz Verlag, Berlin.
- Kergoat, D. (1984). Les femmes et le travail à temps partiel : une relation complexe et multiforme au temps travaillé. *Travail et Emploi*, n° 21, 7-22.
- Knauth P. (1996). Design of shiftwork systems. in Colquhoun V.P., Costa G., Folkard S., Knauth P. *Shiftwork : Problems and solutions*, Peter Lang, Frankfurt 224 p.
- Knauth P., Costa G. (1996). Psycho-social effects, (pp 89-110). In in Colquhoun V.P., Costa G., Folkard S., Knauth P. *Shiftwork : Problems and solutions*, Peter Lang, Frankfurt 224 p
- Koller M., Kundi M., Haider M., Cervinka R., Firiza H. (1990). Changements survenus en cinq ans dans la vie familiale, la satisfaction et la santé des travailleurs postés. *Le Travail humain*, 53, 2, 153-174.
- Lambert L., Hart S. (1976). Who needs a father ? *New Society*, 37, 80, 215.
- Lancry A., Lancry-Hoestlandt A. (1992) Evaluation de l'impact des pauses au cours des postes de nuit dans ses dimensions individuelles et collectives. 153-156 In *Les aspects collectifs du travail*, Actes du XXVII<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Lille
- Leconte, P., Beugnet-Lambert, C., Lancry, A., (1988). *Chronopsychologie. Rythmes et activités humaines*. Lille, Presses universitaires de Lille, 342 p.
- Lee, T.J., Moon, W.K., Cho, K.S. (1982). Sociological observations of effects of shiftwork on the functions of the family. In K. Kogi, T. Muria, H. Saito (Eds), *Shiftwork: its practice and improvement*. 519-526. Center for academic publications, Tokyo.
- Lenzing, K., Nachreiner F. (2000). Effects of father's shiftwork on children-Results of an interview study with children of school age. In S. Hornberger, P. Knauth, G. Costa, S. Folkard (Eds). *Shiftwork in the 21st Century* (pp. 399-404 ). Berne : Peter Lang.
- Leplat J. (1983) Les situations de travail, terrains d'avenir pour la psychologie. 331-330 In P. Fraisse (Ed.) *Psychologie de demain*, PUF, Paris.
- Leplat J., Rocher M. (1985). Ergonomie du contrôle de processus en marche simultanée : un cas dans l'industrie bio-chimique. *Psychologie et Education*, 9, 5-26.
- Maasen, A. (1979). *La vie familiale dans les familles de travailleurs postés et la carrière scolaire des enfants*. Fondation Européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Dublin.
- Masson A. (2000). *Mettre en œuvre la réduction du temps de travail* ANACT, Paris, 375 p.
- Miyata Y., Norman D.A. (1986). Psychological issues in support of multiple activities, In Norman D.A., Draper S.W. *User centered design* Londres, 265-284.
- Monk, T.H. & Embrey, D.E., (1981). A field study of circadian rhythms in actual and interpolated task performance». In A. Reinberg et Coll. (Eds.) *Night and shift-work, Biological and social aspects*, Oxford, Pergamon Press. 473-480.
- Mott P., Mann F., Mac Loughlin Q., Warwick D. (1965). *Shiftwork: the social psychological and physical consequences*. Ann-Arbor, University Michigan Press.
- Navon D., Gopher D. (1979). On the economy of the human processing system. *Psychological Review*, 86, 3,214-255.
- Ouni R., Weill-Fassina, A. (1998). Modalités de gestion des tâches interférentes en fonction de l'expérience professionnelle. *Performances humaines et techniques*. N° 92 pp. 42-48.
- Pavageau P. (1998). Temps machine et temps humain : étude de la marge de manoeuvre comme facteur de risque déterminant dans le développement des troubles musculo-squelettiques. 271-279 In *Temps et travail*, Actes du 33<sup>ème</sup> Congrès de la SELF.
- Presser, H.B. (1997). The relationship between shiftwork and marital status in the U.S. : A longitudinal view. *Shiftwork international Newsletter* 14, 1, 90.
- Prévost, J., Messing, K. (2001). Stratégies de conciliation d'un horaire de travail variable avec des responsabilités familiales. *Le Travail Humain*, 64, 119-143.
- Prunier-Poulmaire S. (1997). *Contraintes des horaires et exigences des tâches : la double détermination des effets du travail posté. Santé et vie socio-familiale des agents des Douanes*. Thèse Université EPHE Paris, 346 p
- Prunier-Poulmaire S., Gadbois, C. (2000). How shiftworkers cope with commuting. Individuals strategies varying according to shiftsystems. In S. Hornberger, P. Knauth, G. Costa, S. Folkard (Eds.). *Shiftwork in the 21st Century. Challenges for research and practice* (pp. 287-292). Frankfurt : Peter Lang,
- Prunier-Poulmaire, S., Gadbois, C. (2000). Working time patterns affect the health and home life of hypermarket cashiers. In S. Hornberger, P. Knauth, G. Costa, S. Folkard (Eds.). *Shiftwork in the 21st Century. Challenges for research and practice* (pp. 263-268). Frankfurt : Peter Lang.
- Queindec Y., Teiger C., De Terssac G. (1992). *Repères pour négocier le Travail posté* Octares Toulouse, 254 p.
- Reinberg A. (1993). *Les rythmes biologiques*, PUF, Paris 128 p.
- Rocher, M., Prunier, S., Poète, V. (1996). Horaires flexibles dans la grande distribution : un mauvais lot réservé aux femmes. In R. Patesson (Ed.) *Intervenir par l'ergonomie : regards, diagnostics et actions de l'ergonomie contemporaine* (pp. 166-172). Bruxelles : SISH, Vol. 1.
- Roe R.A., Zijlstra F.H., Leonova A.B. (1996). Temporal factors in mental work : effects of interrupted activities. *Work paper* 95.10.022/4.
- Roy C. (1983). La journée des citadins *Economie et statistique* N° 158, 51-60.
- Sabalos P. (1978). Pointes de travail dans une tâche de planification de transports. *Psychologie et éducation*, 2,5-20.
- Sakai, K., Kogi, K., Watanabe, A., Onishi, N., Shindo, H. (1982). Location and time-budgets working consecutive nightshifts. In K. Kogi, T. Miuria, H. Saito, (Eds) *Shiftwork: its practice and improvement*, (pp. 417-428 ). Center for academic publications, Tokyo.
- Smith L., & Folkard S. (1993). The perceptions and feelings of shiftworkers/partners, *Ergonomics*, 36,01-3,299-306
- Sverko B., Jernejc C., Kulenovic A. (1983) A contribution to the investigation of time-sharing ability, *Ergonomics*, 26, 151-160.
- Teiger, C. (1977). Les modalités de régulation de l'activité comme instrument d'analyse de la charge de travail dans les tâches perceptivo-motrices (modes opératoires et posture). *Le Travail Humain*, 40, 2, 257-272.
- Teiger, C., Laville, A. (1972). Nature et variations de l'activité mentale dans des tâches répétitives :

## *Temps et rythmes de travail*

- essai d'évaluation de la charge mentale. *Le Travail Humain*, 35, 1, 99-116.
- Temps et Travail* (1998). Actes du 33<sup>ème</sup> Congrès de la SELF. Laboratoire d'Ergonomie EPHE, Paris, 828 p.
- Theureau J. (1981) Eléments d'analyse temporelle du travail infirmier. *Le Travail Humain* 44, 1, 83-107.
- Thierry, H., Jansen, B. (1982). Social support for night and shiftworkers. In K. Kogi, T. Miura, H. Saito, *Shiftwork: its practice and improvement*, Center for academic publications, Tokyo.
- Van Uchelen, J.J., Van Dormolen, M., Van der Meer, O, Meijman, T. (1991). *The effects of shiftwork on sleep quality of the partner*. Paper presented at International symposium shiftwork and job demands, Paris, 11-12 July, 1991.
- Wedderburn, A. (1967). Social factors in satisfaction with swiftly rotating shifts, *Occupational psychology*, 41, 85-107.
- Wedderburn, A. (1981). How important are the social effects of shiftwork ?. In L. Johnson, D. Tepas, W. Colligan, *Biological rhythms, sleep and shift work*. (pp. 257-270). New-York, Wiley,.
- Zarca, B. (1990). La division du travail domestique. Poids du passé et tensions au sein du couple. *Economie et Statistique*, N° 228, 29-40.
- Zerr-Perardel, C. (1988). *Nuits blanches. Incidences Physiologiques et psychologiques du travail de nuit en milieu hospitalier*. Mémoire, Université de Grenoble





La mise en place d'un logiciel est toujours une situation de changement qu'il faut préparer à partir de la connaissance de l'individu et de la situation de travail. Par exemple, dans une entreprise, la mise en place d'un progiciel de gestion intégré (ERP : Entreprise Resource Planning) crée une nouvelle logique de production et de gestion de type « juste à temps », en référence au modèle développé dans le secteur industriel. L'implantation de cet outil permet une plus grande transparence dans le fonctionnement administratif qui s'accompagne d'une redistribution du pouvoir en accordant une place plus importante aux gestionnaires et comptables dans l'entreprise. En même temps, l'outil génère une rationalisation des tâches en imposant aux agents une forme d'organisation « préfabriquée », une formalisation rigide des activités tout en favorisant une centralisation des décisions. Autrement dit, ce que l'organisation gagne en rationalité peut être perdu en innovation, créativité et prise d'initiative de la part des opérateurs. A côté de ce système de gestion unique et centralisé, les agents ont besoin de maintenir des marges de manœuvre pour réaliser leur travail au quotidien et ainsi pouvoir s'ajuster aux situations inattendues (passer une commande non planifiée auprès d'un fournisseur et non référencé dans l'ERP, changer de fournisseur, faire un avenant à une commande suite à un besoin local...). Plus globalement, les modalités de régulation des agents vis à vis de règles de gestion standardisées sont finalement des ressources essentielles, fondées sur l'expérience, mobilisées pour résoudre des problèmes concrets et immédiats. Ces aspects issus des réalités professionnelles doivent être repérés et intégrés en amont dans les stratégies de changement dans le but d'être opérationnels dans les projets de conception.

**Plan du chapitre**

Cet exemple est illustratif des problèmes psychologiques et organisationnels posés par l'introduction d'une nouvelle technologie. De manière plus générale, il indique comment une organisation est refaçonée par un changement technique et, comment les individus réagissent et s'emparent de ce changement à travers des réajustements individuels et collectifs. Ces conduites ne correspondent pas seulement à des mécanismes de résistance face aux changements mais aussi à des logiques d'innovation sociale et organisationnelle que le psychologue doit repérer pour préparer les transformations. Afin de préciser ces aspects, ce chapitre caractérisera, tout d'abord, les relations entre les nouvelles technologies et le champ de la psychologie du travail et des organisations. Ensuite, nous dresserons un panorama des principales approches de l'homme dans les situations technologiques en soulignant les apports de la psychologie du travail et de l'organisation. Enfin, il sera question des transformations des situations de travail par les NTIC. Dans ces trois parties, ce chapitre envisagera également le rôle du psychologue du travail et de l'organisation dans le contexte du changement technologique.



## 8.1. NTIC, TRAVAIL, ORGANISATION ET PSYCHOLOGIE

---

*Les NTIC modifient l'équilibre organisationnel.*

L'introduction des NTIC dans un certain nombre d'organisations, crée une profonde mutation à la fois sociale et professionnelle, qui nécessite de s'interroger sur les modalités de passage d'un système de travail vers un autre. Elle constitue un moment critique qui génère des ruptures vécues de façon plus ou moins conflictuelles par rapport au mode de fonctionnement existant. Une telle réalité est donc un processus dynamique par lequel une organisation et ses membres sont saisis par une transformation qui les place dans une situation le plus souvent déstabilisante, relativement inédite et incertaine de l'issue de ce passage.

Mais pourquoi les NTIC participent-elles au changement des caractéristiques du travail, des hommes et des organisations ? Répondre à cette question oblige à préciser quelques caractéristiques des nouvelles technologies. Avec elles en effet, les capacités de traitement, de stockage et de diffusion des informations sont accélérées, fournissant de la sorte un fort potentiel d'innovation en matière de communication et de décision. Elles offrent les moyens d'accroître en quantité et en qualité les processus de communication et de décision dans les entreprises. Ces derniers sont en effet modifiables par la technologie. Par exemple, il est possible de communiquer plus facilement, plus rapidement et à moindre coût, des informations, qui peuvent être stockées, contrôlées et retrouvées. De même, les processus de décision sont modifiés : les informations sont enregistrables, présentables sous des formes diverses et comparables à d'autres.

En bref, les NTIC, recouvrant des champs d'application variés, exercent à la fois une influence sur les processus de prise de décision, sur les capacités de traitement et de transformation des informations produites et transformées par une organisation. Elles constituent donc un média s'insérant dans les circuits de communication en les chamboulant. Il s'agit là d'un bouleversement des caractéristiques du travail, qui élimine, réduit ou reconfigure l'intervention humaine. C'est pour ces raisons qu'elles interrogent la psychologie du travail et de l'organisation ainsi que l'ergonomie.

### 8.1.1. NTIC et évolution du travail

*Le travail est réalisé dans l'espace virtuel constitué par l'interface.*

*Les techniques nouvelles accroissent les tâches d'interaction.*

Avec les NTIC, le travail change non seulement dans son contenu mais également dans sa forme, dans le sens d'une augmentation des interfaces entre l'homme et son activité qui devient de plus en plus médiatisée. Les interfaces sont les dispositifs logiciels et matériels qui assurent le transfert d'informations entre l'utilisateur et l'ordinateur. Grâce à l'interface, l'utilisateur peut communiquer avec le reste du programme, dialoguer et traiter des informations diverses et riches. L'affluence des ordinateurs, des distributeurs de billets, des guichets automatiques... montre à quel point les interfaces se multiplient dans notre vie quotidienne. En parallèle, ce

sont les tâches d'interaction qui deviennent prépondérantes et qui, finalement, structurent l'activité des opérateurs (Encadré 8a). Par exemple, le travail d'une secrétaire ne consiste plus seulement à taper un texte, mais à manipuler des informations, des commandes et des documents, grâce à des interactions avec le logiciel. Pour une part de plus en plus significative, le travail devient ce qui se passe dans l'espace virtuel créé par l'interface. Autrement dit, le travail est devenu un processus qui se construit autour d'interactions répétées avec des machines, ce qui n'exclut pas un développement d'échanges interpersonnels.

**Le travail s'organise selon une logique de continuité du flux informationnel.**

Dans cette évolution, l'informatique intégrée, modulaire, en temps réel, paramétrable apparaît comme le schéma « idéal » du développement des entreprises et administrations. La séquence opératoire anciennement accomplie par l'homme tend à s'automatiser, de manière à ce que la continuité du flux informationnel ne soit pas perturbée par des interventions externes. L'environnement technologique est donc souvent aménagé dans le sens de sa fluidité optimale. Ainsi, une donnée clé apparaît : la fluidité et son support matériel, à savoir le réseau d'informations. Dans cette logique, le procès de production devient diffus et repose sur le flux continu des informations, c'est-à-dire sur une chaîne intégrée d'automates. La production est alors placée sous la dépendance croissante des chaînes d'informations (Encadré 8a) et sa délocalisation potentielle, notamment lorsqu'il s'agit de télétravailleurs. Ces derniers recouvrent d'ailleurs une population hétérogène selon le champ d'application (en télécentre, à domicile...), le statut (indépendant, salarié...), la régularité de l'activité (occasionnel ou permanent, voire informelle). Cette diversité des situations est une des causes de la difficulté à définir le télétravail et les réglementations associées en Europe<sup>1</sup>. Toutefois, de plus en plus utilisé comme un instrument des stratégies de flexibilité, le télétravail alterné et occasionnel (partiellement à domicile) fait l'objet d'une croissance rapide en Europe, au détriment de formes plus classiques, fondées sur le télécentre et le télétravail permanent à domicile (ECATT, 2000).

**De l'interruption à la fluidité, de la synchronisation à la désynchronisation, du rendement à la qualité...**

Dans ce contexte, de nouvelles caractéristiques du travail apparaissent. En premier lieu, la fluidité du processus amène une redéfinition de la relation entre le rythme de travail et le rythme de la production. On passe d'une synchronisation stricte entre le rythme de travail et celui de la productivité à une relation asynchrone. Avec le contrôle de processus, ce n'est plus le temps de travail ou encore nombre d'opérations journalières qui conditionne la productivité. La productivité dépend plus de la rentabilité des installations, du temps machine consommé que des interventions directes des agents. L'agent devient alors un contrôleur de la fluidité et de la capacité du processus. De plus, les interventions humaines

---

<sup>1</sup> Le télétravail concerne actuellement environ 6% de la population active en Europe avec des écarts importants selon les pays. Suède, Pays-Bas et Finlande sont les plus actifs dans ce domaine (près de 15% de la population active) contre la France et l'Espagne qui sont les plus en retard (moins de 3% de la population active).

tendent à devenir de plus en plus aléatoires, dépendantes de la panne et liées aux dysfonctionnements. Elles impliquent à la fois une disponibilité parfaite en fonction des aléas du processus et une attention soutenue. D'une manière caricaturale et paradoxale, on pourrait dire que « l'opérateur travaille lorsque les chaînes s'arrêtent ».

***De l'ouvrier au technicien, du concret à l'abstrait, du savoir-faire aux compétences, de l'effort physique au cognitif...***

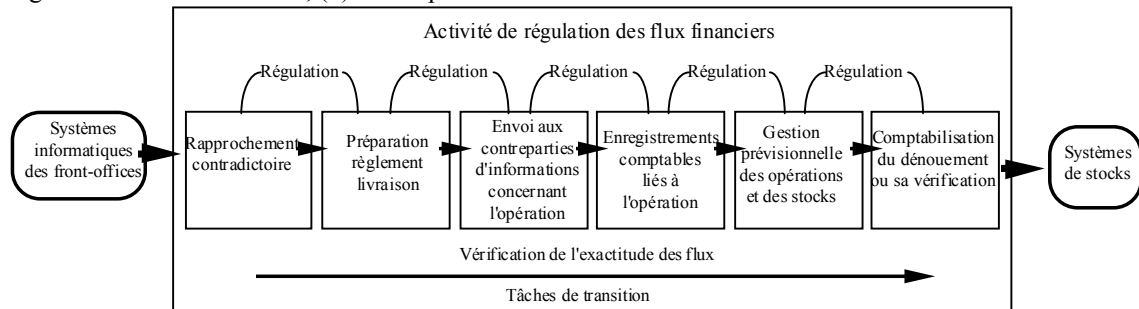
En second lieu, les compétences des opérateurs sont remaniées. Pour les uns de nombreuses tâches sont supprimées et par voie de conséquence les emplois réduits, pour les autres elles sont recomposées. Les tâches sont réalisées à un niveau élevé d'abstraction. Les opérateurs manipulent des concepts abstraits subordonnés à un langage opératif. Ils travaillent sur des données fortement éloignées des objets concrets : les commandes, les options et autres objets informatisés n'ont qu'une signification opérationnelle vis-à-vis de leur tâche. La manipulation de codes a pris la place de la manipulation de papiers. Par ailleurs, toutes les informations traitées n'ont pas la même forme (écrites et orales, conceptuelles et opératives, manuelles et automatisées), ce qui tend à augmenter la nature abstraite de leur tâche. Les NTIC impliquent ainsi une requalification des agents. Cette dernière est rendue obligatoire par la modification du contenu de l'activité : de plus en plus de résolution de problèmes, de diagnostic et de récupération d'erreurs, de surveillance, de maintenance et de dépannage sur des chaînes d'information en dysfonctionnement. Ce phénomène fait apparaître, dans certaines entreprises, de nouvelles formes de revendications avec éventuellement la mise en place d'une rémunération basée sur les compétences des individus et non plus axée sur le poste occupé ou encore sur la position hiérarchique.

***De l'individuel à l'équipe, de décisions parcellisées à des décisions centralisées***

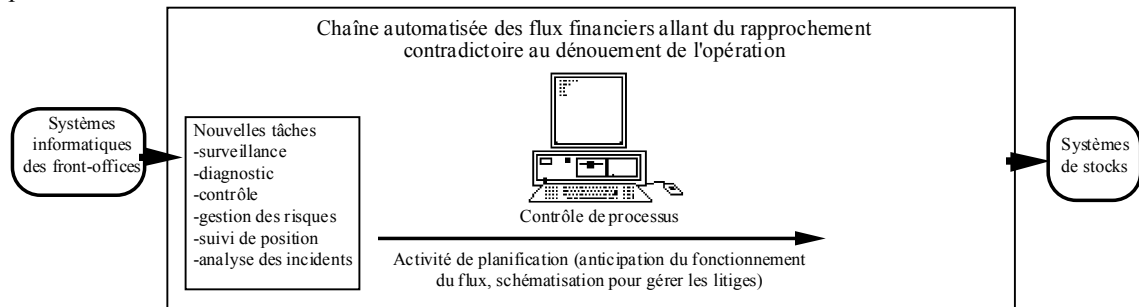
En troisième lieu, les NTIC font apparaître de nouvelles possibilités de rapports sociaux. La taylorisation des tâches se trouve potentiellement réduite par les modes d'accès multiples aux réseaux d'informations qui impliquent que l'opérateur connaisse le processus dans son entier. En cela, il doit se représenter globalement le processus pour y agir localement, ce qui nécessite de nouveaux savoir-faire. De même, les décisions sont de plus en plus réparties et la responsabilité des actions des agents sur le processus est accrue, modifiant les règles d'organisation et de partage des tâches. De la sorte, on peut assister à des transferts de parcelles de pouvoir allant de l'individu vers le collectif, notamment lorsque les opérateurs partagent des ressources communes.

**Encadré 8a. Exemple d'évolution de la structure des tâches dans le tertiaire financier**

Un projet de mise en place de salles de back-office dans une grande banque est l'occasion de cerner quelques relations entre le travail et la technologie. Le travail de back-office consiste à récupérer et à traiter les informations provenant des front-offices où les opérateurs de marché négocient des titres (actions ou obligations) avec une contrepartie. Jusqu'à ces dernières années, les back-offices se sont cantonnés à n'être que des organes de réalisation du suivi des négociations faites par les front-offices. Cette réalisation reposait sur six types de tâches : (1) le rapprochement contradictoire, (2) la préparation du règlement et de la livraison, (3) l'envoi d'informations concernant l'opération (au client et en trésorerie), (4) les enregistrements comptables liés à l'opération, (5) la comptabilisation prévisionnelle du règlement ou sa vérification, (6) la comptabilisation du dénouement ou sa vérification.



Parmi les différentes activités que peut avoir un opérateur de back-office, l'une des plus fréquentes est celle de régulation des flux. Il s'agit d'aiguiller des informations captées à la sortie des front-offices pour la conduire vers les systèmes de stock (comptable). Ce type de régulation est effectué à la fois par des régulateurs informatiques (les différentes chaînes de traitements) et par des agents. Cette activité de régulation vise d'une part à préparer les informations pour qu'elles puissent circuler sur les chaînes informatisées (notamment par le rapprochement contradictoire, qui sert à détecter les informations erronées et à les corriger) ; et d'autre part à aiguiller les informations ajustées vers les systèmes en aval. Historiquement cette activité de régulation était accompagnée d'une division du travail correspondant à une segmentation « taylorienne » des tâches. Les tâches étaient découpées selon les principales fonctions du back-office : ajustement, règlement, livraison, encaissement, remboursement... Dans ce système de travail, l'opérateur était le garant de la transition des informations d'une chaîne informatique à une autre. L'évolution de ce système de productivité a entraîné le développement d'une logique de contrôle de processus.



Cette évolution transforme donc le travail en une sorte de nœud dans un réseau fluide. La structure des tâches est recomposée dans le registre du contrôle de processus dont l'enjeu est de développer un back-office fluide. Cette fluidité est aujourd'hui favorisée par le développement de l'informatisation, par la flexibilité organisationnelle et par la mobilité dans l'espace (comme le télétravail).

En somme, dans ce nouveau siècle marqué par le passage d'une économie de masse à une économie dirigée vers la diversification de la production, l'information et le service sont devenus des enjeux essentiels de la performance globale des entreprises. Les technologies de l'information y jouent un rôle important à la fois comme outil d'optimisation des transformations engagées et comme vecteur des potentialités sociales et économiques (Vendramin, 2001). Actuellement, la diffusion rapide et croissante des NTIC dans l'ensemble des secteurs économiques induit des opportunités d'innovation organisationnelle. Somme toute, plus de vingt ans après le lancement du Minitel, l'explosion de la micro-informatique en réseau, la vogue du téléphone mobile et la déferlante

Internet ont considérablement modifié l'organisation du travail et les pratiques professionnelles. Les NTIC sont porteuses de nouvelles activités tout en participant activement au processus de mutation des entreprises comme facteur de développement de nouvelles formes de flexibilité et d'accroissement de la productivité qui impactent plusieurs dimensions de l'entreprise : l'emploi et les compétences, la définition des tâches, les relations sociales et hiérarchiques, les rapports clients-fournisseurs, les relations client... Les choix des outils comme leurs déploiements dans les situations concrètes de travail se dessinent au regard de stratégies d'entreprises qui orientent les évolutions sociales et organisationnelles. Néanmoins, les capacités des entreprises à construire des configurations organisationnelles innovantes et à permettre à ses agents de s'approprier de nouvelles pratiques ne relèvent pas des seules possibilités technologiques offertes mais également des dispositions à repérer en amont les enjeux humains et sociaux et à développer des logiques de concertation pour accompagner les changements.

### **8.1.2. Psychologie du travail et ergonomie des NTIC**

Tous les champs de la société sont gagnés par les technologies nouvelles qui se présentent, de plus en plus, comme des artefacts modernes visant à assister l'activité humaine. Dans la mesure où l'activité humaine devient elle-même recomposée par la technologie, il apparaît que cette technologie s'est constituée, au fil du temps, comme un objet d'étude de la psychologie du travail et de l'ergonomie<sup>2</sup>.

*L'origine des approches réside dans la critique de la technologie et de son prétendu déterminisme.*

Les approches psychologiques, organisationnelles et ergonomiques des NTIC partent toujours d'une critique de la technique et cherchent à en pallier les insuffisances en réintroduisant l'homme dans la conception ou en trouvant des aménagements aux situations d'utilisation. Elles soulignent que si les conduites humaines se construisent, se réalisent et se développent, pour partie, avec des artefacts, ces conduites ne relèvent pas exclusivement des hommes, mais sont aussi liées au contexte technologique dans lequel elles se réalisent. Plus largement, le regard psychologique et ergonomique met en évidence des postulats suivants sur les NTIC :

*La technologie est toujours inscrite socialement.*

- La technologie est une construction sociale, c'est-à-dire un ensemble et une suite de résultats d'interventions que la société a exercés sur elle-même. C'est un objet social dans le sens où elle repose sur des normes, des valeurs et des fonctions sur lesquelles une société s'appuie pour exister et se développer.

---

<sup>2</sup> Bien qu'il y ait une réelle complémentarité entre ces deux disciplines, la première tend à approcher les technologies sous l'angle de ses enjeux sociaux et organisationnels (modalités d'appropriation, organisation des temps, évolution des rôles et des fonctions...), alors que la seconde s'intéresse plutôt aux domaines de conception et de la mise en œuvre des technologies avec une visée d'amélioration de la situation des salariés et une contribution à la productivité (ergonomie de conception, aménagement des postes, impacts sur la santé...).

- La technologie est un médiateur des rapports sociaux.** – La technologie, et plus particulièrement les nouvelles technologies de l'information et de la communication, sont des agents organisateurs de l'activité humaine. Elle détermine, pour partie et non pas strictement, le type de relation que les personnes peuvent tisser entre elles au sein d'une organisation. En organisant les interactions humaines. C'est un instrument social qui structure, autorise ou interdit, facilite ou complexifie, des relations aux autres (Valléry, 2001).
- Les NTIC sont des médias structurant les communications** – La technologie, et précisément la téléphonie, l'Internet, les interfaces homme-machine, la télévision..., sont des structures de communication. En permettant de nouvelles formes d'interactions humaines, elles constituent des médias véhiculant des messages et produisent des échanges médiatisés. Les interactions s'appuient sur des données de natures cognitives et sociales, et se réalisent dans une structure de communication (par exemple une structure pyramidale pour la télévision ou une structure en réseau pour le téléphone) qui induit des formes d'organisations sociales.
- Les NTIC rendent possibles des modes de fonctionnements sociaux.** – La technologie produit et transforme la société. Elle fait exister, par l'activité qui lui est associée, des modes de fonctionnements sociaux mais également des types de cognitions, liés à l'interaction homme-technologie. Elle représente des formes de surdéterminations ou plus simplement des contraintes, qui affectent l'activité humaine, l'organisation du travail, les rapports travail-vie hors travail et plus globalement la société dans son ensemble (Tertre & Ughetto, 2000).
- La technologie décode la société.** – La technologie est une matrice de l'existence. Les individus y apprennent, y travaillent, y jouent, y consomment et y échangent. Ses outils sont des objets concrets qui médiatisent les interactions et servent de cadre aux échanges entre les hommes (Haradji, Valentin, Valléry & Haue, 2000). Etudier la technologie c'est chercher à décoder les conduites humaines qui s'y déroulent et les fonctionnements sociaux qui y sont attachés. L'étude de la technologie vise à en déchiffrer le contenu, à percevoir et comprendre les signes, matériels et symboliques, produits par les interactions personne-technologie.
- Système de prescriptions** – La technologie est un système de prescriptions des conduites humaines. Elle repose sur des procédures, qui définissent un cadre général prescrivant les comportements à tenir, quand bien même l'individu y réagit en redéfinissant les prescriptions, en se les appropriant, en les transformant, voire en les pervertissant. Pour Pavé (1993) l'informatisation requiert une modélisation préalable de l'activité dans le but de l'automatiser. Aussi, l'action informatique s'apparente-t-elle à une forme d'aménagement coercitive du monde. La culture informatique reste encore le meilleur vecteur pour assurer le grand dessein de la rationalisation, en introduisant dans les organisations une codification des activités, une transformation des langages professionnels, une transposition des règles de gestion des entreprises, une redéfinition des procédures de travail, une réduction des effectifs... En définitive, une formalisation des pratiques rattachées à l'information (Humphrey, 1989).

**Les impacts organisationnels des NTIC sont bien souvent implicitement construits au début du projet.**

- La technologie secrète en partie ses propres impacts. Elle contient ainsi un « design organisationnel implicite » (Alsène, 1990, 1996) développé par les ingénieurs qui, à travers la technologie, se livrent inconsciemment à des expérimentations organisationnelles plus ou moins réussies. Les premières études réalisées dans ce domaine (Boguslaw, 1965 ; Schon, 1967) indiquaient déjà que les informaticiens percevaient la technique comme un élément régulateur des transformations organisationnelles. Pour Balle et Peaucelle (1972), les informaticiens auraient tendance à concevoir l'avenir des organisations sur la base du fait que la transformation des entreprises n'est pas seulement un processus qui doit être subi, il doit être précipité. Ainsi, la conception implique de représenter, de manière explicite ou implicite, des modèles de la communication et des modèles de la connaissance. La manière d'organiser la technologie s'accompagne de types d'interaction entre les individus, et par effets consécutifs, des formes de fonctionnements organisationnels et institutionnels.

**L'individu découpe la technologie selon le principe d'économie cognitive**

- La technologie est hétérogène et multiple. La technologie, en tant que telle n'est qu'un concept abstrait : il n'existe que des systèmes techniques divers et variés. L'individu découpe la technologie selon les fonctionnalités qu'elle offre, selon son niveau de savoir, selon ses besoins et possibilités de communication... selon le principe d'économie cognitive (maximiser les résultats en minimisant les efforts) en rapport avec ses objectifs (notion d'opérativité).

**Les interactions homme-NTIC sont l'expression de processus cognitifs et psychosociaux.**

- Dans ses interactions avec la technologie, l'individu développe des processus cognitifs et psychosociaux : d'interaction où se négocie le sens (Brangier, 1991), d'appropriation (Guillevic, 1988), d'imaginaire associé aux nouvelles technologies (Gras & Poirot-Delpech, 1989 ; Brangier, 1992 ; Brangier, Hudson & Parmentier, 1994).

**Un champ d'intervention pour le psychologue**

- Enfin, la technologie est un objet d'intervention en psychologie, dans le sens où les manières d'aménager, de situer et d'organiser les NTIC façonnent, indirectement au moins, les conduites humaines. L'intervention sur la technologie est donc vue comme un moyen de donner des possibilités d'action aux personnes afin qu'ils réalisent leur tâche de manière plus confortable et plus efficace. Ensuite, ces possibilités d'action permettent l'élaboration de processus d'appropriation ou de réappropriation du monde par les sujets.

En somme, ce n'est pas la technologie en tant que telle qui intéresse le psychologue ou l'ergonome. Celle-ci ne nous intéresse que parce qu'elle donne à la conduite humaine du sens et une structure tout à fait particulière qui modifie la technologie : la technologie agit sur l'être humain qui, à son tour agit sur le contexte et les facteurs technologiques qui le déterminent. En cela, l'homme n'est pas un être passif face aux outils qu'il crée et met à sa disposition, au contraire, il se les approprie pour les rendre intelligibles et mieux les utiliser en fonction de ses besoins. C'est donc la nature de la relation en œuvre qui permet d'expliquer tout à la fois la valeur de la technologie et l'orientation de la conduite humaine dans ces systèmes technologiques. Dans la perspective de com-

prendre et d'intervenir sur les relations entre l'homme, la technologie et l'organisation, les psychologues ont développé, au cours de ces cinquante dernières années, une série d'approches visant à ajuster les éléments de cette relation. Présentons ces approches qui fournissent l'arrière-plan théorique aux interventions en psychologie des nouvelles technologies.

## **8.2. LES APPROCHES DE L'HOMME DANS LES SITUATIONS TECHNOLOGIQUES : DE LA SOCIO-TECHNIQUE A LA PERSPECTIVE SYMBIOTIQUE**

---

### ***La critique du technocentrisme et l'émergence d'approches alternatives***

Les approches rationnelles ou classiques de la conception de nouvelles technologies s'inscrivent trop souvent dans une pensée techniciste de la réalité qui dissocie le facteur technique du facteur humain. La tendance est forte de vouloir innover pour les machines plus que pour les hommes, et par conséquent, de développer des systèmes techniques plus performants, plus rapides, moins chers, mais ne prenant pas en compte notre humanité, et donc sous-utilisés, inutiles, inefficaces dans l'assistance qu'ils peuvent apporter à l'homme. Il s'agit là d'une approche « techno-centrée » où les ingénieurs focalisent leur travail les dimensions techniques sans tenir compte de l'homme où plutôt en ayant un modèle hyper-rationnel de l'homme au travail. Pourtant, les approches classiques exclusivement centrées sur la technique peuvent également s'avérer viables. Qui plus est, des systèmes classiques qui fragmentent l'organisation peuvent être souhaités par certaines directions d'entreprise. Au mieux les ingénieurs sont vus comme inconscients des conséquences sociales et organisationnelles de leurs conceptions techniques ; au pire ils sont vus comme exerçant un pouvoir sur l'utilisateur en modifiant son travail sans que ce dernier ne puisse exercer un contrôle en retour. Mais à un autre niveau, cette position peut être inversée : les tenants des approches humaines et sociales sont-ils suffisamment capables de décrire les impératifs techniques que les NTIC doivent être en mesure d'avoir ? En effet, comment affirmer que les ingénieurs ne sont pas suffisamment conscients des enjeux humains et sociaux des techniques, alors que ces mêmes spécialistes de l'homme ne sont pas suffisamment conscients des enjeux techniques en tant que tels. De ce fait, les approches de l'homme dans les systèmes techniques sont très souvent transdisciplinaires. Il n'existe pas une seule profession ou une seule science qui puisse gérer l'ensemble des problèmes de l'organisation, de la technologie et de l'homme. Ces approches centrées sur l'homme et l'organisation préconisent donc la constitution d'équipes projets transdisciplinaires reposant sur les compétences des sciences de l'ingénieur et des sciences humaines et sociales. De ce point de vue, le travail du psychologue n'est-il pas alors de celui d'un ingénieur qui façonne la technologie pour que le « travail psychologique » soit facilité ? En inventant des



NTIC, l'homme crée de nouvelles ressources qui sont fondées sur ses propres qualités originelles. Il transfère, modifie et développe ses propres qualités dans la technologie. L'homme déplace dans la technologie ce qui de lui-même est programmable.

De nombreuses recherches ont souligné qu'il était nécessaire de considérer l'homme dans la conception des systèmes techniques, sans quoi de nombreuses insuffisances, erreurs, dysfonctionnements ou accidents catastrophiques se manifestaient. Au cours de ces cinquante dernières années, différents chercheurs ont reconnu l'existence de ce hiatus et ont essayé de concevoir des systèmes de production qui intègrent ou corrigent les dimensions humaines en tenant compte de l'utilisateur et de son travail réel. Ces alternatives au rationalisme technologique s'opposent à la conception selon laquelle il est inutile de s'intéresser au facteur humain puisque de toute façon les hommes vont s'adapter à la technologie ou vont en compenser les méfaits. Ces alternatives – basées sur des recherches en physiologie, psychologie, sociologie, économie et ergonomie – ont recouvert plusieurs dénominations, dont la catégorisation n'est pas évidente. En effet, ces diverses approches de la relation de l'homme et de la technologie, bien que marquées par des terminologies distinctes, sont souvent complémentaires les unes des autres ou du moins s'inscrivent dans une continuité historique.

***Intégrer les dimensions sociales et techniques dans la mise en place d'une technologie nouvelle.***

La socio-technique (Emery, 1959) a été une des premières approches à voir l'interpénétration entre les composantes psychologiques et sociales d'une entreprise et les dispositifs techniques. Les travaux du « Tavistock Institute » avaient, en leur temps, souligné qu'il était impossible d'optimiser le rendement d'une organisation sans en optimiser conjointement les faces sociales et techniques. Ces travaux, désormais classiques, menés dans les charbonnages britanniques avaient été l'occasion de démontrer que l'introduction de nouvelles technologies affectait l'équilibre du système socio-technique et qu'il était nécessaire de trouver des ajustements et des compromis entre les contraintes humaines et sociales et les contraintes technologiques. L'approche socio-technique est sans doute un jalon important, et toujours actif, de l'étude de la relation entre l'homme et la technologie, dans le sens où elle ne s'enferme pas dans un déterminisme strict de la technologie sur l'organisation sociale.

***Développer un corpus de recommandations issues de la psychologie expérimentale et applicable à l'aménagement des technologies.***

Le courant du « human engineering » (Van Cott & Kinkade, 1972) ou de « l'engineering psychology » avait porté un regard plus mécanique sur la relation homme-machine et cherché à appliquer à la conception des machines les résultats de recherches menées en psychologie expérimentale sur la vision, la motricité, l'audition, la proprioception, l'apprentissage, la vigilance, pour définir une sorte de métrique de la qualité opératoire des instruments de travail. Il s'agissait de constituer un corpus de données scientifiques relatives à la psychologie générale et utilisable dans le domaine de la conception ou de la correction des machines. En fait, l'approche du human engineering repose sur l'idée que la connaissance la « machine humaine » permet de définir des règles de fonctionnement de cette machine que l'on peut justement appliquer dans des domaines du travail. Dans cette perspective, l'homme est vu

comme système composé de sous-systèmes d'entrée (perception : vision, odorat, touché, audition et les autres modalités perceptives), de traitement et de stockage (mémoire, décision, reconnaissance, résolution...) et de sorties (postures et mouvements, langage). Le human engineering avait ainsi pour objectif d'adapter la machine à l'homme, en intégrant les connaissances relatives à la psychophysiologie, à la psychophysique et à la psychologie expérimentale au domaine de la conception des produits et des machines. Il s'agit de guides qui listent des invariants sur la présentation de l'information, le dimensionnement des postes de travail, la signalisation, la forme des commandes, etc. Cela correspond encore à une conception de l'ergonomie qui n'intègre ni l'analyse du travail, ni les dimensions organisationnelles, sociales ou culturelles du travail. Ce courant de recherche et d'application, dominant dans les pays anglo-axons, s'oppose à l'approche francophone de l'analyse ergonomique du travail qui privilégie la dynamique de l'activité humaine en situation réelle.

**Intégrer la dynamique de l'interaction entre l'homme, la technologie et l'organisation en s'appuyant sur l'analyse du travail, pour permettre le développement des capacités sociales, culturelles, affectives et cognitives de l'homme.**

L'approche actuelle du « human factors » (Green & Jordan, 1999) perdure les enseignements de l'human engineering mais l'enrichit de manière considérable. Alors que le courant du human engineering visait à fournir aux concepteurs des listes de recommandations, la perspective contemporaine élargit ses champs d'investigation (situations de travail, de loisirs, vie domestique, etc.), ses méthodes (terrain, clinique et expérimentation) et ses orientations théoriques (sciences cognitives, psychologie sociale, sociologie). Ces travaux présentent une démarche globale qui cherche à partir des besoins de l'utilisateur, à intégrer ses caractéristiques spécifiques à l'objet conçu ou aménagé. De ce point de vue, les données générales -ces invariants provenant de l'engineering psychology- ne servent pas à grand chose. Le travail du spécialiste des facteurs humains devient alors de concevoir ou de corriger des dispositifs techniques pour aménager des possibilités opératoires, cognitives, sociales ou affectives des opérateurs humains qui, par une interaction adaptée avec le dispositif, développeront des formes d'appropriation de la technologie. Ces nouvelles orientations intègrent la dynamique de l'interaction entre l'homme et la machine, c'est-à-dire des modalités psychosociales d'appropriation, dans la conception du dispositif. Ceci amène non seulement une réflexion sur la fonctionnalité des objets ou sur leur utilisabilité mais aussi sur le plaisir qu'ils procurent (Jordan, 1998, 1999 ; Bonapace, 1999).

**Promouvoir un aménagement anthropocentré des interactions homme-système**

**Intégration de l'apport des sciences cognitives à la conception et à l'aménagement des nouvelles**

Dans la continuité du human factors, le « human-centred design » (Badham, 1991) ou plus spécifiquement pour l'interaction homme-machine, le « user-centred design » (Norman & Draper, 1986) estiment que l'efficacité des méthodes usuelles de conception se limite à la spécification des données techniques. Cette dernière approche recommande de cliver la conception de l'application de celle de l'interaction, c'est-à-dire plus simplement ce qui relève de la technique de ce qui relève de l'utilisateur. Ce courant promeut l'émergence d'une discipline de la conception des interactions personnes-système à part entière qui centre ses efforts sur la compréhension du fonctionnement mental de l'utilisateur. Cette

approche envisage systématiquement la mise en place d'un nouveau système technique par l'identification, grâce à l'analyse ergonomique du travail, des besoins des utilisateurs (Spérandio, 1993). Ces besoins doivent dominer la conception des interfaces homme-machine, et les besoins des interfaces doivent dominer la conception du reste du système. Appliqué à la conception de système d'intelligence artificielle, le cognitive engineering (Norman, 1987) cherche à proposer des méthodes et des formalismes de conception qui, à partir du recueil de données sur le travail d'experts humains, aboutissent à une modélisation implémentable en machine (Kirby, 1995). La démarche de conception consiste alors à utiliser les techniques de recueil pour constituer une base d'énoncés, puis à assembler les structures de représentations sous-jacentes décrites en termes de classification, de plans d'action et de schémas d'interprétation. Enfin, les outils proposés par les moyens de programmation prennent le relais pour l'implémentation du système d'intelligence artificielle. Dans cette perspective, la psychologie cognitive du travail trouve de nombreuses applications. Alors que l'engineering psychology cherchait à établir des standards de « prêt à porter » en matière de conception de situations technologiques, le human-centred design opte pour une démarche « sur mesure ».

***L'instrument  
technologique se  
constitue par l'usage.  
Il est toujours  
réélabore par  
l'utilisateur.***

Encore en contrepoint du technocentrisme, la perspective anthropotechnique (Rabardel, 1995) ne réduit pas les objets aux technologies qui ont permis de les élaborer, mais pense systématiquement les instruments contemporains en fonction d'un environnement humain. L'instrument n'est pas réductible à un objet, matériel ou symbolique, mais s'inscrit dans des processus cognitifs permettant l'appropriation par les utilisateurs. Du coup, les systèmes techniques ne sont pas d'emblée des instruments, mais ils se constituent comme instruments au fur et à mesure du développement d'un processus de genèse instrumentale dans lequel s'élaborent des schèmes sociaux d'utilisation. Ainsi, la technologie constitue une sorte de lien qui associe un sujet et un objet. L'instrument n'est donc pas un objet en soi, il est constitué comme instrument en fonction de l'usage qui en est fait et du but qui lui est assigné par l'utilisateur. Fondamentalement, l'instrument est défini comme une entité mixte relevant à la fois du sujet et de l'objet. Il comprend donc un artefact et un schème d'utilisation résultant d'une construction spécifique par un sujet donné qui s'approprie ainsi une technologie nouvelle formée à l'extérieur de lui. De ce point de vue, l'utilisateur restructure toujours son instrument en fonction de son expérience et des buts qu'il lui assigne.

***Insister sur les  
dimensions  
culturelles de l'usage  
des technologies.***

L'anthropotechnologie (Wisner, 1985) s'est intéressée aux interactions des individus avec les systèmes techniques de production lorsque ces derniers quittent un pays occidental pour un pays en voie de développement. Ces recherches ont largement souligné les difficultés sociales et culturelles liées à de telles implantations impliquant de cerner la connaissance anthropologique du milieu d'accueil en vue de pouvoir aménager des technologies. Il existe ainsi des connaissances, que les opérateurs ont acquises au cours de la réalisation de leur travail ou antérieurement à leur travail, et

qui facilitent ou complexifient l'appropriation des nouvelles technologies. Cette culture technique de l'opérateur trouve son origine dans ses acquisitions antérieures provenant de tâches créées industriellement, voire de tâches traditionnelles. Par exemple, en étudiant le poste de travail du brasseur dans deux usines équivalentes de fabrication de bière en Alsace et au Congo, Nzihou-Moundoua (1997) avait montré que des éléments de la culture bantou expliquaient la richesse de l'image opératoire du salarié au Congo, et l'efficacité particulière des bantous à ce poste. Leur importante capacité de discrimination perceptive impliquait qu'ils n'utilisaient pas les outils prévus et conçus par et pour des français. La question des transferts technologiques, et des transferts des compétences associées, pose donc des problèmes d'ordre opératoire et cognitif qui requièrent des aménagements spécifiques du système technique. En somme, l'anthropotechnologie prend en compte les micro-cultures tout en insistant sur le rôle des macro-cultures dans l'acceptation ou le refus des technologies nouvelles.

**Organiser la production en fonction de l'homme et des dimensions sociales des situations de travail.**

La notion de système de production anthropocentrique (Wobbe, 1995) ouvre une perspective plus gestionnaire. Elle rappelle que l'automatisation conduite sans tenir compte de l'homme et de l'organisation n'aboutit pas aux résultats de productivité et de qualité escomptés. Cette approche, qui se centre sur l'organisation de la production dans le secteur industriel, vise à fournir des principes pour intégrer la dimension humaine et sociale à la production comme par exemple : la compréhension des habiletés humaines, la nécessité de la négociation pour gérer et régler les problèmes, la décentralisation des unités de production, le développement de la collaboration au travail, la formation et bien évidemment l'adaptation des technologies aux caractéristiques des opérateurs.

**Perspective symbiotique**

L'approche symbiotique (Bender, de Haan & Bennett, 1995 ; Brangier, 2000) s'appuie sur l'idée que toutes les approches précédentes ont pour dénominateur commun la question de la symbiose – littéralement : vivant ensemble – entre l'homme et la technologie. En effet, l'homme conçoit des technologies qui visent à l'assister et bénéficier ainsi du travail productif de son dispositif d'assistance. Il s'agit là d'une symbiose : au cours de ces dernières années, l'homme a commencé à vivre de manière régulière et assidue, en symbiose avec des machines. L'approche symbiotique souligne que cette association devient durable et mutuellement profitable. Ces approches étudient l'interaction entre l'homme et la machine pour arriver à définir des conditions de symbiose, c'est-à-dire les conditions de l'amélioration de la situation de l'utilisateur de technologie et de l'amélioration de la technologie elle-même. Qui plus est, l'étude de cette symbiose est vue comme une nécessité de la réussite des systèmes techniques. Par voie de conséquence, les orientations symbiotiques indiquent que ni les préoccupations techniques ni les préoccupations humaines ne dominent mais l'interaction entre la technique et le social est déterminante dans la réussite d'un projet. Ainsi, la notion de symbiose intègre les différentes approches des relations « homme-technologie-organisation », tout en représentant une évolution de ces approches. La notion de symbiose est ainsi le produit d'une nouvelle considé-

ration sur les technologies qui nous entourent, que nous produisons et qui nous affectent : les conduites humaines se construisent, se réalisent et se développent, pour partie, dans des interfaces qui ne sont pas que des artefacts externes mais des prolongements cognitifs et sociaux de nos conduites elles-mêmes. Cette approche renouvelle également l'esprit de la conception en insistant sur l'usage. Concevoir des outils techniques, ce n'est pas concevoir des applications pour des ordinateurs, mais c'est concevoir ce que les gens vont faire avec elles. C'est donc concevoir les usages et la fonction sociale associée à ces outils. Autrement dit, il faut comprendre ce que les machines font, et pas seulement comment elles fonctionnent. Faire apparaître des possibilités structurées d'utilisation représente précisément le travail de conception ou d'aménagement des situations de travail. Aussi, concevoir un outil technique, c'est en premier lieu analyser une situation de travail afin de construire une application informatique ou automatique qui remplace ou assiste l'opérateur humain. Si dans le cas du remplacement de l'homme par la machine, la question de l'utilisation ne se pose pas ou se pose moins que dans le second, la question de la panne (et donc celle de la maintenance) reste toujours présente. Ainsi, concevoir un outil technique, c'est également penser aux pannes. En effet, les propriétés des objets manipulés émergent aussi de la confrontation d'un système cognitif avec un échec d'utilisation. Les dénombrements des erreurs, des échecs et des pannes permettent la détermination des possibilités d'utilisation, même s'il est impossible d'entrevoir tous les échecs possibles. L'utilisation conduit à des comportements spécifiques que l'anticipation, même la plus précise, ne peut prévoir. Ces «pannes» de la communication homme-machine apparaissent surtout avec la pratique. De ce fait, les méthodologies de conception de systèmes d'information doivent intégrer l'erreur comme un trait pertinent de la conception. Concevoir, c'est donc aussi créer un style de communication, de conversation entre une machine et un individu. Le défi de la conception devient alors de construire un dialogue qui soit aussi efficace que celui obtenu par le langage dans le domaine de ce que les personnes font lorsqu'ils manipulent le langage, quand bien même ces gens ne disposent plus du langage. La clarté de l'interaction est très importante dans la conception des outils techniques. Concevoir, c'est encore modifier les possibilités d'action des utilisateurs, les conduisant à développer des stratégies opératoires d'appropriation du nouvel outil. Dans ce sens, la conception renvoie à l'apprentissage de l'utilisation. Elle doit donc prévoir et intégrer la façon dont l'utilisateur va s'y prendre pour appréhender le fonctionnement de l'outil conçu. Enfin, la conception a un retentissement social. Concevoir des outils c'est aussi modifier notre rapport à la nature en la soumettant. La technique est un lieu de la pratique sociale. Tout comme les grandes évolutions industrielles, l'informatique bouscule notre rapport à la nature. Mais à la différence de la vapeur ou de l'électricité, les technologies nouvelles modifient également notre rapport à la culture, comme toute technologie, par contre, les NTIC bouleversent le sens de nos actions et amplifient certaines modalités de l'activité humaine. Certaines techniques issues de l'informatique,

et plus encore l'intelligence artificielle, touchent le cœur même du social en multipliant les possibilités des individus d'intervenir sur leur propre culture : elles accroissent les capacités de l'homme d'agir sur ses cognitions, sur son savoir-faire et finalement sur l'ensemble de ses conduites. En d'autres termes, les NTIC affectent les hommes dans ce qu'ils connaissent, dans ce qu'ils se communiquent, et donc dans ce qu'ils sont. Ici s'opère une rupture sociale fondamentale qui banalise l'activité humaine, dans le sens où elle tend à être prise en compte dans les nouveaux dispositifs.

**Optimiser la relation homme-technologie-organisation.**

En empruntant le modèle biologique des unions écologiques, l'approche symbiotique s'oppose aux approches rationnelles dans le sens où elles cherchent à optimiser, d'une part la relation entre la technologie et l'homme et d'autre part la relation entre le système technique et le système socio-organisationnel. Elle affirme que ces optimisations donnent un avantage sur les approches classiques. Autrement dit, alors que les technologies classiques s'attachaient à transformer la nature et la matière pour la soumettre aux exigences humaines, la conception des NTIC porte son dévolu sur la transformation des états psychologiques des utilisateurs. Il ne s'agit plus seulement d'agir sur la matière mais d'agir sur la pensée ou encore de considérer la matière comme une matière à penser. La symbiose est alors recherchée pour fournir un prolongement à l'individu. Cette symbiose est considérée à la fois comme une forme et un processus de la relation de l'homme à la technologie.

**La symbiose comme forme de relation à la technologie.**

La symbiose est une forme de relation à la technologie, dans le sens où la symbiose a le but particulier d'assister, de faciliter ou de procurer du plaisir à l'opérateur dans une activité donnée. Il s'agit de seconder l'opérateur et ainsi de l'amener à un niveau supérieur d'efficacité, de satisfaction, de sécurité, de productivité ou encore de qualité de vie. Pour illustration, l'assistance technique à l'opérateur est une aide apportée aux personnes, par la coopération avec un système technique (Brangier, 2001).

**La symbiose comme processus de relation à la technologie.**

La symbiose est aussi un processus, car la recherche de la symbiose est liée à la manière dont se conçoivent ou s'aménagent les situations de travail. La symbiose est recherchée pour optimiser les caractéristiques du dispositif technique et les rendre compatibles avec l'activité humaine en agissant sur :

**Fonctionnalités, utilisabilité, régulation.**

- La qualité et la performance des fonctionnalités du dispositif. La symbiose va dépendre de l'adaptation du système technique aux fonctions requises par l'homme, son travail et l'organisation ;
- L'utilisabilité du dispositif par l'homme placé en situation d'usage. Elle va permettre de garantir la simplicité d'utilisation. L'utilisabilité est donc une procédure pour accroître la symbiose ;
- Et les formes de régulation liées aux comportements organisationnels des opérateurs, c'est-à-dire des formes d'appropriation, de rejet ou d'innovation sociale associés à l'implantation du dispositif technique dans le milieu socio-organisationnel.

Ceci étant, les projets symbiotiques ne trouvent leur pertinence que lorsque l'homme est encore présent dans les situations de travail.

En cas d'automatisation complète, il est difficile d'envisager un compromis entre une augmentation de l'attrait du travail et l'élimination du travail par l'automatisation.

**Une démarche participative et globale.**

Sur le plan de la démarche d'intervention, les méthodes de l'approche symbiotique sont toujours participatives : les avis des opérateurs sont systématiquement pris en compte dès le début de la conception du système et jusqu'à la validation du produit final. De ce point de vue, la participation est vue comme jouant un rôle considérable dans le changement. Les démarches symbiotiques ont ainsi des effets bénéfiques sur les comportements et attitudes des salariés (Bender, de Haan & Bennett, 1995) car elles :

- S'appuient sur la participation de l'utilisateur final, c'est-à-dire de l'opérateur qui va réellement travailler avec le nouveau système pour recueillir des données objectives et subjectives de son travail ;
- Permettent au groupe de pilotage de la conception de prendre en considération des critères de satisfaction de l'utilisateur, en plus des critères économiques et techniques ;
- Cherchent à s'assurer que le nouveau système sera intégré au fonctionnement l'organisationnel.

**La continuité du processus d'aménagement des technologies.**

Enfin, l'approche symbiotique ne sépare pas l'utilisation de la conception. Ce ne sont que deux temps d'un processus global d'aménagement du monde selon la technologie. L'approche symbiotique voit donc l'aménagement des technologies comme un processus continu. Il n'y a pas de discontinuité entre la conception et l'utilisation : l'une permet l'autre et inversement. Par exemple, les erreurs d'utilisation sont réintroduites dans la conception pour faire évoluer les systèmes techniques : les rendre plus fiables, plus pratiques, plus confortables, moins chers, plus beaux... L'approche symbiotique considère donc que l'homme évolue en faisant évoluer la technologie à son image. D'une certaine manière, l'homme a inventé la technologie (depuis environ un million d'années) pour évoluer plus rapidement que son système génétique ne lui permettait de le faire. Sur le plan biologique, il apparaît que la symbiose amène les organismes à modifier leurs biosynthèses pour se les adapter mutuellement. Ce serait selon ce procédé que des organismes auraient co-évolué. Le transfert est aisé dans le domaine de la symbiose homme-technologie. A travers d'incessantes boucles de feed-back entre l'utilisation et la conception, l'homme fait évoluer la technologie en même temps qu'il se trouve modifié par ces évolutions. L'homme devient dépendant de ses symbiotes technologiques, qu'il s'agisse de stimulateurs cardiaques, d'organismes électroniques, de téléphones portables...

En s'inscrivant dans une approche symbiotique, le rôle du psychologue devient alors d'optimiser la relation entre l'homme, la technologie et l'organisation, selon deux perspectives complémentaires :

- La perspective psychosociale. L'introduction des nouvelles technologies dans les entreprises implique un repositionnement des individus en termes d'emploi, d'organisation, d'identité et de culture. Le monde du travail est donc soumis à une dynamique du changement qu'il convient de comprendre pour faire

**L'accompagnement du changement et la promotion de la qualité de vie au travail.**

coïncider changement technique et dynamique sociale. A ce titre, faciliter l'introduction de l'informatique, revient en premier lieu à faire participer les employés à la mise en place du projet. Cette participation active des utilisateurs finaux leur permettra d'énoncer leurs souhaits par rapport à la réorganisation de leur travail, et d'effectuer un « job design » de leurs nouvelles fonctions. Leurs avis pourront aussi, être intégrés directement dans le logiciel afin de favoriser une meilleure adaptation de l'outil informatique aux caractéristiques sociales et organisationnelles des groupes intéressés. Une telle vision de l'informatique prépare le terrain à des interventions en ergonomie des logiciels.

**L'optimisation des interactions personnes-système technique.**

- La perspective ergonomique. La pertinence des interprétations psychosociales, ne rend pas compte de l'ensemble des résistances aux nouvelles technologies. Cette résistance s'explique également par le manque de compatibilité entre le logiciel, les procédures de travail et les caractéristiques mentales des utilisateurs. Malgré les avancées technologiques et le perfectionnement des interactions homme-machine, l'utilisateur est globalement confronté tout au long de son travail à des problèmes d'ergonomie informationnelle et heuristique. Ces derniers concernent la présentation des informations à l'écran, les modes de saisie, les modalités de dialogue, l'adaptation des aides, qui sont aujourd'hui assez bien connus (Encadré 8b).

Plus largement, le psychologue intervient pour ajuster diverses caractéristiques du changement technologique et organisationnel dans un sens qui soit adapté aux capacités humaines, en préservant l'intégrité physique, psychique et sociale de l'homme au travail et en prévenant les conséquences indésirables du travail. Il agit donc sur la productivité du facteur humain en rapport avec les nouvelles technologies.

**Encadré 8b. Critères d'ergonomie des logiciels**

Les recommandations ergonomiques représentent un ensemble de préconisations concernant la manière d'organiser l'interface homme-machine. Elles se présentent comme adaptées ou mieux adaptables à un grand nombre d'utilisateurs. Elles concernent généralement des aspects de «surfaces» de l'interaction, en s'attachant à dire ce qu'il faut ou ne faut pas faire en matière de présentation des informations à l'écran, de rédaction des manuels utilisateur, de structuration des menus, etc. En d'autres termes, les recommandations abordent principalement les couches superficielles de l'interface, c'est-à-dire sa partie visible. Elles permettent de justifier des choix de conception du contenu et du contenant d'un dialogue interactif en fournissant une métrique de conception, d'évaluation et de maintenance des interactions homme-logiciel. Elles vont par exemple souligner que le nombre de couleurs à utiliser pour la présentation des informations à l'écran ne doit pas dépasser quatre ou cinq. De la sorte, elles fournissent aux concepteurs un ensemble de connaissances sur la manière dont «fonctionne» l'utilisateur lorsqu'il se trouve dans une situation d'interaction avec un ordinateur, où interviennent des dispositifs d'entrée et de sortie d'informations, des modes d'échanges d'informations et le contexte induit par son travail (Brangier, 1990 ; Brangier & Barcenilla, 2003 ; Scapin, & Bastien, 1997), notamment :

La **compatibilité** s'appuie sur le fait que les transferts d'information entre l'homme et la machine sont d'autant plus pertinents et performants que la nécessité de recoder l'information est faible. Définie ainsi, cette recommandation vise à ce que le vocabulaire des écrans soit identique à celui des utilisateurs, à ce que les supports papier soient proches des écrans...

L'**homogénéité** repose sur l'idée que la stabilité de l'environnement de travail, la constance des écrans permettent à l'utilisateur d'une part de trouver des modes d'interactions qui soient satisfaisants et d'autre part de transférer avec succès des procédures acquises dans des situations nouvelles.

La **concision** renvoie à la limitation de la capacité de la mémoire à court terme de l'opérateur humain et donc à l'adaptation de la charge informationnelle à la capacité mnésique. La concision vise donc à réduire la charge de l'opérateur en évitant de le sur-solliciter.



La **flexibilité** prend en compte la notion de différence inter-individuelle au sein des populations d'utilisateurs. Le logiciel doit être flexible, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir s'adapter aux différents niveaux d'expérience des personnes.

Le **feed-back** (rétroaction) et le **guidage** : les actions de l'opérateur doivent systématiquement donner lieu à des réponses explicites de la part du logiciel, afin que l'opérateur puisse bénéficier d'un contrôle en retour sur ses actions. L'objectif du feed-back est donc de guider l'opérateur dans la planification de ses actions. Le principe du feed-back est donc de fournir en retour toutes les informations qui puissent signifier la clôture d'une action. Le feed-back doit être évident, immédiat et apparaître après chaque action. Il sera positif afin de ne pas décourager l'utilisateur et lui fournira une information utile. De la même manière, on concevra des actions modulaires afin d'offrir à l'utilisateur des fermetures de ses actions. La fermeture indique l'achèvement d'une tâche et libère la mémoire à court terme de l'utilisateur ; elle réduit donc la charge mnésique.

La **charge informationnelle** : il est important de minimiser la quantité des informations à traiter et la durée des traitements de manière à ce que la charge mentale reste à un niveau acceptable pour l'utilisateur. Un excès de charge entraînerait une augmentation des erreurs, un abandon rapide du dialogue ainsi qu'une fatigue prématurée. Ainsi, on n'obligera pas l'utilisateur à mémoriser des informations entre les écrans.

Le **contrôle explicite** rend compte du sentiment qu'a l'opérateur de diriger le dialogue. Quand l'opérateur a l'impression de contrôler le dialogue interactif, il est plus persévérant et plus productif.

La **gestion des erreurs** : le logiciel doit être tolérant aux erreurs, car l'utilisateur est faillible, sujet à l'oubli, sensible, d'une patience limitée et d'une vigilance fluctuante. On pensera donc aux erreurs de l'opérateur en prévoyant les plus typiques et en les rendant impossibles. La réversibilité des actions (commandes «Annuler - Répéter») sera privilégiée, pour permettre le retour d'action non souhaitée vers celle désirée. Les messages d'erreur seront validés auprès des opérateurs.

Tous ces principes trouvent leur fondement dans la discontinuité entre l'homme et la machine, en cherchant précisément à faire de l'interaction un processus continu. L'écart entre l'homme et la machine est ainsi réduit par le respect des recommandations qui visent à fournir une métrique de conception et d'évaluation des interactions homme-machine.

## **8.3. LES FORMES DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE ET ORGANISATIONNEL**

Pour les entreprises, le processus d'informatisation s'inscrit toujours dans une logique de transformation profonde des conditions de réalisation du travail qui vise à répondre à des changements économiques et/ou organisationnels (création de produits ou de services, mise en place d'une nouvelle gestion de production...). L'introduction des techniques nouvelles crée donc une dynamique de changement qui saisit les utilisateurs et les précipite dans une évolution plus ou moins durable. Elle s'organise à la fois autour d'un ensemble de forces de résistance et d'innovation conduisant notamment à des modifications de la structure d'entreprise. L'informatisation d'une entreprise correspond ainsi à la mise en place d'une situation nouvelle, dans laquelle les individus développent des stratégies d'appropriation ou de contournement des technologies en fonction des moyens mis à disposition dans le cadre de leurs objectifs de production. Cette situation devient alors un lieu où se manifestent à la fois des craintes sur l'emploi, de nouvelles modalités de gestion de l'infrastructure des connaissances, des transformations des compétences, de nouvelles formes d'exercice du pouvoir et aussi de nouvelles valeurs culturelles. Ceci montre à quel point la technique a des retentissements humains et sociaux. Elle est porteuse de changements sur l'homme, son travail et son environnement.

**Entre les suppressions et les déplacements d'emplois : la crainte.**

### **La crainte du chômage lié à la technologie**

De nombreuses études ont montré que le chômage associé aux technologies est une réalité économique et sociale, même au cours de périodes de reprise économique, qui repose notamment sur une certaine fragilisation des emplois existants sur des logiques possibles d'exclusion (Cercle des économistes, 2001). Cependant la technologie ne peut expliquer à elle seule l'emploi ou le chômage. Les choix politiques et économiques, qui conduisent parfois à des prises de position exagérément optimistes ou pessimistes, sont des facteurs bien plus déterminants de l'emploi. En effet, les relations entre la perte des emplois et l'informatisation ne sont pas précisément connues. Si plusieurs études ont apporté des explications variées, elles étaient souvent contradictoires et démenties par les faits. Ceci étant, le souci de l'emploi est une préoccupation constante des salariés. Pour certains, la réduction de l'emploi est perçue comme étant liée au rôle de nouveaux outils introduits au travail : « tant de machine en plus, tant d'emplois en moins ! » A ce propos, soulignons que la peur du chômage est dangereuse, car si elle venait à s'amplifier, elle aurait pour conséquence de freiner la modernisation des entreprises, et contribuerait alors à augmenter les chiffres du chômage. Pour d'autres salariés, les conséquences sur l'emploi n'apparaissent pas si brutales : il n'y aurait plus d'embauche mais des reclassements internes associés à des possibilités de formation. Pour d'autres encore, les techniques nouvelles créent des emplois par le fait d'un transfert vers d'autres secteurs, en particulier les services qui pénètrent de plus en plus les activités industrielles et agricoles (Vendramin, 2001). En bref, la peur d'être remplacé par une « machine » et de se retrouver sans travail explique pour une part les raisons du rejet des nouvelles technologies. Cette inquiétude se traduit dans les entreprises par un certain nombre de revendications qui conditionnent les stratégies du personnel. Dans ce cadre, notamment en matière d'accompagnement des changements, les instances représentatives du personnel jouent un rôle essentiel dans les logiques de concertation avec la direction, associées ou non à une demande d'expertise (Valléry, 1992).

### **Gestion de l'information et des connaissances**

**Une nécessité de diffuser et de maîtriser l'information.**

Dans le contexte des NTIC, le savoir est aujourd'hui à la fois un produit et un moteur de développement. Le savoir est de plus en plus diffusable selon des principes d'universalité de diffusion de l'information (via le Net) et doit être mieux protégé et systématisé comme valeur essentielle et faire face aux enjeux industriels. En effet, les NTIC recouvrent différents types de moyens de stockage, de traitement et d'échange d'information qui offrent aux entreprises de nouvelles perspectives à la fois commerciales et organisationnelles. Certes, elles recourent à la fois des outils performants de gestion et de communication, susceptibles de favoriser les coopérations internes, et une voie d'optimisation des relations de l'entreprise avec son environnement immédiat ou global. Or, la question de leur efficacité réelle repose en grande partie sur les capacités de l'entreprise à savoir gérer et contenir ses propres flux d'informations. Par exemple, le rythme et la quantité d'informa-

tions qui circulent sur Internet posent déjà de véritables problèmes aux entreprises qui ont de plus en plus de difficultés à maîtriser leurs flux, qu'il devient de plus en plus difficile de différencier l'essentiel de l'accessoire (phénomène d'entropie). La gestion de cette surcharge informationnelle est devenue un véritable défi pour l'entreprise, surtout si l'on considère que la compétitivité s'est cristallisée sur l'aptitude à manager correctement l'information nécessaire à la connaissance de son environnement (clients, fournisseurs, concurrents, réglementation...).

**Transformer et  
manager les  
connaissances**

Pour remédier à cette inflation informationnelle, de plus en plus d'entreprises développent une activité de « Knowledge Management » (KM). Ce dernier vise à capitaliser et maîtriser les flux informationnels en vue d'optimiser l'exploitation des connaissances et créer de la valeur ajoutée autour des connaissances (Tisseyre, 1999). Cette modélisation de l'infrastructure cognitive de l'organisation s'appuie quasi exclusivement sur des domaines de connaissances repérables, formels ou parcellisées. Autrement dit, le KM relève pour l'essentiel d'une capitalisation de connaissances d'experts particuliers ou de données référencées qui, finalement, participe à une culture traditionnelle du savoir et du pouvoir dans l'entreprise. En réalité, la gestion des savoirs organisationnels n'est pas réductible à la mise en place de bases de données documentées et de référentiels métiers. Les nouvelles pratiques d'organisation productives des services, impulsées par les NTIC, génèrent des modes d'usage de l'information renouvelés et surtout différenciées qui supposeraient d'être également pris en considération dans les différentes phases de structuration des connaissances (élaboration, partage, diffusion des savoir-faire propres à l'entreprise). Cette logique de valorisation des activités cognitives et de mobilisation de l'intelligence collective des différents acteurs, suppose au moins deux conditions :

- En premier lieu, avoir des méthodes pour une meilleure prise en compte du travail réel dans l'élaboration des modèles au travers des modes d'usage entre collaborateurs dans le traitement « réel » de l'information. Il s'agit également de pouvoir cerner les stratégies des agents au cours de leurs pratiques individuelles et collectives de travail (par exemple sur la gestion des E-mail, les modes de partage des messages...) en vue de repérer l'ensemble des connaissances opérationnelles, c'est à dire mises en action. Il faut noter qu'une des difficultés, encore peu étudiée, réside dans le fait que le partage de la connaissance peut être vécu comme une dépossession de son pouvoir.
- En second lieu, une capacité politique et stratégique à opérer des choix en matière de diffusion de l'information, des conditions d'accès, de gestion et de partage des connaissances. Ici, la nature des informations en circulation est un enjeu central dans le fonctionnement organisationnel attendu et dans l'appropriation des savoirs. En d'autres termes, les modes prescrits d'échanges des connaissances définissent, en partie, les formes de pouvoir alloués. Les NTIC servent ici à structurer (ou à

recomposer) le jeu des relations formelles de pouvoir entre acteurs.

Le KM interroge l'infrastructure cognitive des organisations, ses modalités de formalisation et de structuration mais aussi ses conditions d'utilisation, de diffusion et de partage entre agents dans l'entreprise. En cela, il intéresse plus particulièrement le champ de l'ergonomie cognitive en renouvelant ses apports conceptuels en matière d'élaboration des compétences et des représentations mentales. De plus, il intéresse également la sociologie des organisations comme moyen de développement de nouvelles approches partenariales et apprenantes au sein des entreprises articulées autour des connaissances partagées par les acteurs.

### **Transformations des compétences et des qualifications**

**La combinaison complexe de savoirs génère de nouvelles compétences.**

Une autre forme de changement se constate aux niveaux des compétences et qualifications des opérateurs (Encadré 8c). La qualification est souvent envisagée comme une réponse sociale de l'institution alors que la compétence est le résultat d'une combinaison complexe entre savoirs et savoir-faire mis en action et acquis au travers de la formation et l'expérience. La qualification est un mécanisme qui permet à l'employeur de reconnaître et rémunérer les compétences des travailleurs. Inversement, ces derniers peuvent se situer sur une échelle de valeur professionnelle et ainsi repérer leur place dans une organisation. Avec le développement des NTIC, cette distinction habituelle devient floue, en particulier avec l'apparition de la notion du « savoir-être » qui jette le trouble entre compétence et qualification. Le fait que les technologies de l'information et de la communication s'étendent maintenant à des activités immatérielles a fortement contribué à cette déviation. Les nouvelles approches de la qualification reposent sur la capacité à manipuler des informations abstraites (des codes, des signaux, des procédures) et à gérer des situations complexes (formuler des diagnostics, réagir aux situations imprévues, gérer des incertitudes). La capacité à communiquer dans ses relations avec les clients et fournisseurs, mais aussi à l'intérieur de l'entreprise avec ses collègues, subordonnés et supérieurs s'inscrit également dans cette logique.

**Encadré 8c : L'amélioration des heuristiques des opérateurs va dépendre des qualités fonctionnelles et ergonomiques du système ainsi que du contexte organisationnel.**

De nombreuses études ont cherché à mettre en évidence les facteurs socio-cognitifs affectés par les NTIC. Au niveau des compétences, Mehrez et Steinberg (1998) ont souligné que les systèmes d'aide à la décision pouvaient améliorer les heuristiques des opérateurs novices et ainsi présenter des qualités pédagogiques. De même, les travaux de Su et Lin (1997) ont insisté sur l'impact favorable de la formation dispensée par un système expert sur la confiance de la décision des opérateurs. L'évaluation de ce système - destiné à l'aide à la gestion de situation d'urgence dans le domaine des risques chimiques - sur un échantillon de 40 étudiants avait indiqué que les sujets avaient tendance à surestimer leur capacité décisionnelle. En revanche, lorsque les individus suivaient une formation avec le système expert, ce dernier permettait une sensibilisation à des aspects inconnus des utilisateurs, et donc une meilleure décision. En fait, ces travaux sont surtout de nature expérimentale et ne tiennent pas compte de la complexité des situations sociales et économiques dans lesquelles s'insèrent ces technologies. Dans une étude portant sur quatre entreprises, Woherem (1991) avait remarqué que les performances augmentaient surtout pour les individus novices qui interprétaient cet accroissement comme une augmentation d'habiletés. En ce sens, les systèmes d'assistance favoriseraient un accroissement des performances en réduisant les temps d'apprentissage, ce qui va à l'encontre des approches classiques de la qualification qui considèrent explicitement que la durée d'apprentissage est un critère de qualification.

Plus récemment, une recherche expérimentale de Lawler et Elliot (1996) a étudié l'impact de l'utilisation d'un système à base de connaissances sur les conditions de résolution de problèmes dans le domaine de la gestion de ressources humaines. 48 sujets placés dans diverses situations expérimentales devaient utiliser soit un système expert, soit un papier et un crayon. Le principal résultat de cette recherche a été de souligner que le système expert n'a pas d'effet significatif sur les décisions prises. Qui plus est, les situations d'utilisation du système expert ont abouti à des décisions moins précises que la condition de papier-crayon, surtout pour des décisions complexes. Ces résultats corroborent ceux de Bainbridge (1991) soulignant que les systèmes d'aide à la décision diminuent la capacité qu'ont les opérateurs de se rappeler rapidement les informations essentielles.

Cette diminution de la capacité de rappel des informations importantes du travail peut entraîner un déplacement du sens des responsabilités et créer un climat de « surconfiance » qui tend à démobiliser l'opérateur. Il risque ainsi de ne plus contrôler la complétude et la pertinence des informations (Dijkstra, Liebrand & Timminnga, 1998). Du coup, l'attribution des responsabilités devient un problème surtout dans le cas d'incidents. Dans le même ordre d'idées, les gratifications sont vues comme étant dues au système et non plus aux individus (Bainbridge, 1991). Les opérateurs peuvent également éprouver des difficultés à se constituer une vision globale du fonctionnement des installations. Le système technique peut tendre à déqualifier l'opérateur, puisqu'il n'est plus utilisé que sur une petite partie du domaine, ce qui ne favorise pas un apprentissage global du métier (Brangier, Hudson & Parmentier, 1994). Des recherches en ergonomie ont mis en évidence que les possibilités de transferts du savoir de la machine vers l'homme dépendaient pour partie de la qualité de l'interface homme-machine (Werner, 1996).

Ainsi, les nouveaux développements technologiques peuvent faire renaître le spectre de la déqualification et du taylorisme. En effet, à travers les NTIC (progiciels de gestion intégrés, workflow, archivage électronique...), on trouve le substrat de la standardisation et de l'automatisation des tâches qui s'inscrivent dans une reconquête du contrôle des processus de production et de service. Les vocables comme « flexibilité », « sur-mesure » ou « temps réel » sont mis en avant par les décideurs pour accompagner les évolutions technologiques, créant souvent de nouvelles pressions chez les salariés.

***Intégrer plusieurs facteurs dans un projet NTIC***

Les compétences développées en action peuvent également aider à l'appropriation des nouveaux outils et à forger une organisation du travail innovante et performante qui permettra de consolider l'activité en métier reconnu au travers d'un emploi. Impulsés par les NTIC, de nouveaux collectifs de travail répartis sur des lieux géographiques différents, proposent des services communs tout en partageant un même système d'information et de communication. Il s'agit par exemple des nouveaux centres d'appels de conseils et ventes à distance (banques, transports...) qui interviennent auprès de clients gérés également par un réseau d'agences. Autour du traitement de la demande du client, les télé-conseillers acquièrent de nouveaux savoirs techniques et relationnels, au travers des échanges médiatisés avec les spécialités des agences. Il s'y dessine une logique de nouveaux métiers avec une Direction qui reconnaît de plus en plus ce type d'emploi à travers des cursus d'évolution et des grilles de qualification associées (au sein d'une filière commerciale). Bien entendu, ces centres d'appels téléphoniques ne forment qu'un canal de la relation clientèle parmi d'autres, qui tendent à s'interpénétrer dans le cadre d'une stratégie d'approche globale et cohérente des services proposés (téléphone, Minitel, agence, borne, Net...).

Finalement, la mise en usage des NTIC au cœur d'une organisation participe aux fondements de nouveaux savoirs, lesquels en retour, structurent de nouvelles pratiques professionnelles qui peuvent être alors reconnues socialement.

Cependant, la seule attention portée à l'ensemble de ces facteurs ne suffit pas à engager une opération de modernisation réussie à la fois sur les plans humains, économiques et sociaux. Il est nécessaire de pouvoir les intégrer dans une conduite enrichie du changement, en lien avec les différents acteurs impliqués, le plus en

amont possible. Cette conduite enrichie prend souvent la forme d'un nouveau design organisationnel où les activités individuelles et collectives sont remaniées (identification des besoins de formation, formalisation de nouveaux postes de travail, pilotage de groupes de travail sur les transformations de l'organisation, actions d'information et de sensibilisation,...). Cette démarche, essentielle dans la mise en œuvre des NTIC, est notamment guidée par :

**Impliquer, mobiliser  
l'ensemble des  
acteurs dans le  
changement**

- La participation des utilisateurs finaux à la conduite de projet, échantillonnés selon des profils et expériences diverses (conception, évaluation des produits, déploiement des outils...);
- La capitalisation des expériences acquises, notamment en s'appuyant sur des retours d'expérience en matière de mise en œuvre de NTIC ;
- Une démarche de changement à la fois globale, pluridisciplinaire (Directions des Ressources Humaines et des Systèmes d'Information) et cohérente (prise en compte de facteurs multiples de manière transversale aux projets) ;
- Une stratégie visible de la Direction en matière de choix technologiques, de développement des services ou de relation clientèle.

### **L'organisation, le pouvoir et le management**

Les relations entre l'informatique et l'organisation du travail ont pu faire croire que l'introduction des ordinateurs était inévitable et que c'était à l'organisation du travail de s'adapter à la technicisation. En réalité, les rapports s'établissant entre l'informatique et l'organisation du travail résultent de jeux d'acteurs individuels et collectifs. La technologie représente des enjeux relatifs à des marges de liberté qu'elle offre ou supprime.

L'organisation du travail est globalement affectée de deux manières différentes par l'informatisation : soit dans le sens d'une « fermeture organisationnelle » et donc d'une réduction de l'autonomie, de l'initiative et de la responsabilité des opérateurs ; soit au contraire dans le sens d'une « ouverture organisationnelle » où la technologie peut constituer une opportunité pour le développement du progrès social. Ces deux orientations indiquent que l'informatique n'impose pas en soi un type d'organisation du travail. En revanche, elle en rend possible diverses expressions. L'informatisation pourrait être, et est dans certains cas, un temps pour la remise en question de la rationalisation, à condition que les acteurs de la situation s'en donnent les moyens. La relation entre l'organisation du travail et la technologie ne serait ni univoque ni directe. Cette relation se présente comme étant médiatisée par la politique d'informatisation et d'organisation de l'entreprise. Il n'y a pas de déterminisme technologique strict : les mêmes technologies peuvent donner lieu à des organisations très différentes.

Il n'en reste pas moins vrai que l'informatisation peut augmenter la parcellisation et la codification des tâches, la spécialisation de certains salariés et la centralisation des contrôles. Dans ce cas, les employés n'effectuent plus qu'une part souvent identique d'une tâche, comme la liquidation d'un dossier. De ce fait, leur travail perd de sa signification et s'accompagne à la fois de frustration liée

à la dépossession et d'un sentiment de dépersonnalisation du travail. Cette forme de technicisation du travail éloigne généralement l'opérateur de l'objet de son travail. La rigidité des tâches est accrue, en ce sens qu'elle laisse peu de liberté à l'employé dans son mode opératoire. Le temps et la manière de procéder lui sont imposés par des programmes conçus sans lui, et par des personnes étrangères à son travail. Dans le même temps, ces programmes rendent plus faciles et plus fréquents les contrôles du travail. Le pouvoir de l'employé sur son travail serait donc réduit au profit d'une augmentation du contrôle de l'ordinateur. Il s'ensuit une diminution des emplois qualifiés et l'augmentation de ceux non-qualifiés. Il apparaît ainsi clairement que l'informatique peut être une source de conflits, de frustrations et donc être à l'origine de résistance de la part des salariés. A l'inverse, les NTIC peuvent conduire à une augmentation de la souplesse, de la qualité du travail et de la satisfaction qui y est associée. Elle peut permettre un enrichissement des tâches ; réduire la monotonie dans le travail ; et aider à la réalisation de tâches diversifiées et complexes. En définitive, le passage d'un système de travail à un autre correspond à une situation d'incertitude où les acteurs vont expérimenter et redéfinir les structures de leur organisation. Ces tâtonnements successifs peuvent atrophier le principe de productivité souhaité par l'entreprise, qui s'engage dans un processus de modernisation, tant technique qu'organisationnelle. En tenir compte oblige l'équipe de concepteurs à se préoccuper des changements technico-organisationnels dès le début de la mise en place du nouveau système. Sinon, l'implantation d'une nouvelle technologie risque d'augmenter les coûts sociaux (sabotage, refus, résistance des utilisateurs). Aussi, pour réussir l'introduction d'une technologie nouvelle dans une organisation, il convient au préalable de comprendre et de canaliser les changements sociaux en identifiant les stratégies développées par les acteurs.

***L'informatisation est un enjeu de pouvoir mais aussi un lieu de coopérations possibles***

Tout projet d'informatisation s'inscrit dans une organisation qui reste un lieu habité par des individus qui vont développer diverses stratégies. Dès lors, les groupes en présence (les utilisateurs, l'encadrement, les dirigeants et les informaticiens) élaborent des stratégies individuelles et/ou collectives de résistance, de résignation ou d'acceptation, face aux nouvelles technologies. Tous ces acteurs jouent un jeu qui possède certaines règles (Encadré 8d). Les situations de travail constituent un point de rencontre, une résultante de stratégies d'action des acteurs en présence. L'informatisation est une situation qui n'échappe pas à cette règle. En cela, ces projets de NTIC ouvrent des perspectives de coopération mais aussi d'affrontement entre des acteurs multiples, engagés à des niveaux différents, pour conduire un réaménagement du travail selon la technologie.

***Le rôle de la hiérarchie transformé par les changements d'organisation induite par les NTIC***

La fonction d'encadrement de proximité a déjà connu des transformations multiples au fil du temps, notamment par le développement de nouvelles formes d'organisation et de gestion de la production (groupes autonomes...). Les NTIC accélèrent ce mouvement en ébranlant les hiérarchies en place par le développement d'organisations en réseau qui donnent plus d'autonomie aux

acteurs et ouvrent des possibilités de prise de décision localisée. Plus particulièrement, la gestion collective d'informations -même si certaines peuvent être sélectives ou protégées-, introduit de la transversalité dans l'organisation et décentralise notamment les systèmes de pouvoir. De ce fait, elles supposent une logique de management par projet qui remet en cause les structures pyramidales classiques, fondées sur des principes hiérarchiques centralisés. Elles modèlent également des formes nouvelles d'encadrement à partir de modes innovants de traitement et d'échange d'information qui modifient la nature même du travail d'animation d'équipe, de supervision ou de contrôle (exemple du réseau Internet).

Les nouvelles organisations associées aux NTIC donnent d'une part, une plus grande visibilité sur responsabilités engagées et tendent d'autre part, à aplatir les échelons hiérarchiques par une réduction du nombre de cadres intermédiaires dans certains domaines d'activité. Leur rôle de collecte et de transfert d'information à l'échelon supérieur est supplanté par les moyens de communication alors que leurs agents disposent d'une plus grande autonomie d'action et de décision, notamment pour être plus réactifs vis à vis des informations mises à disposition. A contrario, la nature de leurs activités évolue avec une redistribution de leurs missions et des charges de travail associées à un positionnement organisationnel ambigu. Ils doivent ainsi être de véritables managers locaux capables de planifier et gérer des équipes mais aussi traiter des situations à problèmes ou capitaliser des connaissances.

**Encadré 8d. Quelques stratégies des groupes d'acteurs de l'informatisation.**

A chaque groupe d'acteurs -utilisateurs, encadrement, décideurs et informaticiens- de la situation correspondent des stratégies qui se déterminent par des considérations à la fois internes et externes au groupe. Ainsi, pour les utilisateurs directs de l'informatique, les facteurs pris en compte sont multiples et peuvent, individuellement ou collectivement, aboutir à une stratégie où interviennent alors plusieurs phénomènes. La stratégie des utilisateurs va être surtout marquée par la façon dont les employés utilisent leurs marges de liberté d'une part, et par l'imbrication très étroite de considérations économiques, sociales et techniques dans l'évaluation de leur travail d'autre part. Ceci amène à une stratégie dans laquelle le contenu des tâches, les salaires et les horaires ne sont pas distingués séparément dans les revendications. Les moyens de défense collective des employés, leur statut hiérarchique et leur formation marqueront la puissance de leur résistance. De plus, les informations qu'ils ont sur le projet informatique, leur donneront ou non les moyens de préciser leur stratégie. Les individus et les groupes s'emparent diversement des nouvelles technologies en fonction des stratégies d'autonomisation ou d'innovation qu'ils peuvent développer. Ces stratégies conduiront par exemple à une redistribution des zones de pouvoir entre les administratifs et les techniciens. Le statut de l'encadrement semble également remis en cause par l'informatisation. L'encadrement intermédiaire peut perdre sa position de relais dans la circulation de l'information ; il devient moins stratégique car court-circuité par le système technique. Pour le groupe des décideurs de l'informatisation, les soucis de rationalité économique sont les éléments moteurs de leur stratégie. Néanmoins, l'informatisation peut également correspondre à une opération de prestige qui s'apparente plus à une forme de productivité culturelle qu'économique. Toutefois, la grande autonomie d'action des décideurs leur donne généralement des atouts suffisants pour imposer leurs choix. Quant aux informaticiens, leurs stratégies ont énormément évolué. Dans les années 1970-80, elles s'appuyaient sur la source de leur pouvoir qui provenait de la possibilité qu'ils avaient de bouleverser le travail des autres services sans que ces derniers puissent exercer un contrôle en retour. Le développement de la micro-informatique dans les années 80, puis des réseaux dans les années 90 ont permis aux utilisateurs de reconquérir les pouvoirs perdus et de contrôler les budgets informatiques. Dans ces conditions les informaticiens ont été mis en concurrence les uns avec les autres et dans certains cas les services informatiques ont été externalisés. En définitive, ces analyses des groupes d'acteurs en présence constatent et expliquent, pour une part, les attitudes de rejet ou d'engouement de certains groupes d'individus pour les NTIC.



D'une manière générale, on commence à observer une modification profonde des compétences et du rôle de l'encadrement intermédiaire dans un espace élargi de responsabilités, et non pas une abolition stricte de leur fonction hiérarchique. Il s'agit bien d'une recomposition des missions et des rôles associés, particulièrement forte pour des nouveaux postes d'agents d'encadrement. L'encadrement intermédiaire est en position contradictoire dans les changements organisationnels : d'une part, il joue un rôle essentiel et direct dans la mise en œuvre des stratégies de la direction ; et d'autre part, ses missions opérationnelles sont bouleversées, notamment sur le plan des responsabilités et de l'organisation des tâches. De fait, placé au cœur du changement à la fois comme outil qui sert une transformation et agent impacté, le cadre de proximité déploie des conduites de nature très différente. Selon les situations, il développe des stratégies de contournement des possibilités de l'outil pour maintenir ses marges d'autonomie et de pouvoir, ou s'engage dans des modalités difficiles de travail pour faire face aux diverses charges assignées (tension entre tâches de planification et de gestion concrète des débordements). Finalement, ces comportements révèlent l'incertitude, parfois associée à la solitude, de sa fonction et ses difficultés à pouvoir gérer de nouveaux rôles dans la conduite d'une mutation technique et organisationnelle.

(Encadré 8e)

**Encadré 8e : Quelles transformations du rôle de l'encadrement intermédiaire lors d'introduction de NTIC**

A titre d'illustration, prenons deux situations de travail volontairement contrastées (Caron, Lemarchand & Valléry, 2001).

La première, porte sur une situation nouvelle et concerne le travail de superviseur dans un centre d'appels d'une grande banque. Il gère à la fois un personnel de téléacteurs, des systèmes téléphoniques complexes, des contraintes temporelles sévères et un ensemble de clients au téléphone (en particulier les clients « à problème »). Ce travail « en émergence » fait apparaître de nouvelles questions à la fois en matière de charge de travail, compte tenu de la disparité des missions et des tâches afférentes. En l'occurrence, tout en étant au cœur de l'activité de la plate-forme avec un poste implanté sur le site près des agents, le superviseur doit à la fois traiter, gérer et réguler la charge globale de travail (appels téléphoniques) en fonction des événements. Cette implication visible et directe leur donne un rôle essentiel dans la gestion des compétences et dans l'organisation concrète de travail, notamment dans le traitement des débordements (excès de sollicitation, par exemple les cas des appels à forte demande clientèle...). De plus, ces missions se cumulent avec une activité importante d'encadrement et de gestion de la relation clientèle (gestion d'équipe, formation et information, traitement des problèmes clientèle...) et d'autre part, avec une charge administrative et commerciale régulière et de fond (gestion des plannings d'horaires, suivi des objectifs et de l'activité de la plate-forme...). Finalement, le superviseur voit ses responsabilités s'élargir et se complexifier entre un double rôle, difficile à maintenir, d'acteur opérationnel local (faire fonctionner concrètement une plate-forme) et de porteur fonctionnel de prérogatives plus générale (répondre aux exigences de la direction).

La seconde situation concerne des agents de maîtrise d'une entreprise de transport dont le rôle hiérarchique et la position structurelle, auparavant très prégnants, sont ébranlés par la mise en œuvre d'un dispositif « Intranet » favorisant l'innovation et le développement d'idées chez les agents. En l'occurrence, l'accessibilité de l'outil par l'ensemble des agents bouscule le pouvoir de l'agent de maîtrise qui éprouve un sentiment de perte de contrôle sur les agents. Celui-ci développe alors des actes de résistances ou de contournement des fonctionnalités de l'outil (centralise les idées et l'accès au dispositif...).

En matière de conduite de projet, l'encadrement intermédiaire peut avoir un rôle moteur dans une dynamique de changement ou, au contraire, être résistant dans la mise en œuvre des NTIC. Autrement dit, la définition des modalités d'association et d'engagement du personnel d'encadrement dans le projet comme le niveau d'information sur ce dernier, notamment en matière d'évolution des règles de pouvoir et des attributions de missions associées,

semblent être une des conditions importantes de la réussite. Dans ce contexte, il est nécessaire de pouvoir développer des analyses du travail du personnel d'encadrement au sein de projet NTIC. Celles-ci s'imposent pour mieux explorer les transformations organisationnelles opérées dans les entreprises et ainsi dégager des connaissances sur les aspects fondamentaux du travail renouvelé de l'encadrant. Il s'agit en particulier de mieux cerner les modalités de gestion des différentes activités quotidiennes et les stratégies d'action déployées, mais aussi de participer à la valorisation et à l'accompagnement de nouvelles fonctions d'encadrement (logique de professionnalisation), comme dans le cadre des centres d'appels téléphoniques (Valléry, 2001).

Finalement, dans ce registre, il n'y a pas non plus de déterminisme technologique, ni de neutralité dans les outils utilisés. L'adéquation des objectifs politiques aux fonctions réelles des NTIC porte bien sur les modalités d'implication des agents dans la conduite des opérations, en particulier dans des démarches de type « bottom-up » qui bousculent le rôle de l'encadrement.

### **Coopération dans le travail et la division des tâches.**

Une autre forme de changement provient de la redéfinition des tâches, et donc de la construction de nouveaux modes de coordination des activités. L'utilisation d'outils partagés (collecticiel, intranet...) conduit à de nouveaux modes de coopération et de divisions des tâches. La coopération est généralement envisagée comme un processus à l'articulation d'activités individuelles et collectives qui la servent. L'organisation et les moyens techniques associés sont alors des vecteurs possibles dans le développement de la coopération (de Terssac, 1996). Néanmoins, elle sous-tend des modes de coordination et des ajustements mutuels par lesquels les acteurs se concertent en permanence pour organiser leurs actions. Elle renvoie également à la question de l'autonomie et au rapport de confiance entre agents qui favorisent des modalités de travail coopératif. Ainsi, la coopération, comme la division ou le partage des tâches, ne repose pas uniquement sur des prescriptions organisationnelles ou technologiques, mais aussi sur des situations sociales qui mettent en jeu des collectifs d'individus.

Somme toute, on fait l'hypothèse que les NTIC rendent l'organisation plus communicante tout en facilitant le développement de nouvelles formes de collectifs de travail et donc de la coopération entre agents. Il est vrai comme le montre plusieurs cas d'entreprise que l'usage de la messagerie électronique a eu des effets sur le travail des secrétaires (Caron, Lemarchand & Valléry, 2001). En l'occurrence, en gérant deux adresses électroniques -la leur et celle de leur responsable-, ces dernières ont développé de nouveaux modes de coopération d'une part, avec les agents en interne et d'autre part, avec les partenaires extérieurs de l'entreprise. De même, cette technologie favorise le partage et la mutualisation de l'information permettant de décloisonner les fonctions de l'entreprise et de produire des connaissances. Ainsi, en complémentarité avec des outils plus classiques (comme le téléphone, le fax...), la secrétaire réalise plusieurs types d'activités nouvelles grâce à la

messagerie en interface avec différentes personnes (gestion, remise en forme de documents...). De fait, ces nouvelles articulations ouvrent des voies de coopération qui participent au développement des compétences des agents (nouveaux domaines d'action, modes de gestion et de coopération...) mais aussi à la diffusion de leur savoir-faire vers les demandeurs, en particulier lors de l'élaboration partagée des documents (astuces, routines). Elles traduisent parfois une augmentation de sa charge de travail, par les usages multiples de la messagerie (allers-retours de documents) et les sollicitations associées. Cette question doit d'ailleurs être revisitée à la lumière du développement des NTIC.

De même, l'expérience d'un organisme de service locatif en matière de messagerie électronique nous montre comment se nouent des rapprochements entre agents internes (siège) et externes (antennes locales) pour une gestion améliorée des logements. Avec l'objectif « d'être au plus près des clients », les NTIC permettent de créer une véritable gestion prévisionnelle des logements et des clients : échanges d'informations entre agents du siège et chargés de clientèle (rendez-vous client, relances...) et mise en relation des opérations locatives (quittance, recouvrement...) avec les données techniques recueillies sur le terrain (opérations de maintenance des logements...). De fait, les NTIC aident au transfert de savoirs, facilitent la polyvalence entre les fonctions au travers d'une production collective et développent une plus grande visibilité dans la gestion du service, sans pour autant modifier en profondeur l'organisation interne.

### **Culture sociale et organisationnelle.**

Basés sur une approche symbolique de la culture, un certain nombre de travaux ont mis en rapport les mythes concernant les créatures artificielles (Breton, 1989), à l'instar du Golem ou de Frankenstein et les technologies nouvelles qui visent à simuler les grandes fonctions humaines comme la motricité, la perception, le langage ou la cognition. Appliquée à l'organisation, cette approche permet de dégager un fonctionnement mythique des entreprises, dont les expressions répandent une image valorisante aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Ces travaux partent de l'idée que « l'automate est une machine philosophique avant d'être un modèle scientifique, rationnel » (Beaune, 1980). Sous cet angle l'implantation d'une technologie nouvelle véhicule une fantasmagorie imaginaire, remplissant une fonction dans l'entreprise. Voire même, selon les termes d'Habermas (1973), une stratégie des Etats et des institutions, qui, à travers la technique et la science, préparent les manœuvres d'une manipulation idéologique. De ce point de vue, le facteur technique est un élément de la culture des entreprises. En développant des NTIC, les entreprises mettent en scène leurs connaissances. Ces systèmes donnent l'illusion d'une maîtrise du savoir, d'une expertise domptée, d'une rationalisation aboutie. L'entreprise fantasme sur la conquête imaginaire de la totalité de sa connaissance.

A titre d'exemple, la mise en place d'un système d'intelligence artificielle dans une société d'assurance-vie (Brangier, 1992),

faisait d'un côté office de créature artificielle dotée de pouvoirs divins, et de l'autre côté, était fabriquée par l'entreprise dans le but d'accomplir la mission symbolique de réparer les maux du corps et de donner l'espoir de protéger les siens en permettant l'accès à l'assurance-vie à un plus grand nombre de clients. Au niveau imaginaire, le système était présenté comme une créature artificielle émanant du pouvoir de création de l'homme sur celui de Dieu, dotée d'une totalité fonctionnelle et d'une pérennité palliant les faiblesses de l'expertise humaine, et diffusant l'idée d'une justice immanente. De ce point de vue, les NTIC fonctionnent aussi comme des acteurs imaginaires drainant parfois une vision théologique du travail. De telles technologies s'inscrivent donc sous les signes d'une part du calculable et du rationnel et d'autre part de l'utopie et du sacré. Ces systèmes sont bien plus que des simples machines. En tant que créature artificielle à caractère sacré capable d'aider l'homme, ils donnent des signes acceptables de crédibilité et de désirabilité sociale, qui permettent à une utopie d'émerger. Comme le souligne Scardigli (1989) : « Ce système d'objets symbolise notre désir de la modernité ; notre consensus pour construire, par le progrès technique, l'Utopie du bonheur dans la société parfaite ».

Bien souvent en s'engageant dans la conception NTIC, les entreprises viseraient ainsi à rationaliser les décisions en effaçant la transcendance initiale qui les régissait. Puis, elles trouvent dans ces systèmes des éléments culturels suffisamment prégnants pour générer une nouvelle forme de transcendance afin de reproduire et d'objectiver son savoir-faire et de remanier son identité culturelle.

En définitive, les recherches menées sur l'imaginaire des nouvelles technologies nous indiquent que les dispositifs de simulation du vivant ont une portée culturelle. Saisis par le spectre du Golem, de Frankenstein ou de Big Brother, les individus s'emparent des nouvelles technologies par un jeu de craintes et d'espoirs, formant une idéologie et une culture qu'ils intègrent dans leur travail quotidien.

## **8.4. CONCLUSION**

---

Les analyses du changement technologique -qu'elles soient relatives au chômage, à la gestion des connaissances, aux compétences et qualifications, au pouvoir d'organisation du travail, ou encore aux aspects culturels- constatent et interprètent les modifications socio-organisationnelles opérées par l'informatisation et expliquent, pour une part, les nouveaux registres de conduites des opérateurs. L'implantation des NTIC est vécue comme une situation de « reconversion », visant à une augmentation des compétences, d'où se dégagent de nouveaux enjeux qui se traduisent par une redéfinition de la valeur des savoirs antérieurs au profit de la production d'une connaissance régulatrice des changements. L'arrivée de la technologie n'est pas seulement le passage d'un système technique vers un autre, c'est surtout une phase relativement brève de la vie de l'entreprise qui introduit ou accompagne

des changements durables dans les comportements professionnels. De la sorte, l'introduction des nouvelles technologies dans les entreprises implique un repositionnement des individus en termes de stratégies, d'identité et de culture. Le monde du travail est ainsi soumis à une dynamique du changement qu'il convient de comprendre pour faire coïncider changement technique et dynamique sociale. C'est là que réside le rôle du psychologue du travail et de l'organisation.

En effet, les avatars du progrès technologique occasionnent des coûts humains, sociaux et économiques, qui préoccupent bon nombre d'entreprises. Ainsi sont-elles amenées à prendre en compte le facteur humain dès le début de la conception d'un système technique. Certains utilisateurs en viennent même à l'exiger ; ils ne sont pas des informaticiens et n'ont pas l'envie de le devenir : leur objectif est de réaliser leur travail et non de comprendre le fonctionnement d'un logiciel. De plus, les entreprises dépendent de plus en plus de leurs instruments informatiques ; certaines applications sont vitales, d'autres stratégiques. Elles assistent de plus en plus l'opérateur humain dans des tâches complexes. Aussi, il convient de se centrer sur l'utilisateur et donc de mettre l'accent sur la performance de la relation homme-technologie-organisation.

Cette recherche d'efficacité globale dépend bien évidemment de la performance technique des NTIC mises en œuvre, mais aussi et surtout de ses conduites professionnelles dont les transformations doivent être préparées et accompagnées. Ainsi, nous savons que les technologies informationnelles ne sont ni neutres, ni totalement déterminantes des activités futures. En cela, elles ouvrent sur différentes conceptions de l'organisation, de la division sociale du travail et sur des dynamiques professionnelles multiples. Dans cette perspective, le psychologue peut jouer un rôle essentiel dans l'analyse et l'accompagnement des NTIC, en mobilisant ses propres modèles et méthodologies, sur la base d'un développement d'actions coopérantes avec l'ensemble des acteurs impliqués à différents niveaux. En l'occurrence, pour garantir un haut niveau d'efficacité et de satisfaction, il doit proposer des approches intégrées autour des problématiques suivantes :

- les compétences individuelles et collectives comme les systèmes de formation et de professionnalisation,
- les dispositifs organisationnels et les processus de redéploiement des activités,
- les dynamiques de concertation et le développement du dialogue social, en particulier sur les questions liées à l'emploi et le devenir des personnels,
- les modalités d'évolution des relations sociales et professionnelles,
- les conditions de travail et les questions liées à la santé.

Ainsi, les enjeux des NTIC peuvent être identifiés au niveau des situations de travail en vue de préparer les changements et d'accompagner les transformations à la fois techniques, sociales et organisationnelles. Elles seront aussi questionnées sur le plan des

nouveaux rapports « travail et vie hors travail » qu'elles induisent du fait des reconfigurations spatio-temporelles des activités et de l'éclatement des espaces socioprofessionnels.

Pour finir, si le développement des NTIC impacte fortement sur les formes du travail et de l'emploi, il joue plus largement un rôle décisif sur le plan sociétal. Qu'il s'agisse d'échanger, de travailler, de consommer ou d'apprendre, il n'est aucun secteur de l'activité humaine qui ne soit aujourd'hui le lieu d'une utilisation croissante de ces technologies. Même s'il est encore difficile d'en évaluer réellement les impacts globaux, le psychologue du travail et des organisations doit se positionner et engager des investissements à la fois théoriques et pratiques pour devenir un acteur consistant des changements engagés.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre 8 a principalement souligné que les NTIC représentent une matière d'intervention pour le psychologue du travail et de l'organisation.

- Les NTIC participent à l'évolution du travail en modifiant le contenu et l'organisation des tâches. Elles participent au développement des tâches d'interaction qui refaçonnent le rapport de l'homme au travail par la mise en œuvre de nouvelles formes de communications et de cognitions au travail.
- La psychologie du travail et l'ergonomie ont appréhendé le changement technologique à travers plusieurs approches (socio-technique, human engineering, human factors, user-centred design, perspective anthropotechnique, anthropotechnologie, et symbiotique). Ces approches considèrent que la technologie agit sur l'être humain qui, à son tour agit sur le contexte et les facteurs technologiques qui le déterminent. En cela, l'homme n'est pas un être passif face aux outils qu'il crée et met à sa disposition, au contraire, il se les approprie pour les rendre intelligibles et mieux les utiliser en fonction de ses besoins.
- La technologie est porteuse de changements sur l'homme, son travail et son environnement, qui doivent être analysés à différents niveaux (l'emploi et le chômage, les cognitions, les compétences et qualifications, le pouvoir et les décisions, la coopération et la division des tâches, et enfin la culture organisationnelle).
- Enfin, lors de changement technologique, le geste professionnel du psychologue s'inscrit dans une double perspective ergonomique et psychosociale.

### Définitions fondamentales

**Ergonomie des logiciels** : ensemble de connaissances théoriques et de pratiques relatif à la conception, la correction et l'utilisation des interaction homme-ordinateur, dans le but de permettre la meilleure compatibilité possible entre les opérateurs, leurs tâches et les logiciels, afin de prévenir les défaillances du système homme-machine et de garantir un haut niveau de performance et de confort d'utilisation dans la mise en œuvre du travail

**Job design** : Mode d'intervention qui consiste à redéfinir les caractéristiques d'un travail selon les triples points de vues du contenu, des conditions et de l'organisation pour l'adapter aux évolutions internes (technologies) ou externes (environnement socio-économique)

**Interaction Homme-Ordinateur** : désigne l'ensemble des actions partagées et développées entre un (des) système(s) informatisé(s) et son (ses) utilisateur (s). L'interaction est plus ou moins riche selon les types de dialogues et les modalités de coopération entre l'homme et la technologie. L'interaction est médiatisée par l'interface. L'interface est un dispositif d'échange d'informations entre deux ou plusieurs systèmes (homme et/ou technologie). L'ergonomie orientée vers les interfaces vise à l'aménagement et la conception des systèmes d'échanges selon une recherche d'adéquation entre les fonctionnalités de l'outil et les besoins du travail (logique d'utilisation).

**NTIC – Nouvelles technologies de l'information et de la communication-** : Elles regroupent l'ensemble des techniques applicables aux traitements des informations et à la communication de ces dernières à travers des systèmes hommes-machines. Avec le microprocesseur comme support, elles transforment des symboles représentatifs d'une information en d'autres symboles, qu'elles communiquent, via un réseau, d'une machine vers d'autres. Cette transformation est effectuée par les logiciels. Un logiciel est une partie d'un système informatique, un programme ou une somme de sous-programmes qui déterminent, contrôlent et gèrent les opérations réalisées par l'ordinateur. Le vocable NTIC regroupent plusieurs systèmes ou technologies comme Internet/Intranet (réseau externe et/ou interne d'échanges), EDI (transferts de données informatiques entre partenaires), Groupware (ensemble de moyens communs de communication permettant coopération et partage d'information), CTI (couplage de la téléphonie et de l'informatique utilisé dans les centres d'appels dans l'identification du client et le traitement de sa demande) ou Data Warehouse (magasin de données permettant d'accéder à des systèmes de connaissances et d'en suivre les évolutions à des fins stratégiques ou opérationnelles).

**Participation** : Processus de construction des décisions relatives au travail des opérateurs, qui repose sur l'information, la consultation ou l'implication des personnes directement concernées par un changement technologique ou organisationnel. Ce type de démarche met donc l'accent sur la satisfaction personnelle et professionnelle en permettant aux futurs utilisateurs de participer à la conception ou à l'aménagement de leur travail. La participation implique nécessairement la prise en compte des avis des opérateurs de la phase initiale jusqu'à la phase finale du changement. Cette prise en compte de l'opérateur se fait grâce à l'utilisation de méthodes d'analyse du travail qui permettent de collecter et de formaliser les représentations des opérateurs. Les méthodes utilisées pour collecter des données visent à connaître et reconnaître l'utilisateur et son activité. Il s'agit là d'une forme de démocratisation qui s'oppose au dirigisme des approches classiques. Cependant, la démocratisation n'est pas toujours une valeur en soi. Elle est un aspect de la production des données sur l'opérateur nécessaire à l'intervention, tout en étant aussi un moyen d'augmenter la probabilité de faire accepter le nouveau système par les futurs usagers. De ce point de vue, la participation est vue comme jouant un rôle considérable dans l'appropriation du changement.

**Résistance au changement** : Conduite professionnelle visant à maintenir les acquis professionnels et organisationnels antérieurs en refusant la prescription de nouveaux types de comportements professionnels. Ces conduites peuvent se manifester soit par la persistance des anciennes procédures de travail, soit par des attitudes de désaveu ou de désertion, soit par le sabotage plus ou moins conscient des nouveaux systèmes techniques, ou soit encore par le court-circuitage des nouvelles voies de communications (verticales ou horizontales) mises en place.

**Télétravailleurs** : se dit de personnes développant une activité professionnelle à distance, éloignée de leur lieu habituel de travail ou située dans des infrastructures de proximité, partagées ou non par plusieurs entreprises, dont l'activité est le plus souvent médiatisée par des outils et moyens techniques (utilisation de services en ligne). L'ECATT (Electronic Commerce and Telework Trends) distingue cinq catégories de télétravailleurs selon le cadre temporel (permanent ou alterné à domicile, occasionnel, en télé centre, mobile, indépendant).

**Utilisabilité** : correspond à l'adaptation de la technologie aux caractéristiques de l'utilisateur. Elle est généralement définie par la conjonction de trois éléments : l'efficacité, l'efficience et la satisfaction. L'efficacité représente ce qui produit l'effet qu'on attend. Elle explicite les causes de la réalisation du phénomène produit par l'interaction entre une personne et une machine. Elle renvoie donc au degré d'importance avec laquelle une tâche est accomplie. L'efficience est la capacité de produire une tâche donnée avec le minimum d'effort ; plus l'effort est faible, plus l'efficience est élevée. L'effort peut être mesuré de plusieurs manières : par le temps mis pour réaliser une tâche, par le nombre d'erreurs, par les mimiques d'hésitation, etc. L'efficience désigne de manière globale le rendement d'un comportement d'usage d'un dispositif. La satisfaction se réfère au niveau de confort ressenti par l'utilisateur lorsqu'il utilise un objet technique. C'est l'acceptation du fait que l'objet est un moyen appréciable de satisfaire les buts de l'utilisateur. Bien souvent, la satisfaction est corrélée avec l'efficacité et l'efficience. Elle est vue comme l'aspect le plus important des produits que l'homme utilise volontairement (Jordan, 1998). La satisfaction est ainsi une réaction affective qui concerne l'acte d'usage d'un dispositif et qui peut être associée au plaisir que l'utilisateur reçoit en échange de son acte. La satisfaction est donc une évaluation subjective provenant d'une comparaison entre ce que l'acte d'usage apporte à l'individu et ce qu'il s'attend à recevoir.

**Soyez SAGE !  
Étude du cas  
d'une entreprise  
confrontée à un  
projet de mise  
en place d'un  
système d'aide  
à la décision**

René Greff est responsable du recrutement et de la mobilité du personnel chez B2L-France, un grand équipementier automobile employant plus de 65000 salariés dans le monde. Situé au siège parisien de l'entreprise, le service que dirige René comprend 8 personnes qui interviennent pour tous les établissements français, soit au total 8500 personnes. La gestion des personnels est donc centralisée au siège, et informatisée grâce à un gros ordinateur où se trouve les fichiers du personnel qui sont consultés pour connaître les dossiers individuels (paie, formation, postes occupés, évaluations annuelles, primes de mérite). A maintes reprises, René a été incapable de répondre à une demande urgente de son Directeur Général désireux de connaître une dizaine de cadres susceptibles d'occuper rapidement un poste de B2L, au profil précis. Embarrassé, René scrute le marché des logiciels, pour en trouver un qui soit assez performant pour sélectionner de manière fiable et rapide des profils précis. Dans sa quête, René rencontre la société Infox qui commercialise son tout nouveau produit : le logiciel SAGE (Système d'Aide à la Gestion des Emplois). SAGE a été conçu par une société américaine. Il est présenté comme adaptable à n'importe quel type d'entreprise, quel que soit son pays, parce qu'entièrement paramétrable. Après son installation, René sera complètement indépendant du fournisseur. Les fonctionnalités de SAGE permettent de couvrir de très nombreux domaines



du recrutement et de la mobilité : la gestion du recrutement ; la gestion d'une base de candidats ; la gestion de l'évaluation du personnel ; la description des postes et des profils de postes recherchés ; la recherche de successeurs ; l'aide au diagnostic des besoins en formation des salariés ; l'aide au recrutement ; un générateur d'organigrammes. Pour installer SAGE, la société Infox a besoin de paramétrer le système à partir des connaissances de René. Ce paramétrage peut être réalisé en 30 jours, à partir des méthodes de description de postes, d'évaluation, de recrutement et de formation propres à l'entreprise cliente. Le délai entre la commande et l'installation définitive est d'environ 4 mois.

Après sa rencontre avec l'ingénieur commercial d'Infox, René prend du recul et se pose des questions. Quel est mon problème ? Est-ce seulement un problème technique ou bien un problème organisationnel ? Quels seront les impacts de SAGE sur l'organisation de mon service ? Serai-je déqualifié dès lors qu'une partie de mes connaissances seront dans la machine ? Une fois les dossiers accessibles, la Direction Générale aura-t-elle encore besoin de moi ? Les employés se sentiront-ils surveillés et contrôlés par un tel système ? Comment les syndicats vont-ils accueillir un tel projet, notamment la commission formation du Comité d'Entreprise qui était sollicitée sur les plans individuels de formation ? Y aura-t-il des résistances au changement ? La rationalisation des processus de décision en matière de recrutement et de mobilité est-elle possible ? Quel va être l'effet de cette rationalisation sur le comportement professionnel ? Comment vérifier si le système sera facile à utiliser ? En bref, René se rend compte que l'implantation de SAGE est bien plus que l'introduction de nouveaux modes opératoires, c'est un changement technologique qui implique un nouveau design organisationnel. Ses réflexions l'amènent à construire une démarche de changement dont la technique ne sera qu'un aspect parmi d'autres. Vous lecteur, quels conseils donneriez-vous à René ?

### **A propos des auteurs**

---

**Eric Brangier** est Professeur des universités à l'université de Metz, responsable pédagogique du DESS « Psychologie du travail et nouvelles technologies » des Universités de Metz et Nancy 2, et directeur du laboratoire *ETIC* (Equipe Transdisciplinaire sur l'Interaction et la Cognition à l'Université de Metz. Ses recherches portent principalement sur les aspects psychologiques et ergonomiques des relations homme-technologie-organisation.

**Gérard Valléry**, après plusieurs années d'expérience comme chargé de mission en ergonomie et organisation dans un organisme national, est actuellement Maître de Conférences en psychologie du travail et ergonomie à l'Université de Picardie Jules Verne (Amiens), où il a la responsabilité de la filière psychologie du travail et d'un DESS. Il conduit des recherches dans le champ de l'analyse des activités de services en rapport avec des changements techniques et organisationnels d'entreprises régionales et nationales. Ses travaux s'inscrivent au sein de l'équipe de recherche partenariale « *ConTActS* » (Conduites de Travail et Activités de Service) qu'il dirige à l'Université d'Amiens.

## Bibliographie

- Alsene, E., (1990). Les impacts de la technologie sur l'organisation.- *Sociologie du travail*, n°3, 321-337.
- Alsene, E., (1996). Technologies et impacts organisationnels. *Revue du Travail, Bureau International du Travail*.
- Attabou, R., Bollon, T., Chabot, R., (1997). La compétence collective et système à base de connaissances : une approche socio-ergonomique. *Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales*. In E., Brangier, N., Dubois, C., Tarquinio, C (Eds). Université de Metz : Laboratoire de psychologie, 155-164.
- Aufort, C., Bellies, L., Jeffroy, F., Jourdan, M., Lewkowitch A., Rouquet, G., Valentin, A., Valléry, G., (1999) La coopération comme moyen d'intégration de l'activité dans les projets de conception. In *Activité et ingénierie : coopérations et complémentarité*, Toulouse, Performances Techniques et humaines, Hors série.
- Badham, R. (1991). Human-centred CIM : Informating the design-manufacturing interface. *Futures*, 13, 1047-1060.
- Bainbridge, L., (1991) Will expert systems solve the operator's problems ? Les systèmes experts peuvent-ils aider les opérateurs à résoudre des problèmes ? *Actes du colloque «Les facteurs humains de la fiabilité et de la sécurité des systèmes complexes»*. M. Neboit, & E., Fadier, (Eds). Nancy : INRS. 17-25.
- Balle, C. Peaucelle, J-L. (1972). Le pouvoir informatique dans l'entreprise. Paris : les éditions d'organisation.
- Beaune, J-C., (1980). *L'automate et ses mobiles*, Paris : Flammarion.
- Bender, J., De Haan, J., & Bennett, D. (1995). Symbiotic approaches : contents and issues. *The symbiosis of work and technology*, In J., Bender, J., de Haan, & D., Bennett. London : Taylor & Francis, 1-11.
- Boguslaw, R. (1965). *The new utopians*. New York : Prentice Hall.
- Bonapace, L. (1999). The ergonomics of pleasure. In W.S. Green, & P.W., Jordan. *Human factors in product design, current practice and future trends*. London : Taylor & Francis, 234-248.
- Brangier, E. (1990). Ergonomie des logiciels : approche psycho-ergonomique des interactions homme-logiciel, *Cahier de notes documentaires*, INRS n°139, 2ème trimestre, 391-404.
- Brangier, E. (1991). Comment les recherches concernant les dialogues homme-machine abordent-elles le problème de l'interaction ?, *Connexion*, n°57, vol.1, 149-161.
- Brangier, E. (1992). La dimension imaginaire de l'implantation d'un système expert dans une entreprise. *Technologies, Idéologies, Pratiques*, 2-4, 369-386.
- Brangier, E., Hudson, K, & Parmentier, H, (1994).- User impacts of Alpin expert system.- In *Simulation based experiential learning*, D., Towne, T. Ton De Jong, H., Spada, (Eds), Berlin : Springer Verlag, 261-272.
- Brangier, E., (2000). *Psychologie ergonomique de l'assistance technique : approche symbiotique de la relation homme-technologie-organisation*.- Université Paris 5. Institut de Psychologie. Thèse d'habilitation à diriger des recherches. 126p
- Brangier, E., (2001) Comment mettre en place des dispositifs d'assistance au travail ? In C. Lévy-Leboyer, M., Huteau, C., Louche, & J-P., Rolland (Eds), *Psychologie appliquée à la gestion des ressources humaines*, Paris : Editions d'organisation.
- Brangier, E. & Baracena, J. (2003). *Concevoir un produit facile à utiliser : adapter les technologies à l'homme*. Paris : Editions d'organisation. 264p.
- Caron, L., Lemarchand, C., Valléry, G., (2001). Technologies de l'Information et de la Communication dans les Organisations, Etude intersectorielle TICO ANACT-DARES, Synthèse Régionale Picardie, Amiens, CESPT-ARACT.
- Castells, M. (1998). *L'ère de l'information*. Paris : Fayard.
- Cercle des économistes (2001), *Espérances et menaces de la nouvelle économie*, Paris, Descartes.
- ECATT, (2000), *Telework Data Report*, Report for the European Commission, Empirica, Bonn, Aug.
- Emery, F. (1959). *Some characteristics of socio-technical systems*. London : Tavistock Institute.
- Gras, A., Poirot-Delpech, S., L., (Eds) (1989). *L'imaginaire des techniques de pointes, au doigt et à l'œil*, Paris : L'Harmattan.
- Green, W.S., & Jordan, P.W. (1999). *Human factors in product design, current practice and future trends*. London : Taylor & Francis.
- Guillevic, C. (1988). *Transfert de technologies et psychologie du travail : l'appropriation de l'outil*. Thèse d'Etat, Université de Toulouse Le Mirail : Laboratoire Personnalisation et changements sociaux, Toulouse.
- Habermas, J. (1973). *La technique et la science comme idéologie*.- Paris: Denoël, 1968, 211p.
- Haradji, Y. Valentin, A. Valléry, G, & Haue, JB (2000) La conception des produits et services : influence des objets techniques dans l'interaction., In *Comprendre les dynamiques collectives pour la conception*, 2<sup>èmes</sup> Journées d'études de l'association Activité et Ingénierie, Maffliers, 8 et 9 juin.
- Humphrey J. (1989). Au delà de la critique du déterminisme technologique. In *Sociologie du travail*, 2/89 pp 163-175
- Jordan, P.W., (1998). *An introduction to usability*. London : Taylor & Francis.
- Jordan, P.W., (1999). Pleasure with products : human factors for body, mind and soul. In W.S. Green, & P.W. Jordan, *Human factors in product design, current practice and future trends*. London : Taylor & Francis, 103-112.
- Kirby, J., (1995). Artificial intelligence and knowledge-based systems : a new challenge for the human-centred perspective ? *The symbiosis of work and technology*, In Bender, J., de Haan, J., & Bennett, D., London : Taylor & Francis, 117-133.
- Norman, D.A., (1987). *Cognitive Engineering – Cognitive Science*. In J., Carroll (Ed). *Interfacing thought :cognitive aspect of human computer interaction*. Boston : MIT Press, 325-336.
- Norman, D.A., Draper, S.W. (1986). *User centered system design, New perspectives on Human-Computer Interaction*, London : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Nzihou-Moundouha, P. (1997) Etude comparative des compétences développées par les ouvriers dans deux brasseries : approche interculturelle France-Congo. In E. Brangier, N, Dubois C. Tarquinio. (Eds) Actes du Colloque ADRIPS, *Compétences et Contextes Professionnels : perspectives psychosociales*, Metz : Laboratoire de Psychologie, 54-61.
- Pavé, F. (1993). Les nouvelles technologies de l'information et de la communication et l'organisation du travail. In Freeman C., Mendras H. (Eds) *Le paradigme informatique : technologie et informatique sociales*, Paris : Descartes, 77-121.
- Rabardel, P. (1995). *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*. Paris: Armand-Colin.
- Scapin, D.L., & Bastien, J.M.C. (1997). Ergonomic criteria for evaluating the ergonomic quality of interactive systems. *Behaviour and information technology*, 16, 220-231.
- Schon, D.A. (1967). *Technology and Change*, New York : Delta Book.

## *Aspects psychologiques et organisationnels des NTIC*

- Spérandio, J-C. (Eds). (1993). *L'ergonomie dans la conception des projets informatiques*. Toulouse : Octarès.
- Tertre, C. (du), Ughetto, P., (2000), *L'impact du développement des services sur les formes de travail et de l'emploi*, Paris, Rapport Dares, 40
- Terssac, G., (de), Friedberg, E., (1996), *Coopération et conception*, Toulouse, Octares.
- Tisseyre, R.C., (1999), *Knowledge mangement : théories et pratiques de la gestion des connaissances*, Paris, Hermes
- Valentin, A., Valléry G., Luongsong R., (1993). *L'évaluation ergonomique des logiciels*. Paris, Coll. Méthodes et Outils ANACT.
- Valentin, A., Valléry G.,(1995). *Ergodidact, à la découverte de l'ergonomie des logiciels*, Paris, CREIS-DDTEC, Lyon, ANACT.
- Valléry, G., (1992). *Travail et concertation sociale dans la conduite de projet informatique*. Paris. Coll. Points de Repère ANACT.
- Valléry, G., Valentin, A. (1994). *Ergonomie et Informatique : développements d'interactions pour la conception des logiciels*, Congrès de la SELF. XXVII<sup>ème</sup>, Paris, septembre.
- Valléry, G., (2001), *Quels sont les effets des NTIC sur le travail et l'organisation ?*, ? In C. Lévy-  
Leboyer, M., Huteau, C., Louche, & J-P., Rolland (Eds), *Psychologie appliquée à la gestion des ressources humaines*, Paris : Editions d'organisation.
- Valléry, G., (2001), *Développement des NTIC et transformations du rôle de l'encadrement intermédiaire*, 36<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Montréal, 3-5 Octobre.
- Vendramin, P, Valenduc G, (2001), *L'avenir du travail dans la société de l'information, enjeux individuels et collectifs*, Paris, L'Harmattan.
- Van Cott, H.P., & Kinkade, R.G. (1972). *Human engineering guide to equipment design*, Washington : Army Navy Air Force.
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines : essai d'anthropotechnologie*. Paris : Syros.
- Wobbe, W. (1995). *Anthropocentric production systems : a new Leitbild for an industrial symbiotic work and technology culture in Europe. The symbiosis of work and technology*, In J., Bender, J., de Haan, & D., Bennett (Eds). London : Taylor & Francis, 117-133.
- Woherem, E. (1991). *Human factors in information technology : the socio-organisational aspects of expert systems design*. *AI & Society*. 5, 18-33.





Dans le cadre de l'entretien de voies ferrées, un petit chantier de soudure est mis en place en début d'après-midi sous la protection d'une chaîne d'annonceurs chargés de signaler l'arrivée de trains pour que les agents dégagent la voie à temps. La visibilité est masquée par un pont et une courbe ; l'environnement est bruyant. Dans le déroulement du travail, survient un incident : le flexible de commande de la meule se détache du groupe électrogène. Le soudeur sollicite l'aide d'un annonceur pour le repositionner ; celui-ci accepte et quitte son poste de surveillance, d'où une rupture de la chaîne d'annonce. Un train arrive ; l'annonce en est faite par les annonceurs en amont ; ni le soudeur ni l'annonceur à côté ne la perçoivent ; le soudeur qui se trouve en zone dangereuse est heurté par le train.

Les questions auxquelles le psychologue du travail et l'ergonome devront répondre seront: en quoi et pourquoi les conditions de travail et les circonstances ont pu gêner ou empêcher la construction d'un diagnostic de la situation lors de l'élaboration de sa représentation, de la décision d'action, ou de son exécution ? D'où une diversité de méthodes d'analyses (§ 9.1). La réponse à ces questions suppose d'élucider une pluralité de mécanismes cognitifs individuels - prise et traitement des informations, perception ou représentation du risque, prise de décision, planification de l'action, réalisation - (§ 9.2) et de mécanismes sociaux de travail collectif tenant compte tant de la gestion verticale du travail par la hiérarchie que de sa gestion horizontale par l'équipe (§ 9.3). Il en ressort un certain nombre de moyens possibles de prévention qu'il faut encore interroger sur le plan de la pertinence et de l'efficacité (§ 9.4).

**«L'accident peut être le résultat de multiples défauts (...) portant sur six composants (conception du système, équipements, procédures, opérateurs, approvisionnement, matière première et environnement)» (Perrow, 1984)**

Le psychologue du travail ou l'ergonome peuvent intervenir en parallèle avec d'autres personnes ou services impliqués dans les enquêtes sur les accidents - police, juges d'instruction, experts inspecteurs du travail, Caisse Primaire d'Assurance Maladie (CPAM), Service Prévention des Risques Professionnels dans l'Entreprise, Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) et Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT). Leur objectif est de mettre en évidence ce qui s'est effectivement passé pour transformer les situations à risques et non pas d'en juger d'après la conformité aux règles, consignes et normes.

Dans ce chapitre seront envisagés des accidents du travail aussi bien dans des grands systèmes complexes que dans des PME ou PMI. Bien que les facteurs accidentogènes y aient un poids différent, les processus et leurs analyses relèvent des mêmes approches interactives.

## 9.1.

### **L'ANALYSE DES ACCIDENTS :**

#### **QUELS DIAGNOSTICS DE SECURITE ?**

---

Comme l'analyse des tâches et de l'activité (Rasmussen, 1993), les analyses d'accidents peuvent se faire sous différentes focales cher-

chant à établir un diagnostic indicatif de l'état de sécurité (§ 9.1.1), à élucider des mécanismes psychologiques séparés (§ 9.1.2), à étudier des tâches cognitives particulières (§ 9.1.3 et 9.1.4), ou à analyser le processus accidentel en situations complexes (§ 9.1.5).

### **9.1.1. Les analyses statistiques, un tableau de bord de la sécurité**

**Les analyses statistiques permettent de diagnostiquer les «points noirs de sécurité» dans l'entreprise**

L'analyse statistique est la méthode privilégiée pour l'évaluation du niveau de sécurité de l'entreprise ou d'une branche professionnelle. Ce type d'analyse consiste à dresser une carte du taux de fréquence et de gravité des accidents (et des incidents) en fonction de variables indépendantes considérées comme caractéristiques de la situation de travail. Le but est de diagnostiquer les secteurs ou métiers de l'entreprise présentant plus ou moins de risques, de caractériser de manière probabiliste la fiabilité du système et/ou d'en inférer les facteurs potentiels d'accident. Ceux-ci sont traditionnellement regroupés en facteurs humains (âge, ancienneté, qualification, performance, etc...) et facteurs techniques (équipement, tâche, poste de jour ou de nuit, secteur etc...). Le risque pour l'analyste est de les opposer.

Comme le montre l'exploitation de données recueillies selon ces principes, divers problèmes se posent lors de la construction et de l'utilisation de tels tableaux de bord rétrospectifs pour définir les moyens de prévention à mettre en œuvre.

- La valeur des analyses dépend de la nature et de la qualité des matériaux de base recueillis ; or, les observations sur le terrain sont peu nombreuses ; on travaille souvent sur des grilles préétablies et des données filtrées par rapport à la tâche sans trop se préoccuper de l'activité (Leplat, & Cuny, 1974) et il est souvent nécessaire d'aller rechercher les données pertinentes.
- L'événement rare, du fait même de sa faible probabilité n'est pris en compte que si par ailleurs, il a provoqué des pertes importantes (Hendrick & Benner, 1987).
- Parmi la masse de relevés d'incidents difficiles à traiter du seul fait de leur nombre, l'incident grave n'est pas forcément reconnu comme un précurseur possible de l'accident, faute de modèles d'exploitation.
- La multiplicité de relations mises en évidence par ces analyses n'est généralement pas traitée dans la perspective d'une pluri-causalité des accidents (Faverge, 1967).

Toutefois, depuis peu, des traitements statistiques plus approfondis menés à l'échelle de la branche professionnelle ou de l'entreprise (exploitation de forêts, scieries, sapeurs-pompiers...), peuvent répondre pour partie à ces critiques. Des méthodes d'analyse multidimensionnelle permettent de filtrer l'information disponible et de repérer des interrelations entre les éléments mesurés et des tendances de configurations accidentelles. Sans émettre d'hypothèses a priori, de telles méthodes permettent de représenter graphiquement des scénarios de situations accidentelles et d'en visualiser les principales caractéristiques (Laflamme & Cloutier, 1991). Ces

images permettent une réflexion du personnel concerné sur les risques encourus et sur des mesures envisageables de prévention et de formation.

Cependant, ces techniques statistiques ne disent rien de la logique et de la dynamique de l'accident, ni des modalités de gestion de la situation par les opérateurs.

### **9.1.2. Approches centrées sur les comportements en situations construites : simulations et expérimentations**

#### ***Démarches d'analyse des situations critiques***

L'expérimentation est une méthode utile lorsqu'on aborde l'étude des mécanismes qui sous-tendent la production des événements. En matière d'accident, une expérimentation directe est cependant difficile à mettre en œuvre, car on ne peut se permettre de faire courir un risque au sujet en le mettant dans des situations susceptibles de générer un accident. Néanmoins, on peut obtenir des résultats intéressants à travers la simulation et l'étude expérimentale de situations critiques de terrain. « Lorsque des situations critiques pour la sécurité ont été mises en évidence par des études cliniques ou statistiques, des hypothèses sur les mécanismes qui règlent l'activité des sujets dans de telles situations peuvent être éprouvées par des méthodes expérimentales directement sur le terrain ou sur des tâches de simulation » (Leplat, 1982, p.627).

Outre la simulation de situations spécifiques ou critiques, un certain nombre de travaux portent sur des simulateurs conçus à des fins de recherche, de formation ou de conception. Villemeur (1988) considère que les simulateurs constituent une source de données très précieuses car ils permettent d'étudier des accidents qui ne se sont jamais produits en réalité, de maîtriser certains facteurs de performance, de réaliser une observation très fine en temps réel et en différé et, enfin, de connaître le nombre d'opportunités d'erreurs pour le calcul des probabilités.

#### ***Les difficultés de l'analyse sur le terrain sont très souvent à l'origine du recours à la simulation***

Les simulateurs de recherche sont directement centrés sur l'étude de l'activité, en réponse à des conditions critiques d'exercice. Ils permettent de créer des situations expérimentales proches des situations réelles pour analyser les processus cognitifs impliqués dans les activités du sujet telles que le diagnostic, la résolution de problèmes ou la gestion d'incidents, la prise d'information, la prise de décision, etc.. Les données obtenues (à travers les enregistrements, les observations, ou les verbalisations) sont relatives à la performance (évaluée avec des critères très divers : erreurs, incidents, ...) et à la procédure mise en œuvre par l'opérateur. Des exemples existent dans des domaines aussi divers que le pilotage d'avions, la conduite automobile, ou le contrôle de processus (Malaterre, 1994 ; Roth, Woods & Pople, 1992). Selon Leplat (1989), les études de la fiabilité par simulateur tendent à accorder une grande importance à l'analyse de l'erreur. Il rapporte une étude de Norros et Sammati réalisée sur un simulateur de formation dans l'industrie finlandaise, dans laquelle les auteurs se sont notamment



intéressés à divers aspects de l'erreur : place de l'erreur dans le processus, sources de l'erreur, phases de l'action impliquée, analyse croisée de ces éléments.

La simulation aide à mieux appréhender les exigences des situations problèmes, indépendamment des stratégies mises en place par les sujets pour y faire face ; elle offre une souplesse d'utilisation et permet d'étudier un grand nombre de variables à la fois, tout en ne mettant pas en danger les opérateurs. Cependant, outre le fait que c'est une méthode qui est généralement très peu utilisée pour les études sur les accidents, la simulation comporte un certain nombre de limitations. La plus importante réside dans le réalisme de la simulation, c'est-à-dire sa validité par rapport à la situation de référence qu'elle se propose d'analyser ; ou mieux la transférabilité des résultats obtenus sur simulateur aux situations de référence. On retrouve ici les problèmes de l'équivalence entre les situations de laboratoire et les situations de terrain (Rasmussen, 1993). La conception des situations expérimentales paraît à cet égard très importante. Les analyses préalables de la situation de référence seront indispensables pour guider le choix des tâches-problèmes qui seront soumises à l'opérateur. Or, très souvent, ce sont les difficultés d'analyse sur le terrain qui sont à l'origine du recours à la simulation. Certaines variables (conditions sociales de production des comportements, temps) semblent difficiles à prendre en compte dans la simulation. Néanmoins, les progrès techniques accomplis, notamment dans le domaine de l'informatique, devraient permettre, peut-être, de construire des simulateurs reproduisant des situations de plus en plus proches des situations de référence et donc de donner une dimension nouvelle aux études de simulation (§ 9.4.1).

### **9.1.3. Une approche centrée sur des processus cognitifs : l'analyse des sources d'erreurs**

Une autre manière d'aborder les études de sécurité, est d'examiner les erreurs qui interviennent dans le processus de production des accidents. En effet, on observe de nos jours une tendance marquée à imputer les accidents à l'erreur et principalement à une erreur humaine, tendance qui n'est pas sans rappeler la vieille dichotomie facteur humain – facteur technique, avec à nouveau un accent mis sur le facteur humain. Selon les études, on estime entre 40 et 80% le nombre de défaillances, d'accidents graves ou de catastrophes imputés ou imputables à l'erreur humaine dans les systèmes technologiques complexes (Timpe, 1993). Amalberti (1993) note qu'aujourd'hui, environ 88% des accidents dans l'aviation civile sont imputés à une erreur humaine alors que ce chiffre se situait autour de 57% dans les années 60. McKenna (1983) donne le chiffre de 90%. Le lien entre erreur et accident n'est cependant pas toujours établi : toute erreur ne conduit pas à un accident et il n'y a pas systématiquement une présence d'erreur dans l'enchaînement des événements conduisant à un accident. Néanmoins, on fait l'hypothèse d'une contribution importante de l'erreur dans la genèse de

l'accident et dans l'amélioration de la fiabilité générale du système. L'erreur, au même titre que l'incident, est considérée comme un précurseur de l'accident, et donc, un élément dont la connaissance peut être riche d'enseignements pour en appréhender la genèse et le prévenir.

On trouvera dans des travaux très nombreux et très divers, des développements importants qui illustrent bien l'intérêt de l'étude des erreurs dans l'étude des accidents (Cambon de Lavalette, & Neboît, 1996 ; Leplat, 1985, 1999 ; Reason, 1993). Leplat (1985) présente un ensemble de techniques d'analyse des erreurs: entretiens individuels ou collectifs auprès des acteurs ou des témoins, examen du registre des erreurs dans certaines industries sensibles telles que l'industrie nucléaire, analyse des conversations du pilote avec la tour de contrôle pour la navigation aérienne, classification des erreurs suivant des critères prédéfinis ou à définir (nature de l'activité mise en jeu, moment du travail, nature des mécanismes de production, caractéristiques formelles des erreurs, etc.), méthode des incidents critiques, grilles de description, étude statistique d'un ensemble d'erreurs.

#### **Classification des erreurs**

L'étude cognitive de l'erreur a reçu une attention particulière en psychologie du travail et en ergonomie. On peut en citer quelques résultats. Leplat (1999) rappelle une classification des erreurs fondée sur une certaine conception de l'architecture de l'activité cognitive, et inspirée des travaux de Reason (1993). A titre d'illustration, on y distingue : 1) les erreurs liées aux activités contrôlées par des automatismes ou erreurs de routine dont l'erreur type est dite raté (« slip ») ; « le but de l'action est bien posé, mais celle-ci est parasitée par un automatisme mis en œuvre à mauvais escient » (p.34) ; 2) les erreurs liées aux activités contrôlées par des règles et dues à une non utilisation de règles adaptées à cause d'un certain nombre de biais cognitifs (biais de fixation, de disponibilité, de représentativité, etc.) ; et, 3) les erreurs liées aux activités contrôlées par les connaissances et qui révèlent les limites des compétences de l'opérateur qui se contente de solutions satisfaisantes et non optimales. Ces deux dernières catégories d'erreurs appelées « fautes » (« mistakes »), décrivent des cas où l'opérateur ne fait pas ce que l'on attend qu'il fasse (écart par rapport au prescrit), alors que dans les ratés, l'opérateur ne fait pas ce qu'il avait l'intention de faire.

Cependant, l'étude de l'erreur ne doit pas se limiter à sa connotation négative d'erreur humaine qui véhicule la notion de faute, d'infraction, de transgression, de violation et donc de culpabilité. Une telle conception est de nature à éveiller des mécanismes de défense et des biais dans le recueil et l'analyse des erreurs (Kouabenan, 1999). Suivant Leplat (1999), l'erreur est source de connaissance pour l'analyste, c'est « une fenêtre sur les processus cognitifs dont elle aide à découvrir des caractéristiques », son analyse « permet d'orienter l'analyse de l'activité, de suggérer des questions pertinentes et d'y apporter des éléments de réponse » (p.35). De même, l'erreur peut révéler un défaut d'adaptation du système homme-machine et de leur couplage, ainsi que révéler à l'opérateur ses propres limites ou les limites de ses compétences

par rapport à la tâche prescrite, et donc, contribuer à adapter le mode de régulation de l'action. En effet, l'erreur, même humaine, n'est pas que seulement humaine ; elle a toujours son origine dans les conditions d'exercice de l'activité. Reason (1993) nous le rappelle en faisant une distinction entre les *erreurs actives* qui déclenchent l'événement fâcheux et qui résultent généralement des activités des opérateurs, et les *erreurs latentes* qui n'ont pas de conséquences néfastes immédiates, mais peuvent favoriser celles-ci dans certaines circonstances ; ces dernières erreurs résultent de lacunes au niveau d'actions ou de décisions prises très souvent dans les hautes sphères de l'organisation. Ainsi, pour donner à l'erreur toute sa place dans l'étude des accidents, il importe que celle-ci soit débarrassée de son « aura » culpabilisatrice et que son analyse s'inscrive dans celle plus globale du système socio-technique dans son ensemble, et dans celle des conditions (techniques, organisationnelles, sociales) d'exercice de l'activité qui l'a générée. Enfin, l'erreur ne doit pas nécessairement être combattue, mais exploitée pour accroître la fiabilité générale du système homme-machine.

#### **9.1.4. Une approche d'analyse intégrant le point de vue de l'opérateur : l'explication naïve**

Les méthodes précédentes se placent généralement du point de vue de l'expert. Cependant, l'analyse de l'accident peut s'enrichir également du point de vue de l'opérateur directement concerné par les risques et la mise en œuvre des mesures de prévention. L'explication naïve de l'accident (Kouabenan, 1999) propose que les explications causales fournies spontanément par les opérateurs ou les personnes directement confrontées aux accidents et aux risques, peuvent fournir des informations précieuses susceptibles d'éclairer la causalité des accidents : très souvent l'opérateur confronté aux risques du travail a sa propre théorie de la causalité des accidents, des incidents ou même des erreurs qu'il observe, ou dans lesquels, il est, à un titre ou un autre, impliqué. L'explication causale permet de se savoir dans un environnement régulier et contrôlable. Au contraire, l'absence d'explication intrigue et génère un état de déséquilibre psychologique plus ou moins transitoire. Les processus d'inférence causale sont souvent mis en œuvre, implicitement ou explicitement, dès lors que l'opérateur est confronté à un événement fâcheux, insolite ou inhabituel, et sont présents à toutes les phases de l'analyse des accidents ou de la gestion des risques. L'idée est de pouvoir tirer profit de la connaissance de ces processus pour améliorer le recueil et l'analyse des données sur les accidents.

L'explication causale naïve répond à une démarche plus ou moins spontanée qui ne suit pas une méthodologie connue. Les études conduites dans ce domaine empruntent des méthodologies diverses : entretiens, questionnaires, analyse des attributions contenues dans les comptes rendus ou les procès-verbaux d'accidents, expérimentations à partir de scénarios d'accidents soumis à l'analyse des

sujets. Il en résulte que quelle que soit leur position dans l'organisation, les individus non spécialistes possèdent une certaine « expertise » des risques et des accidents fondée sur leur expérience ; cette expertise, loin de s'opposer à l'expertise technique, peut au contraire être un complément utile pour une meilleure compréhension de la causalité des accidents et le respect des mesures de sécurité. Mais les explications causales sont parfois biaisées par des processus motivationnels (souci d'autoprotection, de défense de l'estime de soi, besoin de présentation positive de soi) ou cognitifs (traitement partiel ou sélectif des informations sur l'accident, tendance à la confirmation d'hypothèses ou de croyances causales). Ces biais sont également spécifiés par des caractéristiques propres à la victime (position hiérarchique, âge, nature des blessures, sexe), à la personne qui fait l'analyse de l'accident (position hiérarchique, système de croyances et de valeurs, degré d'implication dans l'accident, sexe, âge, perception du risque et de ses capacités à y faire face), au rapport entre les deux (collègue de travail, supérieur hiérarchique, subordonné, climat relationnel), à la gravité des conséquences de l'accident, etc. On observe par exemple, que des personnes qui occupent une position élevée dans l'organisation n'expliquent pas l'accident de la même manière que les personnes situées en bas de l'échelle hiérarchique ; de même, les victimes et les témoins d'accidents les expliquent différemment. D'une manière générale, les explications fournies sont très souvent défensives dans la mesure où elles concernent des facteurs externes imputables à l'intervention d'autrui ou de la malchance, notamment quand la personne qui explique l'accident, y est, d'une certaine manière, impliquée ; elles sont internes ou propres à la victime ou aux protagonistes de l'accident quand celui qui explique l'accident n'est pas directement concerné ou est affectivement éloigné des protagonistes. Les enjeux sociaux, moraux, économiques, et judiciaires des conséquences de l'accident y sont certainement pour quelque chose.

**La connaissance des explications naïves et des biais qu'elles véhiculent est utile aussi bien au niveau du diagnostic de sécurité que de la prévention (Kouabenan, 2000a, 2000b, 2001a).**

Non seulement, les explications naïves peuvent révéler des causes « cachées » qui pourraient échapper à l'expert, mais surtout, elles permettent de comprendre, pourquoi par exemple, l'opérateur a agi comme il a agi ? pourquoi des précautions qui paraissent évidentes ou élémentaires n'ont pas été adoptées ? pourquoi certaines procédures de travail ont été adoptées et pas d'autres ? etc.. En outre, la prise en compte des biais que comportent ces explications invite à être prudent dans l'exploitation des témoignages sur les accidents, à diversifier les sources de ces témoignages pour limiter l'effet des filtres éventuels, et ainsi, améliorer la qualité et « l'objectivité » des données recueillies, et invite aussi à associer des personnes d'origines diverses à l'analyse de l'accident pour en accroître la crédibilité.

### **9.1.5. Une approche systémique du terrain : l'analyse clinique des accidents**

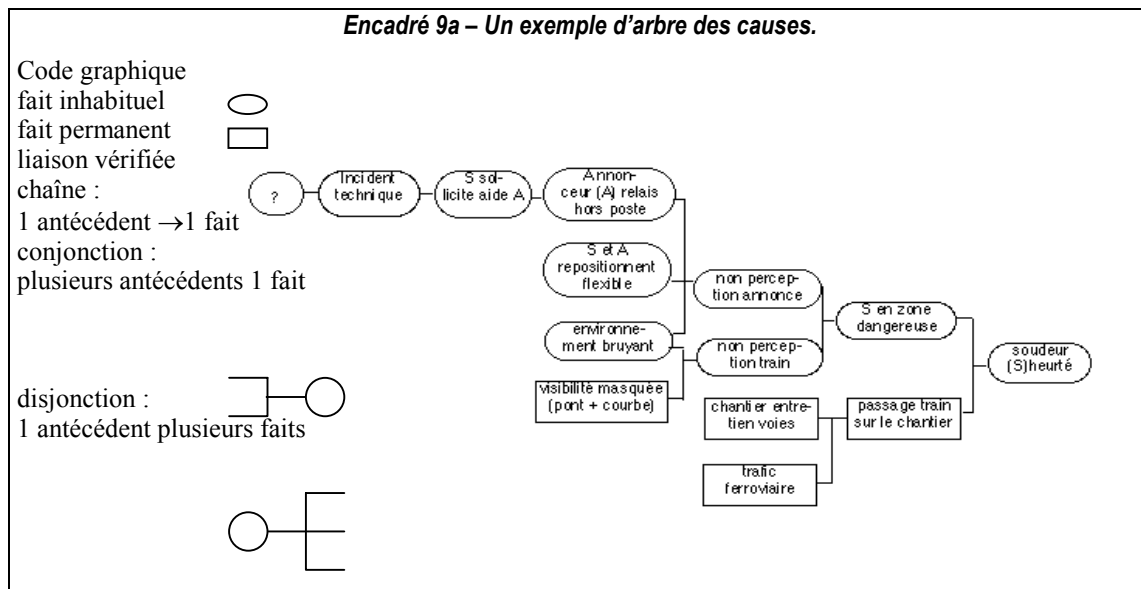
Dans les années 60, l'approche systémique du travail a été développée au cours de recherches menées dans le cadre de la Communauté Européenne du Charbon et de l'Acier. Le concept-clé est que l'opérateur fait partie intégrante d'un système homme-machine, qui s'élargira plus tard au système socio-technique. Le système réfère à l'ensemble du champ de l'activité professionnelle constitué par ses composants humains, techniques, environnementaux et organisationnels, leurs relations et interactions. Cette perspective rompt avec la dichotomie facteur technique-facteur humain. L'accident devient un symptôme de dysfonctionnement du système, une conséquence non voulue de l'interdépendance entre ses composants (Faverge, 1967 ; Leplat, & Cuny, 1974). Il en résulte le postulat de la pluricausalité du processus accidentel ; ce qui était «faute» de la part de l'opérateur devient «erreur» et plus tard, échec à la régulation. L'analyse systémique de l'accident a alors pour but de comprendre la dynamique du processus accidentel.

**Les analyses des processus accidentels, des outils de dialogue pour dépasser la confrontation d'attributions causales et objectiver la logique des événements.**

Méthodologiquement, c'est une analyse clinique qui offre les avantages d'une démarche heuristique permettant d'élucider l'accident en faisant apparaître ses différentes facettes et les conditions qui participent à sa production. Elle implique une analyse ergonomique de la situation habituelle, pour en identifier les invariants, les facteurs de risque et détecter les variations survenues au cours du processus accidentel. Nous retiendrons deux méthodes parmi celles développées dans ce sens.

#### **L'Arbre des Causes**

Cette méthode a été mise au point et généralisée par l'I.N.R.S (Monteau, Krawski & Cuny, 1974 ; Monteau, & Favaro, 1988). L'Arbre des Causes est une représentation graphique de l'enchaînement logique des faits qui ont provoqué l'accident. Il est construit sur la base d'une collecte de faits précis et objectifs, concernant l'ensemble des éléments de la situation de travail, en partant de la blessure et en remontant pas à pas en posant pour chaque fait que l'on connaît les questions suivantes : «Qu'a-t-il fallu pour que ce fait apparaisse ? a-t-il fallu autre chose ? » (cf. Chesnais, 1993, pour plus d'informations). L'encadré 9.a. figure l'arbre des causes de l'accident cité en tête de chapitre.



Dans une perspective ergonomique, ce type d'analyse ouvre la voie à une détection des risques à partir du regroupement des faits dans des «familles» des «facteurs potentiels d'accidents» (FPA) que l'on répertorie sur un ou plusieurs accidents. C'est un outil de confrontation qui, dans le meilleur des cas, au sein de l'entreprise, peut permettre d'aboutir à une représentation partagée de l'accident.

Dans une perspective pédagogique, l'Arbre des Causes est un instrument de formation à la prévention pour différents acteurs du travail par :

- enrichissement des connaissances sur la situation de travail,
- réflexion sur les risques potentiels,
- développement d'actions possibles de récupération ou de prévention face à une classe d'accidents.

Cependant, ce type d'analyse ne prend pas en compte :

- la dimension temporelle de l'activité, gommée au profit de la logique des liaisons ;
- les intentions et les raisonnements des opérateurs en temps réel dans la mesure où l'arbre des causes s'appuie sur un modèle déterministe, considérant les comportements des acteurs comme résultant de conditions externes ;
- les activités de régulation des opérateurs, qui sont masquées ;
- la hiérarchisation et la pondération des faits.

Ainsi, d'après l'exemple encadré 9.a., on ne peut comprendre le processus décisionnel ayant conduit l'annonceur à abandonner son poste.

### **La méthode des points-pivots**

Elle a été élaborée pour pallier ces limites et intégrer le fait que dans de grands systèmes ouverts et dynamiques, les tâches sont caractérisées par la variabilité des situations de travail, des opérations, des sites, des dysfonctionnements (De la Garza & Weill-Fassina, 1995). Le but est de comprendre les modalités de gestion et de récupération individuelles et collectives des opérateurs dans les situations quotidiennes de travail et les circonstances qui les

mettent en échec. Pour cela, articuler l'analyse ergonomique d'activités et l'analyse des processus accidentels est indispensable (Trinquet, 1996).

La méthode s'appuie, d'un point de vue théorique, sur le modèle de «comportement face au danger» (Hale & Glendon, 1987) selon lequel un dysfonctionnement peut être pris sous contrôle à diverses phases d'élaboration cognitive : identification, interprétation, évaluation, décision et procédures d'action. Elle cherche à reconstituer la logique spatio-temporelle de l'émergence de l'accident en se fondant sur l'analyse de dossiers ou l'enquête directe, des témoignages, des entretiens avec les acteurs concernés, des observations sur le terrain du type d'activité en cause. Elle comporte 4 étapes.

a) La construction à partir de l'analyse sur le terrain d'une *trame de description* considérant les caractéristiques de la tâche et de ses phases (encadré 9.b).

b) La reconstitution du *scénario* de l'accident. Le scénario se présente sous forme d'un tableau à double entrée dans lequel la première colonne reprend les éléments stables de la trame d'analyse au début du travail ; chaque nouvelle colonne marque l'apparition d'une modification ou d'une étape de l'histoire, ce qui permet de suivre en horizontal, le déroulement chronologique de chaque paramètre. Le scénario décrit l'historique et la chronologie des faits, des actions et des événements dans le temps et dans l'espace - y compris éventuellement ce qu'a perçu, décidé, évité le (ou les) opérateur(s) - en remontant le plus en amont possible de la production de l'accident.

c) L'identification et la classification des *points-pivots* dans chaque scénario. Un *point-pivot* se définit comme un élément perturbateur qui, seul ou en interaction avec d'autres, gêne la représentation de la situation ou l'action et ne peut donc être compensé. Les «points-pivots» ne prennent ce statut qu'en raison de leurs modalités de récupération. Ils sont définis ou interprétés a posteriori en fonction de leur *sens* et de leurs *conséquences* dans la dynamique de la situation et non en relation avec les règles prescrites (cf. encadré 9.b.).

**Encadré 9.b. Identification et analyse des points-pivots de l'accident survenu dans le chantier de soudure. Les points-pivots sont soulignés et présentés selon les phases de la situation**

- Environnement physique et géographique : visibilité vers le train masquée par un pont et une courbe ; environnement bruyant.
- Mise en place du chantier et organisation de la sécurité : rien à signaler.
- Déroulement de l'activité : un incident survient, le flexible de commande de la meule se détache du groupe électrogène. Le soudeur sollicite l'aide d'un annonceur pour le repositionner ; celui-ci accepte et quitte son poste de surveillance, d'où une rupture dans la chaîne d'annonce.
- Arrivée du train : l'annonce en est faite par les annonceurs en amont ; ni le soudeur ni l'annonceur à côté du groupe meule ne la perçoivent ; le soudeur qui se trouve en zone dangereuse est heurté par le train.

L'analyse met en évidence que l'incident survenu à l'équipement et la nécessité de réparer pour continuer la production, ont conduit l'annonceur à décider de quitter le poste prévu, modifiant l'organisation du dispositif de sécurité au détriment de sa robustesse. Ainsi, ce qui peut sembler, a priori, un «écart à la règle» renvoie à une régulation partielle de la situation, après pondération des exigences et des caractéristiques de celle-ci.

d) La catégorisation en *schémas-types* d'accidents résulte de la comparaison des scénarios, selon la nature des points-pivots, leurs modes de combinaison, leurs sources, leur fréquence. Les *schémas-types* sont une modélisation des processus accidentels décrivant des enchaînements de types d'événements et d'actions. Ils permettent de pondérer des points-pivots engagés aux différents niveaux fonctionnels et phases du travail tels que décrits dans la trame de description. Par exemple, l'accident décrit figure 2 fait partie d'un schéma type caractérisé par des déplacements dans le déroulement de l'activité suite à un incident, qui a pour conséquence d'une part, que l'opérateur passe d'une zone protégée à une zone dangereuse, et d'autre part, que se crée une faille non évaluée dans le dispositif d'annonce (signal non donné, non perçu ou non perçu à temps).

## **9.2. DES RECHERCHES CENTREES SUR LES CARACTERISTIQUES INDIVIDUELLES**

---

Certaines recherches sur les causes d'accidents se sont surtout orientées vers l'individu en examinant le lien entre l'accidentabilité et les caractéristiques des victimes et en analysant les processus cognitifs engagés dans le traitement des informations sur le risque.

### **9.2.1. Accident et prise de risque**

Un certain nombre d'études considèrent que l'occurrence de l'accident est favorisée par des caractéristiques propres aux opérateurs, caractéristiques qui influencent leur exposition au risque ou leur traitement des informations sur le risque. Ces études qui ont marqué le courant des conceptions unicausales des accidents, ont notamment donné lieu à la notion aujourd'hui fortement contestée de « prédisposition » aux accidents, qui reflète l'idée que certaines personnes ont tendance à avoir plus d'accidents que d'autres, mises dans des conditions de travail analogues et qu'une telle tendance pourrait être en rapport avec certains de leurs attributs personnels.



L'approche de type différentiel adopte principalement deux démarches :

- isoler les caractéristiques individuelles qui distinguent les polyaccidentés (fréquemment accidentés) des pauci-accidentés (peu ou pas d'accidents) ;
- mettre au point des tests psychologiques afin de détecter les traits de personnalité qui prédisposent aux accidents (§ 9.4.1).

La notion de prédisposition individuelle aux accidents a conduit à examiner l'effet sur l'accidentabilité ou la prise de risque, de facteurs aussi divers que des facteurs physiologiques (défauts organiques, fatigue, anomalies visuelles, alcoolisme, maladies, etc.), psychologiques (intelligence, perception, affectivité, personnalité, attitude à l'égard du risque...), démographiques (âge, sexe), ethnologiques, socio-économiques et culturelles. Par exemple, « la personne qui réagit plus vite qu'elle ne peut percevoir, a plus de chance d'avoir un accident que la personne qui peut percevoir plus vite qu'elle ne réagit », ou encore, « si l'on partage la population en deux groupes à partir d'une valeur seuil du niveau d'intelligence, on voit, en général, que le groupe de niveau inférieur a plus d'accidents que l'autre, mais que pour ce dernier, il n'existe pas de corrélation entre intelligence et accidentabilité » (Faverge, 1967). Sur le plan de la personnalité, Jenkins (cité par Faverge, op. cit.) distingue sept syndromes associés à la disposition aux accidents : la distraction, le manque de discernement, le sentiment d'indépendance sociale, le manque de sensibilité à autrui, une attitude peu rationnelle devant le préjudice subi, une confiance en soi exagérée et une attitude sociale agressive et peu intégrée.

**La prédisposition aux accidents, un concept explicatif flou, sur le déclin**

Cette approche est néanmoins limitée car, d'une part, elle ne prend en compte ni l'environnement de l'accident, ni la particularité de chaque emploi, ni l'inégalité d'exposition des travailleurs ; d'autre part, l'exclusion des personnes fréquemment accidentés ou leur éloignement des situations dangereuses, ne diminue pas nécessairement le nombre des accidents si les conditions de travail restent inchangées. De plus, la notion est conceptuellement confuse et n'a pas une valeur explicative (McKenna, 1983). Cependant, l'exploration des traits socio-psychologiques et des caractéristiques comportementales en rapport avec l'implication dans l'accident préoccupe encore quelques chercheurs, qui espèrent y trouver des facteurs de prise de risque ou d'une plus grande exposition aux accidents. McKenna (1983) propose en lieu et place de la notion de prédisposition, l'expression « d'implication différentielle dans les accidents » qui présente l'avantage de permettre d'étudier les différences individuelles sans préjuger de leur caractère permanent ou stable. Dans une étude récente, Holcom, Lehman et Simpson (1993) notent que les employés disposés à avoir des accidents semblent avoir des problèmes personnels profonds et se déclarent insatisfaits et stressés au travail. Prenant acte du déclin de la notion de prédisposition en tant que trait permanent ou inné, Dählbäck (1991) y revient cependant par un détour à travers la prise de décision, et la considère comme résultant d'une propension à prendre des décisions inappropriées. Pour lui, si un individu a tendance à prendre des décisions qui conduisent à des conséquences

nuisibles et non planifiées ou imprévues, on pourra dire d'un tel individu qu'il est prédisposé aux accidents. La tendance à prendre des décisions aux conséquences fâcheuses est liée à la propension à prendre des risques. Les individus qui sont prompts à réprimer l'anticipation des choses désagréables, ou source de conflits, et qui sont peu disposés à accepter l'incertitude, prennent très souvent des décisions qui entraînent des conséquences imprévues. De tels individus qui ne supportent pas les contradictions et ne veulent pas s'embarrasser de calculs compliqués, pourraient avoir une conception erronée des actions alternatives possibles et/ou de leurs conséquences parce qu'ils auraient tendance à se réfugier dans une certitude personnelle (à supposer qu'ils savent ce qui va se passer).

## **9.2.2. Des modèles cognitifs sous-jacents aux régulations des opérateurs**

Un nombre sans cesse croissant d'études sur la sécurité s'emploie à appréhender les processus cognitifs mobilisés par les opérateurs dans l'exercice de leur activité, ainsi que les stratégies de régulation qu'ils mettent en place pour gérer les risques. Elles examinent notamment le lien entre les processus de prise de décision (ou les choix de cours d'action) de l'individu et la réalisation de conduites « accidentelles » ou non. Ce lien est souvent abordé « à travers la perception que le sujet a du risque, l'évaluation qu'il en fait et son niveau d'acceptation du risque perçu. On y aborde également le lien entre la perception du risque et la prise de risque. Les études sur le rapport entre prise de décision et sécurité ont une visée diagnostique et permettent de décrire le processus de production de l'accident. Elles ont également une visée préventive en permettant de cerner les conditions, les raisons ou les facteurs qui influencent les choix d'action de l'individu : perceptions, croyances, valeurs, etc. » (Kouabenan, 2000a, p.285).

***La non perception du danger, un niveau d'acceptation du risque trop élevé favoriseraient la prise de risque.***

Certaines de ces études visent à modéliser le processus accidentogène et à « décrire la façon dont une situation de travail peut devenir dangereuse, compte tenu notamment de la perception et de la latitude qu'a l'individu dans les choix d'actions qu'il effectue » (Laflamme, 1988, p.23). Globalement, ces modèles postulent que « l'accident résulterait d'une perturbation dans le processus de réception et de traitement de l'information qui précède la prise de décision. Autrement dit, l'accident pourrait être évité si d'une part, les informations disponibles à l'opérateur sont pertinentes et de bonne qualité, et si d'autre part, l'opérateur a les moyens individuels (cognitifs) et organisationnels de les exploiter efficacement, c'est-à-dire sans erreur » (Kouabenan, 2000a, p.286). On cherche à travers ces modèles, à décrire la genèse de l'accident en essayant de formaliser les séquences d'événements ou de décisions conduisant, soit à des actions sûres, soit à des actions dangereuses. En cela, ils se présentent comme des modèles explicatifs de l'accident (Laflamme, 1988 ; Kouabenan, 2000a). Dans un tel cadre, la prise de risque paraît être en lien direct avec l'évaluation subjective du risque par l'individu, son degré d'acceptation du risque perçu et les

décisions qu'il prend en fonction de l'information disponible et du traitement qu'il en fait. La non perception du danger, ou un niveau d'acceptation trop élevé du risque, favoriseraient la prise de risque. Le niveau d'acceptation du risque est déterminé par des facteurs économiques, politiques, sociologiques, mais aussi par des variables culturelles, cognitives ou motivationnelles. Ce niveau d'acceptation conditionne les stratégies de régulation mises en place par l'opérateur.

Des exemples de modèles pris dans le domaine de la circulation routière, nous éclairent à ce sujet, même s'ils comportent des limites. Ainsi, le modèle de l'homéostasie du risque (Wilde, 1982) postule l'existence d'un système de régulation implicite fait de boucles de rétroactions, qui contribue à maintenir à un niveau constant, le niveau de risque subjectif de l'opérateur humain, c'est-à-dire le niveau de risque qu'il est prêt à accepter, indépendamment de toutes variations externes dans le système. Les gains de sécurité obtenus à partir des améliorations technologiques par exemple, peuvent être compensés par une modification du comportement de sorte que l'on se retrouve, à plus ou moins long terme, au même niveau de risque objectif. Un modèle pratiquement opposé, le modèle du risque zéro (Näätänen & Summala, 1976) postule que « les accidents se produisent parce que le seuil de risque subjectif que le sujet est disposé à accepter est trop élevé. Sa perception du risque est nulle alors que le risque objectif demeure élevé. Ce grand écart entre risque objectif et risque subjectif est susceptible d'engendrer un certain nombre de comportements qui favorisent l'occurrence des accidents » (Kouabenan, 2000a, p.303). L'élévation du seuil de risque subjectif peut être favorisée par des facteurs tels que : les erreurs d'évaluation du risque, les motivations individuelles, « l'utilité perçue du risque », l'absence d'un renforcement négatif ou l'expérience heureuse de situations dangereuses ou décrites comme risquées, une surestimation de ses compétences et de sa capacité de contrôle du danger. En effet, la perception du risque est émaillée d'un certain nombre de biais ou d'illusions susceptibles d'influencer l'attitude à l'égard de la sécurité : optimisme irréaliste, biais de supériorité, illusion d'invulnérabilité, illusion de contrôle, etc. (Kouabenan, 1999). Ces biais sont susceptibles d'influencer les choix d'actions des sujets. En cela, leur étude s'avère utile pour une meilleure compréhension du processus de production des accidents. Déjà, Faverge (1967) notait que les personnes disposées à prendre des risques sont soit des personnes ayant le goût du risque, soit des personnes qui estiment avoir les capacités suffisantes pour se sortir heureusement des situations dangereuses.

Cependant, il est nécessaire de déculpabiliser la prise de risque et de relativiser son importance. En effet, la prise de risque n'explique pas toujours les accidents ; mieux, si le lien entre prise de risque et accidents est souvent affirmé et paraît vraisemblable, peu d'études en attestent la réalité (Dählbäck, 1991 ; Kouabenan, 2002). En outre, la notion de prise de risque paraît négativement connotée ; elle implique une connaissance, une acceptation du risque, un engagement volontaire dans l'action ou la situation

dangereuse, et donc, une responsabilité individuelle. Elle a le défaut de ne pas prendre en compte les cas où le sujet est plutôt surpris par l'occurrence de l'accident ou ignore l'existence du danger, les cas où le sujet court davantage des risques qu'il ne les prend. Leplat (2003) rappelle une étude de Wagenaar (1992) qui montre que dans 83% des cas, les erreurs n'étaient pas dues à une acceptation calculée du risque et que ceux qui sont directement impliqués dans la production des accidents courent davantage de risques plutôt qu'ils n'en prennent. Ainsi, comme pour l'erreur, la prise de risque doit être débarrassée de sa dimension uniquement individuelle et être envisagée comme « un processus complexe de prise de décisions qui prend en compte les paramètres de l'environnement du travail, les contraintes organisationnelles, les moyens d'exécution de l'activité et les caractéristiques de l'opérateur (compétences, estimation de ses compétences à faire face, tempérament, réactivité...) » (Kouabenan, 2000a, p. 301).

### **9.3. DES RECHERCHES CENTREES SUR LA GESTION DES RISQUES DANS LE TRAVAIL**

---

De nombreuses analyses d'accidents et d'incidents ont confirmé l'idée, qui a présidé à l'élaboration de méthodes systémiques telles que celle de l'arbre des causes, des points-pivots - mais aussi de MORT ou de STEP aux USA (Hendrick, & Benner, 1987) – et qui postule que pour comprendre les dysfonctionnements en entreprise, il ne suffit pas d'analyser de manière isolée les fonctions ou processus psychologiques intervenant dans la gestion du risque, ce qui renvoie immanquablement la «faute» sur le «lampiste». Considérer de manière plus fonctionnelle ou plus opérationnelle, les modalités de gestion du risque par des opérateurs en situation, permet de caractériser positivement leur rôle dans le fonctionnement du système.

***La gestion des risques nécessite d'anticiper la dynamique du système et les moyens d'y faire face***

La gestion des risques recouvre des processus de diagnostic, de prévision, d'anticipation, d'évitement, de contrôle et de récupération. Cette gestion globale est constituée d'un enchevêtrement de régulations correspondant au fonctionnement des divers éléments constitutifs du système, d'ordre économique, organisationnel, technique, cognitif, physiologique, biologique. Par exemple, dans différentes situations de travail, on a constaté une répartition des tâches et des modalités de gestion des risques qui varient selon l'âge, l'ancienneté, l'expérience et la criticité des circonstances (Pueyo, & Gaudart, 2000). D'où des compromis entre exigences parfois contradictoires pouvant fragiliser la sécurité du système et la santé des opérateurs.

### **9.3.1. Rôle des opérateurs dans la gestion des activités à risque**

D'un point de vue psychologique, l'accent est mis, moins sur les caractéristiques individuelles, que sur les processus de régulation et de contrôle mis en œuvre, reposant largement sur la construction de représentations en situation orientées par et pour l'action (Weill-Fassina, Rabardel & Dubois, 1993).

Dans une telle gestion, les opérateurs, quels que soient leur niveau ou leur fonction hiérarchique, apparaissent comme des régulateurs du fonctionnement du système ayant dans une certaine mesure, le choix de moyens et de formes d'actions pour en gérer les ressources et pallier les risques de perturbations. Leur rôle effectif est de « concilier la gestion des contraintes, l'adaptation aux variations et l'optimisation du fonctionnement du système » (Valot, Weill-Fassina, Guyot & Amalberti, 1995).

Ce processus est marqué par différents niveaux d'organisation caractérisés par les possibilités d'adaptation ou d'équilibration de la conduite qu'ils autorisent par rapport au milieu (Piaget, 1975). Dans cette dynamique, le risque et le danger sont considérés comme des perturbations et leur régulation comme une réaction du sujet qui vise à les compenser ; une telle compensation exige du sujet la mise en œuvre de « savoir-faire » appropriés à la résolution d'une situation particulière dans le but de rééquilibrer le système, ce qui dépend largement de son expérience.

**Gérer le risque consiste à établir des compromis entre les différentes exigences du système**

La gestion des risques fait alors appel aux possibilités de prévoir et de compenser les perturbations liées aux situations. Cependant, on peut supposer que la représentation de la situation autant que son contrôle sont soumis à un « compromis cognitif » selon lequel l'opérateur répondant à une économie de ressources, cherche à « atteindre le but recherché, avec le moins de risques (externes ou internes) immédiats et futurs (éviter l'épuisement) tout en sachant que toutes les solutions disponibles comportent des risques » (Amalberti, 1996). En outre, de telles régulations ne se développent que dans un espace construit par les opérateurs, dans lequel ils doivent satisfaire aux exigences parfois contradictoires de la tâche. Aussi, dans de nombreux cas, on constate que les compromis effectués ne peuvent suffire à contrôler le risque et à compenser les perturbations ; il en résulte des compensations partielles, voire des non-prises en compte sur le plan de l'action, même si l'obstacle a été diagnostiqué (De la Garza, Weill-Fassina & Maggi, 1999). L'accident marque alors une limite d'adaptabilité de l'individu par rapport à un environnement critique.

### **9.3.2. La gestion collective de la sécurité**

La gestion collective de la sécurité s'inscrit dans le cadre d'un réseau social caractérisé par des articulations entre régulations verticales ou structurelles élaborées par l'encadrement et couvrant l'ensemble des activités de conception du travail (organisation

hiérarchique, règles, moyens techniques) et des régulations horizontales ou opératives développées dans l'exécution du travail et visant à répondre en temps réel aux variabilités et aléas des situations (De la Garza & Weill-Fassina, 2000). Ainsi, à différents niveaux hiérarchiques, centres de décisions et phases du processus de travail (conception, planification, déroulement...), la «régulation du processus de l'action de travail» (Maggi, 1996) cherche à établir une balance des enjeux entre avantages et contraintes de la situation. Elle cherche à construire des jeux d'équilibre entre toutes les instances organisationnelles qui y interviennent en matière de sécurité, qu'elles se situent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (Dodier, 1995 ; Weill-Fassina & Valot, 1997).

**La gestion collective des risques dépend autant de dynamiques sociales qui définissent les buts et les orientations de l'entreprise, spécifient ses modalités organisationnelles et techniques que de l'évolution personnelle des agents (Weill-Fassina & Valot, 1998)**

- *Au niveau législatif*, le concept d'intégration de la sécurité dans la conception des équipements de travail, dans le choix des produits utilisés (loi de 1976), l'obligation faite à l'employeur d'évaluer les risques professionnels (directive cadre 1989), le droit de retrait accordé aux travailleurs par les lois Auroux (1981) s'ils jugent la situation dangereuse, la responsabilisation de l'employeur (1993), même si les projets de lois sur la responsabilité indirecte (2000) risquent de l'atténuer... sont autant d'exemples de mesures officielles dont l'entreprise doit tenir compte dans l'identification des risques et la prévention.
- *Au niveau de l'entreprise*, ces principes doivent s'intégrer aux orientations politiques et à ses buts généraux caractérisés actuellement par la mondialisation, les macrofusions, l'innovation, la productivité, la qualité, l'orientation de la production par les demandes de la clientèle. Aussi, la prévention des risques a-t-elle pour corollaire une évaluation du «risque acceptable» à la fois pour le public et pour l'entreprise (Fischhoff, Lichtenstein, Slovic, Derby, & Keeney, 1981) qui paraît dépendre des points de vue et intérêts de chacun, comme le montrent les discussions actuelles sur le principe de précaution dans des secteurs tels que l'environnement, l'agro-alimentaire, le nucléaire, etc... On ne peut guère rejeter l'hypothèse de «risques acceptés» en fonction d'un niveau d'efficacité attendu ou d'obligations de résultats dans différents domaines pouvant avoir des exigences contradictoires y compris celles du public. Par exemple, d'un point de vue économique, le risque s'avère être le résultat d'un compromis entre les coûts pour assurer un certain niveau de fiabilité du système, les coûts des risques s'ils se réalisaient y compris le déficit d'image auprès du public et les bénéfices espérés. L'expérience prouve que ces choix ne garantissent complètement ni la performance, ni la sécurité du système, ni celle des opérateurs (Erika, catastrophe ferroviaire de Paddington, Accident nucléaire de Tokaimura...).
- *A l'échelle de l'organisation du travail intra-entreprise*, et dans le cadre des choix précédents, certains *risques majeurs* sont contrôlés du fait de leur gravité matérielle et humaine (collisions ferroviaires, risques aéronautiques). Les axes qui ont permis d'atteindre un niveau de sécurité relativement élevé sont principalement le renforcement des procédures et des certifications, la tendance croissante des systèmes à se protéger par l'automatisation. Mais il semble que ces techniques fondées sur

l'hypothèse d'un opérateur agent d'insécurité aient atteint leurs limites d'efficacité : en enlevant de plus en plus d'initiatives à l'homme, on dérègle ses stratégies de contrôle de la situation et l'on risque de créer d'autres erreurs moins détectées et donc moins récupérées (Bernard, 1999).

- *A l'échelle des régulations opératives*, la gestion des risques peut conduire, à des «réélabérations de règles» ou à l'élaboration de nouvelles règles (De la Garza, Weill-Fassina, & Maggi, 1999), préalables ou intrinsèques à l'action pour faire face aux exigences et aux perturbations de la situation. Aussi, constate-t-on la construction de collectifs de travail, la mise en œuvre de règles de métier et de savoir-faire de prudence (Cru, 1995). Différents acteurs peuvent alors prendre de l'autonomie par rapport aux règles proposées par l'encadrement ou peuvent agir à leur discrétion dans le cas de règles floues, compte tenu de marges de manœuvre possibles et de zones de tolérance admises dans l'entreprise (Maggi & Masino, 1999). Les compromis ne sont plus du même ordre ; ils engagent une recherche d'équilibre entre les exigences du système, les ressources propres aux opérateurs et leurs relations avec les autres membres de l'équipe ou de la hiérarchie.

Les notions de risque acceptable et de compromis se retrouvent dans toutes les couches du système, de sa conception à sa réalisation et à son fonctionnement ; ces notions déterminent les buts et les moyens que l'on se donne pour assurer la fiabilité et la sécurité. Si les «grands systèmes complexes», dans lesquels les conséquences d'un accident sont catastrophiques et spectaculaires pour le public, servent d'exemple, c'est qu'ils produisent un «effet loupe» pour l'accident du travail plus «banal», et plus quotidien, dont les mécanismes sont identiques (chutes de plain pied, coincements, blessures superficielles...). Ces perspectives d'analyse marquent un changement important car s'il est reconnu que l'opérateur de base n'est pas le seul à mettre en place des processus de régulation, il est également reconnu que tout processus de régulation ne s'avère pas systématiquement efficace. La gestion collective de la sécurité nécessite d'anticiper la dynamique du système et les moyens pour y faire face. Laisser un certain nombre de mesures de sécurité à la discrétion des opérateurs à différents niveaux hiérarchiques et fonctionnels, peut correspondre à y laisser un risque latent tacitement accepté.

### **9.3.3. Quelques mécanismes dominants dans la gestion des risques**

Les lignes de force soulignées ici, visent à dégager quelques mécanismes de la gestion des risques tout en indiquant des questions d'actualité dans les recherches.

**«La fiabilité globale est celle du couplage entre les composantes humaines et techniques du système» (Leplat, & de Terssac, 1990).**

- *Il existe plusieurs échelles de lecture de la sécurité*, selon qu'on se centre sur les interactions entreprises-environnement et donc la sécurité pour l'entreprise, sur l'organisation du travail et sa réalisation et donc sur la santé, la sécurité et la performance des opérateurs, sur le produit et donc sa fiabilité. Cependant, pour comprendre le processus accidentel, l'analyse ne peut rester sur un seul aspect et doit prendre en compte la cohérence et la coordination de ces échelles. Les interactions entre différents centres de décisions et/ou différents membres des équipes, sont un facteur-clef du développement de la sécurité dans le travail même si son organisation peut prendre plusieurs formes. Elles peuvent être à l'inverse source d'erreurs latentes ou actives qui peuvent engendrer des migrations vers des conditions limites d'usage tolérées par le système (Reason, 1995 ; Rasmussen, 1997).
- *Il est admis que le risque Zéro n'existe pas*. Cependant, en mettant de côté le problème très actuel des agressions, certains métiers semblent statistiquement plus exposés que d'autres à un certain nombre de risques professionnels (bâtiments, pompiers, policiers, infirmiers). Toutefois, la fréquence et le risque direct ne sont pas les seuls aspects à envisager ; dans un certain nombre de grands systèmes complexes (biochimie, transport maritime, aviation, nucléaire), les victimes potentielles en cas d'accident ne sont pas seulement les opérateurs et leurs collègues (victimes de premier rang), mais aussi, les usagers du système (victimes de deuxième rang), les personnes qui se situent dans l'environnement (victimes de troisième rang), les générations futures (victimes de quatrième rang) (Perrow, 1984).
- Nos analyses montrent qu'il y a pratiquement toujours une *histoire qui remonte plus ou moins dans le temps et engage des acteurs et des centres de décision différents*. Il existe peu d'accidents par lapsus ou hypovigilance d'un opérateur.
- *Des contradictions entre règles, moyens disponibles en hommes et en matériel conduisent souvent les opérateurs à de difficiles arbitrages entre performance, production et sécurité*. Même s'il y a prise de risque apparente pour l'observateur, il semble que celle-ci ne corresponde pas toujours à l'évaluation qu'en fait un opérateur donné qui l'évalue à l'aune de son sentiment de maîtrise de la situation, c'est à dire de ses méta-connaissances sur ses propres possibilités, des précautions prises pour assurer sa réussite et de sa confiance dans les dispositifs techniques et organisationnels dont il peut disposer. La préparation de missions dangereuses pour lesquelles pilotes d'avion ou pompiers anticipent différentes éventualités dans le déroulement de la situation et les moyens d'y faire face montre cette volonté de minimiser les risques (Valot, 1998).
- *Dans de tels arbitrages, on considère généralement le rôle du travail collectif comme un élément positif pour le contrôle de la situation* du fait de possibilités de compensations inter-individuelles ou de partage d'expérience. *Mais cette affirmation présente une double limite* : d'un côté, étant donné les dimen-



sions verticales et horizontales de la gestion des situations de travail, il faut souligner des risques de défaillances spécifiques au travail collectif par exemple, par manque de coordination des actions, de concertation sur la situation ou de méconnaissances de l'autre ou des exigences de son travail, qui sont justement la preuve que le collectif n'est pas constitué. D'un autre côté, la construction collective, progressive et non préméditée de comportements déviants peut conduire à une réorientation effective des buts ; ainsi, en dernière analyse, dans le cas de la navette spatiale Challenger, éviter le risque d'explosion lié à la mauvaise qualité de joints aurait été progressivement supplanté, sous la pression concurrentielle, par éviter le risque d'un non-lancement alors que les conditions étaient favorables ; cette réévaluation aurait conduit à élargir les bornes du risque acceptable sans pour autant violer aucune procédure (Bourrier, 1999).

- *Sur un plan plus individuel, beaucoup d'échecs à la régulation sont liés aux flux et aux canaux d'informations qui, du fait du caractère du système sont sources de transformations mais aussi d'incertitudes et donc de risques.* Il s'avère souvent impossible d'avoir «l'ensemble des informations pertinentes au bon moment». Par exemple, l'information peut être non perceptible, non accessible, confuse, inexacte, pas à jour, inattendue, insuffisante, si bien qu'il est impossible de se faire une représentation de la situation ; faute de temps ou de moyens pour tout contrôler, l'opérateur agit alors dans l'incertitude.
- *La pression temporelle et l'urgence et, de manière plus générale, l'intensification du travail constituent un facteur primordial de risque tant pour la qualité de la production que pour la santé des opérateurs et la sécurité.* Le risque d'accident augmente quand les exigences de productivité ne laissent plus de marge de manœuvre aux opérateurs pour réorganiser leurs activités, ou faire appel aux collègues. Le risque de maladie professionnelle (TMS, dépression nerveuse) augmente quand les cadences exigées n'autorisent pas de maintenir la qualité du travail souhaitée par l'opérateur ou que cette qualité n'est plus reconnue dans l'entreprise (Weill-Fassina, 2000).
- *Avec l'expérience professionnelle, les opérateurs passent d'une logique prescriptive à une logique qui intègre la gestion des règles de sécurité et des risques dans le processus de travail.* Leurs compétences leur permettant de mieux connaître les règles du métier, d'élargir le champ temporel, spatial et social de leur action, ils n'opèrent pas de la même manière que les novices. Ils peuvent néanmoins, négliger des précautions au nom de leur expérience, ce qui peut présenter peu d'inconvénients pour eux, mais en présente pour des moins expérimentés qui les imiteraient. On peut attribuer à un tel manque de formation et d'expérience la proportion relativement forte des accidents chez les intérimaires. Ceci interroge sur les risques encourus au nom de la flexibilité et de la polyvalence des organisations qui peuvent provoquer des pertes de repères pour les opérateurs et la production.

## **9.4. ORIENTATIONS POUR DES ACTIONS DE PREVENTION ET DE GESTION DE LA SECURITE**

---

La gestion de la sécurité s'élabore de la conception du travail à sa réalisation. L'élaboration de normes, la prise en compte de l'usage, la réduction de la complexité, la recherche d'un compromis social, la mise au point des équipements, la formation des opérateurs, leur sélection constituent autant de choix organisationnels, dont il faut évaluer les effets avant de les mettre en place.

### **9.4.1. Actions préventives centrées sur l'individu**

#### ***Les méthodes psychotechniques et la sélection du personnel***

Les investigations sur les caractéristiques individuelles favorisant la prise de risque et l'accidentabilité, conduisent à élaborer des épreuves psychotechniques destinées à repérer ou à identifier la présence éventuelle de ces traits chez les opérateurs, et à envisager des actions visant à les prendre en compte. Ces actions peuvent consister en la mise en œuvre d'un programme de formation, en un renforcement de la réglementation sur la sécurité et des contrôles, mais surtout, elles ont consisté en actions de prévention visant à éloigner des machines ou des situations de travail dangereuses, les opérateurs qui présentent des traits les « prédisposant » (§ 9.2.1) aux accidents, en incluant ces épreuves dans le processus de recrutement ou de sélection du personnel. Des batteries, dites de sécurité, ont été mises au point pour détecter chez des travailleurs, ou des candidats, les aptitudes ou les inaptitudes à occuper, de façon fiable, un emploi : tests d'acuité visuelle, tests d'habileté ou de dextérité, épreuves d'intelligence, épreuves psychomotrices, épreuves de personnalité, etc. En France, on connaît bien la célèbre « batterie de sécurité » de Bonnardel et son test de mesures des réactions complexes, le RCB (Faverge, 1967 ; Bonnardel, 1949). Le recrutement de certaines catégories de personnel appelé à travailler à des postes dits à risques est parfois subordonné à l'utilisation de tels outils, comme les candidats au permis cariste. On n'a pas toujours une évaluation de l'efficacité de telles pratiques, mais quelques études tendraient à les créditer d'un certain succès. Jones et Wuekber (1988) montrent que l'utilisation d'un inventaire spécialement conçu pour le recrutement du personnel, et comprenant trois sous-échelles, dont une sous-échelle sur la sécurité (le *Personnel Selection Inventory – Form 3S (PSI-3S)*) a un impact sur la réduction des accidents du travail, des primes d'assurances et des journées de travail perdues. De même, Borofsky, Wagner et Turner (1995) présentent une étude longitudinale (sur 3 ans) qui fait apparaître que l'adjonction d'un inventaire de sécurité, destiné à un

examen de pré-emploi, au processus normal de recrutement d'un complexe hôtelier (*The Employee Reliability Inventory - ERI*) a permis de réduire de façon significative le nombre d'accidents et le taux de turnover. Ils citent plusieurs études réalisées dans d'autres contextes avec le même outil qui vont dans le sens de leurs résultats. Cependant, il serait faux de croire que le seul recours à un examen de sécurité suffise à prévenir les accidents. Ainsi, Borofsky et al. (1995) remarquent qu'on ne peut imputer les résultats observés à la seule utilisation d'un inventaire de sécurité, puisque le taux de réduction des accidents et du turnover est moins fort entre la deuxième et la troisième année, qu'il ne l'est entre la première et la deuxième. En paraphrasant Jones et Wuekber (1988), on peut dire que l'approche de la sécurité par la sélection pourrait être prometteuse si l'on associe les programmes de sécurité centrés sur l'individu (sélection du personnel, récompenses pour pratiques de travail sûres, contrôle du stress, etc.) aux programmes traditionnels de sécurité centrés sur la formation, sur l'amélioration de la fiabilité de l'équipement et de la sécurité de l'environnement du travail.

### **La formation à la sécurité**

**Le seul recours à un examen de sécurité ou à une formation ne suffit pas à prévenir les accidents**

La formation à la sécurité gagnerait à s'inspirer des connaissances acquises dans les différents domaines de recherche sur les accidents, et particulièrement, dans le domaine de la perception des risques et de l'explication naïve de l'accident, notamment quand elle vise un changement d'attitude ou l'adoption de comportements plus sécuritaires. En effet, les études dans ces domaines nous enseignent qu'un grand nombre de comportements non sécuritaires ou de négligences ont leur source dans les croyances individuelles et les perceptions ou les explications naïves (§ 9.1.4.). Les biais dans ces croyances et ces explications empêchent de parvenir à une évaluation correcte de la situation à risques et des moyens de s'en protéger, et donc conduisent à s'engager dans des comportements risqués. La prise en compte de ces biais ou illusions permet de bâtir des programmes de formation plus adaptés et plus pertinents pour les formés (car se plaçant du point de vue du sujet), et donc susceptibles de rencontrer un plus grand succès. Il s'agira pendant cette formation de faire en sorte que chacun des participants se sente personnellement concerné par les risques et par les actions de prévention. La participation des différents partenaires de la situation de travail à l'analyse des accidents qui s'y produisent est en soi formatrice. La confrontation d'analyses venant de différentes sources pendant la formation, contribue non seulement à renseigner sur les biais possibles et la nécessité de s'en éloigner, mais fournit aussi un éclairage intéressant sur la causalité des accidents. En instaurant un débat contradictoire autour de ces analyses causales, on peut éveiller un esprit critique, une prise de conscience des biais et une meilleure compréhension des différents facteurs impliqués dans la survenue d'un accident. Cette prise de conscience peut être soutenue dans un deuxième temps par la présentation de données objectives issues d'une analyse préalable effectuée par des spécialistes sur les causes d'accidents semblables

du point de vue de l'activité impliquée, de l'organisation ou du secteur d'activité (Kouabenan, 2001).

### **Les simulations**

La simulation peut être utilisée comme méthode d'enseignement de savoir-faire et d'habiletés pour des tâches dont l'apprentissage direct s'avère impossible pour des raisons déontologiques (sécurité et sûreté), économiques (coût du matériel) ou techniques (très faible probabilité d'occurrence des incidents). Son objectif est de permettre à l'opérateur d'apprendre à reproduire de la façon la plus réaliste et fidèle possible les comportements attendus et/ou d'acquérir les compétences pour le faire. En raison du coût des simulateurs pleine échelle, les formations se font le plus souvent dans le cadre de simulations de tâches partielles (part-task) qui permettent des apprentissages de tâches fractionnées jugées particulièrement sensibles (simulateur pour l'entraînement aux gestes du métier dans le transport ferroviaire, entraîneur de système, entraîneur de procédures, entraîneur tactique, simulateur de missions dans l'aviation), des entraînements à des situations rares (détection d'obstacles par sonar ou identification de conflits de trajectoires en mer ; procédures de récupération de situations accidentogènes). L'usage des simulateurs pose un ensemble de questions touchant à leur validité écologique, ou possibilités de transfert et de généralisation des acquisitions, non seulement en fonction du rapport des situations simulées à la situation de référence (§ 9.1.2), mais encore en fonction de la signification que leur accorde l'opérateur et de la façon dont il redéfinit les enjeux de sa participation.

Dans ce domaine, psychologues du travail, ergonomes et didacticiens ont leur rôle à jouer pour analyser le travail préalablement à la formation, caractériser les situations simulées, suivre les processus d'acquisition (Béguin & Weill-Fassina, 1997).

### **La communication, l'information et l'élaboration de messages de prévention**

**L'acceptabilité des règles dépend en partie de la perception qu'a la population visée des risques et de leur pertinence par rapport à leur gestion.**

La prévention des accidents passe très souvent par des campagnes d'information et de communication. Pour être efficaces, les messages de prévention véhiculés par ces campagnes doivent être adaptés aux croyances et à la culture de la population à laquelle ils s'adressent. C'est le fondement de la plupart des modèles d'adoption du comportement de sécurité, particulièrement connus dans le domaine de la psychologie de la santé (Kouabenan, 2000a, 2000b). Ces études se fondent pour l'essentiel, sur l'idée que les attitudes, croyances et attentes des individus pourraient être des déterminants majeurs de leurs comportements. Elles laissent supposer que moins la perception du risque sera biaisée ou erronée, plus les individus adopteront des conduites sécuritaires. Suivant ces modèles, l'adoption d'un comportement de sécurité ou le changement d'une habitude nuisible dépend, à des degrés variables, de certaines attentes et cognitions : la perception de la situation comme étant dangereuse, la perception de sa propre vulnérabilité dans cette situation, les croyances suivant lesquelles un changement compor-

temental approprié peut contribuer à réduire la menace et les croyances en son auto-efficacité, c'est-à-dire la perception de sa compétence personnelle à mettre en œuvre le comportement sécuritaire ou à abandonner le comportement indésirable. Dès lors, pour être jugés pertinents ou crédibles, les messages de prévention doivent viser à stimuler de telles cognitions et attentes tout en veillant à atténuer ou à lever les barrières à l'adoption du comportement sûr. Le point de départ réside dans la prise de conscience de l'existence d'un danger et de l'exposition personnelle à ce risque. Cette prise de conscience passe par une information claire et précise sur les conséquences néfastes des risques objectifs inhérents à l'activité. Une fois, cette prise de conscience éveillée, il convient de développer chez les opérateurs, les habiletés nécessaires pour y faire face et de mener des actions visant à réduire les freins et à générer un rapport coûts-bénéfices favorable à l'adoption du comportement de sécurité (Kouabenan, 2001). Il s'agit surtout d'accroître l'implication et l'engagement des opérateurs dans les actions de sécurité en élaborant des messages de prévention intégrant leurs croyances. En effet, l'acceptabilité et l'accessibilité des règles dépendent en partie de la perception qu'a la population visée des risques et de la pertinence de ces règles par rapport à leur gestion. « Ce qui importe, ce n'est pas tant l'efficacité intrinsèque de ces règles ; ce qui importe, c'est que ceux qui sont chargés de les mettre en œuvre croient qu'elles le sont et se persuadent que les messages de prévention s'adressent à eux » (Kouabenan, 2000b, p. 93). Le style de communication, notamment la tonalité émotionnelle du message, peut également être affecté par la culture de la population-cible. On n'obtient pas nécessairement les mêmes résultats avec un message véhiculé sur un ton dramatique, humoristique ou scientifique (Conche, Kouabenan & Ceccon, 2003).

### ***Participation des acteurs de l'entreprise à la politique de sécurité***

Pour que la prévention des accidents soit réellement « l'affaire de tous », comme on l'entend souvent dire, il importe que tous les acteurs du système organisationnel (ouvriers, contremaîtres, cadres, dirigeants, ingénieurs de sécurité, etc.) soient associés aux différentes étapes de la gestion du risque, depuis la conception des sites de travail, jusqu'à l'élaboration des stratégies de prévention en passant par l'analyse des accidents qui se produisent. Une telle pratique présente l'avantage de clarifier les points de vue des uns et des autres, et de prévenir les réactions défensives ou les réactions de rejet des mesures retenues. La participation au diagnostic causal et à la définition des actions de sécurité apparaît comme un moyen d'accroître la compréhension des mesures prises, et donc l'engagement dans leur mise en œuvre.

**La participation conjointe de la hiérarchie et de la base à l'analyse des problèmes de sécurité permet d'avoir une communication moins défensive et moins conflictuelle autour de la prévention.**

Comme pour l'élaboration des messages, les mesures de sécurité prises en accord avec les croyances et les attributions causales des gens, ou en concertation avec les personnes chargées de les appliquer, ont beaucoup plus de chance d'être suivies que des mesures de sécurité prises de façon unilatérale. La participation des acteurs à l'analyse des accidents permet également de mieux cerner l'imbrication des causes et la complexité des accidents, et donc de ne pas limiter les actions correctives au niveau du seul opérateur, mais de les étendre à l'ensemble du système. La participation conjointe des dirigeants et des subordonnés à la fixation des objectifs de sécurité, doublée d'un feedback hebdomadaire sur les résultats obtenus, permet d'améliorer significativement la sécurité et d'obtenir une réduction du taux d'accidents (Cooper, Phillips, Sutherland & Makin, 1994). Mais surtout, la participation de la hiérarchie et de la base permet d'avoir une communication moins défensive et moins conflictuelle, de vaincre les résistances et d'instaurer une communication plus constructive autour des accidents, avec pour conséquence, un plus grand engagement de chacun dans les actions de sécurité ainsi définies.

### **Limiter l'impact futur de l'accident sur les témoins**

«Les accidents du travail dépassent dans leurs conséquences la mort ou la blessure des victimes directes et atteignent à des degrés divers et selon des modalités particulières les proches de ces victimes premières» (Cru, 1989). C'est pourquoi une discussion collective lors d'un accident est très importante pour permettre à chacun d'exposer sa vision des faits, même si celle-ci diffère de «l'authenticité des faits». Par ailleurs, un suivi psychologique par un professionnel indépendant de l'entreprise, autre que des personnes pouvant influencer sur la carrière de l'opérateur s'avère indispensable. Ces mesures sont d'autant plus importantes que certains agents avouent avoir peur de retourner travailler dans l'environnement qui les a agressés ou carrément l'éviter et peuvent souffrir de troubles psychologiques (cauchemar, sentiment de culpabilité) plusieurs années après l'événement. D'une manière plus générale, cette réflexion sur l'événement favorise une prise de conscience de l'ensemble de la situation qui permet d'en tirer les leçons tant d'un point de vue cognitif qu'affectif et donc d'améliorer les compétences des différents acteurs.

### **Le retour d'expérience**

Le retour d'expérience (REX) est devenu une méthode de gestion de la sécurité des systèmes complexes dans les années 90 (Dossier « Incidents, accidents, retour d'expérience », 1999) pour améliorer la qualité, la sécurité et la fiabilité du point de vue technique et/ou humains. Cet outil en pleine expansion a pour but de fournir les moyens d'une réflexion sur l'expérience acquise lors d'accidents et/ou d'incidents graves survenus en situation normale ou désorganisée, pour en tirer les conséquences, la mémoriser et la réutiliser. Son fonctionnement suppose la mise en place d'une structure spécifique dans l'entreprise, la formation d'un personnel particu-

lier, etc. Par rapport à l'individu, il devrait apporter des informations sur les erreurs, les actions de récupération, le fonctionnement collectif, etc. Par rapport aux incidents ou aux pannes, il concerne davantage l'apparition de dysfonctionnements techniques ou organisationnels. Mais au-delà, il pourrait permettre de mettre en évidence le fonctionnement d'un système socio-technique, ses failles ou difficultés, en allant au-delà du poste de travail et des opérateurs de la base, et donc de proposer des actions orientées vers un fonctionnement plus fiable de l'ensemble du système de travail.

Cependant son utilisation actuelle présente un certain nombre de difficultés :

- Comme pour l'analyse statistique (§ 9.1.1), son efficacité dépend de l'organisation de la collecte des informations, de la définition claire des données et des modèles d'exploitation sous-jacents.
- L'exploitation actuelle des REX reste parfois trop centrée sur l'individu, en faisant abstraction du contexte, en conduisant à une recherche de responsabilités ou à la mise en place de mesures de prévention au coup par coup du type règle de sécurité, dispositif de protection d'une machine, ou encore en laissant de côté les incidents mineurs, pourtant riches en information.
- Tel que pratiqué actuellement, le REX n'exploite pas les données questionnant l'organisation du travail.
- Pour être efficace, le REX nécessite une structure organisant des restitutions adéquates auprès de l'ensemble des acteurs concernés, sous forme de groupes de réflexion ou de situations de formation. Ce qui est, semble-t-il, rarement le cas.

Le psychologue et l'ergonome ont leur rôle à jouer pour élaborer des grilles d'analyse, relever et traiter les données et mettre en place des restitutions.

### **9.4.3. Actions centrées sur la fiabilité organisationnelle**

L'ergonomie préconise depuis longtemps une approche anthropocentrée, qui tient compte de l'interaction Homme-Machine, par opposition à une approche technocentrée.

*L'ergonomie a évolué, d'une perspective d'aménagements locaux vers une prise en compte du système dès sa conception.*

#### ***Dans une perspective d'ergonomie des éléments***

Tous les chapitres des manuels traitant des informations visuelles, auditives, tactiles, qu'il s'agisse des ambiances physiques (lumineuses, thermiques, sonores), de la présentation des informations proprement dites (accessibilité, visibilité, lisibilité, compréhensibilité) ou des communications, sont pertinents pour améliorer la représentation des situations. Il en est de même en ce qui concerne la forme, la dimension, la structuration du matériel, des outils, des dispositifs, les temporalités et les espaces de travail ou le port d'équipements individuels de sécurité. Mais les bases pour guider

les choix restent les liens entre l'information et l'action (stéréotypes, compatibilité) et plus généralement entre le dispositif de sécurité et son utilisation possible dans l'activité de travail. Les exemples sont nombreux où le dispositif de sécurité est neutralisé au profit de la production ou d'un plus grand confort. L'aménagement ne peut donc venir qu'en relation avec une analyse des activités ou d'éventuels dysfonctionnements. Cependant, cette «ergonomie corrective» peut être relativement coûteuse. C'est pourquoi on s'oriente de plus en plus vers une «ergonomie de conception». En partant de l'analyse ergonomique du travail et de l'analyse des accidents sont préconisés des axes de prévention guidant la conception de règles et de procédures adaptées à la situation, la conception de systèmes d'aides au travail répondant aux exigences réelles de l'activité, en particulier en situation critique, etc.

### ***Du point de vue des conditions de travail***

Des aménagements ergonomiques quant aux horaires de travail, aux cadences, à l'organisation du personnel (prise en compte du travail collectif et des collectifs de travail, du vieillissement de la population...) sont des actions qui influent de façon directe ou indirecte sur la sécurité et la performance d'un système socio-technique en accroissant ou en diminuant les marges de manœuvre des opérateurs.

### ***Du point de vue de l'intégration de la sécurité dans la conception***

Dans la conception d'interfaces et d'aides au travail, les concepts de transparence et d'affordance, en relation avec la logique de fonctionnement cognitif de l'utilisateur, sont fondamentaux pour la fiabilité globale d'un système (Amalberti, 1996 ; Rabardel, 1995). Sans rentrer dans une discussion développée par ailleurs, en particulier par Amalberti, sur les apports et limites de ces approches, nous signalerons ici uniquement le fait que ces approches concernent souvent une situation de travail bien spécifique, laissant de côté d'autres situations de travail possibles, d'autres utilisateurs potentiels.

Par ailleurs, le développement des normes et directives européennes<sup>1</sup> va de plus en plus dans le sens de l'intégration de la sécurité à la conception des équipements, c'est-à-dire à une prévention de premier niveau, qui anticiperait un certain nombre de risques et leur gestion. Cependant, les normes ont souvent une logique de « blocage » du risque ou « d'éloignement » de l'opérateur de la source de risque et si elles ont des intérêts indiscutables, elles ont aussi des limites en particulier liées à la non prise en compte des

---

<sup>1</sup> Directive Européenne 89/392/CEE du 14 juin 1989 concernant le rapprochement des législations des Etats membres relatives aux machines, modifié par les directives 91/368/CEE du 20 juin 1991 et 93/44/CEE du 14 juin 1993.- J.O.C.E. n° L 183 du 29 juin 1989, pp.9-32 ; n° L 198 du 22 juillet 1991, pp 16-32 ; n° L 175 du 19 juillet 1993, pp. 12-20.



exigences du travail, ce qui dans le quotidien conduit parfois au « shuntage » des systèmes de sécurité « pour pouvoir travailler ».

Face à ce double constat, des résultats intéressants se profilent dans le cadre d'une étude PROSPER (Programme Système Production) en cours, dont le thème est l'intégration de la sécurité dès la conception des équipements (De la Garza, 2000). La réflexion se construit de l'interrogation à la fois sur les conditions d'utilisation réelles et les conditions d'intégration de la sécurité par différents acteurs de la conception. Il en ressort la nécessité de dépasser un usage « nominal » tel qu'il est envisagé souvent par les équipes de conception et de s'orienter vers l'anticipation d'usages multiples de ces équipements par différents opérateurs et dans des contextes eux aussi différents. Il s'agit d'anticiper la variabilité de la production (par exemple, des qualités de papier différentes pour une même rotative), la variabilité des opérateurs (aspects anthropométriques afin d'éviter des postures acrobatiques ou inconfortables, vieillissement de la population), la diversité des types d'interventions en cas d'incident et en cas de maintenance (accès machine adéquats, carters, escaliers, commandes, démontage de pièces spécifiques...). Des critères d'ergonomie et de sécurité devraient apparaître dans les cahiers des charges au même titre que les spécifications techniques et les critères de performance.

## **9.5. CONCLUSION**

---

Ce chapitre montre comment la prévention concerne différents moyens, outils méthodologiques, centres de décision et acteurs dans l'entreprise et insiste sur la nécessité d'articuler des actions centrées sur l'individu et sur les conditions de travail. Plusieurs disciplines fonctionnant à différentes échelles d'analyse ou focales d'observation sont appelées à collaborer pour mieux maîtriser la sécurité et la fiabilité des systèmes socio-techniques : la sociologie du travail et des organisations pour ce qui concerne la gestion économique, sociale et politique de l'entreprise, les sciences de l'ingénieur pour les analyses de sûreté, l'ergonomie pour ce qui est de l'activité individuelle et collective des opérateurs, la psychologie, et plus particulièrement la psychologie du travail et la psychologie des organisations, pour la compréhension des mécanismes cognitifs, sociaux, et culturels mis en jeu concernant l'appréhension et le contrôle des risques.

***La gestion des risques consiste en une recherche continue d'équilibre entre production, qualité, et sécurité.***

Cependant, il existe dans la conception des situations de travail, des contradictions concernant les représentations du processus accidentel en fonction de la logique de l'entreprise et de ses priorités. Ainsi, d'un côté dans une perspective tayloriste on définit des procédures, des normes et on exige une application stricte de la règle ; de l'autre, on introduit une logique de développement de compétences, de prise de responsabilités et de missions. En outre, les différents acteurs de l'entreprise développent des comportements adaptatifs et des actions autonomes en relation avec des marges de manœuvre possibles, cherchant à réduire l'incertitude.

La prévention et la sécurité au quotidien peuvent devenir alors une recherche continuelle de jeux d'équilibre entre production, qualité, sécurité, etc. fragilisant à plus ou moins long terme le système.

Enfin, si le choix des mesures de sécurité dans l'entreprise est très souvent conditionné par leur coût et le souci de préserver les équilibres financiers, il ne faut pas perdre de vue qu'un accident représente non seulement des coûts directs mais aussi d'importants coûts indirects, «cachés», dont une connaissance plus précise peut peser sur les orientations sécuritaires de l'entreprise (Dossier Le coût du travail, 1991 ; Kouabenan, 1999).

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre résume différentes approches de l'analyse des accidents en partant d'un point de vue individuel et en allant vers une perspective systémique. Sont présentés :

- les grands principes de quelques méthodes d'analyse de la sécurité comme les tableaux de bord, les simulations, les expérimentations, l'analyse des sources d'erreurs, l'explication naïve et l'analyse clinique des accidents
  - quelques modèles cognitifs de la prise de risque,
  - un modèle ergonomique de gestion individuelle et collective du risque,
  - un ensemble d'actions préventives possibles en fonction des résultats d'analyse ; qui sont autant de ressources mises à la disposition des psychologues du travail et ergonomes.
- 

### Définitions fondamentales

**Attribution causale** : L'attribution causale est le processus par lequel un individu impute une cause à son comportement ou à celui d'autres. Cette imputation peut être faite à des conditions internes ou dispositions propres à l'individu (capacités, aptitudes, effort, etc.) ou à des conditions externes (conditions de travail, pression temporelle, malchance, etc.). C'est le processus par lequel un individu explique son comportement ou celui d'autrui.

**Danger** : état d'une situation ou d'un système dans lequel il est potentiellement prévisible qu'il y ait un dommage pour les éléments matériels ou humains (Hale, & Glendon, op. cit.).

**Erreur** : Selon Leplat (1985), l'erreur peut être définie comme un écart par rapport au but à atteindre dans l'exécution d'une tâche et/ou par rapport aux conditions qui seront plus ou moins prises en compte. On distingue ainsi l'erreur sur le résultat de l'erreur sur la procédure ou le procédé qui permet de l'atteindre. L'erreur peut également être définie comme un écart par rapport à une norme : dans ce cas, quelque chose qui aurait dû être fait, ne l'a pas été.

**Explication naïve de l'accident** : L'explication naïve renvoie à l'explication donnée spontanément par l'individu non spécialiste de l'étude et de la prévention des accidents. Elle est dite naïve en opposition à l'explication scientifique qui recourt à une méthodologie éprouvée. Le terme est inspiré par celui de «l'analyse naïve» de l'action de Heider (1958).

**Fiabilité** : La fiabilité c'est la « science des défaillances », une défaillance technique étant elle-même considérée comme la cessation d'aptitude d'une entité à accomplir une fonction requise (Villemeur, 1988). La fiabilité globale est celle du couplage entre les composantes humaines et techniques du système. Trois aspects qualitatifs permettent de nuancer la notion de fiabilité : la fiabilité en tant que la capacité du système pour

réaliser une fonction particulière sous des conditions environnementales spécifiques et dans un intervalle de temps donné, la robustesse ou capacité du système pour réaliser une fonction particulière dans des conditions environnementales pour lesquelles le système n'a pas été conçu et l'adaptabilité ou capacité du système pour réaliser une fonction particulière dans des conditions environnementales qui empêchent l'utilisation des procédures normales (Hollnagel, 1991).

**Risque :** La notion de risque renvoie à l'existence d'une menace éventuelle plus ou moins prévisible pour la vie ou la santé (Fischhoff et al., 1981). C'est la probabilité qu'un dommage de type spécifié pour des éléments spécifiés du système arrive dans un système donné pendant une période de temps définie (Hale & Glendon, 1987) ; ou encore la possibilité d'occurrence d'un événement non souhaitable, lié ou engendré par les conditions de travail (De la Garza & Weill-Fassina 2000).

**Sécurité :** La notion de sécurité renvoie à l'organisation, les conditions matérielles, économiques, politiques, propres à créer une situation permettant de minimiser les risques ou de contrôler le danger.

**Proposition  
d'exercice**

Relever les données d'un accident dont vous avez eu connaissance, et l'analyser ou le faire analyser selon la méthode de l'arbre des causes par des personnes d'origine différenciée suivant le niveau socio-professionnel, le sexe, le métier, l'affiliation ou non à un syndicat ; etc... Confronter les différents arbres des causes. Analyser les processus d'inférence en jeu et essayer de construire collectivement un arbre de cause unique qui en ferait la synthèse. Exposer les difficultés et les limites d'une telle démarche (pour l'élaboration de l'arbre des causes, cf. Chesnais, 1993).

Ou si l'on dispose de plusieurs rapports pour le même accident, relever les attributions causales qui sont faites par les différents rapporteurs et les mettre en rapport avec leur niveau d'implication dans l'organisation ou l'accident, la destination du compte rendu, etc., et les discuter.

**A propos des  
auteurs**

**Annie Weill-Fassina**, Maître de Conférences au Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive de l'Ecole Pratique des Hautes Études.

Ses recherches portent sur la construction de représentations et gestion des risques ; la sécurité, la fiabilité ; le développement de compétences, le travail collectif.

**Dongo Rémi Kouabenan**, Professeur de psychologie du travail et des organisations, Directeur du DESS de psychologie du travail de l'université Pierre Mendès France (Grenoble II).

Il mène des recherches sur l'explication des accidents, perception des risques et prévention (thème majeur), l'analyse des processus cognitifs dans le travail (Changement, relations de travail, etc.), l'analyse des postes et des conditions de travail ; et l'insertion sociale des publics en difficulté d'insertion (handicapés, chômeurs, etc.).

**Cecilia De la Garza**, Maître de Conférences au Laboratoire d'Ergonomie Informatique de l'Université de Paris 5.

Ses thèmes de recherche concernent la construction de représentations et gestion du risque ; la conception de systèmes, sécurité, fiabilité ; le travail collectif ; l'âge et nouvelles technologies.

## Bibliographie

- Amalberti, R. (1993). Safety in flight operations. In B. Wilpert, & T. Qvale (Eds), *Reliability and Safety in Harazardous Work Systems* (pp. 171-194). Hove, UK : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Amalberti, R. (1996). *La conduite de systèmes à risques*. Paris : P.U.F.
- Béguin, P., & Weill-Fassina, A. (Eds.) (1997). *La simulation en ergonomie : connaître, agir et interagir*. Toulouse : Octarès Editions.
- Bernard, F. (1999). L'homme, les procédures et les automatismes : Évolution de leur place respective au cours de la vie d'un produit. In *Ergonomie et fiabilité des systèmes et des organisations*. Actes du 34<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Caen, France, CHU -Caen, ARACT - Haute Normandie, 423-434.
- Bonnardel, R. (1949). La psychométrie et la prévention des accidents du travail : L'importance du facteur «intelligence concrète». *Le Travail Humain*, 1-2.
- Borofsky, G.L., Wagner, J., & Turner, S. (1995). Sustained reduction in turnover and accidents associated with the ongoing use of a preemployment screening inventory : results of a three-year longitudinal study. *Psychological Reports*, 77, 195-204.
- Bourrier, M. (1999). Approches organisationnelles de la sécurité : dialogue avec les ergonomes. Actes du 34<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Caen, France CHU -Caen, ARACT - Haute Normandie, 309-321.
- Cambon de Lavalette, B. & Neboit, M. (Eds) (1996). *L'erreur humaine : question de points de vue ?* Toulouse : Octarès.
- Chesnais, M. (1993). *Enseigner la prévention des risques professionnels. L'arbre des causes*. Document INRS - ED1500. Nancy, France.
- Kouabenan, D.R., Conche, P., & Cecon, C. (2003). Les pratiques de prévention dans une entreprise nucléaire : vers une prise en compte de la dimension humaine et psychologique de la sécurité. In D.R. Kouabenan, & M. Dubois (Eds). *Les risques professionnels : évolution des approches. Nouvelles perspectives*. Toulouse : Octarès (à paraître).
- Cooper, M.D., Phillips, R.A, Sutherland, V.J., & Makin, P.J. (1994). Reducing accidents using goal setting and feedback: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 219-240.
- Cru, D. (1989). Ils ne mouraient pas tous, mais tous étaient frappés. *Revue de Médecine du Travail*, 14, 4, 189-192.
- Cru, D. (1995). *Règles de métier, langue de métier : dimension symbolique au travail et démarche participative de prévention*. Diplôme de l'École Pratique des Hautes Études. Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, Paris.
- Dählbäck, O. (1991). Accident-proneness and risk-taking. *Personality and Individual Differences*, 12, 79-85.
- De la Garza, C. (2000). *Modalités d'intégration de la sécurité dans une activité de conception : l'exemple d'une rotative*. Rapport d'avancement, Projet PROSPER, Convention INRS-LEI-Paris V, déc.
- De la Garza, C., & Weill-Fassina, A. (1995). Method of analysis of risk management difficulties in a collective activity : railways maintenance. *Safety Science*, 18(3), 157-180.
- De la Garza, C., & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In H. Benckroun, & A. Weill-Fassina (Eds), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 217-234). Toulouse : Octarès -Éditions.
- De la Garza, C., Weill-Fassina, A., & Maggi B. (1999). Modalités de réélabores des règles des moyens de compensation des perturbations dans la maintenance d'infrastructures ferroviaires. In *Ergonomie et fiabilité des systèmes et des organisations*. Actes du 34<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Caen, France, CHU -CAEN, ARACT -Haute Normandie, 335-343.
- Dodier, N. (1995). *Les hommes et les machines*. Paris : Ed. Métailié.
- Faverge, J.M. (1967). *Psychosociologie des accidents du travail*. PUF : Paris.
- Fischhoff, B., Lichtenstein, S., Slovic P., Derby, S.L., & Keeney, R. L. (1981). *Acceptable risk*. Cambridge : University Press.
- Hale, A.R., & Glendon, A.I. (1987). *Individual Behaviour in the control of danger*. Amsterdam : Elsevier.
- Hendrick, K., & Benner, L.B.Jr. (1987). *Investigating Accidents with STEP*. New-York and Basel : Marcel Dekker, inc.
- Holcom, M.L., Lehman, W.E.K., & Simpson, D.D. (1993). Employee accidents : Influences of personal characteristics, job characteristics, and substance use in jobs differing in accident potential. *Journal of Safety Research*, 24, 205-221.
- Hollnagel, E. (1991). Cognitive ergonomics and the reliability of cognition. *Le Travail Humain*, 54, 4, 305-321.
- Jones, J.W., & Wuekber, L.J. (1988). Accident prevention through personnel selection. *Journal of Business and Psychology*, 3, 187-198.
- Kouabenan, D.R. (1999). *Explication naïve de l'accident et prévention*. Paris : PUF.
- Kouabenan, D.R. (2000a). Décision, perception du risque et sécurité. In J.L. Bernaud & C. Lemoine (Eds), *Traité de Psychologie du Travail et des Organisations* (pp. 279-321). Paris : Dunod.
- Kouabenan, D.R. (2000b). Explication ordinaire des accidents, perception des risques et stratégies de protection. *Pratiques Psychologiques*, 85-97.
- Kouabenan, D.R. (2001). Management de la sécurité : rôle des croyances et des perceptions. In C. Lévy-Léboyer, M. Huteau, C. Louche & J.P. Rolland (Eds), *RH : Les Apports de la Psychologie du Travail* (pp. 453-473). Paris, France : Editions d'Organisation.
- Kouabenan, D.R. (2002). Occupation, driving experience, and risk and accident perception. *Journal of Risk Research*, 5, (1),49-68.
- Lafamme, L. (1988). *Modèles et méthodes d'analyse de l'accident du travail : de l'organisation du travail aux stratégies de prévention*. St-Laurent Ouest, Longueuil, Québec : Diffusion SyGeSa limitée.
- Lafamme, L., & Cloutier, E. (1991). Processus de production et sécurité du travail. Une étude exploratoire des risques d'accident intra entre-

- prise dans le secteur des scieries. *Le Travail Humain*, 54(1), 43-56.
- Leplat, J. (1978). L'équivalence des situations de laboratoire et de terrain. *Le Travail Humain*, 41, 307-318.
- Leplat, J. (1982). Psychologie et étude des accidents. In *Psychologie du Travail : Perspective 1990*. Actes du 2<sup>ème</sup> congrès de psychologie du travail de langue française. Issy-Les-Moulineaux, France : Editions EAP, 623-631.
- Leplat, J. (1985). *Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail*. Paris : Armand Colin.
- Leplat, J. (1989). Les simulateurs comme instruments d'étude de la fiabilité humaine. *R.G.S.*, 86, 63-66.
- Leplat, J. (1999). Analyse cognitive de l'erreur. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 49, 31-41.
- Leplat, J. (2003). Questions autour de la notion de risque. In D.R. Kouabenan, & M. Dubois, (Eds). *Les risques professionnels : évolution des approches. Nouvelles perspectives*. Toulouse : Octarès (à paraître).
- Leplat, J. & Cuny, X. (1974). *Les accidents du travail*. Paris : PUF. Que sais-je ?
- Maggi, B., (1996). La régulation du processus de l'action de travail. In P. Cazamian, F. Hubault, M. Noulon (Eds) *Traité d'ergonomie* (pp. 637-662). Toulouse : Octarès-Éditions.
- Maggi, B., & Masino, G. (1999). *Niveaux de décision et modes de régulation : l'autonomie et la discrétion dans le processus de travail*. Actes du Séminaire Condor 14/1/99, GDR-CNRS FROG, Paris, France.
- Malaterre, G. (1994). *Place des simulateurs à l'INRETS et rôle du cercle des utilisateurs*. Paris : Actes Journée Spécialisée du 3 février 1994, Actes INRETS, N° 42.
- McKenna, F. (1983). Accident proneness : A conceptual analysis. *Accident Analysis and Prevention*, 15, 65-71.
- Monteau M., & Favaro M. (1988). Bilan des méthodes d'analyses a priori des risques. Nancy, France : Rapport INRS, n° 88 / 04.
- Monteau M., Krawsky G., & Cuny X. (1974). Méthode pratique de recherche de facteurs d'accidents. Nancy, France : Rapport INRS, n° 77 / RE.
- Näätänen, R. & Summala, H. (1976). A model for the role of motivational factors in drivers's decision-making. *Accident Analysis and Prevention*, 6, 243-261.
- Perrow, C., (1984). *Normal accidents. Living with high-risk technology*. New-york : Basic Book inc publishers.
- Piaget, J. (1975). *L'équilibration des structures cognitives : problème central du développement*. Études d'épistémologie génétique, Vol. 33. Paris : PUF.
- Pueyo V., & Gaudart C. (2000). L'expérience dans les régulations individuelles et collectives de déficiences. In H. Bencheckroun, & A. Weill-Fassina (Eds), *Le travail collectif. Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 257-272). Toulouse : Octarès -Éditions.
- Rabardel, P. (1995). *Les Hommes et les Technologies, approche cognitive des instruments contemporains*. Paris : Armand Colin.
- Rasmussen, J. (1997). Risk management in a dynamic society : a modelling problem. *Safety Science*, 27, 2-3, 183-213.
- Rasmussen, J. (1993). Analysis of tasks, activities and work in the field and in Laboratories. *Le Travail Humain* 56, 2-3, 133-155.
- Reason, J. (1993). *L'erreur humaine*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Reason, J. (1995). A system approach to organizational error. *Ergonomics*, 38, 1708-1721.
- Rocher, M., & Chesnais, M. (1995). *Apports de l'ergonomie à la prévention des risques professionnels*. Paris : Etude INRS CRAM CNRS A 1/1.008.
- Roth, E.M., Woods, D.D., & Pople, Jr., H.E. (1992). Cognitive simulation as a tool for cognitive task analysis. *Ergonomics*, 35, 1163-1198.
- Timpe, K.P. (1993). Psychology's contributions to the improvement of safety in the man-machine system. In B. Wilpert, & T. Qvale (Eds), *Reliability and Safety in Harzardous Work Systems* (119-132). Hove, UK : Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Trinquet, P. (1996). *Maîtriser les risques du travail*. Paris : PUF, Coll. Le Travail Humain.
- Valot, Cl. (1998). *Métacognition et connaissances métacognitives : Intérêt pour l'ergonomie*. Thèse de Doctorat en ergonomie. Université de Toulouse Le Mirail, Toulouse.
- Valot, Cl., Weill-Fassina, A., Guyot, S., & Amalberti, R. (1995). Vers un modèle ergonomique des grands systèmes. In *L'homme dans les nouvelles organisations*. Actes du XXX<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Biarritz, France, 272-279.
- Villemeur, A. (1988). *Sûreté de fonctionnement des systèmes industriels Fiabilité- Facteurs humains -informatisation*. Paris : Eyrolles.
- Weill-Fassina, A. (2000). Time pressure as a factor of occupational risk. *1st International Congress of occupational risk prevention*. Tenerife. CD-ROM [Http://www. Prevention Integral. com](http://www.PreventionIntegral.com) ORP'2000.
- Weill-Fassina, A., Rabardel, P., & Dubois, D. (1993). *Représentations pour l'action*. Toulouse : Octarès-Éditions.
- Weill-Fassina, A., & Valot, C. (1997). «Le métier ça va, mais le problème, c'est ce qu'y a autour». In Dessaigne, M.F., & Gaillard, I. (Ed), *Des évolutions en ergonomie*(pp. 75-87). Toulouse : Octarès- Éditions.
- Wilde, G.J.S. (1982). The theory of risk homeostasis : Implications for safety and health. *Risk Analysis*, 2, 209-225.
- \*\*\* (1991). Le coût du travail. Dossier *Performances Humaines et Techniques*. n°51, 7-24.
- \*\*\* (1999). Incidents, accidents, catastrophes. Retour d'expérience. *Annales des Ponts et Chaussées, Ingénieur science société*. N° 91.





« On peut tomber malade du travail », comme le dit Ghislaine, dans un article paru en 2002, dans un dossier de l'hebdomadaire *Le Nouvel Observateur* consacré à la « déprime au travail ». Ghislaine est cadre dans une société de vente de prêt-à-porter. Confrontée à une charge de travail excessive, à des injonctions contradictoires, à des délais de réalisation impossibles à tenir, elle a fait une rupture d'anévrisme qui a pu être soignée. Mais peu de temps après la reprise de son travail, elle a fait un épisode dépressif important et elle est désormais en incapacité permanente. Son histoire illustre parfaitement comment, peu à peu, une situation de travail, initialement perçue comme satisfaisante et intéressante du point de vue des contenus et de la rémunération, peut devenir en peu de temps stressante et anxiogène à la suite de changements organisationnels et de nouvelles modalités de gestion et de management. Ghislaine appréciait son directeur qui l'avait promue à son poste de cadre, ainsi que ses collègues. Tout a commencé quand une nouvelle forme d'organisation du travail, l'enrichissement des tâches, a été mise en œuvre dans la société. Ghislaine était chargée de la gestion du parc immobilier de la société, soit 600 magasins de la chaîne de vente. L'enrichissement des tâches, en ce qui la concerne, a consisté à avoir en charge, seule, non plus 200 magasins, mais 600 suite au développement de la société. « *Je n'avais pas de chef ; officiellement, j'étais rattachée au directeur général. Il croyait en moi, mais il n'avait pas le temps de s'occuper de moi. C'est cela qui était très vicieux. Personne ne connaissait exactement ma charge de travail. Personne n'était là pour dire stop* ». De ce fait, elle a été « annexée » par tous les chefs de service. « *J'étais censée tout faire du moment que cela concernait le parc immobilier. Alors, j'avais sur le dos le directeur général, mais aussi le directeur juridique, les contrôleurs de gestion, le responsable expansion. Tous considéraient leur demande comme la plus urgente. Ils me donnaient des ordres contradictoires. Chacun me demandant de travailler pour lui, je n'avais plus le temps d'expédier les affaires courantes* ». A cette situation extrême, s'ajoute une rotation des cadres importantes très déstabilisante : « *Ces chefs qui étaient tous sur mon dos changeaient tout le temps. Il fallait chaque fois tout réexpliquer* ».

Il n'est pas nécessaire d'aller chercher des situations exceptionnelles pour illustrer ce que peuvent être les emprises organisationnelles, matérielles et humaines dans les situations de travail et l'importance de leurs effets sur la santé physique et psychique de l'agent. Ainsi dans la grande distribution, il est fréquent d'entendre le discours que tient une hôtesse de caisse comme Nacéra.

Nacéra a 25 ans. Elle est d'origine algérienne et mariée depuis peu... Depuis un an, elle est caissière réassortisseuse dans un magasin discount. Le visage est fier, la voix est forte : « *j'aime bien ce travail, être en contact avec les clients. Je suis vive, ça ne me dérange pas de travailler vite. Le problème, c'est l'ambiance. Dès qu'on s'entend avec la caissière d'à côté, on vous change de place pour que vous ne perdiez pas de temps à papoter alors que vous pouvez parler et taper en même temps. Et si vous parlez au client que vous finissez par bien connaître, en demandant des nouvelles*



*des enfants, on vous change de magasin carrément. Le superviseur, il est toujours sur votre dos. Quand vous déchargez une palette, montre en main, il vous dit : » je te donne six minutes ! », alors qu'il sait que six minutes, c'est pas faisable. Comme vous avez besoin de travailler, vous finissez par tout accepter. Même de faire 5 000 F de caisse les heures creuses et de prendre des avertissements. J'ai une collègue mariée qui est tombée enceinte, le superviseur lui a tellement fait peur, qu'on voulait pas de femmes enceintes, qu'elle garderait pas son travail, qu'elle a fini par se faire avorter. » (Extrait de l'article «Chroniques de la violence ordinaire», M. Grenier-Pezé – Revue Travailler n°4-2000 © Eds Martin média).*

Ces deux exemples démontrent, à l'évidence, que ce sont tous les éléments constitutifs de la situation de travail : les personnes (collègues, responsables), les modes d'organisation (type de gestion et de management), les objectifs assignés, les procédures imposées, les délais accordés, qui sont les facteurs contribuant à la détérioration de la santé au travail. Il convient donc d'en identifier la nature, d'en évaluer les effets et de saisir leur interaction pour construire une théorie explicative de la santé au travail.

Par ailleurs, les termes utilisés dans les témoignages illustrent parfaitement, au delà de l'aspect anecdotique, les liens entre la façon dont est vécu la souffrance au travail, ses causes plus ou moins identifiées et ses manifestations tant physiques que psychiques : « charge de travail ; avoir sur le dos, n'avoir plus le temps, urgence ; ambiance, tout accepter, faire peur » sont l'expression spontanée de cette souffrance.

En conséquence, il nous paraît justifié dans un chapitre consacré à la santé psychique au travail de traiter des manifestations de la dégradation de la santé, mais aussi de la nature et de l'importance des facteurs contribuant à maintenir ou au contraire à détériorer la santé des travailleurs et enfin des façons dont les personnels, soumis à ce type de situations, peuvent réagir individuellement et collectivement.

## **10.1. LA SANTE AU TRAVAIL : NATURE ET IMPORTANCE DES ATTEINTES A LA SANTE PSYCHIQUE**

---

### **10.1.1 Le bien-être au travail et sa détérioration**

Ne voir dans le travail que le pôle négatif, lié aussi bien aux effets sur la santé qu'aux aspects aliénants, voire aux conséquences de l'absence de travail, ne permet pas de comprendre pourquoi certains éléments de la situation de travail, qu'ils soient matériels,

**Le lien entre santé  
et bien-être au travail**

organisationnels ou humains, peuvent avoir autant de répercussions sur la personne. Il convient donc, avant même d'aborder les détériorations de la santé psychique au travail, de comprendre en quoi le travail peut aussi être une source de satisfaction et de bien-être. Dans notre société, le travail constitue une valeur centrale, tant au plan collectif et social qu'au plan individuel. Le travail est finalement une valeur qui a du sens et qui donne du sens, y compris dans les situations de non-travail. En effet, comme le rappelle Louche (2001) en renvoyant aux travaux du groupe « Meaning of Work », le travail peut prendre une place centrale dans l'éventail des valeurs mises en avant par tout à chacun. Au delà même des avantages que l'on peut retirer du travail effectué (salaire, sécurité de l'emploi, etc.), il participe à la fois au processus de socialisation, de construction identitaire et de réalisation de soi (voir le chapitre 13 consacré à la socialisation organisationnelle). Cette centralité accordée au travail est d'autant plus importante et fermement ancrée que les niveaux d'implication et de satisfaction au travail sont eux mêmes élevés (voir chapitre 14 Motivation, satisfaction, implication), le tout pouvant être exacerbé par des variables personnelles et situationnelles (Louche, 2001).

Le travail apportant du sens à tout un pan de la vie adulte, procurant l'accessibilité aux biens matériels et contribuant à une sorte de bien-être, on comprend alors l'importance des répercussions que peut avoir une remise en question de cet équilibre. Toutefois, il faut prendre garde à ne pas donner une vision idyllique du rapport entre personne et travail : tout travail n'est pas nécessairement ou constamment source de satisfaction ; l'implication au travail ne va pas de soi ; la motivation peut s'étioler au fil du temps. Le bien-être n'est pas une sorte d'état idéal primitif qui pourrait se détériorer et avoir par conséquent des effets sur la santé. Le rapport entre le bien-être au travail et la santé s'établit dans un échange permanent liant les ajustements répétés entre personnes et organisation de travail et les conséquences et les coûts pour la personne qui infléchissent à leur tour le rapport au travail.

### **10.1.2**

### **L'altération de la santé au travail**

Vouloir évaluer la détérioration de la santé au travail implique que l'on puisse identifier ses manifestations et leur importance. Deux types de travaux nous permettent de le faire : les enquêtes de type épidémiologique et les approches cliniques du travail.

**Les études  
épidémiologiques  
permettent de  
mieux saisir  
l'ampleur des  
atteintes à la  
santé**

Comme le précise Derriennic et Vezina (2000), les études épidémiologiques permettent de « découvrir que les fréquences de certains types d'atteintes à la santé peuvent dépendre non seulement de facteurs physiques, chimiques... mais aussi de facteurs psychosociaux du travail qui réfèrent à l'organisation du travail ». Ces études permettent d'évaluer la fréquence des troubles de santé mais aussi de repérer les populations qui en sont victimes. Concernant ces dernières, on peut dire qu'il existe des inégalités en termes de santé au travail. Davezies (1999) signale par exemple que l'écart d'espérance de vie entre celle des cadres et celle des ouvriers s'est

accru de 0,7 année, passant de 7,5 ans dans les années soixante à 8,2 ans vingt ans plus tard.

Le même auteur distingue trois types d'atteintes à la santé au travail, qu'on retrouve dans la plupart des enquêtes épidémiologiques et résultant de :

- l'exposition à des nuisances physico-chimiques (produits toxiques, vibrations, bruit, radiations).
- d'une sollicitation importante des personnes au travail (stress et usure au travail).
- de l'atteinte à la dignité et à l'estime de soi (harcèlement).

Une enquête, menée en 2000 par la fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, sur 21500 travailleurs, permet à la fois de connaître les problèmes de santé au travail les plus criants en Europe mais aussi de mesurer l'évolution de l'état de santé entre 1990 et 2000.

La proportion de travailleurs déclarant leur santé ou leur sécurité menacée du fait de leur travail est restée stable ces dix dernières années, à environ 27 %.

Toutefois, cette quasi stabilité recouvre une évolution différente des manifestations et des facteurs de détérioration de la santé. Par exemple, on constate qu'en 5 ans les problèmes de santé les plus fréquents sont les douleurs dorsales (33%), la fatigue (23%) et le stress (28%) et que loin de s'atténuer ils sont au mieux stabilisés et au plus en augmentation. Ces problèmes de santé sont liés à la fois à de mauvaises conditions de travail (exposition à des environnements physiques difficiles, à une intensification de travail évaluée par les rythmes de travail, les délais).

**Enquête européenne  
sur 21500 travailleurs**

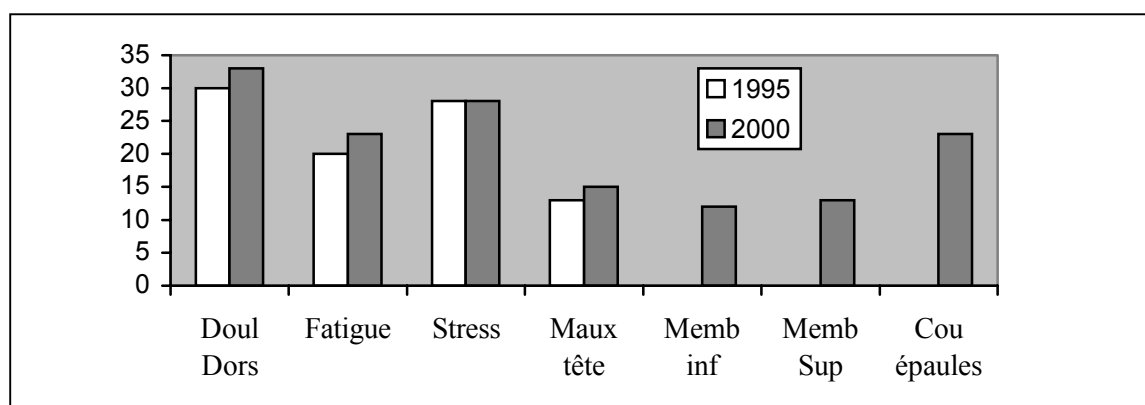


Figure 10.a : Problèmes de santé les plus fréquents entre 1995 et 2000

Parmi les facteurs participant à la détérioration de la santé au travail, il faut distinguer :

- Ceux qui exposent le travailleur aux environnements physiques ou aux produits nocifs
- Ceux qui concernent directement le poste de travail (mauvaise conception, dangerosité, postures physiques pénibles, aspect répétitif des mouvements, port de charge)
- Ceux qui influencent les rythmes de travail et qui contribuent à une intensification du travail :

- les facteurs organisationnels : les cadences élevées (56% des travailleurs de l'enquête), les délais courts (60%), les normes de production (31%), la vitesse automatique d'une machine ou d'un produit (21%) mais aussi la flexibilité et l'absence de délai de prévenance lors de modifications d'horaires
- Les facteurs relationnels : demandes directes (67%), collègues (48%), contrôle hiérarchique direct (38%)
- Ceux qui définissent la nature du travail : la résolution de problèmes imprévus, l'exécution de tâches complexes, la satisfaction de normes de qualité précise, l'auto-contrôle de la qualité du travail, la monotonie des tâches et l'acquisition de nouveaux savoirs et la nécessité d'un apprentissage quasi-permanent.

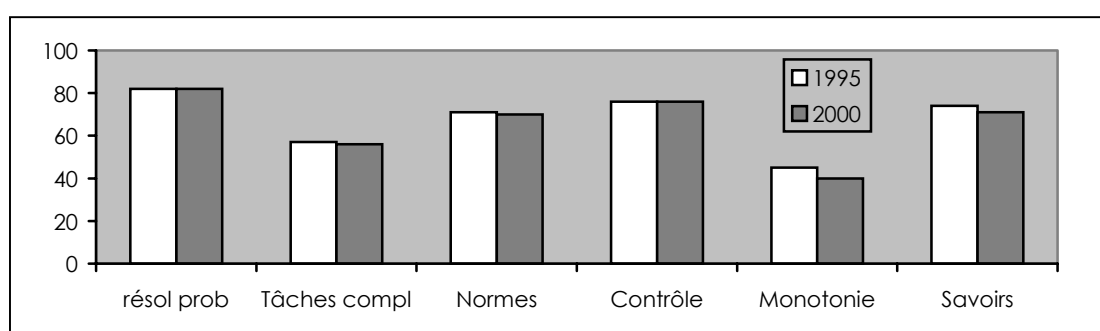


Figure 10.b: Les facteurs liés à la nature de la tâche qui contribuent à la détérioration de la santé entre 1995 et 2000

Les inégalités en matière de santé au travail évoquées par Davezies (1999) ont fait l'objet d'une vaste enquête menée par Niedhammer et al. (2000), qui ont travaillé sur une cohorte professionnelle de plusieurs milliers de personnes. En particulier, ce sont les facteurs psychosociaux qui ont été au centre de cette étude. Ils ont été analysés à l'aide du modèle de Karasek (1990) et de celui de Siegrist (1996). Le modèle de Karasek (1979, 1990), traduit en français par Brisson et al. (1998) et Larocque et al. (1998) se présente sous la forme d'un questionnaire traitant trois dimensions : 1- la demande psychologique associée à la réalisation des tâches et qui renvoie aux facteurs de charge de travail (facteurs temporels comme les délais, les interruptions ; facteurs de quantité et de nature des tâches ; facteurs liés à la prescription des tâches) ; 2- la latitude décisionnelle, renvoyant à l'autonomie décisionnelle, c'est-à-dire à une sorte d'auto-contrôle et au degré de liberté accordé pour choisir comment et avec quoi réaliser les tâches qui sont prescrites ; 3- le soutien social au travail, c'est-à-dire l'aide, le soutien mais aussi la reconnaissance que l'on peut trouver chez les collègues et la hiérarchie. A partir de ces facteurs, on peut par exemple évaluer les situations de détresse (cas où la demande psychologique est forte et la latitude décisionnelle faible) se traduisant par une tension au travail qui accroît la morbidité. Le modèle de Siegrist (1996) que les auteurs de l'étude ont traduit, permet de compléter celui de Karasek en ce sens où il lie les efforts déployés par l'agent pour réaliser ses tâches et les récompenses qu'il en tire. Les efforts peuvent être

extrinsèques, c'est-à-dire liés aux contraintes définissant les conditions de réalisation de la tâche (contraintes de temps, charge de travail, interruptions, etc.) ou intrinsèques, c'est-à-dire consécutifs à l'intensité de l'engagement dans le travail (compétitivité, hostilité, impatience, irritabilité, etc.). Les récompenses peuvent être de nature variées, depuis la rémunération, la progression dans la carrière mais aussi l'estime des autres. On imagine combien des efforts importants aboutissant à des récompenses faibles peuvent créer un état d'insatisfaction pouvant se manifester dans certains cas tant au plan psychologique qu'au plan physiologique.

Avec ces deux instruments de mesure, Niedhammer et al. (2000) mettent en évidence des disparités liés selon le sexe et selon le statut des salariés (exécution, maîtrise, cadres). Ainsi, par exemple, la comparaison hommes – femmes fait apparaître, de façon significative, une moindre latitude décisionnelle et un plus faible soutien social pour les femmes que pour les hommes. Si on prend, par ailleurs, le ratio efforts extrinsèques / récompenses du modèle de Siegrist, évaluant l'importance du déséquilibre entre efforts et récompenses, associé à l'importance de la tension au travail, on constate que les femmes sont toujours dans des situations plus difficiles que les hommes et ce d'autant plus qu'elles sont à des postes d'exécution ou de responsabilité.

	Tension au travail (%)	Déséquilibre efforts / récompenses (%)
<b>Catégorie</b>	<b>Sexe</b>	
Hommes	17,67	5,61
Femmes	29,10	6,96
	<b>Hommes</b>	
Exécution	24,60	6,92
Maîtrise	19,88	7,51
Cadres	13,81	3,57
	<b>Femmes</b>	
Exécution	40,89	11,50
Maîtrise	28,76	6,43
Cadres	16,28	5,06

Tableau 10.c: Prévalence d'exposition à la tension au travail et au déséquilibre efforts / récompenses selon le sexe et le collègue. (Niedhammer et al , 2000)

Venant compléter cette approche générale des questions de santé au travail, un autre éclairage est donné par ce qu'on pourrait appeler une clinique du travail telle qu'elle est développée historiquement en psychopathologie du travail mais aussi plus récemment avec le point de vue de la psychodynamique du travail de Dejours (1993, 1998) et la clinique de l'activité de Clot (1996, 1999, 2000).

La psychopathologie du travail contemporaine, développée en France par Sivadon et Le Guillant qui l'inscrivent nettement dans le champ d'une psychiatrie sociale (Billiard, 1996), a participé dans l'intervalle des deux guerres mondiales au grand mouvement centré sur l'hygiène mentale. Elle s'appuie sur la notion de prédisposition à la maladie mentale que l'exercice professionnel peut contribuer à faire émerger. Alors, dans cette optique, il convient de mettre en œuvre les dispositions qui permettront de repérer les personnes les plus fragiles et de construire un dispositif de surveillance de la santé au travail. Si certaines de ces mesures ont perduré jusqu'à aujourd'hui (services médicaux d'entreprise, inspection du travail), d'autres (orientation et sélection des individus les plus fragiles au plan mental) ont heureusement été abandonnées. On comprend alors pourquoi Clot (2000) écrit que *la psychopathologie du travail s'est constituée contre la psychologie du travail*. La psychopathologie du travail connaîtra d'autres développements liés à la fois aux expériences et aux contraintes relatives à la guerre, aux avancées de la psychanalyse et des sciences sociales et aux modifications profondes de la société moderne : le travailleur n'est plus considéré seulement comme une force de travail passive et malléable, avec ses faiblesses mais comme une personne qui interagit avec autrui, qui est source de subjectivité, qui cherche à donner du sens à son activité, y compris son activité de travail. Dès lors, en lui reconnaissant la possibilité d'interagir avec son environnement de travail, matériel, social, humain, on entre nécessairement dans une dynamique qui dépasse la prédisposition à la maladie mentale et qui permet de saisir les sources potentielles affectant l'équilibre psychique de la personne.

**La psychopathologie  
du travail**

Ainsi, comme le rappelle Doray (1996) à propos d'une étude de Le Guyant sur la névrose des téléphonistes, place est donnée à la parole de l'opérateur pour identifier des syndromes subjectifs comme le syndrome subjectif de la fatigue nerveuse. Le Guillant, poursuivant ses travaux dans la même veine s'intéressera, en 1963 aux « incidences psychopathologiques de la condition de bonne à tout faire ». La psychopathologie contemporaine « ne s'étend plus sur la collection des symptômes, mais... entre dans la relation dynamique qui s'instaure entre la logique sociale et la manipulation des sentiments » (Doray, 1996).

Au delà donc de l'objectivation des conditions pathogènes du travail, Clot (2000), rappelle que la contribution de Le Guillant à la construction d'une psychopathologie du travail qui insiste sur le caractère d'aliénation de l'activité de travail, met l'accent sur « ... les discordances, les conflits que cette condition (sociale du travail) recèle et qu'elle impose au sujet ». Il redonne ainsi au subjectif la place qu'il mérite, c'est-à-dire celle qui donne du sens et ce faisant, en développant ce qu'il appelle une clinique de l'activité, Clot et Fernandez (1996) dépassent largement ce qui relève du constat objectif centré sur les conditions de travail. L'activité réelle, et non pas l'activité réalisée, c'est-à-dire l'activité envisagée mais non instanciée, ce que l'on ne sait pas faire tout aussi bien que ce que l'on aurait voulu faire, tout cela devient

**La clinique  
de l'activité**

alors l'objet même de l'analyse du travail, englobant objectif et subjectif, prescrit et réel.

**La psychodynamique**

La psychodynamique du travail, s'inspire du courant de la psychodynamique qui se caractérise par le recours privilégié à l'intuition et au jugement cliniques, en donnant une place privilégiée aux déterminismes inconscients et au symbolisme des actes. Dans le domaine du travail, la psychodynamique cherche à explorer les mécanismes de défense mis en œuvre par les travailleurs pour préserver leur santé mentale. Il s'agit bien d'une « approche clinique et théorique de la pathologie mentale due au travail » (Dejours, 1998), qui étudie la souffrance psychique au travail et par le travail en analysant comment et pourquoi le travail peut-être soit pathogène, soit au contraire structurant. « Il s'agit de mieux comprendre comment le travail qui comporte toujours une dimension de peine, de souffrance, au point de conduire parfois à une usure voire à une mort prématurée, peut aussi, dans bien des cas, constituer un puissant opérateur de construction de la santé ». (Davezies, 2000). L'aspect dynamique relève ici des interactions entre personnes, situations et contextes mais aussi des liens complexes entre travail, souffrance et plaisir. C'est donc l'intégralité de la situation de travail, avec ses éléments humains, organisationnels, sociaux et économiques constitutifs, mais aussi ce qui relève de l'unicité de la personne, avec son individualité psychique qui sont considérés dans cette approche. S'agissant plus précisément de la santé, plusieurs déterminants concourent à établir « une résonance symbolique » (Dejours, 1990, cité par Vaxevanoglou, 1999). D'une part la nécessité que le travail soit en harmonie avec les aspirations de la personne et par conséquent que ce qui fait sa propre subjectivité puisse trouver un écho dans ce qu'il accomplit et vit au travail ; d'autre part la possibilité de mettre en œuvre ses compétences et savoir-faire (l'écart possible entre la tâche prescrite et l'activité réelle est alors souvent nécessaire) et enfin, la reconnaissance du travail accompli qui non seulement reconnaît la part de travail et d'investissement de chacun mais aussi participe à renforcer le collectif de travail. Cette approche de la psychodynamique trouve son ancrage dans le courant psychanalytique, ce qui fait à la fois sa richesse mais aussi ce qui marque ses limites car comme l'écrit Vaxevanoglou (1999), « la confrontation entre l'organisation prescrite en tant que rationalité objective et la subjectivité en tant qu'expression de l'organisation réelle », telle qu'elle est vécue et ressentie, postule indirectement la mise au second plan de la réalité effective, à savoir « l'activité, expression de ce que les individus font réellement pour accomplir leur travail et qui est incontestablement différent de ce qui est prescrit mais aussi de ce qu'ils disent faire ».

## 10.2. SOUFFRANCE ET VIOLENCE AU TRAVAIL

---

La souffrance au travail peut s'exprimer de diverses façons :

- Une souffrance liée à l'angoisse de la confrontation à des milieux hostiles (milieux physiques en entreprise mais aussi milieux sociaux dans le domaine des services aux personnes) ; souffrance qui se répète sans possibilité d'en parler à autrui. Le cas des sapeurs pompiers est à cet égard illustratif. De par son image et les représentations qu'il suscite mais aussi par souci d'efficacité en intervention, le sapeur-pompier se doit d'être insensible à la souffrance d'autrui mais il est souvent confronté à des situations dramatiques qui provoquent chez lui des réactions affectives parfois intenses. Par ailleurs, il n'est plus rare, dans certains périmètres urbains, qu'il soit confronté à une hostilité brutale qu'il ne comprend pas car incompatible avec le sens de ses missions. Pourtant, il n'existe pas ou peu de structures de soutien pour ce type de professions. La souffrance psychique ne trouve alors aucun écho, ne peut se réduire ou se sublimer et nourrit l'appréhension et l'angoisse (Ponnelle 1998). Il s'agit véritablement d'un déni de la souffrance au sens où le définit Dejours (1998).
- Une souffrance liée au statut et aux attentes qu'il induit auprès des supérieurs et des subordonnés. Avec des conditions de travail, parfois très contraignantes, qu'il s'agisse de la charge de travail, qu'il s'agisse des contraintes de temps ou des exigences physiques et mentales propres à leur statut et leur position dans l'entreprise, le cas des cadres est de ce point de vue significatif.

*La fréquence des faits de violence au travail est croissante dans de nombreux pays. Ce qui amène les autorités gouvernementales et supragouvernementales, par exemple en Europe, mais aussi dans d'autres pays que la CEE, à prendre des dispositions législatives pour tenter de réduire et de contrôler ce phénomène.*

Dejours (1998) relève diverses causes possibles à la souffrance au travail : la crainte de l'incompétence qui met l'opérateur en porte à faux avec les exigences de sa tâche ; la contrainte à mal travailler consécutive à un climat social détérioré qui amène les uns et les autres au sein d'un collectif de travail par exemple à pratiquer la rétention d'informations, rendant ainsi quasiment impossible la réalisation correcte des tâches.

Il distingue également deux types de violence qui prennent en compte l'aspect interactif des comportements. La violence peut être réactionnelle et compulsive lorsqu'elle est « mobilisée par une réaction subjective, à la limite de la volonté, au moment même où le sujet perd le contrôle de soi ». Elle répond alors à la nécessité de réduire les tensions psychiques. Elle peut être également actionnelle, dans le registre de la volonté. Elle peut être également délibérée, pouvant être parfois exacerbée (Dejours 1999).

Au-delà de cette typologie liée à l'approche psychodynamique, la question reste posée de savoir s'il faut établir une typologie de la violence au travail en distinguant la violence physique, le harcèlement sexuel, le harcèlement moral ou harcèlement psychologique, en distinguant également la source de la violence ou encore son intensité. En effet, la violence sur le lieu de travail peut prendre diverses formes : une agression physique (voies de fait) de la



personne ou de ses biens personnels (vandalisme, vol) ; une violence verbale ou écrite (menaces, injures, chantage, rumeur) ; une agression sexuelle ; une violence larvée, insidieuse, non explicite, voire non détectable immédiatement, centrée sur la mise en cause des capacités, des aptitudes, des responsabilités et des missions de la victime au sein de l'entreprise. Ces formes de violences sont définies par la forme ou le support qu'elles empruntent. Certains auteurs (Aurousseau & Landry, 1998) considèrent l'organisation de travail et la hiérarchie comme étant parfois au centre du processus de violence. Ainsi, on peut déterminer une violence organisationnelle « quand une ou des personnes œuvrant pour une organisation donnée ou ayant un lien contractuel de travail ou de service avec elle » participent de manière intentionnelle à l'acte de violence. Parmi ces personnes, celles relevant de la hiérarchie peuvent parfois jouer un rôle particulier dans les phénomènes de violence ; la violence étant alors une « violence organisationnelle dirigée du haut vers le bas », c'est-à-dire d'un supérieur hiérarchique envers un subalterne. Toutefois, la violence peut être aussi le fait, volontaire ou non, des subordonnés envers le supérieur lorsque ce dernier est sans cesse interpellé, sommé de tout justifié, interrompu dans ses activités. Une autre façon d'opérer des distinctions entre les diverses violences consiste à en apprécier l'importance ou le niveau, ou encore la fréquence et la durée, ou enfin le caractère public ou insidieux. Mais à tout le moins, si l'on considère l'ensemble des déterminants agissant sur les personnes au travail et sur les organisations, il faut, à ces violences internes à l'organisation de travail, ajouter, comme le suggèrent Forrester (1996) et Moreau (1999), une violence économique dont la manifestation la plus immédiate est la perte de l'emploi, mais aussi la rémunération de faible niveau ou encore la déclassification professionnelle ou les mutations et délocalisations. Une enquête, commandée par la mutuelle d'un grand groupe français de construction automobile, fait état, en 1999, des conséquences de la délocalisation d'un centre de montage. Malgré un dispositif d'accompagnement (prise en charge du coût du déménagement, primes incitatives, aide à la recherche d'un logement et d'un emploi pour le conjoint), on relève des troubles d'ordre psychologique plus importants chez les délocalisés et les mutés sur place dans d'autres ateliers que parmi le personnel témoin (salariés de l'entreprise non concernés par le transfert de l'atelier et resté dans l'entreprise). 17% des délocalisés et des mutés sur place contre 9% des témoins estiment que leur état psychologique s'est dégradé. Le manque d'information lié à l'attente, parfois longue, d'une décision sur le sort réservé aux salariés mais aussi le sentiment, suite à la mutation sur place, d'une atteinte à la dignité (négation des compétences et de l'expertise acquises au fil des ans) engendrent des troubles divers. Ces derniers se manifestent par des troubles de sommeil, de l'anxiété, le sentiment d'inutilité et entraînent le recours à des traitements médicamenteux. La violence au travail peut donc avoir différentes causes, y compris dans des situations pour lesquelles on pensait avoir réduit les risques sur la santé physique et psychique par des mesures que l'on pensait appropriées mais qui, finalement, ont eu l'effet inverse escompté.

### **10.2.1 Les formes de violence psychologique au travail ou harcèlement professionnel**

Qu'on la nomme harcèlement moral (Hirigoyen, Dejours), harcèlement professionnel ou encore violence psychologique au travail (Moreau), cette forme de violence au travail se manifeste par des comportements portant atteinte à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, à sa dignité en tant que membre d'une organisation de travail et qui a pour effet de mettre en péril l'exécution du travail et la position de la personne au sein de l'organisation. Comme le précise Dejours, il s'agit bien d'une « forme clinique d'aliénation sociale dans le travail ».

Ces comportements violents peuvent se manifester par une ou plusieurs formes de violence psychologique (Moreau, 1999 ; Aurousseau & Landry, 1998, cités par Moreau (1999)) :

- L'agression verbale, privée ou publique qui représente, dans certains pays, 70% des manifestations de violence (chiffres cités par Moreau, (1999) pour le Canada) et qui se manifeste par des menaces, un discours partial, des injures ou des messages n'ayant aucune justification liée au travail
- L'intimidation, le manque de respect ou encore le mépris
- Le dénigrement des compétences et la dévalorisation systématique, souvent associés à un contrôle excessif
- Le refus de promotion, de ressourcement et de soutien professionnel
- Les brimades (8% des cas avec l'intimidation, selon Chappel et Martino (1998), le refus des communications autres qu'instrumentales accompagné d'un harcèlement administratif
- L'isolement professionnel et social pouvant aller jusqu'à l'exclusion, formelle ou informelle

Leyman (1996) identifie une forme particulière de violence psychologique, le mobbing<sup>1</sup>, moins fréquente mais peut-être plus intense de par sa dimension collective. Le mobbing se manifeste en la répétition fréquente et durable d'agissements hostiles, le plus souvent de la part de plusieurs personnes, et qui consistent à harceler la victime de différentes façons en l'empêchant de s'exprimer, en l'isolant professionnellement et/ou physiquement, en la déconsidérant aux yeux des collègues, en discréditant son travail et finalement en compromettant sa santé (Leymann. 1996).

### **10.2.2 Agresseurs, victimes et organisations de travail : causes et effets**

Au delà des typologies et des questions de définition, ce qui interroge la psychologie du travail et des organisations est peut-être moins la classification et l'identification de cette violence que la

---

<sup>1</sup> Le mobbing fait référence, en biologie animale, à une attaque collective contre un individu de la même espèce.

possibilité d'identifier des catégories de personnes, ou encore des traits de personnalité, susceptibles de porter certains individus à être les auteurs d'actes de violence et d'autres à en être la cible, mais aussi de savoir quels effets elle peut avoir sur les personnes et sur les organisations et quel peut être le degré d'implication de l'organisation de travail dans l'émergence de la violence au travail. Ce sont là des questions qui interrogent ce que la psychologie nous apprend des personnes et ce que nous savons des interactions entre personnes et organisations de travail.

**Auteurs et victimes interagissent au sein de la même structure de travail**

Dans environ 40% des cas, ceux ou celles qui participent à ces actes de violence appartiennent à la même entreprise ou au même service que la personne harcelée ; ce sont des collègues de même statut et de même niveau hiérarchique ou des personnes ayant autorité sur le harcelé. Dans le premier cas, pour Aurousseau & Landy (1998), la violence est horizontale, dans le second cas, elle est hiérarchique ou verticale. Les mêmes auteurs, s'agissant de la violence hiérarchique, identifient trois catégories de supérieurs hiérarchiques violents : a- les « incompetents » sourds aux conseils et consignes venant d'en haut et aux demandes de soutien venant d'en bas ; b- les « tyranniques » qui exigent une soumission complète des subordonnées et qui ne supportent aucune résistance de leurs victimes ; c- les « ambitieux » prêts à tout pour progresser rapidement dans leur carrière, au mépris du travail et de la considération des autres. Précisons enfin que les hommes sont davantage que les femmes auteurs d'agressions.

Les causes de la violence sont multiples et souvent combinées : Damant, Dompierre & Jauvin (1997) les regroupent en cinq catégories qui permettent de cerner tout aussi bien les comportements des victimes que les raisons des auteurs à commettre ces actes violents :

- les facteurs liés à la personne : maladie mentale ou physique, stress, conduites addictives, etc.
- les facteurs relationnels : manque de communication, jalousie, climat de travail tendu, inimitié, rapports conflictuels avec des usagers ou des clients , etc.
- les facteurs sociaux : conditions économiques difficiles, banalisation de la violence dans les médias, échec ou absence des mécanismes régulateurs, etc
- les facteurs organisationnels : hiérarchie trop pesante, manque de personnel et de moyens, surcharge de travail, manque de temps, manque de formation, etc.
- Les facteurs d'environnement de travail : travail solitaire, exposition à des situations physiquement dangereuses, exigüité des locaux ou locaux mal adaptés, promiscuité, etc.

Le ressort de cette violence repose sur une sorte de domination symbolique qui amène la personne à accepter les « sacrifices » demandés au nom des contraintes économiques (accepter de travailler sans contrat ou sans permis pour échapper au chômage ou à l'expulsion), organisationnelles (accepter les heures supplémentaires non payées ou une charge de travail exagérée au nom de la survie de l'entreprise et donc des emplois) ou encore hiérarchique

(subir le harcèlement d'un supérieur au nom d'une pseudo-conivialité) (Dejours, 1999).

Quant aux victimes, la plupart des enquêtes faites sur le sujet indiquent que toute personne peut être victime de violence. Moreau (1999), reprenant plusieurs études menées au Québec, précise que pas moins d'un quart des personnes ayant été interrogées affirment avoir été victimes d'actes de violences comme des attitudes ou des propos blessants (75%), d'humiliation en présence de témoins (54%), d'agression sexuelle (44,8%). Et parmi ces victimes, les femmes sont plus souvent que les hommes victimes de violences psychologiques. Comme le font remarquer Welzer-Lang (1999) et Molinier (1999), on peut analyser les phénomènes de violence produite et subie selon les rapports de sexe, en marquant ce qui fait la différence aussi bien comme auteur, comme victime et comme type de violence selon le genre. Les effets de cette violence peuvent être à la fois physiologiques et psychologiques. Les effets physiques (hors agression physique) se manifestent par des troubles du sommeil (insomnie, réveils fréquents, endormissement difficile, réveil anticipé) et des troubles de la sphère gastro-intestinale (ulcères, perte d'appétit, vomissements). Les effets psychologiques relèvent des troubles de l'humeur (dépression, anxiété, baisse de l'estime de soi, sentiment de vulnérabilité, voire de culpabilité). Le sens même du travail est affecté puisque la motivation à travailler est dégradée. Au delà des personnes impliquées, l'organisation de travail est elle aussi affectée par le phénomène de violence. Outre la détérioration du climat social de la structure de travail, le roulement du personnel, l'absentéisme, la baisse de production ou de la qualité de service offert aux usagers ou aux clients entraînent des coûts financiers et humains parfois importants, dont l'organisation ne prend pas toujours la mesure.

Pour lutter contre cette violence, les stratégies déployées par les victimes s'apparentent finalement aux stratégies de lutte contre le stress (le coping) : elles sont soit centrées sur le problème avec des tentatives de réponses rationnelles aux attaques, soit centrées sur la recherche de soutien social à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation de travail (famille, médecin, syndicat) ou encore centrées sur les émotions avec les phénomènes de déni et d'évitement bien connus.

Dejours (1999) a parfaitement résumé le processus morbide qui conduit aux manifestations pathologiques : *» Le mouvement d'indignation et de révolte naissant chez le sujet, au lieu de créer chez les autres l'émotion et la mobilisation collectives et solidaires, isole encore davantage le sujet en proie à une juste colère. La passivité, l'indifférence et l'inertie des collègues probablement en rapport avec leur soumission à la domination symbolique, exaspèrent encore la souffrance du sujet. Tous ses propos, ainsi que les reproches qu'il adresse aux autres, contribuent à le stigmatiser et à le repousser encore davantage dans la solitude, au prétexte que sa révolte serait irréaliste et irrationnelle... C'est cette situation où le sujet est seul à soutenir un rapport critique à la réalité de travail, rapport critique parfois rationnel mais cependant désavoué par sa*

*propre communauté d'appartenance, qui le déstabilise et le fait douter de sa raison même et crée en fin de compte la faille psychopathologique : l'atteinte à son identité...Le sujet est alors cliniquement dans un état prémorbide, dont il tente de se défendre avec ses propres moyens... et risque de basculer dans la psychopathologie avec, un jour, des actes médico-légaux sur les lieux de travail ou des actes de désespoir sous forme d'alcoolisme aigu ou de violence dans l'espace domestique » (pp 24-25 - Violence ou domination ? Revue Travailler n°3 - 2000 © Eds Martin média).*

### **10.2.3 Une forme particulière de violence : le harcèlement sexuel au travail**

Le harcèlement sexuel au travail peut être considérée comme une forme particulière de violence dans la mesure où il correspond à la fois à une agression physique et psychologique, parce qu'il est le plus souvent accompagné de menaces, de pressions ou encore de fausses promesses liées au maintien dans le poste de travail ou au sein de l'entreprise et parce que ce sont le plus souvent des femmes subordonnées qui en sont les victimes. Le harcèlement sexuel représentait en 1998 5,7 % des crimes et délits contre les personnes, soit 12809 cas, représentant 13 fois le nombre d'homicides (Source : Conseil Supérieur du Travail Social). L'importance des délits amène les autorités nationales et internationales à prendre des dispositions législatives et réglementaires. En 2000, la Commission des Communautés Européennes a proposé une directive modifiant la directive 76/207/CEE du conseil, relative à la mise en œuvre du principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles, et les conditions de travail. Dans l'exposé des motifs de cette directive, il est précisé que le harcèlement sexuel est « une discrimination basée sur le sexe sur le lieu de travail qui crée un climat d'intimidation ou un contexte avilissant ». Il renvoie à « un comportement intempestif à connotation sexuelle ou à tout autre comportement fondé sur le sexe qui affecte la dignité de la femme et de l'homme au travail. Ces termes peuvent recouvrir tout comportement physique, verbal ou non verbal importun ». Cette définition, malgré son caractère général, présente néanmoins l'intérêt d'identifier toutes les formes d'agression sexuelle, allant des propos déplacés ou avilissants à l'encontre d'une personne jusqu'à l'agression physique.

## **10.3. STRESS ET BURN-OUT**

---

### **10.3.1. Le stress, un concept ambigu**

Le concept de stress fait partie de ces concepts, élaborés dans une perspective scientifique (Selye, 1936), dont s'est emparé le langage

quotidien, en lui donnant une envergure sémantique qui finalement en affaiblit le sens. On ne dit plus aujourd'hui que l'on est préoccupé, ni surchargé, ni encore que l'on est surmené ; on est stressé ! Mais Davezies (2001) souligne que cette polysémie a l'avantage, dans certaines situations, de lui conférer un caractère plus neutre que d'autres termes, comme celui de souffrance. Le même auteur rappelle finalement les trois statuts du concept de stress. Historiquement, il appartient au domaine de la biologie (Jainin, 2001) qui l'a emprunté elle-même à celui de la physique puisque dans ce champ, il désigne une force qui, appliquée à un corps, induit une tension ou une déformation de ce dernier. Au plan biologique, il renvoie aux mécanismes de réponse d'un organisme en réaction à un agent agressif. Ces mécanismes peuvent être à la fois généraux et spécifiques de la nature de l'agent agressif. On en évalue l'importance au travers de la mesure de certains paramètres biologiques (taux de cortisol et de catécholamines) et physiologiques (tension artérielle, fréquence cardiaque). Cette mesure objective du stress, s'il est possible de la faire en laboratoire, reste très difficile à envisager dans un milieu de travail. La deuxième façon de considérer le stress est celle de l'épidémiologie, qui s'appuie sur le modèle de stress de Karasek et Theorell (1990) et celui de Siegrist (1996) que nous avons évoqués dans le paragraphe 10.1.2. Les enquêtes épidémiologiques permettent à la fois de recenser les facteurs liés à l'organisation du travail et ceux relatifs aux personnes au travail pour évaluer la nature et l'importance des atteintes à la santé, et en particulier ce qui relève du stress. Enfin, la troisième approche, celle que nous allons développer, est celle de la psychologie. Elle repose sur un concept clé, celui de transaction en ce sens où la personne n'est pas considérée comme passive mais au contraire comme interagissant avec son milieu.

Nous prenons le parti de donner une définition du stress qui s'inscrit dans ce cadre interactif en citant d'abord celle de Crespy (1984, cité par Neboit et Vezina, 2002, p.17). Le stress est « un plan de mobilisation de l'organisme tout entier en vue d'apporter une réponse à des agressions en provenance de l'environnement, mobilisation qui n'est pas suivie d'effets lorsque aucune réponse adaptée ne peut être fournie. Cette mobilisation, si elle est souvent imposée inutilement à l'organisme, va engendrer progressivement une usure et une dégradation des organes et fonctions concernées ». On voit bien dans cette définition l'aspect interactif puisqu'il y a réaction à une agression et espérance d'un retour à un équilibre homéostatique. On y trouve également l'évocation des effets si la réaction échoue à retrouver cet équilibre. Toutefois, ce point de vue ne prend pas suffisamment en compte la dimension psychologique, en ce sens où ce n'est pas seulement un organisme biologique qui subit et réagit, mais c'est aussi un être psychique pour lequel les agressions de l'environnement mais aussi les réponses qu'il donne à ces agressions et les conséquences de ces dernières peuvent relever de la sphère psychique. Le harcèlement moral, tel que nous l'avons défini, peut provoquer un état pathologique de stress. Les réponses à l'agression psychologique peuvent aussi s'inscrire dans le registre psychique, comme la recherche d'un soutien social.

En définitive, on peut définir le stress comme étant un état de souffrance physique et/ou psychologique, consécutif à l'échec des réactions de tous ordres émises en réponse à une agression de l'environnement physique, social ou professionnel. Si on accepte cette définition, faut-il alors préciser qu'il existe un stress professionnel comme nombre d'écrits sur le sujet le laissent à penser ?

**Un peu de sémantique : existe-t-il un stress professionnel ?**

D'un point de vue épistémologique, dire qu'il existe un stress professionnel ou encore un stress organisationnel (Llory, 2001) revient à envisager une spécificité de ce type de stress relativement au stress en général. Imaginons une personne en but à des difficultés dans sa vie privée ou sociale, engendrant un état de stress. Si de surcroît, elle est confrontée, dans sa vie professionnelle, à des situations stressantes, pourrions nous dire qu'elle est deux fois stressée ? Au plan des réactions biologiques, physiologiques et psychologiques, il y a fort à parier qu'il y aurait plutôt une sorte de cumul des effets plutôt que juxtaposition d'effets spécifiques. En vérité, il convient plutôt de dire que l'organisation de travail peut être un milieu potentiellement stressant par tout une série de facteurs plutôt que d'utiliser l'expression, il est vrai commode, de stress professionnel. Un contre argument que l'on pourrait opposer à ce point de vue est d'insister sur le caractère collectif de la situation professionnelle comme le fait Daujard (2001), en reprenant la définition adoptée par l'Organisation Mondiale de la Santé, à savoir « *le stress est un état perçu comme négatif par un groupe de travailleurs, qui s'accompagne de plaintes ou dysfonctionnements au niveau physique, psychique et/ou social et qui est la conséquence du fait que les travailleurs ne sont pas en mesure de répondre aux exigences et attentes qui leur sont posées par leur situation de travail* ». Toutefois, on remarque dans cette définition que l'aspect collectif du stress tient au fait que l'on évoque des groupes de travailleurs, alors qu'il existe des situations de travail qui sont principalement individuelles, du moins en matière de relations avec les collègues de travail : l'agriculteur sur son tracteur, le coursier dans son véhicule, le télé-opérateur à son domicile. Il nous apparaît donc plus légitime de parler de stress au travail (Neboit et Vezina, 2002) que de stress professionnel, le travail étant considéré ici comme le lieu, voire la source de l'état de stress. De cela découle la nécessité de recenser et d'analyser tous les éléments de la situation de travail susceptibles de devenir des agents stressants.

### **10.3.2. Les modèles théoriques du stress**

**Le premier modèle : le syndrome général d'adaptation de Selye**

Les premiers travaux de Selye et ceux qui suivirent envisageaient le stress comme un processus relativement passif composé de trois phases. Une première phase, la phase d'alarme, correspondait à l'exposition aux agents stressants, avec un choc et un contre-choc. La deuxième phase, la phase de résistance, était la phase de réaction de l'organisme. Enfin, la troisième phase, si les réactions de l'organisme échouaient à faire revenir l'organisme dans son état d'équilibre initial, était la phase d'épuisement.

Plus récemment, d'autres modèles ont été élaborés qui insistent plus sur les mécanismes et la dynamique du processus de stress. Neboit et Vezina (2002) en donne une synthèse intéressante.

Une première série de modèles sont les modèles interactionnistes qui visent finalement à repérer dans une situation donnée les éléments qui caractérisent une situation acceptable pour la personne. Ils sont centrés sur les interactions complexes entre la situation ou l'organisation et les personnes qui agissent dans cette situation et tentent d'appréhender les conséquences de ces interactions pour le système. D'une certaine façon, ce qui relève de la personne est peu développé, en particulier son activité et la façon dont elle va réagir à la situation stressante.

**Les modèles interactionnistes**

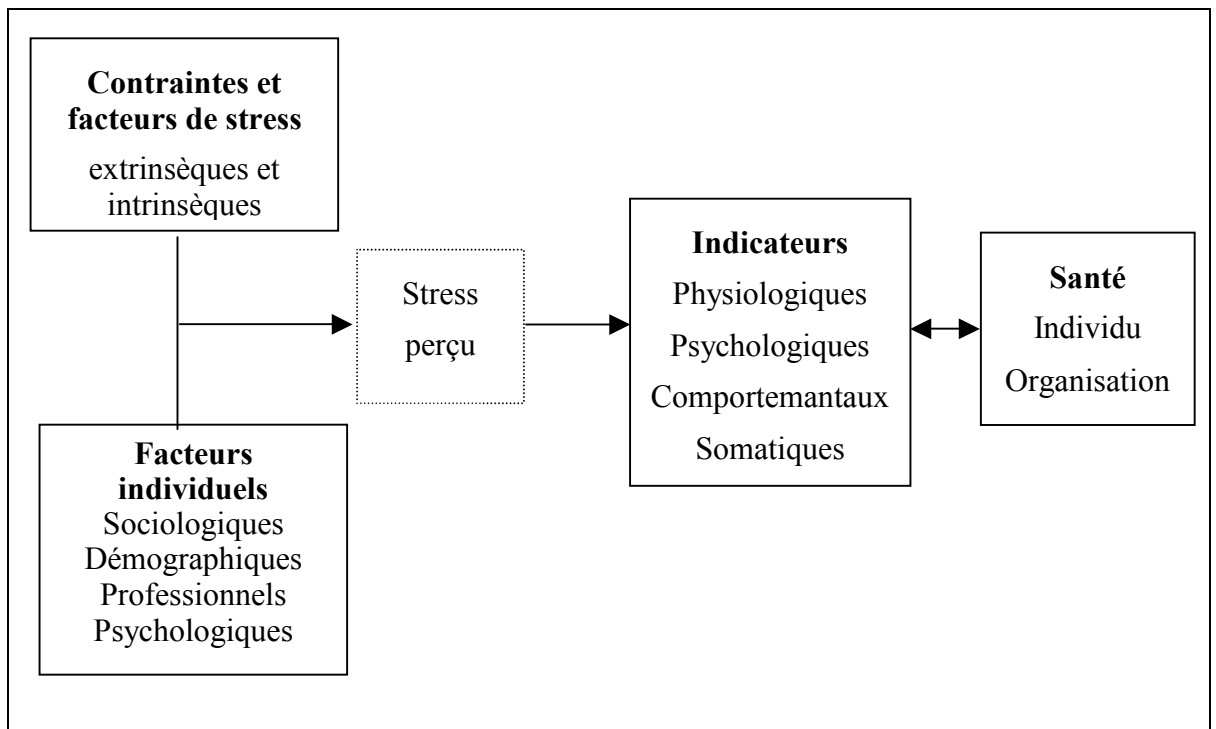


Figure 10.d: Modèle interactionniste (d'après Neboit et Vezina, 2002)

**Les modèles transactionnels**

L'approche transactionnelle met l'accent sur l'interprétation de la situation, sur la signification que la personne va lui donner. Cette signification se construit au travers d'un double processus évaluatif qui peut aboutir à considérer que les exigences de la situation excèdent ou ne correspondent pas aux ressources dont il dispose ou auxquelles il peut accéder. C'est donc bien une transaction entre la personne et la situation, dans une perspective cognitive et émotionnelle qui caractérise les modèles transactionnels. Deux processus d'évaluation constituent le cœur de la transaction selon le modèle le plus usité de nos jours, le modèle de Lazarus & Folkman (1984) et Folkman & Lazarus (1985). Confronté aux agents stressants, l'individu entre dans un premier processus d'évaluation : l'évaluation primaire (*primary appraisal*) qui a pour but de repérer les enjeux de la situation, d'en apprécier éventuellement le caractère menaçant ou encore ce qu'on risque de perdre. C'est le stress perçu. La seconde évaluation (*secondary appraisal*) porte sur les ressources personnelles et environnementales qu'il est possible de mobiliser pour



réduire la tension de la situation. « Il s'agit d'un processus complexe qui prend toutes les options de coping disponibles et analyse la probabilité qu'une des options entraîne les résultats escomptés, la probabilité d'application effective des stratégies et l'évaluation des conséquences de telle ou telle en fonction des demandes ou contraintes externes et/ou internes » (Ponnelle, 1998). C'est le contrôle perçu.

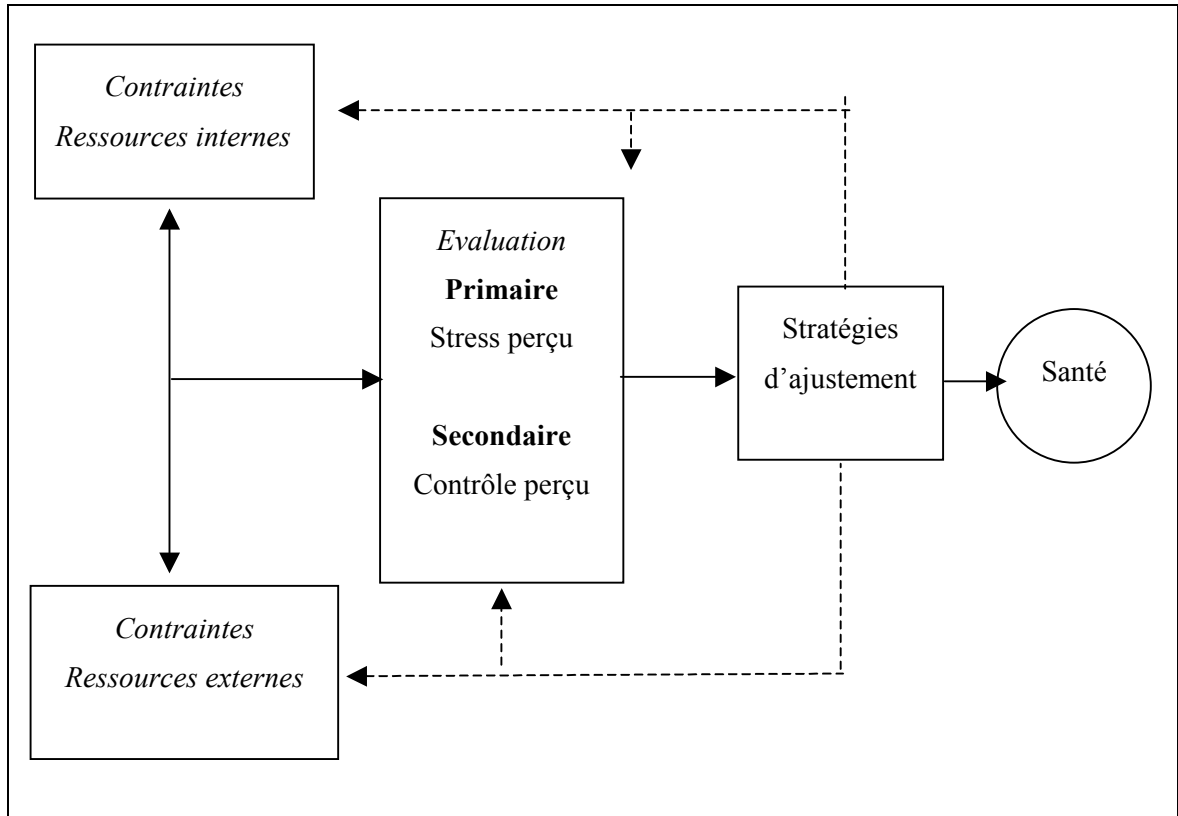


Figure 10. e: Modèle transactionnel du stress (d'après Neboit et Vezina, 2002)

Pour répondre aux exigences situationnelles, la personne met alors en œuvre, après évaluation, un ou des processus qui permettent de faire face (*to cope* en anglais) et qui sont de véritables stratégies d'ajustement.

### Le coping ou stratégie d'ajustement

Comme le rappellent Hellemans (2002), citant les travaux de Cramer (1998) et Ponnelle et Lancry (2002), les processus de coping diffèrent des processus de défense en ce sens où ils sont conscients et portés vers un but identifié alors que les processus de défense se déroulent « sans effort conscient et sans prise de conscience ». Le coping, qu'on appelle également stratégie d'ajustement, est un processus actif, pouvant prendre différentes formes, qui sont une réponse, un comportement émis face à une menace et pour réduire la tension provoquée par cette menace.

Ces stratégies d'ajustement ont pour objectif, après la période d'évaluation, de réduire les tensions, c'est-à-dire de procéder à un ajustement avec la situation.

**Le coping est-il  
dispositionnel ou  
situationnel ?**

Le coping est-il un trait ou un style spécifique de la personne ? En d'autres termes, appartient-il à la catégorie des variables disposi-

tionnelles, comme les traits de personnalité ou, au contraire est il essentiellement dépendant de la situation, c'est-à-dire situationnel ? La question n'est pas tranchée aujourd'hui (Hellemans, 2002, Ponnelle et Lancry, 2002). Mais une des positions théoriques majeures, celle de Lazarus (1993), insiste bien sur le fait que ces stratégies d'ajustement doivent être « étudiées au regard des caractéristiques de l'individu (croyances, buts, engagement, personnalité, etc) et des caractéristiques de l'environnement (éléments de la situation, présence de soutien social, etc) » (Ponnelle et Lancry, 2002).

**Les formes de coping**

Il est maintenant largement admis qu'il existe deux grandes formes de coping : le coping centré sur le problème et le coping centré sur les émotions, même si certains auteurs, en particulier Endler et Parker (Endler & Parker, 1990, Parker & Endler, 1992), identifient l'évitement comme une troisième solution. Mais on peut rattacher l'évitement au coping centré sur les émotions.

STRATÉGIES D'AJUSTEMENT				
FONCTIONS	PROBLÈME		ÉMOTION	
FORMES	Comportementale	Cognitive	Comportementale	Cognitive
MODES	- Résolution du problème - Essai pour contrôler la situation	- Redéfinition de la situation - Réinterprétation positive	- Recherche de support social - Recherche d'informations sur le problème	Expression émotionnelle

Tableau 10. f : Classification des stratégies d'ajustement par leur fonction et leur forme (d'après Steptoe, 1991, cité par Ponnelle et Lancry, 2002)

Le coping centré sur la tâche, considéré comme le plus efficace, vise à changer la situation pour en réduire la source de stress. La personne développe des stratégies du type analyse de la situation pour repérer les possibilités de la transformer.

Le coping centré sur les émotions a pour objectif de réduire la « détresse émotionnelle engendrée par la situation sans modifier le problème » (Ponnelle et Lancry, 2002). Il a une forme cognitive (par exemple, le recours au cynisme) et une forme comportementale (par exemple, la consommation d'alcool). (tableau 2)

**La mesure du coping**

Il existe plusieurs échelles de coping, se présentant sous forme de questionnaires, parmi lesquelles les échelles CSI (*Coping Strategy Indicator*) de Amirkhan (1994) et la CISS (*Coping Inventory for Stressful Situation*) d'Endler et Parker (1990, 1992).

**Le stress au travail**

Le stress au travail désigne finalement le stress provoqué par des agents stressants qui appartiennent au monde du travail et la façon dont le travailleur va réussir ou au contraire échouer à s'ajuster à cette situation de tension, sans coût excessif pour lui et l'organisation du travail. Il convient donc pour circonscrire ce stress au travail d'identifier les éléments potentiellement stressants de la situation de travail et les stratégies d'ajustement qu'il est possible de mettre en œuvre dans ce contexte professionnel.

A partir d'enquêtes, de Keyser & Hansez (2002) et François (2002) recensent différents facteurs pouvant contribuer à faire naître ou à renforcer un stress au travail :

- le travail sous pression : sous la contrainte économique, les organisations de travail, pour réduire les coûts, mettent en place des types d'organisation du travail qui accroissent les tensions qui s'exercent sur les travailleurs (le « juste à temps », « zéro stock », la réduction des temps morts, l'ajustement à la demande). Il s'en suit des délais de réalisation des tâches de plus en plus réduits et un accroissement des contrôles par la hiérarchie.
- La polyvalence et la modification des tâches : la flexibilité maximale recherchée par les entreprises entraîne une évolution des métiers vers la polyvalence (et par conséquent une perte de l'identité professionnelle) et des contraintes temporelles fortes.
- La pénibilité mentale qui se traduit par le fait de devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue (segmentation des tâches), de ne pas pouvoir faire varier les délais, de ne pas pouvoir interrompre son travail en dehors des pauses.

A ces facteurs organisationnels s'ajoutent d'autres facteurs internes à l'organisation du travail ou qui la débordent : ce qui relève de la relation à autrui dans la réalisation des tâches (dépendance vis à vis des autres pour l'approvisionnement, relations avec les subordonnés et avec la hiérarchie, relations d'ordre privé), ce qui relève de la situation économique (emplois précaires, sous-rémunération relativement au niveau de formation, vulnérabilité par rapport au chômage), ce qui tient à l'organisation du temps de travail (horaires, durée de travail, temps de transport, délai de prévenance en cas de changement d'horaires, etc). Enfin, il ne faut pas oublier que ces facteurs de la situation de travail ne sont pas les seuls à pouvoir déclencher un processus de stress ; ils peuvent se cumuler avec d'autres facteurs relevant des autres domaines de vie.

### **10.3.3.**

### **Le burn-out ou usure professionnelle**

*To burn out :  
se consumer  
totalement*

Le terme burn-out renvoie étymologiquement à l'idée de combustion totale, sa traduction française en usure professionnelle est peut-être moins imagée mais elle illustre bien l'idée de l'épuisement physique et surtout psychologique au travail. Comme le fait remarquer Pezet-Langevin (1993, 2002), il s'agit d'un syndrome se manifestant de façon physique, psychologique, attitudinale et comportementale. D'une certaine façon, on peut considérer qu'il s'agit d'une issue négative du stress lorsque toutes les stratégies d'adaptation ont échoué et qu'il s'apparente au tableau clinique dépressif. Maslach et Jackson (1981, 1986) en ont construit un modèle théorique se concrétisant dans une échelle de mesure du burn-out, le MBI (Maslach Burnout Inventory). Ce modèle fait état de trois dimensions qui sont : a) le sentiment d'épuisement émotionnel s'apparentant à une sorte de saturation face aux demandes et aux exigences de la situation, en particulier lorsqu'il y a interaction avec autrui, comme un client, un usager ou encore un

patient ; b) la déshumanisation du rapport à autrui, c'est-à-dire une absence d'humanité dans les relations interpersonnelles qui deviennent négatives ; et c) une diminution du sentiment d'accomplissement personnel au travail. C'est dans le champ des professions d'aide que ce syndrome d'épuisement professionnel est le plus fréquent car les sollicitations affectives et émotionnelles, le mode de relation avec les demandeurs ou les usagers potentialisent parfois les exigences propres à la profession. Les métiers de l'urgence médicale ou sociale et ceux liés à l'intervention en situation de risque (sapeurs-pompiers) (Wendelen, 1994, Baugnet et al, 1993) sont également des terrains favorisant l'émergence de burn-out. Toutefois, il semble que le modèle tridimensionnel de Maslach doit dans ce cas être révisé.

## 10.4. CONCLUSION : VERS UNE PSYCHOLOGIE DE LA SANTE AU TRAVAIL

La santé au travail questionne plusieurs disciplines : la médecine du travail, l'ergonomie, l'anthropologie, l'épidémiologie. La psychologie apporte également sa contribution à la compréhension des questions de santé et à l'aménagement des situations pour diminuer l'impact des facteurs pathogènes. Vezina (2002) dresse un tableau très riche des éléments individuels et organisationnels contribuant à agir sur la santé au travail.

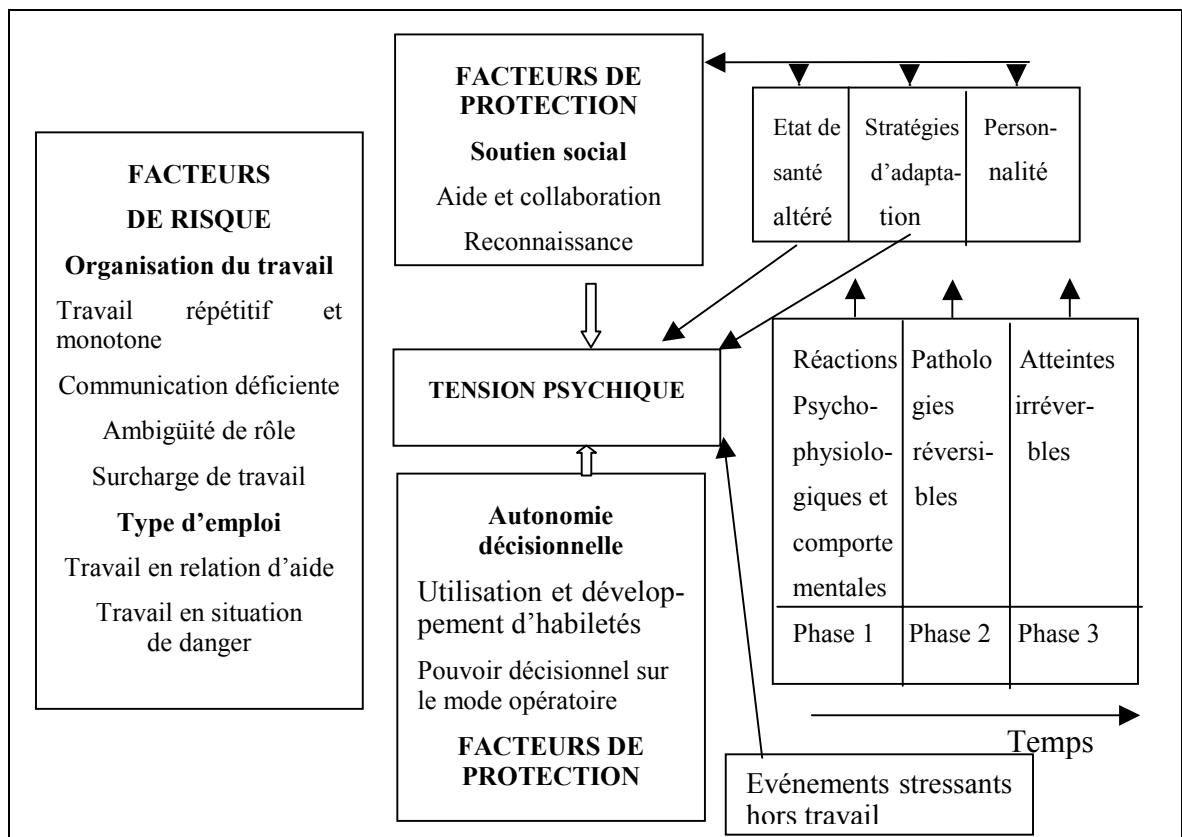


Figure 10. g : Les composantes professionnelles et individuelles à l'origine des atteintes à la santé mentale au travail (d'après Vezina 1992, in Neboit et Vezina, 2002)

Faut-il pour autant définir une spécialité psychologique que serait la psychologie de la santé ? Au delà des affrontements et oppositions sous-jacents à la psychologie (la psychologie clinique et la psychopathologie pourraient d'une certaine façon revendiquer cette appellation), cette option mérite qu'on s'y attarde un peu.

Comme le rappelle Santiago-Delefosse (2002), la psychologie de la santé trouve ses racines dans la « Qualitative Health Psychology » américaine, qui se démarque de la « Health Psychology » et de la « Clinical Health Psychology » en ce sens où c'est plus l'aspect qualitatif que l'aspect quantitatif ou pratique qui en est le guide. Si, en suivant l'idée de Santiago-Delefosse, il s'agit finalement de donner la primauté à « la parole des sujets en situation et au sens qu'ils attribuent à leur vécu » (p. 11), dans la perspective francophone qui donne la primauté à l'analyse de l'activité (Clot, 1999, 2000), on ne peut qu'adhérer à cette idée d'une psychologie de la santé. Enfin, le point de vue clinique qui donne la primauté à la subjectivité, voire à l'intersubjectivité, en ce sens où la personne est toujours considérée dans son rapport à autrui et au monde, permet d'enrichir l'analyse centrée sur l'activité réelle de travail et sur les rapports aux contextes humains, sociaux, technologiques et économiques du travail. Elle permet alors de mieux comprendre pourquoi le travail peut avoir un effet pathogène. Enfin, comme le souligne Clot (2002), la santé est à la conjonction de facteurs propres au travail mais aussi de ceux qui relèvent de la vie privée, familiale et sociale et de ceux qui sont propres à chaque personne. Finalement, l'analyse du travail, et par conséquent les questions de santé au travail, dépasse largement l'environnement spatio-temporel du travail. Alors la pertinence d'une psychologie de la santé, si elle englobe tous les domaines de vie de la personne, y compris celui qui nous intéresse au premier chef ici, peut être assurée.

En conclusion, l'essentiel de ce chapitre a été consacré aux aspects négatifs du travail sur la santé psychique. Il convient cependant de rappeler que le travail n'est pas seulement une activité, un lieu et une période de vie dont la principale caractéristique serait de déstructurer et de détruire la santé mentale des travailleurs. Le travail a aussi une fonction positive qui participe à la construction identitaire, à l'accomplissement de soi et a parfois, ne l'oublions pas, une fonction thérapeutique. Mais, le travail, c'est la santé, certes, mais pas à n'importe quel prix.

## **LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS**

---

### **Idées-clés**

Les atteintes à la santé au travail préoccupent de plus en plus les dirigeants politiques, les responsables d'entreprises ou de sociétés, les salariés et leurs représentants car, en plus du coût qu'elle induit sur les dépenses de santé en général, elle modifie profondément le rapport au travail et à ses acteurs. Dans ce chapitre, sont exposés et discutés

- Les atteintes à la santé au travail, en particulier au travers des enquêtes épidémiologiques.
- La nature et l'importance de la violence et de la souffrance au travail
- Les notions de stress et de burn-out

- La façon dont la psychologie du travail investit et analyse cette dimension du travail

### **Définitions fondamentales**

**Burn-out** : Syndrome d'usure professionnelle se manifestant par un épuisement physique et psychologique et dont les trois composantes principales sont le sentiment d'épuisement professionnel, la déshumanisation des relations à autrui, la perte du sentiment d'accomplissement personnel au travail.

**Coping** : Processus d'ajustement, actif et intentionnel, déclenché en réponse à une menace et visant à réduire la tension provoquée par cette menace. Il peut être centré sur la résolution du problème ou sur les émotions.

**Harcèlement moral** : Violences répétées et intentionnelles à l'encontre d'un collègue ou d'un subordonné, qui détournent le travail de ses buts et en fait un moyen de manipulation.

**Harcèlement sexuel** : Aggression physique et psychologique, le plus souvent accompagné de menaces, de pressions ou encore de fausses promesses liées au maintien dans le poste de travail ou au sein de l'entreprise.

**Psychodynamique** : Approche clinique et théorique de la pathologie mentale due au travail, qui étudie la souffrance psychique au travail et par le travail en analysant comment et pourquoi le travail peut-être soit pathogène, soit au contraire structurant

**Souffrance au travail** : Souffrance soit liée à l'angoisse de la confrontation à des milieux hostiles physiques ou sociaux (collègue, hiérarchie), soit liée au statut et aux attentes qu'il induit auprès des supérieurs, des subordonnés, voire des clients ou usagers et qui se répète le plus souvent sans possibilité réelle d'en parler à autrui.

**Stress** : Déséquilibre important perçu entre les exigences d'une situation et les ressources mobilisables par la personne, entraînant des conséquences majeures au plan physiologique et psychologique.

**Violence psychologique**: agression explicite ou larvée qui peut prendre une ou plusieurs des formes suivantes : agressions verbales, privées ou publiques, dénigrement des compétences et dévalorisation, brimades répétées, isolement professionnel et social. Elle peut être le fait d'une ou de plusieurs personnes.

### **Analyse d'une situation stressante et du processus de coping**

Dans sa thèse, C. Hellemans (2002) analyse plusieurs exemples de situations stressantes recueillies auprès de professionnels ayant en charge d'accompagner des personnes présentant des difficultés d'ordre psychologique et résidant dans une maison en ville. Dans l'optique du modèle de Lazarus et Folkman, son analyse permet de repérer dans le discours relatant l'épisode stressant, ce qui relève de l'exposé de la situation stressante (S), de la première évaluation (E1), de la seconde évaluation (E2) et des modes de coping (C1 : coping centré sur l'action et l'expression ; C2 : coping centré sur la recherche de soutien social ; C3 : coping centré sur la recherche de détente au sein du travail ; C4 : coping centré sur la fuite ; C5 : coping centré sur l'acceptation). Dans l'extrait suivant, que nous reprenons avec l'autorisation de l'auteur, portant sur une partie du discours relatant une réunion institutionnelle de bilan, attribuez à chaque segment du discours son statut relatif aux catégories ci

dessus, renvoyant à la situation, au processus d'évaluation ou au coping.

Contexte de l'extrait de discours : la personne se plaint du fait que les réunions sont souvent improductives, que l'on revient sur des décisions prises antérieurement ou que l'on n'en prend pas véritablement de décision. Elle relate le déroulement d'une réunion récente qui l'a beaucoup agacée.

Segment du discours	Cotation
a- ...Moi, je suis quelqu'un assez structuré, et j'aime bien planifier, organiser. Une réunion, pour moi, il y a un agenda. Il n'y a pas à discuter. On traite point par point et on clôture les débats. A certains moments, on tranche... mais ici, je ne sais pas ce qui se passe... On décide de ne pas décider...	
b- C'est souvent, je trouve qu'il y a un problème réel	
c- Et je m'exprime beaucoup là-dessus. Je donne beaucoup mes réactions sur la gestion de cette réunion, la qualité de cette réunion	
d- Je me fais souvent ramasser par les autres quand je dis ça.	
e- et donc, c'est pas toujours un cadeau	
f- Et puis, un mois après, on constate la même chose que ce que j'avais dit avant	
g- c'est ce que j'ai dit aujourd'hui	
h- Ah, ben, c'était les absents qui ont fait porter le message, hein. C'est ça le problème, hein. Mais du moment qu'ils sont absents, c'est la même chose.	
i- je trouve que quand il y a des moments difficiles avec des résidents, des moments où l'on constate que le dialogue, les infos, ne passent pas bien entre nous. Ben, c'est épuisant, je trouve, ce travail.	
j- Et parfois, je trouve que j'ai plus de boulot avec mes collègues qu'avec les résidents, à trouver une solution ensemble, à être d'accord ensemble, à ne pas blesser l'autre ... parce que chacun a une sensibilité différente ...	
k- Bon, et ça me met en colère, vraiment.	
l- Et puis souvent, j'ai besoin de ventiler. Et maintenant, c'est bien, j'ai dit en bas « moi, je vais voir ma psychologue »	
m- ça, je me suis rendu compte que je ne sais pas changer les autres. Je sais juste changer moi-même. Pfff! Il y a des moments où j'apprends à vivre avec. J'attendais beaucoup du changement de direction, mais je constate qu'on peut mettre n'importe qui à l'admi-	

n- nistration. Si nous autres, ne changeons pas avec, ça ne sert à rien ...	
n- Une fois que je suis dans un état pareil, je commence à être moi dans la maison, à faire des choses pratiques. Parfois, je nettoie, ou je fais la vaisselle, et ça me fait du bien...	
o- Et en parler, oui ...	
p- Et ça, c'est pas toujours évident, vu que je suis célibataire. Je suppose que si j'avais une vie de couple, ce serait plus évident de ventiler un peu en soirée. Quand je rentre tard chez moi ... maintenant souvent quand je rentre, je suis avec mon vécu...	
q- Et je dois chercher moi-même à contacter les gens, soit à sortir de chez moi, pour trouver des moyens de me dégager	
r- Mais je continue à m'exprimer, ça c'est sûr ...Aussi aux réunions, même si ça pête...	
s- Il y a eu un moment où je me suis dit « je ne dis plus un mot, je vis la situation »...	
t- Mais c'est pas mon style, je tiens le coup quelques semaines	
u- Et puis tout le monde me dit « mais tu ne dis plus rien, c'est pas chouette »	
v- Et puis, j'avale tout ça	

Cotation des segments du discours :

a : E2 ; b : E1 ; c : C1 ; d : S ; e : E1 ; f : S ; g : C1 ; h : S ; i : E1 ; j : E2 ; k : E1 ; l : C2 ; m : E2 ; n : C3 ; o : C2 ; p : E2 ; q : C2 ; r : C1 ; s : C4 ; t : E2 ; u : S ; v : C5

### **A propos des auteurs**

**Alain Lancry** est Professeur de Psychologie à Amiens et Responsable du DESS « Facteurs Humains et Systèmes de Travail. Il est directeur du Laboratoire d'Efficiency Cognitive dans les Conduites Humaines d'Apprentissage et de Travail. Ses thématiques de recherche sont centrées sur le temps de travail et le stress.

**Sandrine Ponnelle** est Maître de Conférences de Psychologie à l'Université de Picardie Jules Verne. Elle y mène des travaux de recherche sur le stress : stress au travail, stress et activités sportives, gestion du stress, approche culturelle du stress. Elle anime la cellule médico-psychologique des sapeurs pompiers de la Somme et elle est, elle même, expert psychologue sapeur pompier volontaire.



**Bibliographie**

- Agenda social (2002). *Commission Européenne Emploi et Affaires Sociales*. 2, juillet, 8.
- Aurousseau C., Landy S. (1998). La violence hiérarchique en milieu professionnel : une étude exploratoire. 10<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (AIPTLF). Bordeaux 24-27 août.
- Baugnet L., Lancry A., Ponnelle S., Vandromme L., Caron F. (1993). Impact des représentations sur le stress en phase opérationnelle : le cas des sapeurs-pompiers. *Actes du 28<sup>ème</sup> congrès de la SELF*. Genève.
- Béguin P., Weill-Fassina A. (1997). *La simulation en ergonomie : connaître, agir et interagir*. Toulouse, Octares.
- Bernaud J.L., Lemoine C. (2000). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris, Dunod.
- Billiard I. (1996). Les conditions historiques et sociales d'apparition de la psychopathologie du travail en France (1920-1952). In Clot Y. (pp 69-84). *Les histoires de la psychologie du travail*. Toulouse, Octares.
- Bruchon-Chweizer M., Dantzer R. (1994). *Introduction à la psychologie de la santé*. Paris. PUF.
- Chappel D., Di Martino V. (1998). *Violence at work*. Rapport de l'Organisation Internationale du travail. Genève.
- Clot P. (2002). Vers santé au travail. *Performances, stratégies et facteur humain*. 6. 7-18.
- Clot Y. (1996). *Les histoires de la psychologie du travail*. Toulouse, Octares.
- Clot Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris, PUF, col Le travail Humain.
- Clot Y., Fernandez G. (2000). Mobilisation psychologique et développement du métier. In Bernaud J.L., Lemoine C. (pp 323-342). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris, Dunod.
- Cramer P., (1998). Coping and defense mechanisms : what's the difference ? *Journal of Personality*, 66 (5), 919-946.
- Damant D., Dompierre J., Jauvin N. (1997) *la violence en milieu de travail*. Enquête du CRI-VIFF (Centre de Recherche Interdisciplinaire sur la Violence Familiale et la Violence faite aux Femmes). Université Laval. Montréal.
- Davezies P. (1999). Evolution des organisations du travail et atteintes à la santé. *Travailler*, n°3, 87-114.
- Davezies P. (2000). Eléments de psychodynamique du travail. *Communication à la Société de Médecine du travail de Midi-Pyrénées*. Toulouse. 13 avril
- Davezies P. (2001). Le stress au travail : entre savoirs scientifiques et débat social. *Performances, stratégies et facteurs humains*. 1, 4-7.
- Daujard E. (2001). Le stress collectif, un risque professionnel. *Performances, stratégies et facteurs humains*. 1, 18-22.
- Dejours C. (1993). *Travail. Usure mentale*. Paris. Bayard, 2<sup>ème</sup> édition.
- Dejours C. (1996). Psychologie clinique de travail et tradition compréhensive. In Clot Y. (pp 157-181). *Les histoires de la psychologie du travail*. Toulouse, Octares.
- Dejours C. (1998). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*. Paris. Le Centurion.
- Dejours C. (1999) Violence ou domination ? *Travailler*, n°3, 11-29.
- De Keyser V., Hansez I. (2002). Les transformations du travail et leur impact en terme de stress au travail. In Neboit M., Vézina M. (pp. 25-44). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Derriennic F. Vézina M. (2000). Organisation du travail et santé mentale : approches épidémiologiques. *Travailler*, n°5, 7- 22.
- Doray B. (1996). Un regard sur l'œuvre de Louis le Guillant dans le domaine de la psychopathologie du travail. In Clot Y. (pp 125-138). *Les histoires de la psychologie du travail*. Toulouse, Octares.
- Forrester Viviane. (1996). *L'horreur économique*. Paris. Fayard.
- Folkman S., Lazarus R.S. (1985) If it changes, it must be a process : study of emotion and coping during three stages of a college examination. *Journal of Personality and Social Psychology*. 48, 1, 150-170.
- Grenier-Pezé M. (2000). Chronique de la violence ordinaire. *Travailler*, n°4, 123-137.
- Guérin F., Laville A., Daniellou F., Duraffourg J., Kerguelen A. (1997). *Comprendre le travail pour le transformer. La pratique de l'ergonomie*. Lyon, ANACT, Col. Outils et méthodes.
- Guillevic C. (1991). *Psychologie du travail*. Paris, Nathan.
- Hellemans C. (2002). *Essai d'analyse du modèle transactionnel d'ajustement à l'adversité ou coping. Questionnement conceptuels et méthodologiques*. Thèse de l'Université Libre de Bruxelles. Décembre, 294 pages
- Hirigoyen M.F. (1999). *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*. Paris. Editions Syros.
- Jainin R. (2001). Du particulier au général ou comment l'on passe de la notion de stress individuel à celle de stress collectif. *Performances, stratégies et facteurs humains*. 1, 16-17.
- Karasek R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain : implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly*. 24, 285-308
- Karasek R.A. (1985). *Job content questionnaire and user's guide*, Lowell, University of Massachusetts, Department of work environment.
- Karasek R.A., Theorell T. (1990). *Healthy work : stress, productivity and the reconstruction of life*, New York, Basic Books.
- Karnas G., Hellemans C. (2002). Approche psycho-organisationnelle du stress professionnel : les limites d'un modèle. In Neboit M., Vézina M. (pp. 175-206). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Lazarus R.S. (1993). Coping theory and research : past, present, future. *Psychosomatic Medicine*. 55, 234-247
- Lazarus R.S. (1993). From psychological stress to the emotions : a history of changing outlooks. *Annual review of psychology*. 44, 1-21
- Lazarus R.S. & Folkman S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York, Springer.
- Leplat J. (1984). *Introduction à la psychologie du travail*. 2<sup>ème</sup> édition. Paris, PUF, col. Le psychologue.
- Leplat J. ((1992). *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*. Tomes 1 et 2. Toulouse, Octares.
- Leymann, Heinz. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. In: Zapf & Leymann (Eds.): *Mobbing and Victimization at Work*. A Special Issue of The European Journal of Work and Organizational Psychology. 2.

- Llory M. (2001). Le stress comme phénomène organisationnel. *Performances, stratégies et facteurs humains*, 1, 13-15.
- Louche C. (2001). *Psychologie sociale des organisations*. Paris. A. Colin.
- Maslach C., Jackson S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 2, 99-113
- Maslach C., Jackson S.E. (1986). *Maslach Burnout Inventory*. Palo Alto (CA). Consulting Psychologists Press.
- Merlié D., Paoli P. (2001). Les conditions de travail en Europe. *Performances, stratégies et facteur humain*, 1, 23-29.
- Molinier P. (1999). Prévenir la violence : l'invisibilité du travail des femmes. *Travailler*, n°3, 73-86.
- Moreau N. (1999). *Violence ou harcèlement psychologique au travail ? Problématique*. Ministère du Travail du Québec. Direction des études et des politiques. 78 pages
- Mutuelle Renault VI (1999). Impact des délocalisations et des mutations professionnelles sur la santé des salariés. *Etude menée par le Centre d'Epidémiologie et de prévention sanitaire de la Région Rhône-Alpes*
- Neboit M., Vézina M. (2002). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Niederhammer I., David S., Bugel I., Chea M. (2000). Catégorie socioprofessionnelle et exposition aux facteurs psychosociaux au travail dans une cohorte professionnelle. *Travailler*, 5, 23-45.
- Niederhammer I., Bugel I., Goldberg M., Leclercq A., Guéguen A. (2002). Facteurs psychosociaux du stress au travail et absentéisme pour raison de santé. In Neboit M., Vézina M. (pp. 153-162). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Pezet V., Vilatte R., Logeay P. (1993). *De l'usure à l'identité professionnelle. Le burn-out des travailleurs sociaux*. Paris. TSA éditions.
- Pezet-Langevin V. (2002). Le burnout, conséquence possible du stress au travail. In Neboit M., Vézina M. (pp. 99-109). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Ponnelle S. (1998) *Rôle des déterminants contextuels et personnels dans l'ajustement aux situations de stress*. Thèse de l'Université de Picardie Jules Verne. Décembre. 701 pages.
- Ponnelle S. (2002). Des déterminants du stress à la santé au travail : l'exemple des sapeurs-pompier. In Neboit M., Vézina M. (pp. 227-236). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Ponnelle S., Lancry A. (2002). Stratégies d'ajustement et ressources environnementales et personnelles dans la dynamique du stress. In Neboit M., Vézina M. (pp. 59-77). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Renaud M. (1996). De « pas de travail » à « trop de travail ». In *La santé, indicateur d'environnements*. Paris, l'Harmattan.
- Santiago-Delefosse M. (2002). *Psychologie de la santé. Perspectives qualitatives et cliniques*. Bruxelles. Mardaga.
- Schwartz Y. (1997). *Reconnaitances du travail. Pour une approche écologique*. Paris, PUF, col Le travail Humain.
- Siegrist J. (1996). Adverse health effects of high-effort / low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Spérandio J. C. (1980). *La psychologie en ergonomie*. Paris, PUF, col. Le psychologue.
- Vézina M., Derriennic F., Monfort C. (2000) L'impact de l'organisation du travail sur l'isolement social. *Travailler*, 5, 101-117.
- Vézina M., De Keyser V. & Hansez I., François M., Vaxevanoglou X. (2002) Evolutions des conditions de travail et santé psychique. In Neboit M., Vézina M. (pp. 25-44). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Vézina M. (2002). Stress au travail et santé psychique : rappel des différentes approches. In Neboit M., Vézina M. (pp. 47-77). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Vézina M. (2002). Les fondements théoriques de la psychodynamique du travail. In Neboit M., Vézina M. (pp. 112-118). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Vaxevanoglou X (1999). *Déterminants organisationnels et psychosociaux, activité de travail et santé psychique au travail*. Lille. Presses universitaires du Septentrion.
- Vaxevanoglou X. (2002) Le stress au travail et la santé psychique du point de vue de l'ergonomie de l'activité. In Neboit M., Vézina M. (pp. 119-127). *Stress au travail et santé psychique*. Toulouse, Octares.
- Welzer-Lang D. (1999). Déconstruire le masculin, problèmes épistémologiques. *Travailler*, n°3, 55-71.
- Wendelen E. (1994) Itinéraire parmi les professions pas gâtées. *Performances humaines et techniques*. 72, 25-38.



**Plan du chapitre**

Le plan de ce chapitre suit une progression en trois points. Un premier paragraphe définit les principaux concepts et les positions choisies pour étudier ces problèmes. Un deuxième paragraphe met en scène, à travers l'exemple du handicap visuel, quelques aspects psychologiques importants. Le troisième paragraphe propose une démarche d'étude pour une intégration et un maintien dans l'emploi des personnes handicapées ou mises en situation handicapantes (et non pas une présentation monographique de résultats concernant une entreprise).

## **11.1. POSITION CONCEPTUELLE**

---

**Perspective  
holistique**

Les réflexions sur l'expérience du handicap dans les situations de travail proposées dans ce chapitre se situent d'emblée dans une perspective holistique. La personne est prise en considération dans son ensemble et non du seul point de vue de ses déficiences et difficultés. Le champ d'exercice de son travail n'est pas restreint à l'analyse de son poste mais à la prise en compte de son activité au travail en interaction avec celles de ses collègues et avec sa vie hors travail (ce qui implique de prendre en considération la dimension conative de cette expérience professionnelle particulière).

Cette orientation plaçant l'homme et ses valeurs au centre de l'analyse a nécessairement des répercussions sur les choix théoriques d'une part et méthodologiques d'autre part, et ceci tant du point de vue de l'investigation que de celui de l'intervention. Elle nécessite une mise au point à propos des notions couramment rencontrées et quelquefois utilisées de manière impropre.

**Handicap  
Déficiência  
Incapacité  
Caractéristiques  
contextuelles  
Caractéristiques  
personnelles**

Le handicap désigne une résultante, une conséquence pour un individu entre des caractéristiques personnelles (incapacités, déficiences ponctuelles ou permanentes) et des caractéristiques situationnelles et environnementales ne prenant pas en compte les particularités et spécificités individuelles.

Cette approche complète la définition de l'OMS (citée par Michel, 1993) :

*Le handicap concerne les conséquences réelles de la déficiencia et de l'incapacité sur la vie du sujet. La déficiencia est une perte ou altération d'une structure anatomique, physiologique ou psychique. L'incapacité correspond à toute réduction de la capacité d'accomplir une activité en référence à des normes générales du fonctionnement humain.*

Dans cette conception, le handicap constitue un phénomène social qui correspond à une discordance entre l'activité de l'individu et les attentes du groupe social. Il empêche l'individu de se conformer aux normes de son milieu et il augmente en fonction de l'incapacité de l'individu à accomplir un rôle normal en rapport avec son âge, son sexe, etc.

Pour l'anthropologue Fougeyrollas (1995, 1998), la situation de handicap renvoie à la réalisation réduite des habitudes de vie, qui

résulte de l'interaction entre les facteurs environnementaux (facilitateurs/obstacles) et les facteurs personnels (déficiences, incapacités et autres déficiences personnelles). Lorsque les facteurs environnementaux et personnels sont ajustés, leur interaction entraîne pour Fougeyrollas une situation de participation sociale correspondant à une pleine réalisation des habitudes de vie.

Autrement dit la prise en compte réussie des caractéristiques situationnelles et environnementales en fonction des caractéristiques personnelles évite de transformer une déficience ou une incapacité en handicap. La situation handicapante d'une personne ayant un déficit sensoriel important est révélée par l'absence de prothèse correctrice. Dès que cette personne est correctement équipée dans un environnement de travail adaptable, elle n'est pas plus handicapée que celle n'ayant aucun déficit sensoriel.

**Handicap :  
croisement des  
caractéristiques  
personnelles,  
situationnelles et  
sociales : quelques  
exemples.**

Une situation de travail peut n'être pas handicapante même pour quelqu'un présentant des déficiences ou incapacités. Mais il est préalablement nécessaire de l'étudier globalement, - en fonction des caractéristiques de la personne qui l'occupe et de celles des collègues qui l'entourent, des caractéristiques de ses tâches et missions, des particularités de son activité, des caractéristiques et exigences de son poste et de ses déplacements, - de façon à l'aménager spécifiquement.

Pour autant ces mêmes déficiences ou incapacités ne sont pas supprimées pour cette personne. Et cette même personne non-handicapée dans son travail peut le devenir dans la cité où rien n'est facilité pour son cas particulier.

- Les mots ne sont pas neutres et le terme handicap est connoté socialement (lorsqu'il est perçu) comme débordant sur l'ensemble des possibilités, capacités et compétences de la personne : Nous verrons dans ce chapitre le problème de ces personnes confrontées dans leur parcours professionnel à cette sous-estimation générale de leurs potentialités les enfermant dans un travail sans réelles perspectives d'enrichissement et d'évolution et pouvant renforcer chez elles les risques de désintérêt, de désimplication au travail amorçant ou renforçant le désinvestissement social et la mésestime progressive de soi. Le handicap provoqué par une déficience visuelle illustre cette répercussion importante possible chez la personne concernée. Ce point est développée dans le paragraphe 11.2 : le handicap provoqué par une déficience visuelle : obstacle ou motivateur à l'emploi ?
- A l'opposé, une situation handicapante peut ne pas être décelée et ne se révéler qu'à l'occasion de troubles répétés sur la santé des personnes concernées : ce peut être par exemple le cas de personnes faiblement et très faiblement qualifiées dont les fonctions ont progressivement été remplacées par les modifications technologiques considérables qui ont petit à petit transformé au quotidien toutes les organisations de travail. Soit les tâches qu'elles faisaient au début de leur carrière sont maintenant totalement automatisées, soit l'automatisation exige encore la présence d'un opérateur capable de reprendre en manuel une situation commençant à se dégrader. Ceci nécessite des compé-

tences particulières sur le processus, les outils, la connaissance des diverses conséquences des dysfonctionnements et donc des capacités d'anticipation à court et moyen terme sur l'évolution des produits, des matériels et outils technologiques et du processus dans son ensemble.

Dans tous les cas les personnes faiblement qualifiées du début ne trouvent plus leur place dans cette organisation du travail. Elles risquent d'avoir un emploi encore moins qualifié, dans le meilleur des cas, ou l'exclusion pure et simple du travail.

On sait que dans ces situations la perte pour la personne peut-être bien plus importante que l'emploi. Il s'agit bien ici d'une situation de travail reconnue socialement au début de leur carrière, qui en évoluant s'est transformée en une situation handicapante (l'activité n'est plus possible ou très fortement limitée) : les technologies, l'organisation, les processus de production, les évaluations ont changé plus vite que ce que les possibilités de ces personnes ne le leur permettent. Elles sont passées d'une perception d'elles-mêmes en tant qu'acteur social utile voire nécessaire dans l'entreprise et dans la société à une perception d'inutilité, d'exclusion voire de dépendance forcée. Dans tous ces cas de figures, la personnalisation (au sens de Malrieu, cité par Curie et Guillevic, 1979, 2000) - construction et transformation par l'acteur de son passé par rapport à son présent, à ses finalités et à ses projets de transformations de lui-même et ou de la situation, - devient particulièrement difficile et longue.

Les difficultés pour mener à leur terme (c'est-à-dire l'amélioration réussie pour tous les acteurs de situations de travail plus ou moins complexes) les questions posant la question du handicap, viennent de ce que comme pour toute démarche ergonomique, l'approche doit être globale, multidisciplinaire et participative. Ce qui signifie pour le terme « participative » que les études visant à améliorer le sort des personnes dans une situation handicapante ne peuvent se contenter d'étudier la situation précise de ces personnes en omettant de mener une investigation réelle sur son environnement relationnel.

Qui sont ses proches collègues ? Avec qui les échanges de travail sont-ils effectués ? Sous quelles formes, avec quels contenus et quelles fréquences ? L'accueil d'une personne présentant des déficiences ou des incapacités entraînera-t-il des modifications dans l'activité de ses collègues ? Ces modifications risquent-elles d'être pénalisantes pour elles ? Si les modes habituels d'expression de la communication ne sont pas possibles pour échanger avec cette personne, que faut-il mettre en place pour établir ou restaurer les communications ? L'assistance physique ou communicationnelle d'une personne en difficultés ne risque-t-elle pas de fragiliser certains de ses collègues, suite à des modifications cachées de leur activité ou au sentiment que leurs difficultés à eux restent toujours méconnues ? Comment évoluent ces rapports et l'acceptation par le collectif de travail, dans une logique d'entreprise insistant sur la performance économique, la sur-utilisation du temps aménagé aux 35 heures et la traque au temps mort ? Ces évolutions socio-écono-

miques de l'entreprise ne risquent-elles pas de laisser sur les berges les personnes les moins rapides et les moins performantes ?

Ces points proposés dans une démarche d'investigation et d'intervention dans une entreprise sont abordés dans le paragraphe 11.3 : Réduire les situations handicapantes au travail.

## **11.2. LE HANDICAP PROVOQUE PAR UNE DEFICIENCE VISUELLE : OBSTACLE OU MOTIVATEUR A L'EMPLOI ?**

---

Le handicap visuel a longtemps constitué un obstacle à l'emploi : il pose des limites que nul ne peut nier. En fait, la mise au travail est rendue difficile en raison d'obstacles divers qui constituent un frein à l'insertion professionnelle de la personne.

### **11.2.1. Facteurs personnels**

Plusieurs facteurs peuvent intervenir et empêcher la mise au travail du handicapé visuel :

- l'absence de locomotion indépendante, l'autonomie dans les déplacements étant indispensable pour tout projet d'insertion professionnelle,
- la dépendance à l'égard de la famille et de l'entourage,
- le manque d'entraînement et d'utilisation efficace des bas-vue, plus la fatigue visuelle,
- l'aggravation du déficit visuel après la formation et l'insertion professionnelle, avec la possibilité d'existence de problèmes de santé associés, entraînant une lenteur au niveau de l'exécution de la tâche et, par conséquent, un rendement inférieur,
- la survenue du handicap à un âge avancé, ce qui réduit les chances de réinsertion professionnelle,
- les difficultés de socialisation, de travail en équipe et de collaboration avec les collègues (conflits et problèmes d'échanges), etc.

### **11.2.2. Eventail limité des professions proposées**

L'éventail du choix des formations et des professions adaptées aux déficients visuels est très restreint et couvre mal les aptitudes et les aspirations personnelles (Verriest & Hermans, 1981). Ce qui transforme l'orientation en simple classement, sans véritable conseil (Pry, 1999). Par conséquent, l'orientation vers une formation donnée ne coïncide souvent pas avec les désirs et les intérêts de la personne (choix contraint, raisonnable, dû au hasard ou seule issue possible ; Akiki, 1994).

D'autre part, la formation n'aboutit pas nécessairement à l'insertion professionnelle : la polyvalence n'est pas toujours assurée par les formations. Ce qui fait que le chômage reste un problème majeur

pour les personnes handicapées (malgré les volontés gouvernementales d'intégration de la personne handicapée à travers l'obligation d'embauche instituée au niveau des législations adoptées dans divers pays). D'autant plus que le chômage dans la société n'encourage pas à embaucher des handicapés (Gouarné, 1997).

Cependant, la diversité est plutôt relevée au niveau des emplois occupés réellement par les personnes (FRDV, 1988 ; Pry, 1991 ; Chazal, 1999). Mais l'insertion dans le monde ordinaire de travail reste l'exception.

D'où la nécessité d'élargir l'éventail des choix professionnels, donc de rechercher de nouveaux débouchés, afin de réduire au maximum l'écart entre les désirs personnels, la formation choisie et par conséquent, l'emploi exercé.

### **11.2.3. Difficultés d'accès à l'information écrite**

L'accessibilité à l'information écrite nécessite l'utilisation d'un matériel informatique adapté (appareillages et aides techniques spécialisés). Faute d'équipement, l'accessibilité à la culture et à la connaissance sera entravée.

Le développement des technologies nouvelles, en particulier celles issues de l'électronique, a bouleversé le monde du handicap, et cela en ouvrant l'accès vers certains postes qui étaient interdits auparavant (Clément, 1992). A titre d'exemple, la technologie facilite aux déficients visuels l'accès aux applications bureautiques. Les « prothèses de communication » leur permettent d'accéder aux banques de données informatisées. D'autres modalités sensorielles que la vue assurent la transmission du contenu de l'écran informatique : modalité auditive (systèmes de synthèse vocale) et tactile (plages tactiles éphémères en braille, scanners, etc.). Ce travail nécessite de la part de l'opérateur un énorme effort de mémorisation des enchaînements avant de pouvoir exploiter toute application (ce qui s'affiche sur la plage braille se réduit à une ligne de l'écran). Parfois, il engendre une fatigue intellectuelle, source d'erreurs.

Le progrès est énorme dans le domaine de l'informatique. Le déficient visuel doit rattraper l'évolution afin d'éviter l'établissement d'un écart important avec les voyants. Ce qui n'est pas toujours évident, vu l'investissement financier exigé pour l'aménagement des postes de travail (coût élevé du matériel adapté).

### **11.2.4. Résistances d'ordre psychologique liées aux représentations sociales**

Un obstacle majeur à la mise à l'emploi des déficients visuels est le manque d'information des employeurs et des collègues au sujet de la nature du handicap et des capacités réelles de la personne (Schepens, 1994). D'où la nécessité de préparer le milieu à accueillir les travailleurs handicapés. Toutefois, l'observation montre que



les stratégies de sensibilisation ne garantissent pas à elles seules l'insertion professionnelle.

Les freins à la mise au travail sont liés à des résistances d'ordre psychologique en rapport avec les représentations que l'employeur se fait de l'emploi et du handicap. Les croyances erronées et les préjugés véhiculent une image négative du handicapé qui est perçu en termes de diminution, de manque, de perte (personne peu productive, nécessitant plus d'attention, constituant une charge pour l'employeur, peu fiable, présentant plus d'absentéisme, ...). Les types de handicaps les plus appréhendés par l'employeur sont les handicaps mentaux et sensoriels (Mercier, 1997). De plus, les personnes handicapées ont leurs propres représentations et résistances : très souvent elles se conforment à l'image véhiculée ou attendue par la société. Ce qui entrave leur perception d'elles-mêmes.

### **11.2.5. L'expectation : « moteur » de la motivation au travail**

Les facteurs extérieurs rencontrés par le travailleur handicapé influencent la perception de soi, élément de base de la motivation au travail.

Une recherche portant sur l'étude de la structure du processus motivationnel, tel que le postule le modèle de Vroom - EIV (Expectation, Instrumentalité, Valence) - (Vroom, 1964), et appliquée à une population de non-travailleurs (96 sujets déficients visuels en formation professionnelle spécialisée), a montré le rôle particulier joué par les attentes au niveau de la motivation au travail (Akiki & Lancry-Hoestlandt, 1998) :

- Plus les attentes sont fortes, c'est-à-dire plus la personne handicapée se sent capable de déployer un effort en vue de résultats auxquels elle accorde de l'importance, plus elle tend vers des résultats valorisants et positifs, liés directement au domaine de l'emploi (ex. promotion, prise de décisions, réalisation de soi, contacts avec autrui, perfectionnement de soi, responsabilités importantes, etc.).
- Moins la personne a confiance en ses capacités et plus elle tend vers des buts liés à l'impact du handicap sur sa vie personnelle (ex. reconnaissance d'autrui, place dans la société, occupation, éviter l'ennui et la solitude, être comme tout le monde, etc.).

Ces résultats montrent que la motivation est en rapport étroit avec l'évolution de chaque personne en ce qui concerne l'acceptation de son handicap, c'est-à-dire de son travail de deuil. Ainsi, lorsque la personne présente une perception positive de ses capacités, sa motivation au travail augmente.

De plus, la nature de la formation professionnelle exerce une influence sur l'attente ( $F = 3.45$  ; significatif au seuil 0.05) : l'analyse factorielle montre que la perception de ses capacités est plutôt positive chez les kinésithérapeutes, mais plus réaliste chez les standardistes, les sténo-dactylos et les analystes programmeurs. Les

attitudes varient également en fonction du sexe : image plus positive chez les femmes ( $F = 12.06$  ; significatif au seuil 0.05).

A signaler enfin que l'expectation augmente lorsque la formation professionnelle est la conséquence d'un choix personnel en rapport avec les goûts et intérêts de la personne. Ainsi, être motivé pour un futur emploi est lié chez le déficient visuel à sa satisfaction personnelle concernant le choix de sa formation. D'où l'importance de la phase d'orientation ou de reclassement professionnel.

Par contre, l'expérience professionnelle exerce une influence négative sur les attentes à l'égard de l'emploi : la personne connaît ses limites et a été confrontée à divers obstacles lors de l'exercice de sa profession, ce qui a contribué à briser ses images sociales et professionnelles (Terrein, 1988). L'accumulation des difficultés extérieures met la personne en échec et crée chez elle une sous-estimation de ses potentialités. D'où l'importance d'une programmation d'actions dont pourra bénéficier la population en situation de handicap au travail.

## **11.3. REDUIRE LES SITUATIONS HANDICAPANTES AU TRAVAIL**

---

Cette programmation d'actions visant à réduire au maximum les situations handicapantes quelles qu'elles soient (et pas seulement celles consécutives à une déficience visuelle) doivent s'inscrire dans une démarche plus générale d'une politique des ressources humaines de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines selon Le Gall (1992, p.5), peut se définir comme une fonction d'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectifs et de qualification. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient. La reconnaissance du facteur humain, de ses capacités d'adaptation, de régulation et de coopération est à présent une réalité à prendre en compte et à développer. Rare et évolutive, cette ressource apparaît comme l'élément décisif de la capacité compétitive de l'entreprise.

Si la conjoncture a changé par le biais notamment du vote de lois spécifiques (telles que celles de 1975 et de 1987) fixant un cadre de réponses à certains besoins, la personne handicapée connaît néanmoins toujours d'importantes difficultés à trouver et garder un emploi.

La recherche de solutions, qui se veulent adaptées à la problématique de chacun, doit émerger, certes en étroite interaction et collaboration avec les divers organismes extérieurs déjà en place, mais de prime abord, par la volonté et les savoir-faire interprofessionnels de l'entreprise et des intéressés eux-mêmes.

### **11.3.1. Diversité des situations**

Il y a plus d'un demi-siècle, notre société affrontait les conséquences socio-politiques du nombre important de blessés de guerre et leur demande de réintégration au sein du monde économique en pleine crise. Aujourd'hui, ce sont les blessés du chômage qui, depuis deux décennies au moins, nous questionnent sur nos modes de gestion d'une société en profonde évolution.

**Evolution économique créatrice de handicaps ?**

Depuis un siècle, la réalisation d'une activité professionnelle s'est en effet fortement transformée. Lasfargue notait que pour l'année 1987 dans le tertiaire, un poste de travail sur cinq était équipé d'un ordinateur, ils étaient trois sur cinq en 1990 et la totalité des postes de travail du tertiaire français serait depuis 1995 doté d'un ordinateur. Il s'agit là d'un changement radical du travail, d'une modification sans précédent de son contenu, et d'un passage irréversible (Brangier & Vallery, chapitre 8).

Cette évolution technologique, qui exige de nouvelles compétences, semble s'accompagner d'une réduction des délais (Rocheffort, 1997), d'un renforcement du contrôle des résultats, d'une augmentation de la productivité et de la qualité, d'une accentuation de la souffrance – du stress au travail (Dejours, 1998), tout ceci dans un contexte de diminution d'effectifs dans les grandes entreprises, avec parfois un retour au travail réalisé en sous-traitance ou par des travailleurs indépendants.

En parallèle, un pourcentage non négligeable des salariés confrontés à ces évolutions de l'activité professionnelle, connaît une situation de travail délicate, voire difficile.

Il s'agit notamment de certaines personnes ayant un handicap – une maladie (de naissance ou acquis - évolutif ou non), ayant eu un accident (professionnel ou non), présentant des compétences ou des capacités restreintes, connaissant des difficultés d'ordre personnel (sans logement, endettement, problèmes familiaux, etc.).

Progrès ou récession ? Bien plus qu'une crise ne s'agit-il pas d'un changement de société ? Ne s'agit-il pas de l'émergence d'un nouveau modèle de l'homme au travail ? (Brangier & Vallery, chapitre 8)

Et ce nouveau modèle nous renvoie à deux interrogations :

- Qu'arrive-t-il lorsque le poste de travail se modifie, évolue, se complexifie de telle sorte que la personne ne puisse plus l'occuper ?
- Quelle place garde l'individu qui, suite à des problèmes de santé et/ou d'ordre socio-personnel ne parvient plus à assumer son activité professionnelle ?

A ce niveau, deux orientations se dessinent.

**Droit au travail de la personne handicapée**

La première se limite au respect a minima de la loi, qui en France, depuis 1945 et surtout 1987 (loi du 10.07.1987), oblige les entreprises de plus de vingt salariés à employer (recruter ou maintenir

dans l'emploi) des travailleurs handicapés<sup>1</sup> dans une proportion de 6 % de leurs effectifs total d'assujettissement. Si ce « quota » n'est pas respecté, l'entreprise peut s'acquitter de cette obligation en versant une contribution financière à l'Association GEstionnaire du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH).

En parallèle, un salarié qui ne répond plus aux exigences de son poste et d'aucun autre au sein de l'entreprise, ou qui ne peut plus physiquement l'assumer (se référer à l'article L.122-24-4 du code du travail), peut alors être licencié (pour raison économique ou d'inaptitude).

La deuxième approche, dans le cadre d'une politique réelle et dynamique d'intégration et de maintien dans l'emploi des personnes en difficulté et/ou handicapées d'une entreprise, consiste à élaborer et appliquer des procédures pour faciliter le maintien dans l'emploi de ces personnes (qui peut prendre forme dans le cadre d'un accord ou d'une convention avec l'AGEFIPH).

Cette seconde approche ne va pourtant pas de soi et impose de définir de façon suffisamment formalisée et opérationnelle la notion de maintien dans l'emploi.

Maintenir une personne dans son emploi, c'est « éviter la rupture du contrat de travail pour cause d'inaptitude au poste de travail, en trouvant les solutions qui permettent le maintien au poste de travail ou le reclassement compatible avec le handicap. » (Steinthal, 1999, p.13-14).

Tout salarié peut être maintenu, « redynamisé » sur son poste de travail ou bénéficier d'un reclassement – d'une évolution professionnelle compatible avec le handicap nouveau ou aggravé (maladie, accident...).

Le maintien dans l'emploi :

**Maintien dans l'emploi**

- s'articule autour de deux dimensions :
- préventive, pour détecter, au plus tôt, les risques d'inaptitude au poste de travail,
- curative, pour trouver et mettre en place une solution de maintien dans l'emploi en cas d'inaptitude déclarée ou en voie de l'être.
- recouvre, selon les résultats de la mesure des écarts entre les exigences liées au poste de travail et les aptitudes de la personne, trois types de situations :
- le retour au poste, avec ou sans aménagement - évolution du poste et/ou de l'organisation du travail,
- une **mobilité professionnelle** dans l'entreprise et, le cas échéant,

---

<sup>1</sup> Bénéficiaire de la loi de 1978 = toute personne :

- reconnue par la Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnelle (COTOREP) « Travailleur Handicapé » en catégorie A, B ou C, selon le degré de handicap ;
- victime d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle ayant une Incapacité Partielle Permanente de 10% minimum ;
- titulaire d'une Pension d'Invalidité versée par la Sécurité Sociale, de 1<sup>ère</sup>, 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> catégorie, ainsi que mutilés de guerre et assimilés, etc.

- la recherche d'un *poste en externe*.
- permet à l'entreprise :
- de *conserver*, de *développer les compétences* et ressources internes,
- d'*éviter la rupture* du contrat de travail pour cause d'incapacité au poste.

### **11.3.2. Questions posées / Points à prendre en compte**

L'action de maintien dans l'emploi n'est pas une action anodine, tant pour la personne que pour l'entreprise. En effet, cela soulève différents points, d'ordre :

**Personnel :** la personne pour laquelle est mise en œuvre une action de maintien dans l'emploi peut se sentir « singulière », différente des autres. En effet son statut de bénéficiaire de la loi de 1987 est mis en avant, et toutes ses difficultés doivent être clairement identifiées ainsi que les incidences qui en découlent (sur le plan médical, social, personnel, de la vie quotidienne, etc.), pour ensuite pouvoir les compenser et s'appuyer sur ses compétences et aptitudes. Mais comment la personne vit-elle tout cela ? A t-elle fait le deuil de ses possibilités ou espoirs perdus, accepté ses difficultés ? Est-elle prête à s'investir dans une telle démarche ? Faut-il et peut-elle acquérir de nouvelles compétences ? Si non, que doit-on faire ?

**Relationnel :** Les questions qui suivent, déjà évoquées plus haut, indiquent clairement qu'une analyse de la situation de travail et de l'activité des différentes personnes est préalable à toute proposition de changement et d'accompagnement. Qui sont les proches collègues de la personne en situation de handicap ? Avec qui les échanges de travail sont-ils effectués ? Sous quelles formes, avec quels contenus et quelles fréquences ? L'accueil ou la réintégration d'une personne présentant des déficiences ou des incapacités entraînera-t-il des modifications dans l'activité de travail de ses collègues ? Ces modifications risquent-elles d'être pénalisantes pour elles ? Si les modes habituels d'expression de la communication ne sont pas possibles pour échanger avec cette personne, que faut-il mettre en place pour établir ou restaurer les communications ? L'assistance physique ou communicationnelle d'un collaborateur ne risque-t-elle pas de fragiliser la situation professionnelle de certains de ses collègues, par des modifications cachées de leur activité ou par le sentiment que leurs difficultés, à eux, restent toujours méconnues ?

**Organisationnel :** Une adaptation du poste ou de l'organisation du travail est-elle nécessaire ? Des aménagements au niveau du contenu de la fonction, du lieu de travail, de la communication, du rythme de travail, des horaires, des moyens de transport, etc doivent-ils et peuvent-ils être mis en place ? Des formations sont-elles à envisager ? Qui doit alors intervenir (en interne, en externe) ? A quel moment ? De quelle façon ? Comment coordonner et évaluer l'action de ces différents acteurs ?

- Législatif : Quel type de contrat est le plus adapté à la situation de la personne ? Faut-il modifier son contrat de travail ? Quels sont ses droits et devoirs (notamment sur un plan professionnel, financier et social) ?
- L'entreprise : Quelle politique préconise l'entreprise vis-à-vis de cette population ? Est-ce une politique dynamique et clairement soutenue par la direction générale ? Quels types d'actions, de mesures sont proposés ? Quels moyens humains, techniques, financiers sont accordés pour mener à bien cette politique ? Et sur combien de temps ?

### **11.3.3. Approche possible pour répondre à ces questions**

Afin d'élaborer et mettre en place une procédure adéquate et efficiente dans le cadre du suivi, du maintien et de la redynamisation dans l'emploi des personnes qui se trouve en situation de travail particulièrement difficile, suite aux raisons précédemment évoquées, il est nécessaire de procéder à une étude utilisant une démarche :

#### ◆ Participative :

Il est en effet avéré que lorsque la personne est active, placée au centre de la réflexion et de l'action, la mise en place et le développement du processus d'évolution, de changement s'en trouvent facilités.

En outre, cette étude ne peut se contenter d'aborder la situation précise de la personne, sans mener une investigation réelle sur son environnement professionnel, relationnel et médico-social.

A ce titre il est nécessaire d'analyser, anticiper et gérer l'impact de toute intervention (interne ou externe) sur les proches collègues de la personne concernée, sur l'organisation du travail de son service. Il faut également solliciter la participation active du responsable hiérarchique direct, du gestionnaire des ressources humaines de la Direction, du médecin du travail, de l'assistante sociale et de divers techniciens (internes ou non à l'entreprise), tels qu'un ergonome, un membre du CHSCT (Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions de Travail), un responsable de la logistique, dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une action de maintien dans l'emploi, au cas par cas selon les situations.

#### ◆ Globale :

La conciliation entre logiques économique, technique, organisationnelle, sociale et personnelle sera recherchée en vue d'un rendement global optimum et cohérent ;

- il n'est pas ici uniquement question d'intervenir lorsque la personne connaît des difficultés à son travail, mais également, au regard des enseignements et résultats de cette démarche, de mettre en œuvre des moyens pour anticiper et prévoir les situations et contextes professionnels qui engendrent de telles

problématiques (sur le plan humain, et professionnel), afin d'y remédier et d'empêcher ou limiter leur apparition ;

- une telle étude peut, de même, être adaptée et généralisée à d'autres publics en difficulté, tels que les salariés de bas niveau de formation avec un faible potentiel d'apprentissage et qui occupent un poste de basse qualification. Ces postes, en effet, de par l'évolution rapide des technologies, tendent à disparaître.
- cette étude concerne et peut avoir des répercussions, plus ou moins directement, sur l'ensemble de l'entreprise, que cela soit sur le plan économique, technique, organisationnel, que sur le plan social et humain. L'ensemble des acteurs de l'entreprise doit être informé régulièrement de cette action et sollicité si besoin.
- Une telle démarche suppose évidemment l'utilisation plusieurs méthodologies (et l'élaboration d'outils) tant pour l'investigation que pour l'intervention et l'aménagement ultérieur des situations de travail afin de s'adapter à la problématique de chacun.

◆ Multidisciplinaire :

Il est donc nécessaire d'inscrire ce type d'étude dans le cadre et le contexte de la gestion prévisionnelle de l'emploi dans l'entreprise en alliant l'approche psychologique et l'approche ergonomique.

Dans cette optique il est nécessaire de faire appel, au cas par cas selon les besoins des personnes, à des experts dans différents domaines sur le plan scientifique et technico-pratique, en vue d'élaborer une procédure la plus complète possible, prenant en considération l'ensemble des facteurs susceptibles d'intervenir sur la bonne marche des actions :

En interne : les hiérarchiques directs, les responsables et gestionnaires des ressources humaines, les médecins du travail, les assistants sociaux, les ergonomes, les juristes, etc.

En externe : les chercheurs et consultants externes, experts de l'emploi, de la santé et du handicap.

**Encadré 11. a Illustration d'insertion en entreprise**

C'est dans cette logique que le Crédit Lyonnais, dans le cadre d'une Convention (1999) conclue avec l'Association GEstionnaire du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (A.G.E.F.I.P.H.), a choisi de développer une politique dynamique et novatrice d'intégration des personnes handicapées.

L'étude effectuée dans cette entreprise, support de cette réflexion, se base sur une problématique empirique relative à une population et à un contexte donnés.

Son objectif est de contribuer au suivi, au maintien dans l'emploi, à l'évolution et au développement professionnel et personnel de ces personnes. Il se concrétise dans l'élaboration et l'application d'une méthode d'investigation alliée à une méthode d'intervention, toutes deux distinctes mais complémentaires. Pour opérationnaliser cet objectif général, la réalisation de différentes analyses, par l'élaboration d'outils et techniques innovants, demande d'exclure toute rigidité et de privilégier l'anticipation, l'adaptation et la coopération.

Cette caractéristique est un gage de réussite dans la prise en compte des divers paramètres et intérêts de chacune des parties concernées (*les personnes, leur entourage immédiat, le collectif de travail, l'entreprise*) et assure ainsi la pertinence et l'efficacité d'une telle démarche.

Au regard des enseignements scientifiques tirés de cette étude, il s'agira d'enrichir les connaissances actuelles sur ce thème, tout en gardant le souci de leur « transférabilité » à d'autres populations et contextes.

De fait, la conception du social évolue : au social concédé (luttres, avantages sociaux, ...) succède le social de l'innovation.

Le social n'est plus une bonne action, mais devient avant tout une condition de l'efficacité économique. Cette recherche<sup>2</sup> porte sur le personnel handicapé déjà intégré sur toute la France au sein du Crédit Lyonnais, et plus précisément, sur le pourcentage de cette population en situation de travail particulièrement difficile.

L'ensemble de cette population est constitué par :

- un ensemble de personnes officiellement reconnues (au 31.12.2001) bénéficiaires de la loi de 10.07.1987 ;
- d'autres personnes susceptibles d'être reconnues inaptes à leur poste actuel, car en situation de travail « handicapante » / de travail particulièrement difficile<sup>3</sup>.

**Identifier les personnes et les situations : identifier la population concernée et la caractériser par types de besoins**

En fonction des demandes de collaborateurs, des contraintes et besoins de l'entreprise, de l'urgence de certaines de ces situations et des objectifs de notre étude, la première étape consiste à accompagner et à mettre en œuvre une procédure de gestion pour une dizaine de situations, issues de l'ensemble des situations relevées sur le terrain.

Pour chacune de ces dix situations, les hiérarchiques directs et les collaborateurs concernés, complètent un guide d'entretien, un outil de synthèse, qui prépare et formalise l'entretien à mener par le gestionnaire des ressources humaines et le hiérarchique, avec le collaborateur, dans le cadre de la première étape de la démarche de maintien et de redynamisation dans l'emploi.

Ce guide a pour objectif de constater, de manière factuelle, le décalage entre les compétences requises, les exigences de l'entreprise vis-à-vis de la tenue du poste et de l'environnement de travail et les compétences actuelles du collaborateur, décalage observé de façon répétée et sur une période donnée.

Une fois ce premier entretien réalisé, le gestionnaire concerné prend contact avec la cellule « Intégration des Personnes Handicapées » qui organise une réunion interdisciplinaire, avec le Médecin du travail, l'assistante sociale du secteur concerné ou encore différents acteurs internes comme externes à l'entreprise, selon les besoins de la situation.

A cette étape de la procédure, il s'agit tout d'abord de s'assurer que les deux parties directement concernées, à savoir le collaborateur et le hiérarchique, valident ou non l'opportunité de poursuivre une telle démarche.

Si cela est validé, il sera fait le point, sur :

- la situation,
- la démarche à suivre,
- la définition (qui, quand, quoi, comment) et le calendrier des actions à mener. L'ensemble des acteurs de l'entreprise, avec l'accord et la participation pleine et entière du salarié concerné, établit et met alors en œuvre un plan d'actions, en vue de maintenir ce dernier dans l'emploi, de le redynamiser.

2 L'étude doctorale de V. Houillon s'inscrit dans le cadre d'un contrat CIFRE, établi entre l'ANRT, le CNAM / INETOP (Laboratoire de psychologie de l'orientation, EA 2365) et le Crédit Lyonnais au sein de la cellule « Intégration des personnes handicapées ».

3 Situation professionnelle d'un collaborateur, dans le cadre de laquelle il est observé, de façon répétée, sur une période donnée, des difficulté(s) – des inadéquation(s) – des décalage(s) entre les compétences (*techniques, relationnelles*) actuelles du collaborateur et les exigences de l'entreprise (*quelles qu'en soient l'origine, les causes*) vis-à-vis de :  
la tenue actuelle du poste de travail *et/ou*  
l'environnement de travail

↳ à titre d'exemple (non exhaustif) : difficultés d'adaptation, de réalisation des tâches ou des missions confiées ; difficultés liées au rythme de travail ; fatigabilité ; difficultés liées au temps de présence au sein de l'unité ; difficultés de concentration, de mémorisation ; difficultés d'ordre relationnel ; autres, etc.



Ces réunions permettent de faire le point de façon systématique et exhaustive sur la situation de gestion, médicale, sociale et/ou personnelle (selon les besoins), des personnes rencontrant des difficultés dans leur emploi. Les déterminants externes et internes à l'individu, qui le conduise à une telle situation, sont ainsi mis en évidence.

Cette procédure a pour avantages de :

- réunir et de faire se rencontrer l'ensemble des interlocuteurs d'un même salarié, interlocuteurs aux logiques et objectifs plus ou moins différents, mais demeurant complémentaires ;
- élaborer une analyse globale de la situation ;
- mettre en place des actions qui répondent aux exigences et contraintes de chacun ;
- travailler de façon cohérente et convergente.

Tout ceci optimise la pertinence, l'efficacité et la durabilité des actions de maintien réalisées en faveur des personnes.

***Recenser et ordonner les différentes actions nécessaires***

L'action de maintien dans l'emploi se structure autour de différentes étapes, qui peuvent se définir comme suit :

**Information, sensibilisation et constitution d'un travail en partenariat**



**Identification de la population concernée et de ses problématiques**



**Ajustement « problématique de chaque salarié » / « emploi » :**

**Analyse – outils - traitement**

- ↳ Actions centrées sur la personne handicapée
- ↳ Actions centrées sur le poste de travail, relevant de l'entreprise en général



**Evaluation et suivi de cette action**

- ↳ Sur le plan quantitatif - (nombre de personnes maintenues dans l'emploi, coût des actions et économies éventuelles réalisées, etc.) - et qualitatif (évaluation des prestations mises en place, de leur impact en terme de productivité - de satisfaction sur les usagers, leurs collègues, leurs responsables hiérarchiques, etc.).

***Proposer des actions pour un maintien, une dynamisation ou une évolution de ces emplois***

Au sein d'entreprises tertiaires, tel que le Crédit Lyonnais, la population des personnes handicapées est souvent âgée, ancienne dans un même métier et, en général, très spécialisée sur la base d'un faible niveau scolaire à l'embauche.

Dans ce contexte, il est primordial de reconnaître leur valeur, d'entretenir et d'accroître leurs compétences.

Aussi, les personnes handicapées et tout particulièrement les personnes en situations handicapantes, doivent bénéficier d'une programmation d'actions de formation, d'aide à la mobilisation du potentiel, au développement personnel et de gestion de carrière classique et similaire à l'ensemble de la population, voire spécifique et intensive si nécessaire.

Une meilleure adéquation entre leurs compétences et leurs missions doit être systématiquement recherchée.

Différentes actions, souvent complexes, multidisciplinaires et toujours spécifiques - adaptées à une situation donnée, peuvent être envisagées :

***Actions centrées sur la personne :***

- entretien individualisé
- bilan professionnel – de compétences
- formation

- suivi - accompagnement personnalisé, pendant/après la mise en place d'actions et mené par des structures spécialisées, si besoin
- actions de gestion (changement de fonction – de service, détachement vers d'autres entreprises, etc.).

**Actions centrées sur l'entourage professionnel :**

- réunion de tous les acteurs concernés pour analyser les difficultés rencontrées par la personne et décider des actions à mener pour les régler ou les compenser
- étude de la répercussion de l'intégration – du maintien d'une personne handicapée sur son entourage professionnel :
  - ↳ information, sensibilisation, voire formation de l'équipe de travail, des hiérarchiques au handicap de la personne et à ses incidences sur le plan professionnel, social et/ou personnel.

**Actions centrées sur le poste de travail :**

- analyse du travail et de ses déterminants
- évaluation en situation de travail
  - adaptation de l'organisation ou du poste de travail.

**Actions relevant de la politique générale de l'entreprise :**

- accessibilité des locaux
- mise en place de dispositifs innovants d'aide à la reconversion :
  - ↳ basés sur la réalisation d'activités, suite à une surcharge de travail, au sein de différents services demandeurs (système d'intérim interne)
  - ↳ axés sur le développement de nouvelles activités, au sein d'une unité spécifique et adaptée, en vue de créer les conditions nécessaires pour (re)dynamiser et préparer les personnes handicapées à pouvoir assumer pleinement leur fonction actuelle et/ou retrouver une nouvelle affectation en interne.

On le voit, les apports de la psychologie du travail et de la psychologie ergonomique sont ici déterminants à toutes les étapes de cette procédure, tant pour l'investigation que pour l'intervention.

### **11.3.5. Autres questions qui restent posées et à régler**

Lorsque l'état de santé du travailleur ne lui permet plus de tenir son poste, le principe de maintien dans l'emploi est de prévenir la désinsertion.

La dégradation de l'employabilité se reflète dans la difficulté d'un nombre croissant de salariés à suivre le rythme des évolutions. Nous retrouvons ici l'enjeu de la flexibilité, de l'aptitude au changement - à l'adaptation, de tout ce champ des compétences autres que les savoirs techniques.

C'est un enjeu pour tous les salariés, quels que soient leur niveau de qualification et leur âge, qu'ils soient handicapés ou non.

Ceci renvoie à la nécessité d'une nouvelle approche de la gestion des emplois de l'ensemble des salariés.

Il s'agit alors de conserver ou de réactiver la dynamique de travail (lien professionnel, lien social, compétences, reconnaissance, motivation...) pour (re)construire un projet professionnel viable.

Ce projet doit tenir compte des capacités d'adaptation du salarié et de la volonté politique - du potentiel d'intégration de l'entreprise

ou du bassin d'emploi, tout en y associant les partenaires de la santé, du social, du reclassement et de la formation professionnels, etc.

Maintenir en emploi nécessite donc de construire, d'animer et d'élargir des réseaux d'acteurs et justifie la mise en œuvre d'importants moyens humains, techniques et financiers.

Ceci exige, avant toute action et sur du long terme, de sensibiliser et de former les personnes handicapées elles-mêmes, leurs responsables et les collectifs de travail à ce type d'action de maintien, en vue de changer leurs attitudes profondes et leurs représentations sociales vis-à-vis du handicap, de la différence.

La qualité de la communication entre les différents acteurs conditionne à ce titre l'efficacité de l'action réalisée. C'est souvent le manque de dialogue, d'écoute, d'analyse ou de coordination qui contrarie la résolution d'une situation de maintien.

En outre, la problématique du maintien dans l'emploi traite la question du handicap à sa source, du fait de :

- la compréhension des processus d'exclusion ;
- du développement des capacités d'évolution et d'intégration d'une entreprise ;
- de la mise en réseau de l'ensemble des institutions et des professionnels susceptibles de mener ce type d'action ;
- du positionnement et de la valeur accordés au « travail ».

## **11.4. CONCLUSION**

---

La préoccupation de l'intégration réelle des personnes en situation handicapante ne peut faire l'économie d'une analyse globale utilisant la démarche ergonomique. Les conditions de mise en œuvre de cette intégration exigent une double démarche de type « bottom-up » (partir de l'analyse des postes, des personnes, de leur activité au poste et avec l'entourage) et de type « top-down » (définition et adoption au plus haut niveau décisionnel de l'entreprise d'une politique concernant la prise en compte des difficultés du travail pouvant aller jusqu'à générer des handicaps et situations handicapantes). La dernière étude citée est relatée dans le sens où, plus que des résultats quantitatifs concernant cette entreprise, c'est bien la démarche et les écueils rencontrés qui peuvent être l'objet de réflexions constructives et généralisables en d'autres lieux.

## **LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS**

---

### **Idées-clés**

L'idée centrale de ce chapitre est que le handicap et la situation handicapante sont des résultantes issues de la conjugaison à un moment donné de caractéristiques personnelles (incapacité, déficiences physiques, physiologiques, cognitives, conatives, vulnérabilité psychologique) et de caractéristiques environnementales, contextuelles, situationnelles, qui se font au détriment de la personne elle-même, puis de son entourage proche,

enfin des résultats attendus des actions de cette personne. Tout cela génère exclusion et souffrances diverses.

La prise en compte de ces questions passe par une décision politique, pouvant à terme concerner l'ensemble du personnel, mise en œuvre par une procédure d'étude, d'intervention et le cas échéant d'accompagnement utilisant l'analyse de l'activité notamment dans le cadre de la démarche ergonomique.

## Définitions fondamentales

**Le handicap** : concerne les conséquences réelles de la déficience et de l'incapacité sur la vie du sujet.

**La déficience** : est une perte ou une altération d'une structure anatomique, physiologique ou psychique.

**L'incapacité** : correspond à toute réduction de la capacité d'accomplir une activité en référence à des normes générales du fonctionnement humain.

**La situation handicapante** : concerne les personnes en difficultés dans leur travail par une impossibilité d'ajuster et de coordonner leurs caractéristiques personnelles, les caractéristiques situationnelles et les prescriptions du travail. Elles ne sont pas forcément reconnues bénéficiaires de la loi de 1987.

## Question de recherche

Les effets secondaires et pervers du progrès social général auprès des personnes ayant une déficience, une incapacité, un handicap.

Le passage aux 35 heures dégage du temps libre. Mais la production et la concurrence n'ont pas allégé leurs exigences. On attend donc que chacun, chaque collectif de travail, soient aussi performants et productifs en 35 heures qu'en 39 heures. Comment cela peut-il modifier les relations sociales de travail pour l'accueil d'une personne présentant des caractéristiques personnelles entraînant un handicap ou dont l'évolution du poste la place dans une situation handicapante ?

## A propos des auteurs

**Anne Lancry-Hoestlandt** est Professeur des universités en psychologie du travail au Conservatoire National des Arts et Métiers, à l'Institut National d'Etude du travail et d'Orientation Professionnelle (CNAM INETOP). Laboratoire de psychologie de l'orientation. EA 23 65. : 41 rue Gay-Lussac. 75005. Paris.

**Joumana Akiki** est Maître de conférences à l'Université Libanaise, Faculté de Pédagogie- Section II- Beyrouth. BP 2176 Jounieh – Liban.

**Virginie Houillon** est doctorante sous contrat CIFRE au Crédit Lyonnais.

## Bibliographie

Akiki, J., Lancry-Hoestlandt, A. (1998). Déficience visuelle et motivation au travail: Tentative d'application du modèle EIV. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 4, n° 1-2, 140-153.

Akiki, J. (1994). *Rôle des attentes dans la motivation au travail chez les adultes déficients visuels en formation professionnelle spécialisée : Tentative d'application du modèle EIV*. Thèse, Université Paris X, Nanterre.

Clément, Ch. (1992). Nouvelles technologies de communication. Impact et approche ergonomique pour l'adaptation de postes de travail du secteur tertiaire à certains types de handicap. *Réadaptation*, 387, 19-23.

Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris : PUF. Coll. Le Travail Humain. 243 p.

Curie, J. (1993). La dimension conative de l'expérience professionnelle. *Performances humaines et techniques*. 1993, 64, 36-40.

- Curie, J. (2000). *Travail, personnalisation, changements sociaux. Archives pour les histoires de la psychologie du travail*. Toulouse. Octarès éditions. 544 p.
- Crédit Lyonnais. (1999). Convention Nationale signée avec l'A.GE.FI.P.H, Direction des Relations Humaines et Sociales du Groupe – Insertion des Personnes Handicapées.
- Daniellou, F., Martin, C. (1996). L'insertion, une construction sociale et collective. *Performances humaines et techniques. N°hors série*. Av.1996. 10-13.
- Fougeyrollas P. (1995). Documenting environmental factors for preventing the handicap creation process. *Disability and Rehabilitation*, 17, 145-153.
- Fougeyrollas P. (1998). Changements sociaux et leurs impacts sur la conceptualisation du processus de handicap. [www.noemed.univ-rennes1.fr/sisrai/art//modele\\_conceptuel.html](http://www.noemed.univ-rennes1.fr/sisrai/art//modele_conceptuel.html). Cet article est également paru dans la revue *Réseau international CIDIH et facteurs environnementaux*, 9(2-3) : 7-13.
- FRDV (Fondation pour la Réadaptation des Déficiants Visuels). (1988). *Professions exercées ou postes de travail occupés par des personnes aveugles ou mal-voyantes*, Paris.
- Gilbert, P. (1988). *Gérer le changement dans l'entreprise : Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*. Collection « Formation Permanente en Sciences Humaines ». Les Editions ESF.
- Gouarné, R. (dir.). (1997). *Les aveugles dans l'entreprise : quelles perspectives ?* Paris: l'Harmattan.
- Groupe de réflexion sur le maintien dans l'emploi (2000). *Le maintien dans l'emploi en questions : Santé – travail - inaptitudes*. Editions ENSP.
- Laville, A. (1990). *L'ergonomie*. Collection « Que sais-je ? », 4<sup>ème</sup> édition corrigée. P.U.F.
- Le Gall, J.M. (1992). *La gestion des Ressources Humaines*. P.U.F.
- Leplat, J. (1980). *La psychologie ergonomique*. Collection « Que sais-je ? ». P.U.F.
- Mandon, N. (1990). Analyse des emplois et gestion anticipée des compétences. *Bulletin de recherche du CEREQ*.
- Mercier, M. (dir.). (1997). *Approche des représentations sociales relatives à l'emploi des personnes handicapées en Région Wallonne* (Rapport de recherche). Belgique: Département de Psychologie - Faculté de Médecine, FUNDP.
- Michel, B. (1993) : Pour une prise en compte de la notion de situation de handicap dans les entreprises. *Performances humaines et techniques*. 1993, n°64.
- Michel, B. (1996) : Situations de handicaps. Nouvelles approches ergonomiques. *Performances humaines et techniques. N°hors série*. Av.1996. 4-6.
- Perroux, F. (1964). *Industrie et création collective*. P.U.F.
- Pry, R. (1999). L'orientation professionnelle et la déficience visuelle, In Ph. Chazal (dir.), *Les aveugles au travail* (pp. 32-38). Paris : éd. Le Cherche Midi.
- Pry, R. (1991). L'accès à l'emploi. *Le Journal des Psychologues*, 84, 42-45.
- Schepens, Cl. (1994). Insertion professionnelle. L'amblyope-ergonomie. *Le Trait d'Union*, 90, 18-29.
- Steinthal, E. (1999). Le maintien dans l'emploi. Communication présentée aux Journées partenaires 1998 : Synthèse des séminaires interrégionaux.
- Terrein,A. (1988). Image de soi et handicap physique. *Le Journal des Psychologues*, 59, 37-38.
- Ville, I. (1999). Représentations du travail et de l'inactivité professionnelle : Etude comparative auprès de personnes présentant des déficiences motrices, de personnes sans déficience, de professionnels de la rééducation/réadaptation (*Convention de recherche APF n°9705*). France : INSERM U.502 CERMES, Institut Fédératif de Recherche sur le Handicap.
- Verriest, G. Hermans, G. (1981). *Vue et profession. Les aptitudes visuelles professionnelles*. Issy les Moulineaux : EAP, Editions scientifiques et psychologiques.
- Vincent, C.P. (1990). *Des systèmes et des hommes*. Les Editions d'Organisation.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.



## **DEUXIEME PARTIE**

### **LA RELATION TRAVAIL- ORGANISATION-SOCIETE**







Le manager de Robert venait de lui confier «la responsabilité du projet XB». Dans son esprit, c'était une preuve de confiance et il l'avait perçu comme cela. Mais Robert ne voyait pas très bien quelles conséquences concrètes cette fonction – provisoire - allait avoir sur son travail quotidien. Il connaissait bien le problème XB, mais jusqu'où serait-il réellement responsable ? Le service Opérations, le service Entretien, le département Informatique, étaient également concernés. Quels rôles devraient-ils jouer ? Robert se demandait s'il avait une quelconque autorité pour les faire travailler sur XB, alors qu'ils étaient très occupés par tous les autres projets. Le manager lui avait dit qu'il aurait un budget spécial, et peut-être une assistante affectée à temps partiel si cela était nécessaire. Un nouveau fonctionnement était à mettre au point...

L'un des moyens pour comprendre le lien entre l'individu et l'organisation consiste à regarder dans quelle «structure» organisationnelle cet individu opère.

*Plan du chapitre*

Pour tenter d'éclairer cet aspect, nous essaierons tout d'abord de préciser ce qu'on peut entendre par «structure». Notre propos comportera ensuite trois parties : une partie descriptive autour des nombreuses «typologies» de structures proposées par la littérature, une partie analytique traitant des facteurs qui expliquent ces différentes configurations, et enfin un développement sur les évolutions actuelles observables dans les organisations qui nous entourent.

## **12.1. QU'ENTEND-ON PAR «STRUCTURE ORGANISATIONNELLE» ?**

---

La notion de «structure organisationnelle» est largement utilisée tant dans le vocabulaire des praticiens des entreprises que dans celui des chercheurs mais cette unanimité dans l'usage est parfois trompeuse. En effet, il n'est pas sûr que l'on désigne exactement les mêmes choses sous ce terme. Commençons par rappeler que parler de structures (en général), c'est évoquer quelque chose de relativement stable, décrivant des relations entre divers éléments ; l'organisation d'une entreprise, ou de toute entité finalisée, peut donc être vue comme le résultat d'un certain ordre, d'un certain agencement des parties qui la constituent. A partir de cela, les définitions des «structures organisationnelles» sont très diverses :

- dans certaines définitions étroites, on ne désigne par-là que les principes de division du travail et de rattachement hiérarchique : la structure, c'est ce qui décrit les rapports entre les différentes unités composant l'entreprise et les liaisons hiérarchiques aux différents niveaux.
- des définitions larges au contraire englobent, outre ces premiers éléments, tous ceux qui stabilisent le fonctionnement de l'organisation à un moment donné : systèmes de communication, de contrôle, normes en tous genres. Dans ces définitions, la structure serait «tout ce qui modèle le comportement des membres de l'organisation» (Child, 1977).

A des définitions trop étroites, succèdent ainsi des définitions intéressantes mais trop larges pour être vraiment opérationnelles.

Nous proposons donc de distinguer les structures des autres composantes d'une organisation (Livian, 1998), tout en insistant sur les liens qui unissent ces composantes :

- la structure est ce qui concerne la configuration relationnelle stable de l'entité étudiée ;
- cette composante structurelle est en interaction avec :
  - la réalité humaine et sociale proprement dite (caractéristiques socio-démographiques du personnel, compétences disponibles, attitudes au travail...) ;
  - la composante physique : localisation, flux, équipements, bâtiments et installations...
  - l'appareil gestionnaire : systèmes d'objectifs et de contrôle, systèmes d'information et de communication, pratiques d'évaluation et de récompense.

***Il est difficile d'analyser une structure sans se référer aux individus et groupes qui y travaillent, sans tenir compte des contraintes physiques qui influencent son fonctionnement, ni des processus de gestion qui assurent son «pilotage».***

La notion de «structure» s'attache donc à décrire l'agencement entre des éléments organisationnels, alors que la notion de système implique des flux entre ces éléments, et des transformations de ce qu'ils véhiculent (matière, information). On a donc besoin de ces deux notions mais en toute rigueur ils évoquent, malgré leur proximité dans le vocabulaire courant, des réalités distinctes.

Au-delà des définitions, il importe de clarifier plusieurs sujets qui handicapent souvent la compréhension des structures.

Tout d'abord, il y a parfois une confusion entre la notion et les supports qui peuvent permettre de la décrire dans un cas donné. Exemple : la structure d'une organisation n'est pas son organigramme. Ce document n'est qu'un support (pas le plus intéressant) qui en traduit certains éléments.

Il y a ensuite une ligne de partage pas toujours claire entre ce qui, dans la structure, est intentionnel, voulu par les dirigeants, et ce qui ne l'est pas. Certains auteurs tranchent nettement et ne retiennent que ce qui est intentionnel. D'autres au contraire, majoritaires, affirment clairement qu'ils incorporent les deux aspects (ex. : la structure peut être ou non explicitement définie, selon Chandler, 1972). C'est à cette conception que nous nous rallierons.

Il en est de même pour ce qui serait formalisé ou non : certains ne conçoivent que ce qui est formalisé (et donc écrit) : ce sont aussi ceux qui évoquent l'intention de la direction. D'autres ne précisent pas et englobent le formalisé et le non-formalisé.

On retiendra, quant à nous, que ce qui compte, c'est ce qui est structurant, c'est-à-dire ce qui contribue à cette stabilisation (même provisoire) et à cette interrelation. Par conséquent, les éléments formels et informels sont tous deux à retenir. Ne retenir que les seuls éléments formels serait évidemment passer à côté d'une partie essentielle de la réalité. Il est vrai que les éléments formels sont ceux qui font l'objet d'une gestion volontaire et explicite des dirigeants (définition des fonctions, procédures...) mais ces derniers interviennent aussi sur les aspects informels. Il y a un maillage étroit entre le formel et l'informel, comme l'a suggéré Crozier.

Une autre ambiguïté réside enfin dans le fait qu'on évoque :

- tantôt comme éléments de cette structure la répartition de l'organisation en unités (départements, fonctions... C'est le cas par exemple de Chandler (1972), Tabatoni et Jarniou (1975), Galbraith (1993). On a ainsi une vision à grandes mailles de la structure, on y observe seulement les grands découpages ;
- tantôt des «tâches» ou des «rôles» tenus dans l'organisation, dans une approche plus fine.

Ces deux éléments sont souvent découplés dans les pratiques de gestion : le premier ressort de décisions de direction générale, et affecte directement les relations de pouvoir au niveau de l'encadrement, voire de la direction. Le second concerne les modes de division du travail et de relations au niveau des individus et des groupes au sein des unités.

Ces deux niveaux d'analyse sont également importants. Ils ne concernent pas les mêmes acteurs et ont une autonomie relative l'un par rapport à l'autre<sup>1</sup>.

Nous pouvons, pour conclure, nous rallier à une conception convaincante du concept de structure, qui est celle de Mintzberg (1982). Il la définit comme «la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches».

Elle est bien fondée effectivement sur les deux mouvements essentiels qui sont constitutifs de la réalité organisationnelle elle-même : un mouvement de division, de différenciation, et un mouvement de coordination. Une entreprise par exemple ne pourra fonctionner que si chacun réalise des activités différentes et joue le rôle qui est le sien, mais en même temps il faudra que ces activités et ces rôles s'articulent les uns aux autres de manière à contribuer à un résultat collectif. Nous sommes là au cœur de la problématique permanente de l'organisation : on peut relire les débats passés (et peut-être ceux de l'avenir) comme une interrogation sur les moyens pour réussir chacun de ces deux mouvements. On voit bien qu'il s'agit d'étudier l'ensemble des moyens qui aboutissent, dans les faits, à ce double mouvement, quelles que soient les intentions et la nature des acteurs en présence, qu'ils soient formels ou non, et sans préjuger du degré de cohérence ou d'incohérence auquel ils parviennent.

---

<sup>1</sup> Nous avons décidé d'utiliser les termes de "macro-structures" et de "micro-structures" pour désigner les deux niveaux.

	<b>Division du travail</b>	<b>Coordination</b>
Formel	- Définition de postes, fonctions - Organigrammes - Procédures	- Procédures - Circuits de communication - Réunions, comités - Hiérarchie formelle
Informel	- Interactions quotidiennes - Compétences individuelles - Appartenances culturelles  (conflits)	- Hiérarchies informelles - Compétences collectives - Appartenances culturelles (solidarité) - Affinités

Tableau 12.1 : Ce qui structure une organisation

## 12.2. LES FORMES STRUCTURELLES

### **Les types de structures organisationnelles : les macros et les micros**

Pour essayer de comprendre la réalité organisationnelle qui nous entoure, on peut essayer de repérer des formes ou configurations récurrentes. Un tel repérage aura deux buts :

- nous aider à comparer une organisation donnée (à laquelle nous sommes confrontés comme observateur, intervenant ou salarié) à un type ou à une classe plus générale dont elle ferait partie (ou se rapprocherait) ;
- nous aider à voir en quoi les caractéristiques de cette organisation sont adaptées aux divers facteurs qui peuvent être pertinents, ce qui nous mettrait sur la voie d'un diagnostic (cette organisation correspond-elle aux conditions habituelles d'efficacité d'organisations du même type, ou soumises aux mêmes facteurs de contexte ?).

Les théoriciens de l'organisation ont élaboré des centaines de typologies d'organisations et des dizaines concernant les structures. La classification est en effet une démarche scientifique de base, mais la profusion finit parfois par nuire à la compréhension.

Nous distinguerons les typologies de «macro-structures» (grands découpages de l'entreprise) et celles de «micro-structures» (répartition du travail à la base).

### 12.2.1. Typologies de macro-structures

Parmi les multiples typologies ou taxonomies élaborées par les chercheurs, nous en retiendrons deux, de nature différente : l'une porte sur les modes de coordination, l'autre prend en compte les degrés de formalisation et la nature des compétences requises.

#### **Typologie par mode de coordination**

La plus connue en gestion, la typologie proposée par Mintzberg (1982) est fondée sur les différents modes possibles de coordi-

nation. On a vu plus haut que la coordination était un élément de base de la définition même de la structure. Cette coordination peut se réaliser, selon lui, selon cinq procédés :

- *l'ajustement mutuel* : le travail est coordonné par le simple recours à un processus informel de communication entre les opérateurs ;
- *la supervision directe* : une personne prend la responsabilité du travail des autres et en assure la coordination en fournissant des instructions ;
- *la standardisation des procédés de travail* : la coordination est incorporée au programme de travail par spécification précise ou programmation du contenu des tâches elles-mêmes ;
- *la standardisation des résultats ou des outputs* : la coordination est assurée par la normalisation de la production ;
- *la standardisation des qualifications* : la coordination se fait indirectement par la normalisation des compétences des salariés, c'est-à-dire par la spécification de la formation requise pour exécuter la tâche.

Mintzberg distingue sept configurations «pures» :

- *La structure simple* : c'est une structure non élaborée. Elle se limite à une unité composée d'un dirigeant et d'un groupe de salariés exécutant le travail. La partie clé de l'organisation est la direction qui assure la coordination par supervision directe. C'est la configuration type des entreprises jeunes et petites (PME) ;
- *la bureaucratie mécaniste* : cette forme d'organisation repose essentiellement sur la standardisation des procédés de travail opérationnel. Un grand nombre de règles, de procédures et de communications formalisées régulent le fonctionnement d'unités de grande taille dont les tâches sont routinières, très spécialisées et regroupées selon un mode fonctionnel. Les pouvoirs de décision sont relativement centralisés, la structure administrative élaborée, et une distinction nette entre opérationnels et fonctionnels est établie (ex. : une grande administration, une caisse de sécurité sociale...) ;
- *la bureaucratie professionnelle* : la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes dûment formés par son activité opérationnelle et leur laisse une grande latitude dans le contrôle de leur propre travail (ex. : un hôpital) ;
- *la structure divisionnelle* : la structure divisionnelle est constituée d'unités définies sur la base des produits ou des marchés. La direction délègue à chaque division les pouvoirs nécessaires à la prise de décision concernant ses propres opérations (ex. : un grand groupe industriel diversifié) ;
- *l'adhocratie* : ce vocable désigne une configuration à la fois très complexe et non normalisée. Il s'agit d'une structure extrêmement fluide où le pouvoir passe constamment d'un individu à l'autre et où la coordination et le contrôle se font par adaptation

mutuelle et interaction d'experts compétents, au moyen de communications informelles (ex. : une petite société de conseil).

- *l'organisation missionnaire* : elle est centrée sur l'idéologie de l'entreprise, et le mécanisme de coordination est la standardisation des normes («on tire ensemble et dans le même sens») (ex. : certaines entreprises high tech) ;
- *l'organisation politique* : centrée sur les conflits de pouvoir. Elle peut être un «vernis» sur les autres configurations, ou bien être une configuration en elle-même (ex. : certaines organisations corporatives et professionnelles).

Bien entendu, dans la réalité, on va rencontrer souvent des «hybridations» de ces types.

Des compléments très utiles, et répondant dans une certaine mesure à des critiques adressées à cette typologie, ont été apportés. La typologie ne dit rien en effet sur les processus par lesquels ces configurations émergent. Ces configurations apparaissent comme «naturelles». Chaque configuration paraît statique, et ne laisse pas apparaître le jeu des acteurs qu'elle produit (et dont elle est le produit). Nizet et Pichault (1995) introduisent une dimension politique. Ils soulignent qu'il y a un lien entre les différents mécanismes de coordination, la localisation du pouvoir et le type de contrôle exercé sur les acteurs. En effet, ces mécanismes de coordination ne sont pas des techniques neutres, ils induisent un type de contrôle exercé par certains acteurs sur d'autres : certains mécanismes (supervision directe, standardisation des procédés, des résultats, des normes) favorisent une concentration du pouvoir, tandis que les deux autres (standardisation des qualifications et ajustement mutuel) peuvent permettre une autonomie plus grande (on voit d'ailleurs le lien que cette analyse permet de faire entre macro et micro-structures).

### ***Typologie par degré de formalisation et niveau de compétences requis***

A partir de l'étude approfondie de 81 entreprises et 262 unités françaises, une équipe de sociologues français établit une typologie d'organisations associant étroitement caractéristiques des macro et des micro-structures, et nature des compétences requises (Francfort, Osty, Sainsaulieu & Uhalde, 1995).

Les études de cas réalisées permettent de distinguer cinq grands types d'entreprises selon le degré de formalisation du travail et le mode de coordination principal, le type d'organisation du travail au niveau des postes (plus ou moins individualisée ou collective) et le type de compétences requises.

On y trouve une organisation de type taylorienne («rationnelle»), à forte standardisation et sa «version dérivée», l'organisation plus horizontale fondée sur des procédures, typique de l'industrie de process ; une organisation plus individualisée fonctionnant par ajustements mutuels, typique d'activités de services ; une organisation «flexible» qui correspondrait au nouveau modèle industriel

en cours d'émergence, et une organisation artisanale, faiblement structurée et codifiée. Bien entendu, plusieurs types d'organisation peuvent être présents dans la même entreprise.

Une organisation «rationnelle» est présente dans près de la moitié des entreprises étudiées, une organisation «flexible» dans plus de la moitié : on a la confirmation de la co-présence (et sans doute des tensions) existant entre les deux «modèles» dominants à l'heure actuelle. «L'abandon du modèle taylorien d'organisation du travail n'est ni un mythe, ni une réalité massive de la période contemporaine» (op. cit.).

L'étude articule ces caractéristiques organisationnelles avec les politiques de gestion des ressources humaines correspondantes (voir tableau ci-après).





Ces typologies correspondent à un objectif d'analyse. Elles fournissent une clé de lecture de la réalité et, pour celles fondées sur des enquêtes empiriques, une information sur l'existant. Il faut aussi s'en servir comme outil de diagnostic, en analysant les processus qui les ont produites, les limites de chaque configuration et les facteurs de contexte susceptibles de les faire évoluer.

## 12.2.2. Les types actuels de microstructures

Malgré l'enchevêtrement des formes organisationnelles et la confusion du vocabulaire, nous distinguerons les structures fondées principalement sur des postes individuels de celles fondées sur des groupes de travail.

### Les types de postes

Les *postes spécialisés* correspondent aux micro-structures les plus classiques. Un opérateur effectue un certain nombre de tâches régulières, définies en quantité et en qualité, en utilisant les mêmes outils ou équipements selon un mode opératoire établi. Il est relativement fixe, dans un espace de travail qui lui est attribué. Il est dirigé par un chef hiérarchique (chef d'équipe, chef d'unité).

Les *postes plurivalents* sont ceux sur lesquels le salarié change de tâches selon un rythme fixé par la hiérarchie ou non. Il utilise une gamme d'outils ou d'équipements plus variée. Ses modes opératoires sont identiques ou très voisins et donc une formation formelle n'est pas en général nécessaire. Ces changements peuvent se faire au sein d'un poste fixe (chaque individu effectue un même cycle de tâches) ou par rotation entre postes. Le regroupement d'opérations au sein de postes plurivalents a été l'une des plus anciennes tentatives de limiter les inconvénients de l'OST. Il permet un allongement du temps de cycle, qui réduit donc la répétitivité du travail, accroît l'espace d'autonomie opératoire et peut permettre un gain en qualité.

Les *postes polyvalents* sont ceux sur lesquels le salarié change de tâches, en utilisant des modes opératoires différents. Les responsabilités qu'il assume ne sont en elles-mêmes pas supérieures, mais il doit faire preuve d'une adaptabilité plus grande. Une formation formelle aux différentes tâches à assurer est en général nécessaire.

La distinction que nous faisons entre plurivalence et polyvalence est délicate et soumise à débats. Elle a pour but de ne pas étendre à l'excès la notion de polyvalence, qui recouvre des réalités fort différentes, et de rendre plus fine l'analyse sur la véritable portée de la variété des tâches (et des compétences) mise en jeu. La reconnaissance de ce qui constitue ou non de la polyvalence est un sujet difficile puisque pouvant avoir des conséquences sur le niveau de qualification reconnu du salarié et donc sa rémunération. Les négociations sont nombreuses et permanentes dans les entreprises à ce sujet (encadré 12a).

Certaines entreprises utilisent également le vocable «polycompétence», pour désigner une situation où un salarié est supposé déployer plusieurs types de compétences différentes afin de réaliser

une variété de tâches, appartenant parfois à des «métiers» auparavant distingués.

**Encadré 12a : Polyvalence et évolution des compétences**

Dans une entreprise industrielle, la direction a considéré qu'il y avait nécessité pour un opérateur de progresser sur six dimensions, sur lesquelles elle a défini différents niveaux :

- préparer, produire, contrôler : l'opérateur peut réaliser un autocontrôle de son activité, régler des machines, voire contribuer à l'amélioration des modes opératoires... ;
- gérer : s'organiser, analyser des écarts, contribuer à des mesures... ;
- démarches de progrès : faire des suggestions, connaître les méthodologies d'amélioration, animer un «groupe de progrès» ;
- maintenir : maintenir propre son outil de travail, puis faire la maintenance premier niveau, voire après formation, réparer, définir l'entretien préventif ;
- communiquer : savoir s'informer, être capable d'informer les autres, former ;
- sécurité : respecter les consignes, préparer des améliorations...

On voit dans cette approche que les aptitudes individuelles du salarié sont autant en jeu que les prescriptions du poste lui-même... polyvalence et évolution des compétences sont intimement liées.

### Les groupes de production

Il s'agit là des nombreuses formes de travail en groupe ou équipe de production<sup>1</sup> qui se sont développées au confluent de deux influences :

- une exigence générale de flexibilité, en impliquant des salariés capables de s'adapter à des conditions techniques et économiques changeantes. C'est celle qui domine aujourd'hui ;
- un souci, plus inégalement réparti, de créer des conditions de travail plus satisfaisantes pour les salariés en termes d'autonomie, d'interactions avec d'autres et de compréhension du sens de leur action.

Ces formes constituent des «collectifs de travail» portant des noms variés («unités élémentaires de travail» chez Renault, «zone autonome de production» chez Valeo, «groupes responsables» chez EDF-GDF...).

Les différentes catégories de groupes ou d'équipes de production se situent sur un continuum d'autonomie plus ou moins grande.

Là encore, la réalité est complexe et se prête mal à des découpages nets.

La polyvalence dont nous avons parlé plus haut peut être individuelle (un individu polyvalent intervient dans différentes activités, notamment auprès d'autres collègues qui, eux, sont sur des postes spécialisés) ou de groupe (un ensemble d'individus capables chacun d'effectuer les tâches des autres). Les membres du *groupe polyvalent* disposent d'une certaine marge pour s'organiser entre eux, mais le groupe reste dirigé par un chef qui gère et anime l'équipe et peut jouer un rôle d'aide ou de conseil.

---

<sup>1</sup> Nous précisons "de production" (industrielle ou tertiaire) pour différencier une organisation fondée sur un groupe (ou équipe) du "travail en groupe" désignant seulement les réunions ou commissions rassemblant ponctuellement des individus. Nous utiliserons aussi le terme, plus riche, "d'équipe de production", à différencier bien sûr du "travail par équipes successives" indiquant un type d'horaire de travail.

**L'équipe «autonome» ou «semi-autonome» est celle au sein de laquelle les activités de planification et de contrôle sont réalisées par les membres eux-mêmes. Elle s'auto-organise pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Le premier niveau hiérarchique est supprimé.**

Les Américains développent une notion d' «équipe à haute performance» identique à celle d'équipe autonome.

Six conditions d'efficacité doivent être remplies pour faire fonctionner une telle organisation :

- des frontières claires identifiables (l'équipe sait où elle s'arrête) ;
- une unité de lieu ou au moins une forte possibilité de communication entre les membres ;
- l'existence d'indicateurs (quantité, qualité, délai...) permettant à l'équipe de se réguler par rapport aux résultats à atteindre ;
- une taille pas trop grande, pour que la polyvalence interne soit réellement possible (en général entre 4-5 et 10-12 personnes) ;
- une relative homogénéité de niveau pour ses membres, là encore pour que la polyvalence soit réelle ;
- le recours à une autorité possible interne ou externe au groupe.

Les avantages attendus d'une telle organisation en équipe de production sont nombreux :

- découpage de la production en activités homogènes (de production ou de service),
- synergie des individus vers des résultats à atteindre, sur lesquels ils sont collectivement responsables,
- meilleure coordination interindividuelle, et autodiscipline,
- effet d'apprentissage collectif au sein de l'équipe,
- allègement de la ligne hiérarchique (si équipe autonome).

La littérature et les dirigeants d'entreprise sont unanimes pour vanter les mérites de cette organisation (dont on voit malgré tout les conditions précises d'efficacité). Certaines, comme Renault, se sont officiellement engagées à organiser l'ensemble de leur activité en équipes de production. Dans son fameux «Accord à vivre», cette entreprise indiquait que tous les salariés seraient appelés à travailler dans des «unités élémentaires de travail» (UET).

L'expérience de leur mise en place dans la fabrication et les services, depuis une dizaine d'années maintenant, permet de dégager quelques points difficiles sur lesquels doivent être vigilants ceux qui veulent s'engager sur cette voie. Ces difficultés se situent au sein de l'équipe et dans les relations entre l'équipe et les autres unités, ainsi qu'avec la hiérarchie.

*Au sein de l'équipe* : dans le cas de l'équipe autonome, l'entente doit être suffisante pour que l'équipe ait la capacité à produire ses propres règles de fonctionnement et à les respecter. Une origine commune de ses membres, un apprentissage antérieur du travail en groupe sont des facteurs facilitant la répartition des rôles et leur évolution peut faire l'objet d'âpres négociations. On doit aussi prendre en compte la puissance de la pression du groupe sur ses membres, qui peut aboutir à des situations de marginalisation ou de «souffre-douleur». Dans le cas d'un leader coopté, le risque d'émergence d'un nouveau «petit chef» n'est pas à exclure.

Les membres d'une équipe sont donc soumis à une double pression : d'une part, celle de l'atteinte des résultats, d'autre part, celle du respect des règles du groupe. Ces pressions peuvent être ressenties comme trop fortes par certains individus, préférant un travail individuel. La mise en œuvre d'une telle organisation nécessite une vigilance psychosociologique sur laquelle on n'insiste pas assez dans les déclarations qui y sont par principe favorables.

*Dans ses relations avec les autres unités*, les difficultés peuvent se produire sur :

- l'établissement de relations de coopération, d'échange d'information avec les autres équipes ;
- la fixation des règles et «contrats» reliant les équipes de production interdépendantes entre elles tout au long du processus de production, et pour l'utilisation éventuelle de moyens communs ;
- la fixation des règles d'intervention des services techniques ou d'appui.

### **Les structures par projet**

***La structure par projet repose sur la désignation d'un responsable, et d'une équipe, chargée de réaliser une opération spécifique en coordonnant différents partenaires internes (directions techniques, services d'appui) et externes (fournisseurs et sous-traitants).***

Au-delà des secteurs habituels où l'activité n'effectue pas une série d'opérations discontinues réunissant des corps de métier différents (ex. : le BTP), la structure par projet s'est étendue à de très nombreuses entreprises de tous types. Le but poursuivi est de mieux coordonner des compétences différentes, d'aller plus vite dans la conception et la réalisation d'une tâche complexe, d'assouplir les structures classiques en les reconfigurant partiellement en fonction de chaque «œuvre» à réaliser.

Une question organisationnelle fondamentale consiste à assurer le bon fonctionnement des relations unissant les trois principaux acteurs du fonctionnement par projet : le responsable métier, le chef de projet, le responsable de la tâche.

Le chef de projet peut n'avoir pas d'autorité hiérarchique (en tout cas unique) sur la plupart de ceux qu'il fait travailler sur son projet. Il dispose bien sûr, si tout va bien, d'une légitimité formelle, d'une autonomie de décision, d'une compétence technique. Mais il dépend, pour une large part, de la coopération que lui apportent les services techniques. Le responsable de la tâche peut être pris entre deux autorités, l'une de nature hiérarchique (son chef de service), l'autre de nature fonctionnelle (le chef de projet). Il est donc important de bien fixer les rôles de chacun, et notamment de bien établir les responsabilités et attributions du chef de projet. Mais, l'équilibre entre ces trois acteurs nécessite souvent un apprentissage et ne peut être obtenu seulement par le cadre formel.

Encore faut-il souvent ajouter à ce trio les fournisseurs, les sous-traitants et surtout le client (notamment dans les cas d'ingénierie). Les demandes et interventions de ce dernier tout au long du projet constituent une zone d'incertitude majeure, susceptible de créer des coalitions changeantes (par exemple, le chef de projet s'aide de l'argument du client pour obtenir quelque chose d'un service technique, ou bien ces deux acteurs s'allient pour résister aux pressions

du client...). L'analyse du fonctionnement par projet est susceptible, on le voit, de mobiliser presque toutes les «images» de l'organisation : il y a une dimension systémique, politique, psychique...

L'aménagement spatial des équipes peut être une utile contribution à un fonctionnement satisfaisant des projets. Une communication permanente est nécessaire et peut donc pousser à un regroupement physique des hommes et de certains moyens (exemple : plateaux-projets chez Renault).

Un projet étant changeant et ayant une fin, il suppose des mouvements de personnel et des évolutions de carrière qu'il faut prévoir. La réaffectation du personnel à la fin d'un projet est souvent une étape difficile, surtout s'il n'y a pas tout de suite dans l'entreprise un projet nouveau de même importance.

Plusieurs défauts guettent le fonctionnement par projets. Là encore, en restant seulement dans le domaine organisationnel, on peut relever d'une part un excès dans le développement des procédures, qui rigidifie le fonctionnement d'ensemble et suscite des réactions de rejet ou de contournement de certains services. Il est à l'origine d'une dépense d'énergie excessive pour des fins parfois ritualistes, le respect des procédures prenant plus d'importance que la réussite finale du projet.

D'autre part, ce phénomène peut en accompagner un autre, qui est l'enfermement du projet sur lui-même. L'équipe-projet, autonome et autosatisfaite, perd de vue les contraintes de ses partenaires internes et externes et cherche à développer son pouvoir. Ce déséquilibre peut entraîner l'entreprise vers une déviation du projet et une dérive sur ses coûts.

La structure (et plus globalement le fonctionnement) par projet ne manque pas d'avoir de nombreuses répercussions, notamment sur la gestion des personnes. Il contribue à un découpage temporel du fonctionnement de l'entreprise, qui institutionnalise la discontinuité.

Pour conclure, on peut voir que les microstructures concernent principalement des acteurs différents et interagissent avec d'autres composantes que les macrostructures. Toutefois, il y a des liens entre les deux niveaux : par exemple, une macrostructure très centralisée et formalisée sera peu compatible avec des équipes de travail autonomes, une «adhocratie» supposera le plus souvent des fonctions souples et polyvalentes... Macro et microstructures répondent également aux mêmes facteurs d'environnement qui agissent sur l'organisation.

## **12.3. LES EXPLICATIONS DE LA STRUCTURE**

---

Quels sont les facteurs qui déterminent la forme et les modes de fonctionnement des structures ? On a longtemps cherché quelle serait la «bonne» structure, celle susceptible de contribuer aux meilleurs résultats économiques (c'était le but de Taylor et de Fayol) ou au climat humain le plus favorable (intention des psycho-

sociologues américains des «relations humaines»). On a ensuite abandonné cette idée et préféré une approche «contingente», consistant à relier les structures à différents facteurs auxquels celles-ci étaient susceptibles de s'adapter. Dans cette approche, il n'y a pas de bonne structure dans l'absolu mais des structures plus ou moins articulées à l'environnement dans lequel se trouve l'organisation.

### **12.3.1. Structures et environnement économique**

De nombreux auteurs ont vu les structures d'organisation comme des réponses apportées aux caractéristiques de l'environnement économique. Certains économistes (Boyer & Feysinet, 2000) font référence dans ce sens à la notion de «modèle productif», ensemble d'éléments organisationnels et économiques cohérents à une époque donnée. On connaît l'analyse : le modèle taylorien-fordien correspondait dans l'industrie à une production de masse, de produits destinés à satisfaire de vastes marchés homogènes, grâce à une main-d'œuvre peu qualifiée. Les structures relativement centralisées, aux services «fonctionnels» puissants, à la planification étroite, et prescrivant aux salariés des tâches spécialisées fondées sur un travail principalement individuel convenaient à cet environnement productif.

La mondialisation de certains marchés, la recherche de différenciation et de qualité créent des conditions «post-tayloriennes» même si le modèle n'a pas disparu. C'est à partir de ce nouvel environnement économique qu'on peut comprendre, au moins en grande partie, la mise au point de structures plus souples, plus décentralisées et parfois plus complexes (structures divisionnelles, par projet, réseaux...)<sup>2</sup>.

### **12.3.2. Structures et environnement technologique**

Des auteurs se sont d'abord intéressés aux technologies de production. Dans une recherche pionnière, Woodward (1958) a distingué les caractéristiques structurelles correspondant à trois types de processus de production :

- la production unitaire ou de petite série (ex. : aéronautique, biens d'équipement industriels...) où la hiérarchie est moins lourde, l'organisation plus souple, le lien étroit entre les fonctions de recherche et de production ;
- la production de masse (automobile, électroménager...) où l'organisation est plus rigide, la hiérarchie plus forte (c'est dans ce cadre qu'est né le «modèle taylorien» !) ;
- la production par process (chimie) où la qualification des salariés est plus forte, l'autonomie plus grande (de Terssac 1992), le lien étroit entre marketing et production.

---

<sup>2</sup> On y reviendra plus bas, dans 12.4. "les évolutions actuelles".

Même si cette typologie doit être aujourd'hui affinée et actualisée, on a bien pour la première fois l'idée qu'il faut resituer les structures dans le contexte technologique des processus de production de l'entreprise, correspondant aux produits qu'elle met sur le marché<sup>3</sup>.

Actuellement, la littérature insiste davantage sur les technologies d'information et de communication, dont les effets se font sentir tant dans l'industrie que dans le secteur des services. Il n'est pas sûr que les changements organisationnels soient déclenchés en premier lieu par des changements technologiques (Veltz, 2000) et l'étude des relations structures-technologie pêche très souvent par un déterminisme outrancier (qui consiste à regarder «l'impact» de ces technologies sur l'organisation, impact supposé considérable). Mais nul doute que l'environnement technologique doit être un élément important de toute compréhension des structures.

### **12.3.3. Structures et environnement sociétal**

Le développement des comparaisons internationales nous a convaincu que les structures ne correspondaient que rarement à des modèles universels. Plus exactement, les environnements économique et technologique, bien qu'importants, n'épuisent pas la diversité des formes structurelles observables, même en se limitant aux seuls pays industrialisés. Chandler, Mintzberg ont été des analystes des entreprises nord-américaines : d'autres descriptions sont possibles, et c'est la grande vertu des cas asiatiques de nous montrer en quoi les choix structurels dépendent aussi d'autres facteurs. Des facteurs culturels peuvent, au sein de structures voisines, expliquer de fortes différences dans la définition des rôles, le rôle de la hiérarchie, la conception qu'on a des objectifs, etc... (d'Iribarne 1998). Des facteurs plus globaux, liés aux modes d'industrialisation, au rôle des banques, des réseaux familiaux, des institutions de formation façonnent des formes structurelles originales (ex. : Kaïsha japonais, Chaebol coréen) (Whitley, 1999).

### **12.3.4. Structures et facteurs internes à l'entreprise**

Toutes ces explications privilégient des facteurs externes, qui influenceraient unilatéralement les structures. Outre qu'elles ont la faiblesse de se situer seulement dans le paradigme de l'«adaptation» (comme si l'entreprise ne réagissait pas activement et ne tentait pas de façonner son environnement pour le rendre plus favorable<sup>4</sup>...), elles laissent de côté des explications «internes», endogènes. Les choix structurels, conscients ou inconscients, émer-

---

<sup>3</sup> Le lecteur peut voir que les environnements économique et technologique fournissent une clé de lecture satisfaisante pour la typologie présentée plus haut, tableau 2.

<sup>4</sup> «L'organisation structure sa situation... tout autant qu'elle est structurée par elle» (Crozier Friedberg, 1977, p. 136).



gent aussi de processus qui se déroulent au cœur même de l'organisation. Trois aspects peuvent être évoqués :

### **Les jeux politiques internes**

Toute organisation est un système politique : la structure résulte donc de choix destinés à répartir le pouvoir conformément aux intérêts du ou des groupes qui sont en position d'exercer leur contrôle. Ceci est bien sûr vrai pour les macro-structures (recherche d'équilibre entre les fonctions, traduction de stratégies plus ou moins imposées par les actionnaires ou les autorités de tutelle...). Mais c'est également le cas pour les micro-structures, notamment autour du rôle de l'encadrement de proximité, de l'influence des services techniques...

### **Les processus psychiques mis en œuvre**

On peut distinguer des types de structures selon les processus psychiques mis en œuvre pour en assurer le fonctionnement (Jaques, 1952). En effet, certains types de structures supposent des types de personnalité adaptés, et reposant sur certaines catégories de pulsions. Un acteur joue évidemment un rôle-clé : le dirigeant.



De nombreuses analyses portant sur les PME montrent bien la relation existant entre les conceptions et représentations du dirigeant et le type de structure qu'il met en place. La petite entreprise issue de l'artisanat est souvent dirigée par un «patron» centralisateur soucieux d'exercer son contrôle sur l'ensemble des activités. Même une fois franchie une certaine étape de croissance, et de différenciation des fonctions, le patron de l'entreprise familiale type est souvent quelqu'un qui se comporte comme «l'homme-orchestre» de l'entreprise, dans une structure centralisée, peu formalisée, avec peu d'échelons hiérarchiques («structure simple» de Mintzberg).

Plus globalement, une approche psychanalytique de l'entreprise permet à certains auteurs d'établir une correspondance entre certaines dispositions psychiques des dirigeants et les fonctionnements organisationnels (Miller et de Vries, 1984, Enriquez 1992, 1997). On voit dans le tableau 3 ci-dessus combien des organisations peuvent mobiliser des forces psychiques variées, sur la base d'un type de fonctionnement et d'une relation dirigeants-dirigés fondée sur des processus très différents (depuis la soumission jusqu'à la séduction en passant par l'adhésion...). On voit à travers ces travaux que la séparation du structurel et du psychologique n'est pas pertinente (Louche 2000), dessinant ainsi, sur le plan pratique comme sur le plan théorique, un espace plus large que les découpages antérieurs, où psychologues du travail, sociologues et gestionnaires peuvent se rapprocher.

## **12.4. LES EVOLUTIONS ACTUELLES**

---

Presque tous les auteurs sont d'accord pour affirmer que les structures organisationnelles sont actuellement traversées par des évolutions fortes. Par contre, les multiples analyses contenues dans la littérature divergent sur la nature de certains changements et surtout sur le fait qu'ils apportent plutôt des solutions aux problèmes actuels ou au contraire sont porteurs de dangers potentiels. On ne pourra donc qu'adopter une grande prudence face aux jugements contrastés auxquels les évolutions donnent lieu. Pour les uns, l'avenir est celui d'organisations flexibles, mouvantes, créatives, fondées sur l'autonomie et la responsabilité des salariés (par exemple dans des registres très divers, Kern et Schuman 1989, Zarifian 1993, Boissonnat 1996). Pour les autres, les organisations qui émergent aujourd'hui sont fondées sur un contrôle renforcé, une dilution des identités collectives, une dictature du court terme (par exemple Coutrot 1998, 1999). Rappelons seulement qu'il n'y a jamais dans ce domaine de changements sans continuité, et que les formes organisationnelles «nouvelles» et «anciennes» cohabitent dans le même secteur d'activité, voire dans la même entreprise. La réflexion sur les changements organisationnels a trop longtemps eu l'habitude de raisonner de manière dichotomique (du modèle fordien au modèle post-fordien, des structures bureaucratiques aux structures décentralisées, du modèle A (américain) au modèle J (japonais), de la «pyramide» au réseau, etc...). De plus, le discours

sur le changement n'est jamais neutre ; il permet souvent de glisser du descriptif au normatif (il est «souhaitable» que les structures deviennent flexibles, etc...). Nous dégagerons, parmi toutes les évolutions actuelles, deux éléments pouvant intéresser le psychologue du travail. Nous les exprimerons, non sous la forme d'évolutions linéaires, mais de tensions entre des pôles recherchés parfois simultanément par les entreprises.

### **«Désobjectivation» de l'efficacité et certification des procédures**

Dans un contexte concurrentiel mouvant, où le temps devient un critère-clé de succès et où les systèmes techniques sont de plus en plus complexes, de nombreux chercheurs ont constaté l'importance du traitement de l'aléa, de la résolution du problème quand il se pose (Zarifian, 1996, Lasfargue, 1998). L'organisation du travail dans de nombreux secteurs, ne peut plus reposer sur des représentations claires des opérations, instrumentées par des mesures indiscutables et des procédures éprouvées. La préparation du travail, censée faciliter son exécution, n'est plus possible dans les conditions précédentes. Il y aurait à rechercher une «nouvelle productivité» (Zarifian, 1990). Une claire répartition des tâches individuelles, mise en œuvre par une hiérarchie chargée d'appliquer les consignes ne se retrouve que dans des activités industrielles traditionnelles, ou bien dans les activités de service répétitif. Il y aurait donc ce que Veltz appelle une «désobjectivation» de l'efficacité (Veltz, 2000), le salarié étant davantage jugé sur les résultats qui lui sont assignés que sur des standards objectifs (ce qui se traduit par l'importance retrouvée des pratiques d'évaluation individuelle). Cette tendance est cohérente avec l'appel fait dans de nombreuses entreprises à des critères d'évaluation fondée sur les compétences mises en œuvre et les comportements manifestés («savoir-être»).

En même temps, la recherche d'amélioration de la qualité et l'exigence de conformité à des normes internationales (certification) ont conduit à la révision détaillée des principales procédures des entreprises. Dans son application des années 90, la certification n'a pas toujours évité l'examen tatillon des activités de chacun et la volonté, outrancière parfois, de formaliser tout ce qui pouvait l'être. Cette dérive que certains ont qualifiée de «taylorienne» est loin d'être générale, et les expériences actuelles donnent une image plus contrastée.

La certification a pu être une occasion de «faire le point» sur l'organisation de l'entreprise. La formalisation des règles et des procédures peut être un carcan (soumis à des pressions qui le rendront rapidement obsolète) et dans ce cas elle s'oppose à la tendance vers la souplesse et l'autonomie évoquée plus haut. Mais elle a pu être aussi dans d'autres cas le résultat d'un partage de pratiques fondé sur une communication assez large, constituant ainsi un nouvel espace de régulation (Segrestin, 1997). Il y a une formalisation qui libère et une qui emprisonne (Veltz, in Chatzis & alii, 1999).

Cela dit, les structures actuelles sont bien soumises à cette double tension. D'une part, elles semblent devoir fonctionner sur la base de décisions décentralisées, sur des processus de moins en moins stables et répétitifs, par une adaptation rapide à des aléas ou des changements. D'autre part, les entreprises doivent garantir à leurs clients ou donneurs d'ordre le respect de procédures précises faisant l'objet d'un examen extérieur. On peut aussi indiquer que la formalisation peut être aussi une réaction de certains dirigeants face au développement de l'autonomie et à la surabondance d'informations propres aux entreprises actuelles (Linhart, 1994, Veltz, 2000). Les formes d'arbitrage auxquelles parviennent les entreprises sont évidemment diverses. On signalera toutefois qu'un accord des chercheurs semble se faire de toutes façons sur l'importance accrue de la communication écrite dans un tel contexte (Grosjean & Lacoste 1998, Cochoy & alii 1998, Mispelbom, 1999).

### **Fonctionnement en réseau et pilotage**

Au-delà d'un vocable à la mode, correspondant à des acceptions diverses (réseau social, réseau informatique...), il est possible de distinguer à travers lui une évolution profonde des structures d'organisation (Castells, 1998).

Les structures décrites par Chandler et Mintzberg, la notion même d'«organisation» ayant des frontières claires et des circuits rationnels correspondent à une entité économique intégrée, telle qu'elle a émergé au début du 20<sup>e</sup> siècle. La réalité actuelle nous donne une image différente, celle de configurations productives diverses articulant de manière plus ou moins lâche et sous des formes juridiques complexes, des activités économiques à géométrie variable. Il peut s'agir :

- d'unités décentralisées de la grande firme classique, entourées de multiples intervenants : fournisseurs et sous-traitants (métallurgie, automobile...) ;
- d'opérateurs distincts contribuant à une chaîne de production d'un produit vendu sous une marque (secteur du textile, confection, chaussures) ;
- d'alliances technologiques ou commerciales inter-entreprises (fréquentes dans la chimie, la pharmacie, les télécoms) ;
- ou bien encore de relations de coopération ponctuelle entre des PME voisines ayant des activités identiques ou complémentaires (sous-traitance automobile, services, plasturgie...).

Ces arrangements correspondent à des structures inter-organisationnelles complexes, dont la nécessité s'est imposée dans le contexte économique actuel. Ils tentent de répondre en effet à l'environnement économique évoqué plus haut, à travers une proximité accrue du marché, une décentralisation des décisions et une coordination de métiers ou de techniques divers. Ces arrangements sont surtout dans la lignée des stratégies actuelles de nombreuses entreprises cherchant à se recentrer sur un petit nombre d'activités, où elles sont leaders, et externaliser le reste...

D'un autre côté, ces fonctionnements en réseau soulèvent de problèmes sérieux de pilotage : risque d'opacité et de complexité des relations contractuelles, surabondance d'interactions, perte de contrôle possible de certaines opérations (Veltz, 2000)... Pour les individus, les structures paraissent souvent peu compréhensibles et trop mouvantes ; elles sont peu à même de fournir un cadre identitaire clair, sans parler du fait qu'elles peuvent aboutir à un traitement très inégalitaire des salariés : un emploi stable et valorisé pour ceux qui travaillent dans les activités centrales, un emploi précaire et sous-payé chez les intérimaires, les sous-traitants, et les ateliers délocalisés... (Reich, 1991 ; Coutrot, 1998).

## 12.5. CONCLUSION

---

Les structures organisationnelles mettent en jeu des éléments formels et informels, chargés d'«encadrer» les individus dans leur travail productif. Par rapport à une réalité complexe, plusieurs typologies permettent d'en faciliter la lecture, mettant en évidence la place centrale qu'occupent les processus de division du travail et de coordination. Il est également nécessaire de distinguer les macro et les microstructures.

On peut voir comme un construit social spécifique, répondant à la fois à des contraintes exogènes et à des processus endogènes. Elles sont à analyser simultanément sous l'angle de leur contribution à l'efficacité de l'organisation et de la place qu'elles font aux individus et groupes qui y travaillent. Nous assistons actuellement à des transformations profondes de ces structures, dont l'analyse fait l'objet de multiples débats. Ceux-ci portent largement sur les enjeux économiques des nouveaux «arrangements» structurels, et cela est légitime. Mais il serait anormal que ces débats n'incluent pas le regard du psychologue du travail et des organisations, tant sont essentiels les effets que ces formes d'organisation en émergence peuvent avoir (et ont déjà) sur l'individu au travail.

### Définitions fondamentales

**Structure** : ensemble des moyens, formels et informels, destinés à assurer la division du travail et la coordination entre les activités dans une organisation.

**Structure fonctionnelle** : structure d'entreprise où le découpage principal est par grandes fonctions (Production, Ventes, Finances, Ressources Humaines...).

**Structure divisionnelle** : structure d'entreprise découpée en divisions (spécialisées sur un produit ou un marché). Il s'agit d'une structure décentralisée, pouvant déboucher sur des unités stratégiques quasi-autonomes. Celles-ci peuvent être filialisées.

**Structure matricielle** : structure où deux critères de découpage sont adoptés simultanément (ex. : par fonction et par produit). Il y a donc deux lignes hiérarchiques (l'une verticale, l'autre horizontale, d'où l'idée de «matrice»).

**Structure par projet** : structure où le critère de découpage principal est le projet (opération discontinue mobilisant des ressources diverses). Chaque projet puise dans des ressources (notamment d'équipements ou

de compétences), gérées dans des unités spécialisées «métiers». Il n'y a pas normalement de double hiérarchie (contrairement à la structure matricielle).

**Structure en réseau** : structure fondée sur l'articulation de différentes activités économiques, à faible pilotage central et pouvant revêtir des formes juridiques distinctes (voisin : structure «polycellulaire» ou «transactionnelle»).

**Questions de discussion et d'approfondissement**

1. Quelles sont les divergences et/ou les convergences entre la notion de «structure» (entendue au sens de structure organisationnelle) et celle de «système» ?
2. Quelles conséquences les différents procédés de coordination évoqués par H. Mintzberg ont-ils sur le recrutement et la formation des salariés ?
3. Dans quelle mesure peut-on parler de «conception des structures» comme l'une des tâches des dirigeants d'une entreprise ?
4. Quelles sont les conditions favorables au passage à la polyvalence des salariés ?
5. Quels sont les facteurs qui peuvent dissuader une entreprise de mettre en place des équipes de production ?
6. Qu'est-ce qu'un «modèle productif» ?
7. Quels liens peut-on faire entre la typologie psychosociologique de Enriquez et celle de Mintzberg ?
8. La technologie est-elle toujours un facteur-clé de changement des structures ?
9. Les explications externes et internes des structures peuvent-elles s'articuler ?
10. Fonctionnement en réseau, réseau social, réseau informatique : quelles relations ?

**A propos de l'auteur**

**Yves-Frédéric Livian** est professeur en Sciences de Gestion à l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de Lyon.

**Bibliographie**

- Boissonnat J. (1996). (dir) *Le travail dans vingt ans*. Paris : O. Jacob.
- Boyer R., Freyssenet M. (2000). *Les modèles productifs*. Paris : La Découverte.
- Castells M. (1998). *La société en réseaux* (3 vol.). Paris : Fayard.
- Chandler A. (1972). *Stratégies et structures de l'entreprise*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Chanlat J.F. (1992). *L'individu dans l'organisation*. Paris : ESKA.
- Chanlat J.F., F. Seguin (1992). *L'analyse des organisations. Une anthologie scientifique*. Paris : Gaëtan Morin.
- Chatzis K. et alii (1999). *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?* Paris : L'Harmattan.
- Child J. (1977). *Organisation : a guide to problems and practice*. Londres : Harper & Row.
- Clegg S., Hardy C., Nord W. (Eds) (1996). *Handbook of organisational studies*. Londres : Sage.
- Cochoy F., Gaul J.P., de Terssac G. (1998). Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO. *Revue Française de Sociologie* 39-4.
- Coutrot Th. (1998). *L'entreprise néo-libérale : nouvelle utopie capitaliste ?* Paris : La Découverte.
- Coutrot Th. (1999). *Critique de l'organisation du travail*. Paris : La Découverte.
- Crozier M., Friedberg E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.
- D'Iribarne Ph. (1998). *Cultures et mondialisation*. Paris : Seuil.
- De Terssac G. (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- Enriquez E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R., Uhalde M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Galbraith J.R. (1993). *Designing complex organizations*. Londres : Addison-Wesley.
- Grosjean M. Lacoste M. (1998). L'oral et l'écrit dans les communications de travail ou les illusions du tout écrit. *Sociologie du Travail*, 4/98.

- Jaques E. (1952). *The changing culture of a factory*. New York : Dryden Press.
- Kern H., Schuman M. (1989). *La fin de la division du travail ?* Paris : CNRS.
- Lasfargue Y. (2000). *Technomordus, technoexclus ?* Paris : Les Echos-Ed. d'Organisation.
- Linhart D. (1997). *La modernisation des entreprises*. Paris : La Découverte.
- Livian Y.F. (1998). *Organisation : théories et pratiques*. Paris : Dunod.
- Louche C. (2000). Structure et structuration des organisations, in Bernaud J.L., Lemoine C. (Dir.). *Traité de psychologie du travail*. Paris : Dunod.
- Miller D., de Vries K. (1984). *L'entreprise névrosée*. Paris : Mc Craw-Hill.
- Mintzberg H. (1982). *Structures et dynamique des organisations*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Mispelbom Beyer F. (1999). «Langages et stratégies au travail, saisis par les normes d'assurance-qualité». *Sociologie du Travail* n° 3-41.
- Nizet J., Pichault F. (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris : G. Morin.
- Reich R. (1991). *The work of nations*. NY : Random House.
- Segrestin D. (1997). L'entreprise à l'épreuve des normes du marché. *Revue Française de Sociologie* n° 28.
- Tabatoni P., Jamiou P. (1975). *Les systèmes de gestion : politiques et structures*. Paris : PUF.
- Veltz P. (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.
- Whitley R. (1999). *Divergent capitalisms*. Oxford, Oxford University Press.
- Woodward J. (1958). *Management and technology*. Londres : HMSO.
- Zarifian Ph. (1993). *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?* Paris : L'Harmattan.





Dans ce chapitre, à propos des activités de socialisation organisationnelle (professionnelle ou au travail) nous voulons soutenir l'idée que, sauf à accepter le risque de réductionnisme, ces activités de socialisation ne sont pas totalement indépendantes des activités mises en oeuvre par les individus en d'autres temps et lieux de leur socialisation. Nous tenterons de montrer que ce sont leurs interactions (leurs modes d'articulation ou d'échange) et les significations dont les revêtent les individus qui permettent de rendre compte des restructurations identitaires dans les parcours de socialisation des sujets. Nous envisageons par là de montrer aussi en quoi, sous certaines conditions, la psychologie sociale et des organisations est habilitée à instruire une conception d'un sujet agent de sa socialisation. C'est que non seulement, tout au long de son existence, l'individu cherche à s'adapter à ses milieux mais il cherche aussi à s'y construire et à les transformer, non sans difficulté et incertitude, par des choix, des décisions et des actes qui qualifient ses capacités d'invention et sa «singularité dans l'univers des semblables» (selon l'expression de Zazzo). A des fins illustratives nous présenterons, ci-dessous, une situation de mobilité professionnelle et géographique (une «transition psychosociale») où deux personnes (Grégoire et Anneke) sont confrontées à des choix, à des options de carrière, à l'exigence de décisions qui peuvent remanier en profondeur l'ensemble de leurs activités de socialisation et leurs modes d'existence.

Grégoire est né à Paris. Il est âgé de 38 ans. Il a obtenu son diplôme d'ingénieur en construction aéronautique en 1987 à l'ENSICA (Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Constructions Aéronautiques). Après son service militaire dans l'Aéronavale en 1988, il effectue plusieurs séjours de perfectionnement et d'agrément aux Etats-Unis et en Allemagne. A partir de 1990, date de son mariage avec Anneke, il exerce pendant 5 ans comme ingénieur de bureau d'études dans la conception et le suivi de fabrication chez Dassault Aviation à Saint-Cloud, puis jusqu'en 1996 comme ingénieur commercial dans la vente et le soutien des avions civils et militaires à Vélizy, site du même groupe. Anneke est âgée de 35 ans. Elle est ingénieur chimiste. D'origine allemande, elle a effectué la fin de ses études dans le cadre des échanges Erasmus à l'ENSCT (Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Toulouse) où elle a obtenu son diplôme en 1989. Après leur mariage, pendant leur période d'installation dans la région parisienne, Anneke n'a pas exercé son métier. Elle a pris en charge l'éducation de leurs deux enfants, Jean-Bernard et Mathilde, âgés respectivement aujourd'hui de 9 et 7 ans. En 1997, Grégoire et Anneke font le choix concerté de s'établir à Hambourg, saisissant l'opportunité d'une offre d'Airbus Industrie adressée à Grégoire pour un poste d'ingénieur attaché au service client. Anneke ayant accepté un poste d'ingénieur d'études dans un laboratoire de développement de produits pharmaceutiques dans une filiale de Hoescht, ce déplacement leur permettait à chacun d'exercer dans leurs secteurs de compétences. Il offrait également à leurs enfants la possibilité de se familiariser plus encore avec la culture allemande de leur maman. En décembre 2000, Grégoire s'est vu proposer de prendre la responsabilité d'un

projet lié au développement de l'A380, au sein d'un service de recherche établi à Toulouse, dans le cadre du nouveau groupe européen EADS Airbus Industrie. L'entreprise de Anneke, engagée dans le processus de fusion au sein du nouveau groupe Aventis, reste dans l'incertitude de sa pérennité.

Cette offre de mobilité professionnelle assortie d'une promotion importante, constitue cependant pour Grégoire, Anneke et leurs enfants, la source de nombreuses questions. Quelles nouvelles conditions d'intégration scolaire pour Jean-Bernard et Mathilde qui se sont adaptés aux structures scolaires allemandes ? Grégoire et Anneke éprouvent de la joie à l'idée d'un retour dans la ville de leurs études et de leur rencontre, mais ils sont engagés dans diverses associations (sportives, de parents d'élèves, de quartier) au sein desquelles ils ont noué des relations de confiance et d'amitié solides. Anneke, de son côté, est-elle assurée de retrouver une situation socio-professionnelle équivalente en France ? Grégoire, après 13 ans d'exercice professionnel, se perçoit à la fois très expérimenté et relativement démuné face aux nouveaux défis technologiques qu'annonce le passage à la nouvelle génération des gros porteurs. Quelles connaissances et quels modes de travail nouveaux devra-t-il acquérir ? A-t-il les compétences voulues pour maîtriser, pour assumer les nouvelles fonctions qui lui sont proposées ?...

Après une longue période de réflexion et de discussion, Grégoire et Anneke ont accepté la proposition qui était faite à ce dernier.

Plusieurs modèles théoriques peuvent aider à appréhender les processus psychosociaux en jeu dans la situation de transition et de décision qu'affrontent Grégoire et Anneke.

**Plan du chapitre**

Nous présenterons d'abord, sans visée d'exhaustivité, les modèles de l'identité proposés par les sociologues Sainsaulieu et Dubar. Nous en discuterons les apports et les limites. Nous examinerons ensuite quelques approches théoriques récentes de la socialisation organisationnelle développées par des auteurs anglo-saxons qui s'intéressent à l'étude des processus d'insertion des nouveaux entrants dans les organisations de travail. Nous proposerons, enfin, les lignes principales d'une approche systémique et une méthodologie pour l'étude empirique des processus de socialisation, repérables dans des transitions qui sont des moments forts de la personnalisation et de la construction identitaire des individus. En accord avec l'objectif de ce chapitre, nous voulons ainsi rendre compte du rôle actif de ces individus, sujets dans l'élaboration des significations et des choix qui portent sur leurs engagements et sur les valeurs qu'ils leur prêtent dans les milieux de leur socialisation professionnelle et non professionnelle. En particulier, comme c'est le cas pour Grégoire, Anneke et leurs proches, lorsque ces sujets sont en situation – et dans une certaine mesure sommés – de décider de changements importants de leurs modes de travail et de vie.

## 13.1. **SOCIALISATION ET IDENTITE PROFESSIONNELLE**

---

### *Approches sociologiques*

La tradition durkheimienne fait de la socialisation la condition fondamentale du développement de l'être social et de la pérennité des institutions et fait, plus précisément, de l'éducation «la constitution d'un état intérieur et profond qui oriente l'individu dans un sens défini toute la vie» (1969). Bien que de manière plus nuancée, Bourdieu affirme lui aussi nettement l'influence prédominante des institutions sociales dans la socialisation des individus, définie essentiellement par des processus d'inculcation et d'adaptation (rituels de passage, rites d'institution, 1982). Dans cette perspective, on serait amené à penser que Grégoire et Anneke, durant leurs expériences antérieures et au terme de leur formation universitaire, ont incorporé pour la vie les habitus qui assureront «cette sorte de soumission immédiate à l'ordre qui incline à faire de nécessité vertu» (Bourdieu, 1980). Comment rendre compte dès lors du rôle de leurs expériences à la fois professionnelles et socio-affectives ainsi que de leur relative indépendance dans l'orientation de leurs choix de vie successifs ?

Au cours des 20 dernières années, deux auteurs ont plus particulièrement influencé le débat en sociologie des organisations et des professions, Sainsaulieu (1977, 1987 – en collaboration avec Francfort, Osty, Uhalde, 1995) et Dubar (1991, 1998, 2000) plaçant au cœur des enjeux de socialisation organisationnelle, l'accès à l'identité professionnelle.

### 13.1.1. **Accès à l'identité professionnelle : l'approche culturelle de Sainsaulieu**

#### *Première typologie*

Considérant les organisations professionnelles comme des lieux de production de la culture, au même titre que tout autre système social, Sainsaulieu (1987) montre que l'entreprise, par exemple, n'est pas seulement un espace de production de biens fondant les échanges économiques. Elle est aussi un espace où se développent des mécanismes d'institution et de changement individuel et social, à travers les processus d'appropriation, de construction et de déconstruction des valeurs et des normes qui la régissent. Contrairement à la tradition durkheimienne, il montre comment la socialisation se traduit de manière extrêmement différenciée pour les acteurs d'une même organisation et comment elle fait l'objet pour eux, en permanence, de stratégies qui visent à faire évoluer les valeurs et les règles d'action et à se positionner au mieux à leur égard en fonction d'objectifs et de ressources d'action variables. Face à l'illusion de l'universalisme indifférencié des premiers modèles rationalistes classiques, son approche (1977, 1987) conduit à prendre en compte le poids des cultures nationales et locales dans la mise en œuvre de principes d'organisation du travail. Elle mentionne l'importance de l'interdépendance des entreprises et des organisations avec leur environnement institutionnel (tutelles

ministérielles, institutions de formation professionnelle initiale et continue, syndicats, dispositifs juridiques de régulation des conditions de travail, d'emploi, de protection sociale...). Elle insiste sur la fonction des communautés professionnelles de métiers, longuement élaborées au cours des histoires du travail, comme substrat des sociabilités et socle des identités professionnelles individuelles. Elle décrit les mécanismes d'apprentissage par lesquels chaque nouvel entrant transforme ses connaissances en pratiques professionnelles, localement adaptées et reconnues. Elle souligne la dynamique de confrontation constante qui s'instaure entre toutes les communautés professionnelles pour aboutir à la définition de nouvelles valeurs, à des compromis de normes qui contribuent peu à peu à produire de nouvelles modalités d'interaction, mais aussi de nouvelles identités. Elle envisage les conséquences en retour de cette dynamique intra-organisationnelle sur la société tout entière en termes de changement social. D'où une première typologie que nous rappelons brièvement dans l'encadré 13.a.

**Encadré 13.a. Typologie des modèles culturels de Sainsaulieu**

**Le modèle de la fusion** valorise le collectif comme un refuge et une protection. Il est plus particulièrement adopté par les acteurs ayant le moins accès aux sources formelles du pouvoir et qui s'appuient fortement sur les ressources socio-affectives et les potentialités d'action du collectif.

**Le modèle de la négociation et de la différence** valorise la solidarité mais aussi les différences d'expériences au sein du groupe. S'y retrouvent les acteurs qui maîtrisent à la fois les règles d'actions collectives (proximité aux instances de décision, de représentation syndicale,...) et des compétences techniques, qui leur permettent d'anticiper le devenir de l'organisation et de monnayer les contreparties de leurs investissements nécessaires (voire indispensables) au bon fonctionnement de l'organisation.

**Le modèle de l'exclusion et des affinités** caractérise des stratégies d'acteurs plus individualistes, disponibles à la mobilité professionnelle qui fondent souvent leurs positions successives dans l'organisation sur l'adoption et la promotion de «l'esprit maison» et le développement de relations soutenues avec quelques rares pairs.

**Le modèle du retrait** est adopté par des catégories d'acteurs plus hétérogènes au plan professionnel, mais réunis par une même distance à l'organisation. Leurs marges de liberté peuvent être si faibles que seule la contrepartie salariale motive leur engagement. Leur perspective d'évolution de carrière, fermée et non négociable (proximité de la retraite, qualifications nouvelles non reconnues...) définissent des investissements minimaux. Leurs investissements sociaux, consentis ailleurs que dans le travail, nourrissent presque entièrement leur sentiment d'identité sociale.

**Deuxième typologie** Le contexte de changement du travail a conduit à enrichir cette analyse. Ainsi a-t-on élargi non seulement la typologie des contextes organisationnels, mais aussi les typologies identitaires considérées comme encore plus diversifiées, provisoires et contingentes. Selon Francfort et al. (1995) il faut repérer un changement majeur. Là où le pouvoir constituait l'enjeu et le substrat de l'identité professionnelle, le projet individuel et la cohérence de sa réalisation, ainsi que le sens partagé de l'action sont devenus les enjeux centraux des formes de contrat entre l'organisation et les acteurs individuels et les vecteurs de leurs dynamiques identitaires. S'interrogeant sur les nouvelles formes d'intégration en entreprise, les auteurs repèrent de nouveaux «modes de légitimation de l'action» :

Le «projet individuel» définit un mode de légitimation qui suppose que le projet personnel des individus et le projet de l'organisation peuvent donner lieu à un pacte qui garantit la réalisation de l'un et de l'autre. Deux grandes stratégies identitaires s'ordonnent autour de ce principe. Elles diffèrent selon les modèles identitaires privilégiés par les acteurs et leurs positionnements stratégiques :

- une recherche d'équilibre qui se caractérise par une pondération négociée entre l'investissement dans le travail et dans les autres domaines de vie ;
- une stratégie du parcours, qu'illustre parfaitement le cas de Grégoire ; elle « vise une intégration sociale par la promotion ou l'accumulation d'expériences variées, qui n'est tributaire d'aucune entreprise en particulier ».

La « réalisation professionnelle » est le mode de légitimation propre aux « gens de métiers » qui ont traditionnellement recherché et imposé la reconnaissance de leur travail et de leur processus de professionnalisation. Ils sont aujourd'hui représentés par les acteurs « émergents » (experts développant des relations de réseaux) ou « occasionnels » (rapport individuel et distancié à l'entreprise).

La « finalité de l'entreprise » est un mode de légitimation qui valorise « l'utilité productive (économique ou sociale) du travail ». L'acteur qui développe cette logique met en synergie les ressources des systèmes avec lesquels il est en contact. Il tire valorisation de la qualité des productions de l'entreprise, au contact direct de ses divers clients, soucieux du maintien de leur satisfaction.

« L'intégration communautaire » définit deux types de stratégies. La « communauté défensive » adoptée par des « acteurs menacés » (obsolescence des expertises) attachés à un modèle identitaire communautaire en voie de disparition ou par des professionnels qui ressentent durement la perte de leur pouvoir et de leur prestige d'expert due, notamment, à l'arrivée des nouvelles technologies. La « logique d'exclusion » qui concerne surtout les salariés les moins qualifiés et en perte d'adaptation par rapport aux nouvelles tâches. Pour ces derniers, l'identité professionnelle se résume à sa dimension strictement instrumentale.

La perspective culturelle de Sainsaulieu entraîne ainsi à analyser les rapports de travail, les conduites de coopération entre acteurs individuels et collectifs, comme autant de stratégies d'accès à un pouvoir minimal, à des marges de liberté suffisantes pour agir. Cette conquête conditionne, selon l'auteur, l'accès à un sentiment d'identité professionnelle. Elle est un des moteurs essentiels de la dynamique organisationnelle. La capacité à influencer sur le cours des choses, à s'assurer une position identitaire, est cependant inégale entre les acteurs. Elle est instable dans le temps, compte tenu des interactions de toute organisation avec ses environnements pertinents (obsolescence rapide des produits, nouveaux critères économiques de productivité, enjeux socio-politiques locaux, concurrence accrue...), mais aussi de ses propres évolutions internes (caractéristiques démographiques, adéquation des savoir-faire et des compétences acquis avec les nouveaux modes d'organisation et les nouvelles attentes de rôles...). Elle fait de tout individu dans l'organisation un acteur potentiel du changement, un acteur doté d'une identité provisoire, risquée, en constante co-construction avec autrui. Cette perspective permet en partie de décrire les types de comportements que Grégoire et peut-être Anneke, seront amenés à adopter de manière plus ou moins durable lors de leur intégration dans leur nouvel environnement professionnel. De là, il est

possible d'inférer des stratégies identitaires professionnelles différenciées, mais ces dernières nous paraissent insuffisamment référées aux milieux et modes de vie extra-professionnels qui contribuent à leur donner sens. Les conduites de Grégoire et Anneke ne peuvent être entièrement comprises à la lumière de leur appartenance ou par leur implication dans une «logique de parcours» conforme à leurs caractéristiques socio-culturelles, ainsi qu'aux formes et contraintes objectives de leur environnement professionnel. L'évolution de leurs stratégies identitaires, l'adoption éventuelle de nouveaux modes d'investissement au travail, pourraient trouver leur source dans le résultat de délibérations appliquées à d'autres registres d'activités de socialisation.

### **13.1.2. Transformations du travail et crise des identités : l'approche de Dubar**

#### ***Processus identitaires***

Attaché à définir le concept d'identité, le projet de Dubar est clair : «introduire la dimension subjective, vécue, psychique, au cœur même de l'analyse sociologique» (1991). L'approche interactionniste de la socialisation professionnelle qu'il défend est de plus en plus convergente avec une analyse psychosociale quant à l'importance des enjeux identitaires et des processus invoqués pour en saisir la dynamique. En effet, pour l'auteur, la construction de l'identité se fonde sur une «double transaction» (voir encadré 13.b).

#### ***Encadré 13.b. La double transaction selon Dubar (1991)***

**La première, dite «externe» ou «objective»,** est définie comme un processus par lequel l'individu tente d'assimiler les attentes de rôles («l'identité pour autrui») au soi idéal («l'identité pour soi») ; d'assimiler l'identité attribuée et transmise dans les expériences de vie passée au sein des différents groupes d'appartenance à l'identité espérée et projetée («identité visée»). Ce processus d'adhésion aux modèles de rôles attendus est une dimension de la socialisation organisationnelle, qui conditionne l'expression d'un sentiment d'identité sociale. Cette première transaction met l'individu en rapport de négociation explicite et implicite avec les autrui significatifs de ses entourages.

**La deuxième transaction, dite «interne» ou «subjective»,** est définie comme un processus d'accommodation par lequel l'individu tente de faire valoir auprès d'autrui l'identité pour soi et de rendre assumables des identités reçues.

Dans cette double transaction dont l'équilibre assure le sentiment d'identité sociale, celle-ci n'est jamais donnée une fois pour toutes. Les conflits qui peuvent naître des écarts entre l'identité pour autrui et l'identité pour soi sont la source des stratégies identitaires par lesquelles les individus se transforment en tentant de réduire les écarts vécus et contribuent à transformer leurs environnements. Il est ici question de liberté du sujet dans ses choix d'identification. Il est aussi question de l'incontournable présence d'autrui dans la construction de l'identité.

Dans le contexte contemporain de transformation du travail, Dubar (2000) souligne le nouvel enjeu crucial des dynamiques identitaires, là où, par exemple, de grands secteurs d'activités, manuelles notamment, disparaissent, invalidant de vieilles traditions d'affiliation et de solidarité professionnelles ; là où les nouvelles technologies de l'information, favorisent l'émergence de métiers du tertiaire accueillant des diplômés de haut niveau très peu enclins aux stratégies corporatives ; là où les individus sont appelés à gérer

personnellement l'incertitude des organisations, à être doublement responsables de l'acquisition et du développement de compétences d'une part, de l'efficacité ou de la contre-productivité éventuelle de leur mise en œuvre d'autre part.

Deux paradigmes principaux d'identification professionnelle semblent se dégager dans ce contexte, pôles antagonistes de l'alternative des changements sociaux en cours : «l'identité catégorielle» et «l'identité de réseau». Le premier paradigme, de plus en plus fragilisé, renvoie majoritairement aux cultures de métiers exigeant pour l'essentiel, des conduites d'adhésion, de soutien mutuel, de reproduction fidèle des valeurs, normes et comportements du corps professionnel d'appartenance. Il sous-tend de nombreuses conduites actuelles de retrait chez d'anciens «professionnels», contraints de redéfinir avec d'autres les critères de leur «utilité» et de leur «valeur» sociales. Il ouvre à des stratégies souvent coûteuses et constructives de redéfinition du soi professionnel (formation, réorientation...). Le second paradigme, étroitement associé aux nouvelles formes d'organisation et de rapports au travail, rend compte des divers enjeux d'employabilité (Gazier, 1990), de flexibilité, de mobilité, de compétence (Zarifian, 1999). Ce second registre de stratégies identitaires intègre l'idée selon laquelle tout individu au travail s'inscrit dans une «relation de service» avec tous les autres acteurs individuels ou collectifs qui forment ses systèmes ou réseaux d'action effectifs. Cette relation, fondée sur la confiance, met directement en jeu la personne, dont le sentiment de reconnaissance et d'identité professionnelles sont constamment mis à l'épreuve, dans la mesure où ils dépendent de critères d'évaluation changeants, émanant de sources hétérogènes. La prise de risque, en continu, par rapport à l'incertitude croissante des critères de définition et d'évaluation de l'activité, constitue un nouveau mode attendu d'investissement au travail. Se pose ici à la fois le problème de sa signification socio-économique et politique et celui de ses conditions psychologiques et sociales de réalisation.

Ces modèles d'analyse affirment nettement l'enjeu culturel des conduites de socialisation organisationnelle. Ils rétablissent l'articulation indispensable entre logiques économiques et socio-techniques d'une part, logiques symboliques, relationnelles et affectivo-émotionnelles d'autre part, de l'acteur confronté aux transformations actuelles du travail. Ils rompent avec une conception rationaliste classique (toujours vivace) qui subordonne systématiquement les processus psychosociaux (cognitifs et conatifs), aux logiques économiques et techniques. Des unes et des autres procèdent des expériences au cours desquelles se constitue et se transforme l'identité de l'acteur.

Ces approches sociologiques convergent avec plusieurs modèles d'analyse récents, qui mettent au cœur de la dynamique organisationnelle l'implication de l'individu, elle-même fondée sur une contribution négociée (Zarifian, 1996, 1997, 1999) et une maîtrise du sens de l'action (Morin, 1996). Elles nous aident à saisir par exemple comment les «conduites de retrait» sont de plus en plus partagées dans certaines organisations. Si ces conduites restent liées à des positions dans l'organisation qui offrent un faible accès



au pouvoir, elles sont aussi adoptées par des professionnels «mobiles» en mesure de monnayer la rareté de leur savoir-faire avec l'organisation. Mais elles ne nous renseignent pas suffisamment sur les significations subjectives et sur les motifs psychologiques des choix des acteurs en amont et en aval de l'organisation de travail.

**Identité et sens  
du travail**

Dans le contexte de relance économique et de rareté des qualifications, Grégoire possède effectivement des atouts importants vis-à-vis des organisations susceptibles d'utiliser ses compétences ou de lui permettre d'en développer de nouvelles sur le fondement de celles qu'il a acquises. Il est exemplaire des acteurs au travail susceptibles de développer des stratégies identitaires de réseau. Pour autant ses décisions ne peuvent se comprendre à partir de la valorisation de ces seuls atouts, accordés à la logique et à l'espace socio-technique et professionnel de l'entreprise. Son degré d'engagement dans l'organisation à venir, dépendra aussi des compromis établis avec ses proches lors de la décision de mobilité géographique et organisationnelle qui passe par la prise en compte d'aspects non professionnels de sa situation future. Si l'on considère avec Dubar que «les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns les autres, dans le champ du travail et de l'emploi» (2000), est-on à même d'expliquer l'importance décisive d'Anneke et de ses enfants dans le conflit de rôles un moment vécu par Grégoire ? Dubar ajoute : «j'appelle «sens du travail», la composante des identités professionnelles qui concerne le rapport à la situation de travail, à la fois l'activité et les relations de travail, l'engagement de soi dans l'activité et la reconnaissance de soi par les partenaires (et notamment ceux qui jugent le résultat)», (1991). A définir le sentiment d'identité professionnelle comme résultant essentiellement des interactions développées dans l'espace du travail et de l'emploi ne réduit-on pas les capacités à analyser l'interdépendance croissante, désormais verbalisée, revendiquée et négociée, entre activités au travail et activités hors-travail, c'est-à-dire entre des domaines de socialisation dont ni la séparation ni la conjonction ne sont pré-établies, entre des activités dont les compatibilités et les conflits constituent des enjeux dans la construction des identités des sujets ?

## **13.2. ENTREE AU TRAVAIL ET SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE**

---

La situation de mobilité professionnelle que nous avons retenue à titre d'exemple, implique de considérer les transformations qui précèdent et que, par la suite, va engendrer l'entrée dans une nouvelle organisation de travail (assimilable à une transition psycho-sociale). En effet, la découverte d'un nouveau contexte organisationnel requiert des sujets des apprentissages, des démarches d'adaptation à des exigences et des attentes organisationnelles plus ou moins clairement explicitées. Mais l'intégration dans un nouveau collectif de

travail suppose aussi, pour les sujets, l'appropriation de leur rôle professionnel, la reconnaissance d'autrui, l'élaboration de nouveaux repères identitaires, la régulation de tensions liées aux incertitudes que suscite cette nouvelle expérience. Ainsi, à travers la restructuration de leurs activités et de leurs projets, les sujets visent à la fois à s'adapter à leur nouvel environnement professionnel et à y promouvoir des changements «locaux», organisationnels.

**Perspectives anglo-saxonnes de l'identité professionnelle**

En raison de l'attention particulière qu'elles portent à cette phase cruciale de la trajectoire professionnelle des sujets, les recherches actuelles sur «la socialisation organisationnelle» des «nouveaux entrants» (newcomers) méritent ici d'être examinées. Ces recherches s'inscrivent dans un courant anglo-saxon de la psychologie sociale qui regroupe différentes approches théoriques parmi lesquelles nous avons choisi de présenter celles développées respectivement par Louis (1980), Morrison (1993) et Nicholson (1984). En amont de cette présentation qui visera à préciser comment ces approches envisagent d'appréhender les modalités d'insertion des sujets dans un nouveau contexte de travail, il convient sans doute de rappeler qu'elles ont en commun de rompre :

- d'une part, avec les modèles centrés sur la description des étapes ou des phases (Feldman, 1976 ; Porter, Lawler & Hackman, 1975 ; Schein, 1978 ; Van Maanen, 1976 ; Wanous, 1980) qui jalonnent le parcours d'insertion (étapes de «socialisation anticipatrice» ou «pré-arrivée», de «confrontation» à la réalité organisationnelle ou «phase de rencontre», puis «d'intégration» professionnelle) ; ils font dépendre de ces étapes l'adaptation, voire l'«ajustement» du sujet à son nouveau poste ;
- d'autre part, avec les modèles centrés sur les effets des «tactiques de socialisation» (Van Maanen & Schein, 1979 ; Jones, 1986), c'est-à-dire des procédures et dispositifs plus ou moins formels mis en place par les organisations pour faciliter l'insertion de leurs nouveaux membres.

C'est en opposition à ces conceptions d'un sujet passif ou simplement réactif, considéré comme cible de l'influence socialisatrice des institutions et des organisations que les approches de Louis, Morrison et Nicholson mettent l'accent sur la participation active du sujet à sa socialisation et à son insertion professionnelles. Pour autant, on ne peut sous-estimer leurs spécificités qui concernent non seulement la description des stratégies d'insertion des sujets mais aussi les processus que ces auteurs invoquent pour rendre compte de la variabilité inter-individuelle des stratégies observées. L'exposé de leurs approches permettra de dégager, en référence à la situation de Grégoire et Anneke, les apports de chacune d'entre elles ainsi que les principales limites qu'elles rencontrent dans l'analyse des changements des conduites des sujets lors de cette période de transition.

### 13.2.1. Les processus de «sense-making» de Louis

Le modèle de Louis (1980) vise à saisir les processus de construction des significations que les sujets donnent à leur expérience d'insertion professionnelle. Il intègre les acquis des travaux sur le turnover et sur la socialisation organisationnelle (Porter & Steers, 1973 ; Dunette, Avery & Banas, 1973 ; Schein, 1978 ; Wanous, 1977) qui se centrent sur l'évaluation des décalages perçus par les sujets entre attentes et réalité professionnelles pour en examiner les incidences sur la réussite de leur insertion dans l'organisation de travail. Cependant, Louis conteste l'intérêt des stratégies organisationnelles qui ont pour objectif d'accroître le réalisme des attentes professionnelles. Elle considère que la surprise (voir encadré 13.c) est inhérente à la situation même de transition. Il ne s'agit donc pas de prévenir ou d'éviter les insatisfactions liées à des attentes conscientes, préalablement élaborées et qui seraient constituées une fois pour toutes avant l'entrée dans l'organisation. Il s'agit plutôt d'examiner les processus par lesquels le sujet cherche à attribuer un sens à la surprise pour faire face à l'incertitude, source de déséquilibre psychologique.

**Encadré 13.c. Les notions de surprise et de «sense making» selon Louis (1980)**

La **surprise** résulte de la différence entre les anticipations individuelles et ce qui est vécu ensuite dans la nouvelle situation professionnelle. Elle peut porter sur le travail, sur l'organisation ou sur soi. Elle est inévitable.

Le «**sense making**» est un processus d'attribution de sens produit par l'explication rétrospective de la surprise. Ce processus s'accompagne de réactions affectives qui peuvent donc être agréables (positives) ou désagréables (négatives).

En donnant sens à la surprise dont ils font l'expérience, les sujets sont plus aptes à agir dans l'organisation (Ashforth & Saks, 1996 ; Smith & Koslowski, 1995 ; West & Rushton, 1989) et accroissent leurs sentiments de contrôle (Bell & Staw, 1989 ; Ashford & Black, 1996). Louis souligne l'importance que revêtent, dans ce processus de «sense making», non seulement les expériences passées du sujet mais aussi les informations et les interprétations qu'il puise dans ses relations aux autres, en particulier auprès de collègues plus anciens, déjà intégrés dans l'organisation. Car, selon elle, ces derniers connaissent l'histoire et la culture de l'organisation ; ils disposent de schèmes d'interprétation adéquats, à la différence des nouveaux qui, sur la base de schèmes élaborés dans des expériences antérieures ou externes à l'organisation, peuvent faire des interprétations inappropriées ou erronées.

**Processus cognitifs et affectifs des stratégies d'intégration organisationnelle**

Si l'on suit l'argumentation de cet auteur, on peut penser que Grégoire - compte tenu de son expérience professionnelle antérieure (notamment à Hambourg), de la connaissance qu'il a déjà du fonctionnement de l'organisation, des compétences acquises et reconues puisqu'il bénéficie d'une promotion, des relations qu'il a pu nouer avec ses futurs collègues en diverses occasions - est en mesure de donner sens à la nouvelle situation, et par voie de conséquence, de maîtriser les incertitudes liées à sa future insertion professionnelle au sein du groupe EADS à Toulouse. Cependant, une telle argumentation n'entraîne-t-elle pas à négliger les hésita-

tions, les interrogations, les doutes exprimés par Grégoire et par Anneke à propos de leurs propres capacités à affronter une nouvelle situation professionnelle, des raisons «extra professionnelles» de leur décision et des incidences de celle-ci sur les autres membres de la famille ? Le parti pris de restreindre l'analyse des conduites d'insertion et de leurs déterminants aux seuls facteurs professionnels n'amène-t-il pas à enfermer le sujet dans l'organisation et à considérer que les significations de ses conduites s'élaborent en référence exclusive à ses expériences de travail ? Force est de constater que le modèle de Louis sous-estime la pluralité des registres d'activités et des processus en jeu dans les relations interpersonnelles. Tout se passe comme si les attentes du sujet et le sens qu'il donne à la surprise s'exprimaient seulement «en réponse aux injonctions qui émanent de l'organisation». L'impératif d'adaptation à l'environnement professionnel tend à l'emporter sur toutes les autres considérations. Il s'impose de fait à un sujet «débarrassé» des engagements et des projets qu'il cultive dans ses autres domaines de socialisation.

### **13.2.2.**

### **Les conduites proactives de Morrison**

**Recherche  
d'informations et  
réduction de  
l'incertitude**

La notion de proactivité, proposée par Morrison (1993 a et b), étaye une conception de la socialisation comme «processus affecté non seulement par les initiatives de l'organisation mais aussi par celles des sujets». On considère que l'action des sujets sur leur environnement implique la recherche d'informations. Celle-ci a pour fonctions : de réduire l'incertitude à laquelle les sujets sont confrontés lors de leur entrée dans une nouvelle organisation, d'accroître leur satisfaction professionnelle et d'améliorer leur performance. Corrélativement, les sujets sont moins enclins à quitter l'organisation.

S'inspirant des études effectuées sur l'adaptation et le coping (Folkman, 1984), sur la communication et la recherche de feed-back (Ashford, 1986 ; Ashford & Taylor, 1990 ; Miller & Jablin, 1991), Morrison se propose de montrer que la fréquence avec laquelle les nouveaux entrants recherchent de l'information a un impact positif sur leur socialisation. Ainsi, en référence aux travaux sur la socialisation organisationnelle (Feldman, 1976, 1981 ; Fisher, 1986 ; Louis, 1980 ; Reichers, 1987 ; Wanous, Poland, Premack & Davis, 1992), l'auteur retient quatre facteurs de socialisation auxquels correspondent des types d'informations spécifiques. Ils sont présentés dans l'encadré 13.d ci-après.

**Encadré 13.d. Facteurs de socialisation et types d'informations recherchées (Morrison, 1993)**

La «**maîtrise de la tâche**» : remplir efficacement son rôle et faire preuve de compétence dans l'exercice de ses fonctions supposent que le sujet recherche des informations techniques et un feed-back lié à sa performance.

La «**clarification du rôle**» : savoir quels sont les comportements que les autres membres de l'organisation attendent de lui exige du sujet la recherche d'informations liées au référent.

«**L'acculturation**» et «**l'intégration sociale**» : s'adapter à la culture de l'organisation, développer des relations avec ses collègues et être accepté comme un des leurs, requièrent des informations sur les normes et valeurs dominantes au sein de l'organisation, désignées par les termes d'information normative et de feed-back social.

Morrison distingue 2 modalités principales de recherche d'informations :

- **par questionnement direct** («inquiring») : le sujet demande explicitement à quelqu'un d'autre (pair, collègue plus expérimenté, supérieur hiérarchique, etc.) l'information recherchée;
- **par observation** («monitoring») : le sujet prête attention aux comportements et attitudes d'autrui pour obtenir des indices relatifs à l'information recherchée.

Pour caractériser les conduites proactives, sont minutieusement décrits les comportements de recherche d'informations au cours des premiers mois de l'entrée du sujet dans l'organisation : leur fréquence, les différents types d'informations convoitées, les modalités de la recherche, les sources d'informations sollicitées. Les résultats obtenus (Ostroff & Koslowski, 1992 ; Morrison, 1993 ; Saks & Ashforth, 1997) confirment les hypothèses avancées : l'information technique est plus fréquemment recherchée que les autres et cette quête diminue avec le temps ; ce qui atteste d'une maîtrise plus grande de la tâche. De même, cette fréquence est liée à la satisfaction, à la performance et aux intentions de démissionner.

Nombre de recherches (Morrison, 1993 ; Depolo, Fraccaroli & Sarchielli, 1998 ; Almudever, Croity & Hajjar, 1999) montrent également que les sujets utilisent davantage la demande directe («inquiring») lorsqu'il s'agit d'informations techniques utiles à la réalisation de leur tâche alors qu'ils auront plutôt recours à l'observation («monitoring») pour les autres types d'informations. Il apparaît, en outre, que les sources d'informations varient selon la modalité de recherche utilisée. Dans le cas de l'observation, il n'y a pas nécessairement une source spécifique. Pour la demande directe, les supérieurs hiérarchiques et les collègues plus expérimentés constituent les deux sources privilégiées. Toutefois, les sujets ne s'adressent pas indifféremment aux uns ou aux autres. Les supérieurs, perçus par les nouveaux entrants comme des sources fiables et compétentes, sont sollicités pour le feed-back relatif à la performance ; les pairs, plus accessibles, sont davantage sollicités pour les autres types d'informations.

Dans l'analyse de ces résultats sont invoqués des processus socio-cognitifs qui concourent non seulement à l'efficacité des différents types d'informations mais aussi au coût de l'utilisation respective des deux modalités de recherche distinguées. Ainsi, le coût potentiel de l'observation réside dans les erreurs d'interprétation de l'information prélevée. Quant à la demande directe, dans la mesure où il s'agit d'un acte public, elle a un coût social. Elle comporte le risque, pour le sujet, d'être perçu comme incompetent ou peu sûr de lui-même. Eviter de recourir à cette modalité de recherche d'information permettrait donc au sujet de préserver une image positive de lui-même.

Sans conteste, cette perspective de recherche met bien en évidence l'importance des modes d'acquisition de l'information. Il conviendrait toutefois de s'interroger sur les finalités qui donnent sens aux activités de recherche d'information des sujets et d'élargir l'analyse du rôle de l'information à d'autres «facteurs de socialisation». Pourquoi les nouveaux entrants recherchent-ils l'information ? Est-ce pour mieux s'adapter à l'organisation et/ou pour avoir davantage prise sur la situation et ainsi la transformer ? Pour nouer des relations avec autrui et/ou pour préserver leur autonomie ? Pour réduire leurs incertitudes et/ou pour se rendre incertains ?

L'exemple de Grégoire et Anneke le suggère, on ne peut limiter l'investigation aux seules sources d'informations strictement professionnelles et à la seule catégorie des «nouveaux entrants», comme si l'ancienneté dans l'organisation rendait inutile pour les sujets la recherche d'informations. De même on ne peut restreindre l'analyse des conduites qu'appellent l'insertion dans un nouveau milieu de travail aux seules démarches de recherche d'informations et à ce que le sujet fait de manière concrète dans ce milieu. Ce qui implique de se départir à la fois d'une conception positiviste de l'activité circonscrite à un «faire objectif» (Clot, 1997 ; Almudever, Croity & Hajjar, 1999 ; 2001) et d'une conception fonctionnelle de la socialisation limitée aux activités professionnelles.

### **13.2.3. L'orientation du rôle professionnel de Nicholson**

Cette approche est celle des recherches (Nicholson, 1984, Bell & Staw, 1989 ; Nicholson & Arnold, 1989 ; Feij, Whitely, Peiro & Taris, 1995 ; Major & Koslowski, 1997) qui visent à étudier les interactions sujet-environnement pour rendre compte des modes d'adaptation du sujet à un nouveau rôle professionnel. Selon Nicholson, lors de son entrée dans l'organisation, le sujet peut soit tenter de modifier la situation (ou les caractéristiques de sa tâche) soit se changer lui-même. D'où deux stratégies d'adaptation : le «développement personnel» et le «développement de rôle». Ces deux stratégies ne sont pas exclusives l'une de l'autre. Combinées avec la «liberté d'action» du sujet et la «nouveau» de la situation, elles déterminent quatre modes d'adaptation aux transitions décrits dans l'encadré 13.e ci-après.

**Encadré 13.e. Les stratégies et modes d'adaptation de Nicholson (1984)**

Le «**développement personnel**» définit le processus par lequel le sujet modifie ses cadres de référence, son système de valeurs, son style de vie (ou d'autres paramètres identitaires) pour répondre aux exigences de la situation.

Le «**développement de rôle**» désigne la stratégie «pro-active» du sujet qui tente de «manipuler l'environnement», de changer les exigences du rôle pour qu'elles correspondent au mieux à ses besoins, à ses capacités et à son identité.

La «**réplication**» caractérise une transition qui s'accompagne de faibles changements aux plans situationnel et personnel. La liberté d'action du sujet (c'est-à-dire sa capacité de choisir ses objectifs et les moyens de les atteindre, la possibilité de gérer son temps, ...) et la nouveauté de son rôle (c'est-à-dire les différences entre ancien et nouveau rôle) sont faibles.

«**L'absorption**» correspond à l'apprentissage du rôle. Le sujet intériorise, assimile les exigences de la situation. Ce mode d'adaptation s'observe lorsque la liberté d'action (ou la marge de manœuvre) du sujet est faible tandis que le degré de nouveauté de la situation est élevé.

La «**détermination**» se définit, à l'inverse de l'absorption, par une grande liberté d'action du sujet et une faible nouveauté du rôle. Le sujet impose son identité et ses compétences au rôle et au milieu environnant.

«**L'exploration**» se traduit par un changement des capacités personnelles et des paramètres du rôle. Dans ce cas, la liberté d'action du sujet et la nouveauté du rôle sont fortes.

**Stratégies  
conformistes  
d'adaptation,  
Stratégies  
innovantes**

Au total, la «réplication» et «l'absorption» renvoient à des stratégies conformistes, la «détermination» et «l'exploration» à des stratégies innovantes. Mais la perception que le sujet a des exigences de son rôle (telle qu'elle résulte des opportunités qui lui sont offertes pour le modifier et des similarités qu'il établit entre nouveau et ancien rôles) ne constitue pas le seul déterminant de la conformité ou de l'innovation. Trois autres facteurs affectent le mode d'adaptation du sujet au cours de la transition : ses orientations motivationnelles, sa socialisation professionnelle antérieure, les tactiques de socialisation déployées par l'organisation. Les orientations motivationnelles renvoient à des traits de personnalité, sortes d'antécédents dispositionnels, tels que le «désir de contrôle» qui est associé à la liberté d'action et au développement de rôle (le changement, l'innovation) et le «désir de feed-back» associé à la nouveauté et au développement personnel (la stabilité, la conformité). C'est de l'expérience professionnelle du sujet, des écarts plus ou moins importants qui existent entre les acquis liés à cette expérience et ceux permis par la situation actuelle, notamment en matière de «liberté d'action», que dépend la probabilité d'apparition d'une stratégie de développement de rôle ou de développement personnel. De même, en référence à la typologie des «tactiques de socialisation», il est possible de présumer que la socialisation institutionnalisée favorisera le développement personnel alors que la socialisation individualisée favorisera le développement de rôle.

Le modèle plurifactoriel développé par Nicholson a le mérite de considérer le caractère évolutif et variable des modes d'adaptation du sujet tout au long de sa socialisation. Ce modèle suppose une relative autonomie des activités personnelles du sujet (de ses expériences passées, de ses capacités de détermination) à l'égard des activités actuelles où va s'opérer sa socialisation dans l'organisation. D'où, sur cette base, l'intérêt de considérer que les parcours professionnels, ceux de Grégoire et Anneke par exemple, peuvent être conçus comme des séquences faites de continuités et de ruptures où les changements dans le «système de vie» peuvent activer ou inhiber les motifs et les opportunités qui influencent le changement du déroulement de carrière. Reste cependant plus implicite pour

Nicholson l'idée que les stratégies professionnelles du sujet peuvent avoir des déterminants dans ses autres domaines de socialisation. Et dans la mesure où l'auteur postule que ces stratégies ont pour seul objectif d'assurer un meilleur ajustement («fit») du sujet à son nouvel environnement professionnel, son analyse réduit l'interaction individu - organisation à l'intégration, par celui-là, des contraintes et des opportunités qu'il rencontre au sein de celle-ci.

En définitive, ce modèle recèle plusieurs limites comme les autres modèles de la socialisation organisationnelle évoqués dans ce paragraphe. Ainsi, leur centration exclusive sur la sphère des activités professionnelles, tant pour décrire les conduites d'insertion que pour en identifier les déterminants ou les effets, les amène à négliger les contradictions et les conflits qui sous-tendent les rapports des sujets à leurs différents groupes et milieux. Ce qui prévaut dès lors dans les approches que commandent ces modèles c'est plutôt une représentation de la socialisation dont la norme centrale est fournie par l'intégration professionnelle. Elles sous-estiment que l'individu est impliqué simultanément dans des réseaux de relations et de sociabilités, dans d'autres groupes et organisations ; que ses divers investissements n'obéissent pas à la seule logique de son adaptation professionnelle.

### **13.3. TRANSITIONS ET IDENTITES DANS LES TRAJECTOIRES DE SOCIALISATION**

---

***Caractéristiques et processus psychosociaux des transitions***

Imposées ou anticipées, prévues ou inattendues, souhaitées ou non (Boutinet, 1995) les transitions qui scandent les trajectoires de la socialisation des individus constituent des moments cruciaux de leur développement personnel et social. Ainsi en est-il, par exemple, des transitions du chômage, de la retraite, du passage de l'école ou de l'université dans les milieux du travail et de l'emploi, des mobilités socio-professionnelles, ou encore de l'immigration. Ces moments, dans les développements des individus, revêtent les principales caractéristiques de ce que Parkes (1971) et, après lui, d'autres auteurs (par exemple, Kaës, Missenard, Kaspi, Anzieu, Guillaumin & al., 1979 ; Martineau & Dupuy, 1990) nomment les transitions psychosociales. Sous leurs formes diverses, elles engendrent, comme l'a noté Parkes, des pertes ou des gains qui sont à l'origine (ou qui peuvent résulter) de restructurations psychologiques et matérielles. Celles-ci affectent plus ou moins profondément les rapports que les sujets entretiennent avec autrui et avec leur environnement pertinent, de même que les représentations qu'ils se font d'eux-mêmes. Processus plutôt qu'états, les transitions psychosociales introduisent donc les sujets dans des situations plus ou moins anxiogènes et incertaines de changements dont ils tentent d'orienter le cours et les répercussions, sans nécessairement y parvenir. Dubar (2000) qui en étudie les conditions d'apparition et les effets dans la construction et la déconstruction des identités estime qu'elles sont des «épreuves de rupture». Ce sont, selon lui, des «expériences vitales, existentielles qui viennent heurter de



plein fouet l'ancien «modèle de l'installation», de «l'accès à la stabilité», de la continuité du cycle de vie à l'âge «adulte». Elles perturbent, parfois en profondeur, une croyance ancienne, sinon ancestrale, celle de l'apprentissage définitif, cumulatif, linéaire, spécifique aux premiers âges suivi de la stabilisation à l'âge adulte (avec l'espoir d'une progression sans changement)» (Dubar, op. cit.). Elles peuvent prendre le caractère de petites crises ou de crises réactionnelles ou même de dépression, particulièrement lorsqu'elles immergent les sujets dans des situations où ils ont le sentiment, au moins temporaire, de ne plus avoir de maîtrise ou de «n'être pas à la hauteur». Néanmoins, toutes les transitions dans le développement individuel et social n'assignent pas toujours les sujets à vivre des crises durables, perturbatrices de leur identité et de leur personnalité. Elles peuvent leur révéler des ressources internes, des opportunités, des virtualités qu'ils ne soupçonnaient ou n'imaginaient pas, dont ils désiraient qu'elles fussent mises en oeuvre pour s'assurer un «pouvoir d'agir sur leurs propres actes» et «modifier quelque chose dans la réalité du travail» (Clot, 1995), de leurs relations aux autres et aux institutions. Dans le cas d'une transition telle que l'intégration de nouveaux entrants dans une organisation de travail, celle-ci est le plus souvent planifiée ou programmée par l'organisation. Elle peut y être ritualisée selon des codes spécifiques (linguistiques, relationnels, éthiques...) et selon des usages qui particularisent les fonctionnements et la culture de la structure d'accueil. Le passage remplit une fonction initiatique par laquelle il s'agit de favoriser, de soutenir et, dans une certaine mesure, de contrôler les démarches d'accès des entrants dans leur nouveau milieu de travail et, à terme, dans une identité professionnelle ou de métier reconnue collectivement. L'intégration et la prise progressive d'une identité professionnelle supposent, évidemment, que les sujets, par leurs compétences, leurs qualifications, leurs habiletés, leur savoir-être, s'accordent aux exigences du statut et de l'activité que l'organisation de travail attend qu'ils adoptent. Dans les contextes réels du travail, elles demandent également qu'ils s'informent et communiquent avec leurs pairs ou leurs supérieurs hiérarchiques, qu'ils observent et explorent leur nouveau milieu, qu'ils apprennent, selon des tactiques et des moyens différenciés, qu'ils s'impliquent dans la dynamique organisationnelle... Ce sont, rappelons-le, ces modalités et ces processus de l'intégration qu'ont voulu modéliser et opérationnaliser, sous des perspectives différentes, les travaux sur la socialisation organisationnelle cités et examinés auparavant (cf. §13.2). Cependant, comme nous l'avons suggéré à leur propos, peut-on considérer que cette phase de la socialisation des sujets consiste en une adaptation qui s'effectuerait simplement par ajustements à des statuts et rôles tout faits, à des règles et obligations instituées et qui serait régie par un principe strict d'hétéronomie ? Les restructurations cognitives, socio-affectives et relationnelles qu'incitent la transition et l'appel à l'accomplissement de conduites d'intégration ne créent-ils pas ou n'actualisent-ils pas des tensions sinon des conflits dont les déterminants et les conséquences dépassent les cadres (temporels et structurels) de la socialisation professionnelle ? Par différence avec les travaux sur la socialisation organisationnelle ne doit-on pas considérer que

les moments de transition et les restructurations psychologiques qu'ils suscitent chez les sujets ne sont pas exclusivement orientés par des pressions normatives de l'environnement ni par les nécessités d'une adaptation courte, immédiate, circonscrite à l'ici et maintenant ? Ces restructurations se produisent dans des échanges interpersonnels et des rapports sociaux ou comme le dirait Dubar, au cours de «transactions relationnelles». Mais si l'un des enjeux de la socialisation professionnelle est, pour les sujets, l'affirmation et la légitimation de ce qu'ils sont capables de faire au sein de l'organisation de travail et pour son évolution, cet enjeu n'est pas séparable d'enjeux de personnalisation. C'est que les transformations de la vie professionnelle des sujets adviennent dans des histoires singulières qui ne se résument pas au parcours et aux activités de travail et de l'emploi. Nous indiquons de la sorte que les restructurations lors de transitions sont signifiées et interprétées par les sujets à partir des apports et des insuffisances qu'ils cherchent à objectiver dans leurs expériences antérieures de vie et des représentations évolutives de soi qu'ils construisent au travail et hors travail. Les enjeux de leur personnalisation concernent ainsi non seulement la recherche actuelle des conditions qu'ils jugent les plus propices à faciliter leur insertion socio-professionnelle mais également le sens qu'ils lui attribuent en fonction des contradictions, des ressources et des contraintes qui émanent de plusieurs domaines et temps de leur socialisation et qui tiennent à leurs investissements disparates en ceux-ci.

L'entrée et l'intégration dans une nouvelle organisation, les changements qui les accompagnent et qui les prolongeront sont une mise à l'épreuve par la subjectivité d'identités, de rôles, de personnages constitués avant et ailleurs dont les sujets projettent dans leur devenir de possibles configurations. Ainsi, à travers des débats internes et en dialogue avec autrui, il leur appartient de dégager les motifs, les moyens et les fins qui justifient leur engagement professionnel mais aussi de les resituer dans leurs rapports avec leurs expériences et d'autres engagements individuels qui ont pour sites les divers milieux et groupes de leur socialisation. C'est aux sujets eux-mêmes que revient, en somme, de composer avec les contraintes et les possibilités que révèlent leurs propres tentatives pour réaliser la sauvegarde, la continuité ou l'abandon d'images de soi, d'intérêts, de valeurs auxquels ils réfèrent leurs activités personnelles et sociales. Sous ce jour peuvent, nous semble-t-il, s'appréhender les multiples pressions qu'affrontent Grégoire et Anneke par l'intermédiaire de leurs choix de carrières et de mobilité.

Les paragraphes précédents l'ont montré, la problématique des transformations identitaires dans les transitions a été définie et récemment enrichie par de nombreuses publications. L'intérêt de la recherche en Sciences Humaines et Sociales pour une telle problématique est, bien sûr, symptomatique de thèmes de préoccupations (sociales, économiques, culturelles, psychologiques) qui dominent notre époque et qui sont imbriquées aux mutations du travail : de ses pratiques, de ses représentations collectives, de sa place dans l'ensemble des activités que mobilisent, au cours de la socialisation, les (re)constructions identitaires des individus. Les problèmes

que ces préoccupations traduisent et cristallisent ne sont donc pas extérieurs aux mouvements et aux contradictions qui animent les sociétés post-modernes. Pas plus, ils ne sont extérieurs aux acteurs qui, en celles-ci, réagissent non pas uniquement aux conditions objectives et fonctionnelles de leur travail mais qui, simultanément, se questionnent sur la signification et les valeurs de leurs actes dans leurs différents milieux de vie, tout autant sur leurs raisons de faire que sur leurs raisons d'exister.

### **13.3.1. Une approche systémique des activités de socialisation**

Au travers de recherches diversifiées quant aux situations empiriques étudiées mais toutes centrées sur les processus psychosociaux des transitions, nous avons élaboré, pour notre part, un modèle d'analyse systémique des activités. Pour une présentation détaillée de ce modèle, on peut se reporter à quelques unes des publications des membres de l'équipe de Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations du Laboratoire «Personnalisation et Changements Sociaux» (Curie & Hajjar, 1987 ; Baubion-Broye, Curie & Hajjar, 1993 ; le Blanc, 1993 ; Curie & Dupuy, 1994, 1996 ; Dupuy, 1997 ; Baubion-Broye & Hajjar, 1998 ; Baubion-Broye & le Blanc, 2001 ; Almudever & le Blanc, 2001).

#### **Principaux axes du modèle du système des activités**

Nous en énonçons ici succinctement les principales orientations. Ce modèle veut caractériser et expliquer les modalités d'échanges, les étayages et les conflits selon lesquels se forment et se remanient les activités des sujets en des domaines différents de leur socialisation. Il considère ainsi que ces activités ne peuvent être appréhendées comme des «séries closes», comme totalement séparées les unes des autres. Il estime a contrario qu'elles s'organisent selon des «relations de système». Nous indiquons de la sorte qu'elles relèvent de domaines distincts (familial, professionnel, personnel...) assimilables à des sous-systèmes.

Chacun de ces sous-systèmes se définit par des objectifs et des moyens, des contraintes et des ressources, des modes de régulation et de contrôle des activités. Chacun a une relative autonomie de fonctionnement par rapport aux autres. Mais chacun est aussi tributaire des autres. Par exemple, les activités du sous-système professionnel peuvent être des obstacles et des coûts pour l'accomplissement d'activités familiales, personnelles, associatives, de loisirs... Comme de leur côté les engagements familiaux, les sociabilités amicales des sujets sont susceptibles de fournir des ressources à la réalisation d'objectifs professionnels. Ils peuvent être, à l'inverse, des entraves.

Cette autonomie relative des sous-systèmes d'activités différents et leur interdépendance supposent entre eux des échanges et des transferts informationnels, matériels, motivationnels... Mais bien qu'ils soient socialement et culturellement orientés, ceux-ci ne s'exercent pas en dehors des perspectives de personnalisation, de reconnaissance et d'affirmation identitaires où les sujets les inscrivent au cours de leur socialisation. Nous soulignons ici que dans

l'instauration (ou l'inhibition) de ces échanges et transferts les sujets ne sont pas seulement réactifs. Ils sont agents de leur organisation et de leur régulation ; nous considérons que les rapports ou les divisions qu'ils établissent entre activités de différents sous-systèmes dépendent d'une instance centrale de contrôle qui forme ce que nous appelons «modèle de vie».

Les propositions théoriques que nous venons de résumer ont donné lieu à une opérationnalisation dont l'instrument «l'Inventaire du Système des Activités» (ISA) a pour but de décrire la structure et le fonctionnement de chaque sous-système et la dynamique des relations qui les unit ou les dissocie. Cet instrument permet, notamment, d'évaluer la nature et la fréquence des activités accomplies par le sujet dans les différents sous-systèmes, la nature et l'importance des buts qu'il poursuit, la croyance en sa responsabilité de contrôler ses activités... Il permet aussi d'établir les valorisations qu'accorde le sujet à ses divers sous-systèmes d'activités, de spécifier les échanges d'aides et les freins qu'il perçoit entre ceux-ci. Plusieurs publications (auxquelles nous renvoyons) précisent le contenu et la composition de ce protocole de recueil de données (Curie, Hajjar, Marquié & Roques, 1990 ; le Blanc, 1993 ; Almudever, Depolo, Fraccaroli & Hajjar, 1995 ; Hajjar, 1995 ; Dupuy, Baubion-Broye & Cazals, 1995) sous ses différentes versions, adaptées à des populations spécifiques. A titre d'exemple, la version «ISA-Jeunes» est présentée dans l'encadré 13.f.

**Encadré 13.f. Le protocole «I.S.A. - Jeunes» (le Blanc, 1993).**

Il s'adresse à une population de jeunes de bas niveau de qualification ; d'où la forme de présentation et les conditions de passation retenues.

Ce protocole est composé du matériel suivant :

- une notice regroupant les consignes d'application ;
- des enveloppes contenant des fiches d'instruction relatives à l'exécution de chaque exercice ;
- des fiches cartonnées sur lesquelles sont libellés les items d'activités-buts (un paquet d'une vingtaine de fiches par domaine d'activités ; ces paquets sont de couleurs différentes afin de rendre plus aisée la tâche de l'enquêteur) ;
- des grilles de notation (une par domaine, de couleur identique aux fiches qui se rapportent à ce domaine) pour relever les réponses fournies par le sujet ;
- une liste des indices et leur mode de calcul.

L'enquêteur présente au sujet, en situation de passation individuelle, une série de 7 exercices qu'il est invité à réaliser successivement. L'enchaînement des exercices est conçu de telle sorte que des informations recueillies lors d'un exercice servent à l'accomplissement de celui qui lui succède.

- Le premier exercice vise à évaluer l'importance des aspirations du sujet dans chacun de ses domaines de vie. Celui-ci indique les objectifs qu'il juge «très importants», «moyennement importants», «peu importants», à atteindre dans chacun de ses domaines de vie et ceux pour lesquels il estime qu'il «n'est pas ou n'est plus concerné». Les fiches d'activités-buts rattachées à un domaine sont donc réparties en quatre piles correspondant aux quatre modalités de choix possibles et ce classement est répété pour chacun des domaines de vie considérés. Les fiches placées dans la dernière modalité (non concerné) sont éliminées des exercices suivants. A l'issue de ce classement, le sujet doit sélectionner l'objectif qu'il considère comme «prioritaire» dans chacun de ses domaines de vie.

- Le deuxième exercice permet d'évaluer les capacités d'anticipation du sujet. On lui demande de répartir les objectifs jugés «très importants» ou «moyennement importants» à l'exercice précédent en 5 tas selon le délai dans lequel il pense pouvoir atteindre chacun de ces objectifs.

- Le troisième exercice vise à appréhender les sentiments de contrôle relatifs à l'atteinte des buts que le sujet s'assigne dans chacun de ses domaines de vie. On demande au sujet, en se situant sur deux échelles dissociées, d'indiquer dans quelle mesure il estime que la réalisation de ses buts dépend de lui (contrôle interne) et dépend des circonstances (contrôle externe).

- Le quatrième exercice s'intéresse aux valorisations relatives. Il s'agit pour le sujet, non plus d'estimer l'importance accordée aux objectifs d'un domaine particulier, mais de classer, les uns par rapport aux autres, les objectifs de ses différents domaines de vie qu'il a précédemment estimé comme «très importants» ou «moyennement importants» à réaliser. Dans cet exercice, les fiches sont réparties en trois piles

«objectifs les plus importants», «objectifs intermédiaires», «objectifs les moins importants», sans tenir compte a priori du domaine auquel ces objectifs se rattachent.

- Le cinquième exercice permet d'évaluer l'intensité et la nature des échanges entre les sous-systèmes d'activités en termes : «d'unité du système» (volume total des échanges d'aides entre les sous-systèmes), «d'interdépendance globale» (volume des échanges d'aides et d'obstacles entre ces sous-systèmes), «segmentation» (rapport entre échanges intra-sous-systémiques et échanges inter-sous-systémiques). On place devant le sujet la fiche correspondant à l'objectif qu'il s'est assigné comme prioritaire dans chacun de ses domaines de vie pris séparément (voir exercice 1). On lui remet toutes les autres fiches d'activités de l'ensemble de ses domaines de vie et on lui demande d'indiquer pour chacune d'elles, si, au regard de la réalisation de son objectif prioritaire, elle est une «aide» (une ressource), un «obstacle» (une contrainte) ou «sans rapport» avec cet objectif.

- Le sixième exercice consiste à répertorier les activités que le sujet «fait habituellement» et celles qu'il «ne fait jamais ou qu'exceptionnellement».

- Le septième exercice porte sur les auto-attributions causales que le sujet privilégie pour la réalisation (ou la non réalisation) de ses activités. Avec les mêmes fiches que dans l'exercice précédent, le sujet doit positionner chacune d'elles sur deux échelles distinctes d'internalité et d'externalité.

Cette forme de présentation qui revêt un caractère ludique a le mérite de ne pas mettre les sujets dans une situation psychologiquement dévalorisante dans la mesure où elle leur évite d'être confrontés aux difficultés de l'écrit. De plus, elle atténue les risques de lassitude que peut engendrer la durée de passation.

Les réponses du sujet à chacun de ces exercices sont consignées, par l'enquêteur, lors de la passation, sur les grilles de notation (de couleur identique à celles des fiches cartonnées d'activités-buts, pour faciliter la tâche de l'enquêteur). A partir des informations ainsi recueillies, on peut calculer de très nombreux indices. Le choix de ces indices et leur mode de calcul dépendent évidemment des hypothèses de travail du chercheur.

### **13.3.2. Conflits et régulations au cours de transitions professionnelles**

On voit que le moment de transition où Grégoire et Anneke (cf. la présentation de cas en introduction) vont prendre leur décision ne concerne pas uniquement les activités de la socialisation professionnelle de Grégoire. Décider, dans le contexte décrit, est dans une large mesure rendu problématique parce qu'aussi bien les mobiles (partiellement inconscients) que les conséquences du choix que Grégoire et Anneke vont effectuer ne sont pas indépendants de leurs insertions, de leurs activités et projets «hors travail». Simplement dit, ce choix important de socialisation professionnelle met en jeu une pluralité d'activités reliées à des sous-systèmes autres que professionnels qui peuvent entrer en conflits.

#### **Genèse du choix**

Ce choix se déroule dans un temps de la carrière de Grégoire sans doute opportun pour une réorientation interne dans l'entreprise qui peut satisfaire ses souhaits d'évolution et de promotion, sa reconnaissance dans une nouvelle fonction. Cependant, Grégoire doit tenir compte simultanément des problèmes d'insertion professionnelle de son épouse à Toulouse, de la scolarité de leurs enfants... Un tel choix dès lors n'est pas concevable en dehors des échanges privilégiés et «contractuels» qui lient Grégoire à ses proches. Assurément, il se soutient d'un examen dialogué avec ces derniers et d'une anticipation de ses résultats, ainsi que d'une représentation des coûts et des avantages consécutifs aux changements qu'entraînera pour chacun la nouvelle situation. Il passe par un questionnement sur les valeurs qu'accordent Grégoire et Anneke à leurs rôles et identités de sexe dont ils resituent l'accomplissement dans une perspective temporelle : en référence à leurs expériences anté-

rieures et à un avenir susceptible de permettre la réalisation de potentialités que chacun estime nécessaires à son épanouissement dans les domaines (ou sous-systèmes) professionnel, personnel, familial... Mais l'exigence de ce choix est étroitement conjuguée à un questionnement de Grégoire et de Anneke, en tant que père et mère, sur les directions éducatives et les modèles de développement qu'ils ont discutés, élaborés et convenus en vue d'aider leurs deux enfants dans une socialisation ouverte à leurs cultures et langues d'origine (françaises et allemandes). De ce choix, on peut supposer aisément que les enfants aussi sont parties prenantes. Ils en sont les partenaires. Et, dès lors, par leurs propres interrogations, par leurs attentes à l'égard des adultes, par les images qu'ils se font de leur devenir... ils exercent, directement ou implicitement, un pouvoir dans les processus d'une décision qui concerne tous les membres de la famille et leurs relations.

Le choix de «changer de situation» exprime ainsi la capacité du sujet «à se délier pour agir» (Clot, 1999). Il joue sur des systèmes de goûts et de préférences, d'attentes et de valeurs relatifs à des activités et à des voies de socialisation possibles parmi d'autres. Il n'est pas strictement asservi à un calcul rationnel utilitariste circonscrit à la sphère de travail; l'action qui en découlera ne saurait non plus se réduire à un simple «effet de but» (Lévy-Leboyer, 2001) lié aux seules occupations professionnelles. Le choix est animé par des intentions disparates, ambivalentes, parfois concurrentes. Il combine des processus affectifs et émotionnels, cognitifs et sociaux. Il place le sujet devant une hétérogénéité de buts. Comme on le perçoit pour Grégoire, ceux-ci relèvent de domaines d'existence différents et la réalisation d'activités dans l'un de ces domaines commande souvent d'en sacrifier ou d'en reformuler d'autres, d'imaginer entre elles de nouvelles coordinations, de les hiérarchiser en fonction d'un système personnel de valeurs. Ce qui ne va pas sans déchirement et désarroi, ni sans espoir de réussite.

**Rôles des conflits  
dans la socialisation  
et recherche de sens**

Ainsi, en raison des divisions auxquelles sa socialisation confronte le sujet, les moments de choix constituent des épreuves de personnalisation, c'est-à-dire de sa recherche d'un sens à donner à ses actes. Dès lors, le choix porte autant sur les moyens et les buts de ces actes que sur la construction subjective de ce sens. A travers ses choix, il y va pour un sujet acteur (en général co-acteur) de se déterminer et de décider de soi, au risque de conflits et de ruptures, d'échecs également.

A titre illustratif : dans une récente recherche de Mègemont (2000) qui s'intéresse aux transformations identitaires de techniciens en cours de formation de longue durée, qualifiante pour le métier d'ingénieur, plusieurs résultats éclairent le rôle des processus de signification et de personnalisation dans une transition professionnelle. La situation de transition de ces techniciens les inscrit, par le biais de la formation, dans une phase de mobilité promotionnelle ascendante. Elle les conduit par là à des restructurations de leurs activités et de leur identité au travail. L'auteur observe que ces restructurations et les nouveaux positionnements identitaires qu'elles engendrent varient en fonction de nombreux facteurs, au titre desquels les caractéristiques biographiques, les trajectoires sco-

laïres et sociales antérieures... Toutefois, selon lui, les stratégies d'identité professionnelle de ces techniciens sont rendues plus intelligibles lorsque sont pris en considération des processus médiateurs, d'évaluation et de signification des activités et engagements des sujets en d'autres champs et en d'autres circonstances que ceux de leur socialisation professionnelle. Sous ce jour, Mègemont note que ces stratégies identitaires n'équivalent pas seulement à une recherche de mise en conformité des compétences (techniques et sociales) construites par les sujets en formation avec celles qui qualifient socialement les fonctions de l'ingénieur. Elles n'équivalent pas non plus à une recherche d'ajustement entre, d'une part, les attentes et les aspirations qui sont à l'origine de leur entrée en formation et d'autre part, ces fonctions de l'ingénieur qu'ils escomptent occuper au terme de la formation. Doublement articulées à des expériences de leur socialisation antérieure et à des visées de transformations à venir de leurs activités professionnelles et personnelles, les stratégies qu'ils élaborent sont, en effet, grosses d'interrogations, de doutes, d'hésitations. Elles font intervenir autrui dont l'influence, les propositions, les réticences ou les soutiens comptent dans leurs choix et leurs décisions. Ce dont livre également témoignage le cas de Grégoire et de Anneke. Ces stratégies de restructuration identitaire vont alors consister dans des efforts d'objectivation, de régulation, de dépassement des conflits, partiellement conscients, auxquels la situation de transition les introduit. Ces conflits qu'éprouvent les techniciens se révèlent notamment entre les attachements anciens à des modèles «d'autrui significatif» dans leur biographie (ou leur groupe d'appartenance) et les valorisations actuelles qu'ils accordent aux «modèles cibles» (ici, le groupe de référence des ingénieurs). Ainsi Mègemont montre, en particulier, que les techniciens dont l'origine socio-culturelle est éloignée du modèle de l'ingénieur présentent des attitudes et des positionnements identitaires à distance aussi bien de ce modèle que de leur groupe d'appartenance. Par exemple, ils tiennent à se démarquer de la profession du père. Pour autant, ils ne s'assujettissent pas de façon passive aux fonctions et aux normes de leurs futures fonctions (dont la formation qu'ils suivent est l'un des vecteurs). Pour les techniciens, devenir ingénieur n'implique pas une identification au «groupe cible», l'adoption d'une «identité de cadre». De même tendent-ils conjointement à se déprendre de leurs liens familiaux anciens dont ils ressentent et expriment les insuffisances au regard des offres et des apprentissages identitaires de la formation au métier d'ingénieur.

**Socialisation et  
subjectivité**

En définitive, pas plus que les influences de leur milieu d'origine, les normes, voire les représentations dominantes qui s'attachent aux statuts et fonctions d'ingénieur ne s'imposent pas à eux sans qu'ils en signifient et en interrogent, dans « un contexte d'actualisation de soi » (Guichard, 2000), les écarts par rapport aux attentes et aux projets qu'ils ont cultivés antérieurement et ailleurs : dans leurs expériences familiales, personnelles, professionnelles... Par exemple, ils prennent conscience que des obstacles jusqu'alors inaperçus sont inhérents à l'exercice du métier et des rôles professionnels d'ingénieur. Ils en anticipent et en redoutent des incidences sinon des servitudes sur des engagements qu'ils valorisent dans

les sous-systèmes d'activités de la vie «hors-travail» (l'éducation de leurs enfants, la famille, les loisirs, les participations associatives...). A cet égard se justifie, pour Mègemont, l'hypothèse que les processus subjectifs et sociaux qui sont à l'œuvre dans les restructurations identitaires opèrent selon une dialectique de la rupture et de la continuité qui oppose et réunit des identités et des images de soi acquises et des identités et images de soi projetées dans des structures sociales évolutives.

Ce «travail psychique» qu'initie le sujet en et sur lui-même consiste en des tentatives pour élaborer et exercer, sur les directions qu'il donne à «ses» identités, dans «ses» milieux de socialisation et de relations interpersonnelles, son propre pouvoir : celui d'être à l'origine d'activités nouvelles de personnalisation, toujours indexées à des incertitudes, mais aussi à la crainte de se tromper ou d'être désapprouvé par autrui.

Comme nous l'avons déjà souligné, la socialisation est indissociable de ce travail de la subjectivité qui en est «le ressort interne» (Clot, 1999). Elle est élaboration de significations qui sont susceptibles de bien des degrés et de multiples variations. Ces significations s'appliquent à des domaines d'activités différents dont ni la convergence et l'unité ni d'ailleurs les divisions ne sont données ; elles sont construites par les sujets eux-mêmes.

## 13.4. CONCLUSION

---

En résumé, dans notre perspective théorique et empirique, nous considérons que la socialisation a un caractère *pluriel*. Car elle se déroule dans des champs institutionnels et des durées hétérogènes sur lesquels les sujets cherchent, avec des fortunes diverses, à s'assurer des maîtrises et des marges d'autonomie au travers de prises de position à la fois personnelles et sociales. De la sorte l'identité professionnelle n'est pas isolable d'autres situations de socialisation auxquelles les sujets participent. Les rapports entre ces différentes situations sont d'influences réciproques, mais ils sont structurés, régulés et signifiés par les sujets eux-mêmes. Ni les buts qu'ils s'assignent dans un domaine de leur socialisation ni les moyens dont ils y disposent ne sont dictés par une seule logique. Pour simple exemple : les sujets en situation de mobilité ou de promotion professionnelles ou d'entrée dans une nouvelle organisation peuvent estimer que la conformité aux structures du travail, si elle est adaptée à une logique d'intégration, peut être, en revanche, un obstacle pour les activités qu'ils désirent continuer à accomplir dans la sphère privée, c'est-à-dire dans plusieurs autres domaines de leur socialisation. Ou au contraire, peuvent-ils estimer que les activités en ces domaines doivent être réorganisées ou rejetées au bénéfice d'activités d'intégration professionnelle.

Les situations multiples de socialisation sont ainsi *conflictuelles*. Et en celles-ci les sujets sont *actifs* dans la recherche et l'invention de réponses nouvelles pour réguler et surpasser les difficultés qu'elles mettent en relief. Parce qu'en fonction des contraintes et des res-



sources de leurs domaines d'existence – entendons, de leurs sous-systèmes d'activités (professionnel, familial, amical, culturel) – et des dissonances ou des accords qu'ils découvrent entre ces domaines, ils délibèrent sur des possibles, optent pour certains et renoncent à d'autres. A ce point, on pourrait invoquer, à l'instar de Malrieu, des actes de personne qui se définissent non pas seulement par l'évaluation de ce qui est plus avantageux dans les situations mais comme «interrogation sur le sens des conduites» et sur ce qui légitime leurs intentions (Malrieu, 1994).

La socialisation est aussi *progressive et régressive*. Elle consiste dans une «mobilisation subjective» (Clot, 1999). Elle convoque des processus d'auto-orientation des activités dans des temporalités pénétrées par des desseins d'avenir et par une disponibilité à un idéal de soi dont les projets sont des vecteurs. Mais l'ouverture à l'avenir et à ses indéterminations ne va pas sans la conscience que les sujets ont que cet avenir dépend du présent et de la mémoire de leur passé biographique, qu'il a également partie liée avec des changements sociaux et culturels auxquels ces sujets prêtent un sens dans leur propre développement identitaire et auxquels ils veulent contribuer.

## **LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS**

---

### **Idées-clés**

En regard de l'objectif que ce chapitre s'est assigné, nous nous sommes efforcés, à partir d'une situation de mobilité et de promotion professionnelles, de dégager les principaux linéaments de débats qui animent dans les Sciences Humaines, les travaux sur la socialisation organisationnelle et les transformations identitaires. A travers ces débats nous avons voulu montrer en quoi des travaux significatifs de la sociologie des organisations et des professions contribuent solidement à l'étude des processus de construction des identités. Mais nous avons, néanmoins, souligné qu'ils tendent à réduire ou à circonscrire celles-ci à *l'identité au travail*, qu'ils ne poussent pas suffisamment loin l'analyse des conflits subjectifs que soulève l'implication simultanée des acteurs dans des champs de socialisation extérieurs à la vie de travail. Dans l'examen des travaux anglosaxons sur la socialisation organisationnelle, nous avons marqué les acquis et les limites des modélisations qu'ils proposent : notamment, leur constance à privilégier en réalité les seuls processus adaptatifs que réclame le passage de nouveaux entrants dans des organisations de travail et à méconnaître la pluralité (problématique) des engagements personnels et sociaux des individus en dehors du travail. Nous avons argumenté une autre conception. Elle ne sous-estime pas l'importance des transformations des activités et de l'identité au travail. Mais elle met en évidence le rôle des processus de subjectivation et de personnalisation dans les tentatives des sujets pour réguler, auto-organiser, définir leurs propres activités et identités à partir des conflits qu'elles font naître et selon les significations qu'elles prennent pour eux et autrui dans des structures et des temporalités sociales et personnelles hétérogènes. Nous avons ainsi justifié l'abord systémique et constructiviste de ces activités et identités, la nécessité et les exigences d'une méthode d'analyse de leurs rapports où, à l'instigation des sujets, elles deviennent interdépendantes et se différencient, perdurent et se restructurent au cours de leur socialisation.

## Définitions fondamentales

**Les cadres identitaires** : « sont des schémas cognitifs structurés relatifs aux principales caractéristiques des individus appartenant à l'une des catégories de personnes que notre expérience sociale nous conduit à concevoir. **Les formes identitaires** sont des représentations conscientes de soi (ou d'un autrui déterminé) selon la structure d'un cadre identitaire défini. **L'identité** est le système unifié et structuré des formes identitaires dans lesquelles l'individu se construit et se représente. Ces formes identitaires sont susceptibles de vicariances. Elles dépendent notamment des contextes où l'individu interagit ». Guichard (2000).

**Identités** : «Les identités professionnelles sont des manières socialement reconnues, pour les individus, de s'identifier les uns aux autres, dans le champ du travail et de l'emploi». Dubar (2000)

**Socialisation organisationnelle** : «La socialisation organisationnelle est le processus par lequel les nouveaux entrants apprennent les comportements et les attitudes nécessaires pour assumer des rôles dans une organisation». Van Maanen & Schein (1979).

**Socialisation / Personnalisation** : «La socialisation apparaît en premier lieu comme une activité complexe d'*acculturation*. Il s'agit d'une transformation continue des conduites primitives dans le cadre des modèles proposés par les milieux sociaux dans lesquels est plongé l'enfant : modèles culturels, au sens que les ethnologues donnent à cette expression, inscrits dans les institutions, techniques, économiques, politiques, idéologiques..., agissant sur l'individu selon un ordre historiquement défini (...). Le deuxième versant de la socialisation, celui de la *personnalisation* «est une action (généralement une *coaction*, avec les pairs, avec tel ou tel modèle) en vue de restructurer les systèmes d'attitudes et les cadres de référence élaborés dans les pratiques de l'éducation». (Malrieu, 1973). «La socialisation ne peut se concevoir en dehors d'un effort pour concilier dans *le temps de vie* – sur des périodes plus ou moins longues – l'ensemble des activités proposées à l'individu par ses multiples groupes d'appartenance. Cet effort de conciliation est un «travail de sujet» : il exige de l'individu qu'il se mette à distance de ses activités, découvre les satisfactions et les frustrations qui en résultent, les potentialités qu'elles lui assurent. Cette objectivation lui permet de saisir en quoi ses diverses entreprises se soutiennent ou s'opposent les unes aux autres. Même si la société encourage ce travail d'objectivation et de comparaison, rien ne se passe en dehors des initiatives du sujet (...). On peut appeler travail de personnalisation ces activités par lesquelles les sujets, en même temps qu'ils se proposent d'établir de nouveaux échanges de service, une nouvelle distribution des pouvoirs, d'autres types de différenciation de leurs conduites, sont amenés à réviser leur idéal du moi, à réorganiser les contrôles qu'ils exercent sur eux-mêmes». (Malrieu, 1989).

**Transitions psychosociales** : «Le concept de transition désigne les changements d'ordre majeur dans l'espace de vie, qui ont des effets durables, qui se produisent dans un laps de temps relativement court et qui affectent de manière déterminante la représentation du monde». Parkes (1971). A la suite des travaux de Kaës et al. (*Crise, Rupture et Dépassement*, 1979), «l'analyse transitionnelle définit une forme d'élaboration des expériences de rupture qui affectent le sens vital de la continuité du soi et de ses liens avec l'environnement humain et non humain». Martineau & Dupuy (1990).

## Exercices

- Quelles sont les caractéristiques propres au phénomène de transition qui vous paraissent saillantes dans la situation de Grégoire et Anneke ?

- Dans quelle mesure les définitions respectives de l'identité selon Dubar et Guichard permettent-elles de prendre en compte les engagements des sujets dans d'autres domaines de leur existence ?
- Quelles sont, selon vous, les limites, aux plans théorique et pratique, de la conception de la socialisation organisationnelle proposée par Van Maanen & Schein ?
- Dans le cas de Grégoire et Anneke et de leur entourage, comment est-il possible de prendre en compte l'influence des engagements externes à la vie de travail dans le processus de délibération et de décision de mobilité ?
- Que recouvre la notion de socialisation plurielle ? Quel est son intérêt dans l'étude des transitions ? En quoi cette notion permet-elle de décrire et d'interpréter les enjeux et les conséquences des choix de promotion et de reconversion professionnelles de Grégoire et Anneke.

### A propos des auteurs

Les trois auteurs sont professeurs de Psychologie Sociale du Travail et des Organisations dans l'UFR de Psychologie et membres de l'équipe 1 du Laboratoire «Personnalisation et Changements Sociaux» à l'Université de Toulouse le Mirail.

**Alain Baubion-Broye** est Directeur du DESS de Psychologie du Travail et Psychologie Sociale. Il est également Directeur de la Formation Doctorale «Psychologie de la Personnalisation et des Changements Sociaux».

**Raymond Dupuy** est Directeur du Laboratoire «Personnalisation et Changements Sociaux».

**Violette Hajjar** est Directrice du Département de Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations de l'UFR de Psychologie. Elle est également responsable de l'équipe 1 : Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations au sein du Laboratoire «Personnalisation et Changements Sociaux».

Leurs travaux récents sont consacrés à l'étude des processus de socialisation des sujets dans des situations de transitions professionnelles et personnelles (entrée au travail, formation et mobilité professionnelles, transformation des rapports au travail et nouvelles formes d'emploi ou d'organisation du travail, travail et santé mentale,...).

### Bibliographie

- Almudever, B., Depolo, M., Fraccaroli, F., Hajjar, V. (1995). Il sistema delle attività in giovani in transizione psicosociale. Un'applicazione della versione italiana dell'inventario del sistema delle attività (I.S.A.), *Risorsa Uomo : Rivista di Psicologia del lavoro e dell'Organizzazione*, 3(2), 183-195.
- Almudever, A., Croity-Belz, S., Hajjar, V. (1999). Sujet proactif et sujet actif : deux conceptions de la socialisation organisationnelle, *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. N°3, 421-446.
- Almudever, B., Croity-Belz, S., Hajjar, V. (2001). Incertitude et implication professionnelle lors de l'entrée au travail. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 30, n°1, 63-86.
- Almudever, B., le Blanc, A. (2001). Comment faciliter l'insertion des nouveaux recrutés dans les organisations de travail ? La mise en place de dispositifs de formation et d'accueil. In, C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, P. Rolland, *Psychologie Appliquée à la Gestion des Ressources Humaines*. Paris, Editions d'Organisation (sous presse).
- Ashford, S. J. (1986). The role of feedback seeking in individual adaptation : a resource perspective, *Academy of Management Journal*. N° 29, 465-487.
- Ashford, S. J. , Taylor, M. S. (1990). Adaptation to work transitions : An integrative approach. In Ferris, G. R. ; Rowland, K. M. (Eds), *Research in*

- Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, CT : JAI Press. Vol. 8, 1-39.
- Ashford, S.J., Black, J.S. (1996). Proactivity during organizational entry : The role of desire for control, *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199-214.
- Ashforth, B. E., Sacks, A. M. (1996). Socialization tactics : longitudinal effects on newcomer adjustment, *Academy of Management Journal*. Vol. 39, N° 1, 149-178.
- Baubion-Broye, A., Curie, J., Hajjar, V. (1993). Interdipendenza e autonomia delle attività lavorative ed extra-lavorative : per un approccio sistemico. *Studi di Sociologia*, XXXI, (2), 177-193.
- Baubion-Broye, A., Hajjar, V. (1998). Transitions psychosociales et activités de personnalisation. In A. Baubion-Broye (Ed), *Événements de vie, transitions et construction de la personne*, 17-44. Toulouse : Erès.
- Baubion-Broye, A., Le Blanc, A. (2001). L'incertitude dans les transitions : nouvelles approches. Présentation. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 30, n°1, 3-8.
- Bell, N.E., Staw, B.M. (1989). People as sculptors vs. sculpture : the role of personality and personal control in organizations. In M.B. Arthur, D.T. Hall & B.S. Lawrence (Eds), *The handbook of career theory*, 232-251.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris, Ed. de Minuit.
- Bourdieu, P. (1982). *Ce que parler veut dire*. Fayard.
- Boutinet, J.P. (1995). *Psychologie de la vie adulte*. Que Sais-Je, N°2966, P.U.F.
- Clot, Y. (1995). *Le travail sans l'homme. Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*. Editions La Découverte, Textes à l'appui.
- Clot, Y. (1997). *Le travail, activité dirigée. Contribution à une analyse psychosociale de l'action*. H.D.R., Université Paris VIII, novembre, 137p.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Le Travail Humain, PUF.
- Curie, J., Hajjar, V. (1987). Vie de travail - Vie hors travail. La vie en temps partagé, in C. Lévy - Leboyer & J.C. Spérandio Eds., *Traité de Psychologie du Travail*, 37-55, Paris, PUF.
- Curie, J., Hajjar, V., Marquié, H., Roques, M. (1990). Proposition méthodologique pour la description du Système des Activités, *Le Travail Humain*, 53 (2), 103-118.
- Curie, J., Dupuy, R. (1994). Acteurs en organisations ou l'interconstruction des domaines de vie, in C. Louche (Ed.), *Individu et Organisations*, Neuchâtel, Paris, Delachaux et Niestlé, 53-80.
- Curie, J., Dupuy, R. (1996). L'organisation du travail contre l'unité du travailleur, in Y. Clot (Ed.), *Les histoires de la psychologie du travail*, Editions Octarès, 141-156.
- Depolo, M., Fraccaroli, F., Sarchielli, G. (1998). Socialisation au travail : proactivité et recherche d'informations. In A. Baubion-Broye (Ed.), *Événements de vie, transitions, construction de la personne*, Erès, 159-174.
- Dubar, C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- Dubar, C. (2000). *La crise des identités*. Paris : PUF.
- Dubar, C., Tripier, P. (1998). *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin.
- Dunnette, M.D., Avery, R.D., Banas, P. (1973). Why do they leave ? , *Personnel*, 50, 25-39.
- Dupuy, R. (1997). *Socialisation professionnelle et dynamiques identitaires. Contribution à l'analyse des processus de changement au cours des transitions psycho-sociales*, HDR, Université de Toulouse Le Mirail.
- Dupuy, R., Baubion-Broye, A., Cazals, M.-P. (1995). Professional vulnerabilities and valuations of activities. Example in continuing education, Milano, *Risorsa Uomo : Rivista di psicologia del lavoro e dell'Organizzazione*, Vol. 3, n° 2, 149-165.
- Durkheim, E. (1969). *L'évolution pédagogique en France*. Paris, PUF, 2è édition.
- Feij, A., Whitely W.T., Peiro J.M., Taris T.W. (1995). The development of career-enhancing strategies and content innovation. A longitudinal study of new workers, *Journal of Vocational Behavior*. 46 (3), 231-256.
- Feldman, D.C. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quartely*, 21, 433-452.
- Feldman, D.C. (1981). The multiple socialization of organizational members, *Academy of Management Journal*, 6, 309-318.
- Fisher, C.D. (1986). Organizational socialization : An integrative review. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, 4, 101-145. Greenwich, CT : JAI Press.
- Folkman, S. (1984). Personal control and stress and coping processes : a theoretical analysis, *Journal of personality and social psychology*, 46, 839-852.
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Gazier, B. (1990). L'employabilité, radiographie d'un concept, *Sociologie du Travail*, 76-98.
- Guichard, (2000). Cadres et formes identitaires vicariantes et pratiques en orientation, *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 29, n°1, 181-212.
- Hajjar, V. (1995). *Interdépendance, conflits et significations des activités de socialisation : approche psychosociale*, HDR, Université de Toulouse Le Mirail.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations, *Academy of Management Journal*. 29 (2), 262-279.
- Kaës, R., Missenard, A., Kaspi, R., Anzieu, D., Guillaumin, J., Bleger, J., Jaques, E. (1979). *Crise, rupture, dépassement*. Dunod, Paris.
- Le Blanc, A. (1993). *La socialisation des jeunes en attente d'emploi. Projets professionnels et interdépendance des domaines de vie*. Thèse de Doctorat Nouveau Régime, Université de Toulouse-Le Mirail.
- Lévy-Leboyer (2001). *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*. Editions d'Organisation.
- Louis, M.R. (1980). Surprise and sense making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quartely*, 25, 226-251.
- Major, D.A., Koslowski, S.W.J. (1997). Newcomer information seeking : individual and contextual influences, *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1).
- Malrieu, P., Malrieu, S. (1973). La socialisation. In, H. Gratiot Alphanféry & R. Zazzo (Eds.), *Traité de Psychologie de l'enfant*, Tome 5, 5-236, Paris, PUF.
- Malrieu, P. (1989). Pour une étude interdisciplinaire des changements sociaux. In P. Malrieu (Ed.), *Dynamiques sociales et changements personnels*, 257-273, Editions du CNRS.
- Malrieu, P. (1994). Pour une étude psychologique des actes de personne. *International Journal of Sociology of Language*, n° 109. Mouton de Gruyter, Berlin, New-York, 47-55.
- Martineau, J.P., Dupuy, R. (1990). *L'option transitionnelle : à propos des situations de formation*, Revue Internationale de Psychologie Sociale, Vol. 3, n° 1, 67-88.
- Mègmont, J.L. (2000). *Processus de socialisation et de construction de l'identité dans une situation de mobilité professionnelle. Le cas des élèves*

- ingénieurs du Centre d'Etudes Supérieures Industrielles. Thèse de Doctorat Nouveau Régime, Université de Toulouse Le Mirail.
- Miller, V.D., Jablin, F.D. (1991). Information seeking during organizational entry : influences, tactics, and a model of the process, *Academy of Management Review*. 16 (1), 92-120.
- Morin, E.M. (1996). *Les psychologies au travail*, Gaëtan Morin éditeur.
- Morrison, E.W. (1993a). Newcomer information seeking : Explorating types, modes, sources, and outcomes, *Academy of Management Journal*. 36 (3), 557-589.
- Morrison, E.W. (1993b). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization, *Journal of Applied Psychology*. 78 (2), 173-183.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions, *Administrative Science Quarterly*. 29 (2), 172-191.
- Nicholson, N., Arnold, J.M. (1989). From expectation to experience : graduates entering a large corporation, *SAPU Memo n. 1078*, MRC/ESRC Social and Applied Psychology Unit, University of Sheffield.
- Ostroff C., Koslowski S.W.J. (1992). Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition, *Personal psychology*. 45, 849-874.
- Parkes, C.M. (1971). Psychological transition : a field of study, *Social Science and Medecine*. 5, 101-105.
- Porter, L.W., Lawler, E.E., Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. New York : McGraw-Hill.
- Porter, L.W., Steers, R.M. (1973). Organizational work, and personal factors in employee turn over and absenteeism, *Psychological Bulletin*, n° 80, 157-171.
- Reichers, A.E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates, *Academy of Management Review*. 2, 278-287.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- Saks, A.M., Ashforth, B.E. (1997). Socialization tactics and newcomer information acquisition, *International Journal of Selection and Assessment*. 5 (1), 48-61.
- Schein, E.H. (1978). *Career dynamics : Matching individual and organizational needs*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Smith, E.M., Koslowski, S.W.J. (1995). *Newcomer Socialization : The effects of learning strategies and role relationships on learning outcomes*. Paper presented at the 10<sup>th</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in : socialization to work. In R. Dubin (Ed.). *Handbook of work, organization and society*, 67-130. Chicago : Rand McNally.
- Van Maanen, J., Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, 1, 209-264, Greenwich, CT : JAI Press.
- Wanous, J.P. (1980). *Organizational entry : Recruitment, selection, and socialization of newcomers*. Reading, MA : Addison-Wesley.
- Wanous, J.P. (1977). Organizational entry : from naive expectations to realistic beliefs, *Journal of Applied Psychology*. 61, 22-29.
- Wanous, J.P., Poland, T.D., Premack, S.L., Davis, K.S. (1992). The effects of met expectations on newcomer attitudes and behaviors : A review of meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*. 77 (3), 288-297.
- West, M.A., Rushton, R. (1989). Mismatches in the work-role transitions, *Journal of Occupational Psychology*. 62 (4), 271-286.
- Zarifian, P. (1996). *Travail et communication*, Paris, Puf.
- Zarifian, P. (1997). La compétence, une approche sociologique, *l'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 26, 3, 429-444.
- Zarifian, P. (1999). *Objectif Compétence : pour une nouvelle logique*. Rueil-Malmaison : Editions Liaisons.



# 14. MOTIVATION, SATISFACTION ET IMPLICATION AU TRAVAIL

**Claude Lemoine**

---

**Concepts-clés  
du chapitre :**

*«La motivation, selon Lagache, correspond à une modification de l'organisme qui le met en mouvement jusqu'à réduction de cette modification.»*

*Piéron*

**Motivation et  
mobilisation**

*«Satisfaction : sentiment agréable que nous éprouvons quand les choses sont à notre gré.»*

*Litré*

**Satisfaction et  
performance**

*«L'implication au travail (job involvement) renvoie aux dispositions de l'employé envers son travail.»*

*Morin*

**Implication au  
travail et  
appropriation**



*Dans ce chapitre, on passe en revue les notions de motivation, de satisfaction et d'implication au travail en les situant en fonction des théories existantes, en montrant l'évolution des questions et en proposant une analyse critique des conceptions dominantes qui, sans vraiment trancher avec les représentations courantes, ont été reprises par elles au point d'être naturalisées et de devenir des évidences. Il ne s'agit donc pas de décrire les multiples schémas théoriques, mais d'en situer quelques uns et de dégager quelques orientations actuelles.*

**Situation illustrée**

La motivation, l'implication, la satisfaction sont des vocables prisés par les directeurs des ressources humaines qui cherchent de nouveaux collaborateurs pour leur entreprise. On peut le constater facilement en lisant les petites annonces d'offres d'emplois :

- Responsables de site logistique : vous aimez diriger et gérer un centre de profit... Développez vos valeurs humaines et professionnelles... Nous vous offrons la direction d'une de nos plateformes, une équipe de cadres qui vous appuiera dans vos missions d'animation et de motivation, des moyens pour satisfaire vos exigences de réactivité... Votre implication personnelle et professionnelle participera à l'essor de notre organisation...
- Entreprise X, dans le cadre de son développement, recrute une personne motivée pour la fabrication de fenêtres, formation assurée...
- Entreprise spécialisée dans le chauffage électrique recherche commerciaux H-F... Une forte motivation garantit un salaire important. Adressez CV et lettre de motivation à...

## **14.1. LA MOTIVATION**

---

*La motivation est une notion passée dans le langage courant*

La notion de motivation est typiquement une notion qui est passée dans le langage courant. Elle fait partie du vocabulaire de l'entreprise, du directeur des ressources humaines aux opérateurs, des écoles de commerce à celles d'ingénieurs, et de tout demandeur d'emploi qui doit faire sa lettre de «motivation». Par là, elle n'échappe pas à la psychologisation qui transforme en attribut ou trait personnel les facteurs issus des conditions du milieu : on est «motivé», ou il faut l'être. Le succès du mot est tel qu'il est devenu le nom médiatisé d'un groupe candidat à la mairie de Toulouse en 2001. La généralisation de son utilisation indique sans doute sa position centrale dans les représentations du travail où l'on fait de plus en plus appel à la mise en oeuvre des ressources personnelles pour affronter la concurrence, obtenir une qualité optimale ou augmenter le rendement, mais elle se trouve aussi facilitée par le flou de la notion scientifique qui a surtout servi à combler un déficit théorique.

### **14.1.1. Conceptions classiques popularisées : conditionnement et besoins**

*La motivation, c'est ce qui pousse à agir*

Selon la définition classique de la notion, la motivation correspond à une modification de l'organisme qui le met en mouvement jusqu'à réduction de cette modification ; cela fait entrer la motivation dans le cadre général de l'homéostasie (Piéron, 1968). C'est aussi un facteur psychologique prédisposant l'individu à accomplir certaines actions ou à tendre vers certains buts, ce qui renvoie à une théorie naïve des besoins. En d'autres termes, il s'agit de «ce» qui pousse à agir, à mettre l'individu en mouvement, en action. Le



«ce» est d'autant plus commode qu'il n'est pas défini : il peut se traduire par une force sur le modèle de la physique, par un besoin physiologique ou par un stimulus extérieur (Nuttin, 1980, p. 22-26), ce qui, on le note, correspond à un contenu hétérogène et extensible à souhait où les facteurs d'influence externes se mêlent à des dispositions internes.

### **La motivation par stimulus conditionné**

Cette situation théorique ambiguë est à relier au fait que la motivation a un statut de variable intermédiaire, non directement observable, et renvoie à des processus invoqués, chaînons conceptuels manquants à l'époque du béhaviorisme, où il fallait éviter d'ouvrir la «boîte noire» non explorable tout en expliquant que certains stimuli provoquaient plus de résultats que d'autres, par exemple en matière d'apprentissage. La motivation permettait de redonner une certaine place au sujet et d'expliquer aussi les variations d'effet d'un même stimulus sur des individus différents. Mais cette place était bien limitée et le sujet restait déterminé de l'extérieur, ne réagissant qu'à des stimulations efficaces, positives ou négatives.

***La punition ou la récompense, ou seulement leur perspective, incitent à travailler plus***

Dans la pratique courante en gestion des ressources humaines, il arrive assez souvent d'utiliser ces conceptions qui s'appuient d'ailleurs sur des modèles scientifiques classiques, tel celui du renforcement : de même qu'une souris blanche va plus vite au bout du labyrinthe quand, étant à jeun, elle sait qu'elle y trouvera de la nourriture, de même des salariés sont censés travailler plus ou plus vite pour obtenir une prime ou un avantage quelconque. A l'opposé un renforcement négatif comme une sanction, une punition, ou seulement sa menace doit permettre d'obtenir des comportements d'évitement : de même qu'un rat évite les chocs électriques, de même un humain évitera d'accomplir une action interdite. Les exemples dans la société sont nombreux à fonctionner sur ce modèle simple : de la «prohibition» aux USA à la peur du gendarme, du fisc ou du juge en passant par celle du contremaître, maintes situations sont susceptibles de rentrer dans ce cadre. On retrouve, déguisé sous un discours scientifique, le modèle populaire de la «carotte ou du bâton».

Pourtant on connaît aussi les limites de ce modèle contraignant, généralement autoritaire, qui va de pair avec la théorie X de Mc Gregor (1960) selon laquelle l'homme est foncièrement paresseux et doit être stimulé et contrôlé pour produire. Poussé à bout, on obtient un système carcéral. Tempéré, on se trouve dans les situations de contrôle accru à partir d'évaluations continues mises en place pour mesurer l'obtention des objectifs, ce qui se réalise maintenant par l'intermédiaire des mémoires d'ordinateurs enregistrant tout ce qui passe par elles et créant un nouveau système panoptique de suivi des comportements de façon plus systématique que dans le modèle de Bentham (1791).

Mais ce modèle de surveillance assorti de sanctions ne fonctionne pas aussi bien que prévu et se trouve par là rarement généralisé. D'une part il suscite des contre-emprises fortes, y compris sur le plan moral. C'est ainsi qu'un système d'affichage collectif des

performances dans une usine japonaise implantée en France a été supprimé pour inefficacité, les salariés jouant sur la cohésion de groupe, valeur dominante aussi, pour éviter les comparaisons et rendre inopérants les classements. Dans le même sens Francès (1998) a remarqué que le système de primes avait des effets contraires à ce qu'il était censé produire, ou encore un effet nul lorsque la relation travail-prime n'était pas immédiate.

**Les primes ont des effets secondaires importants qui annulent leur efficacité**

Si la prime augmente parfois la quantité de travail fourni dans un premier temps, elle produit aussi une baisse après coup, une demande de prime supplémentaire, et surtout une orientation du travail en fonction de son seul montant. A la fin, devenant habituelle, elle perd de son effet et devient même l'objet d'une revendication afin qu'elle soit intégrée au salaire. Ensuite une nouvelle prime arrive... C'est le cercle vicieux, identique à celui que l'on rencontre dans des relations parents-élèves fondées sur la promesse de sanctions : plus les parents promettent de récompenses (bonbons, sorties ou autre) en échange de bonnes notes scolaires, plus l'effet diminue alors même que l'intérêt pour le travail lui-même se trouve détourné par des avantages sans rapport avec l'activité même.

D'autre part le modèle des sanctions associées présente des effets le plus souvent négligés, le résultat immédiat cachant des conséquences négatives à plus long terme. Il risque d'induire un sentiment d'injustice qui va ensuite se répercuter sur le niveau de motivation au travail. Ce processus, étudié par Adams (1965), Cropanzano et Greenberg (1997) ou Steiner (1999), est important et se développe surtout en situation de compétition ou de comparaison sociale tendue où un petit différentiel de traitement prend de grandes proportions et peut réduire nettement la motivation, comme cela apparaît dans le sport professionnel. Vacher (1995) montre notamment que la distribution de primes au mérite risque de générer des conflits ou des résistances, moins fortes avec un traitement égalitaire entre les membres concernés.

Mais les conséquences des sanctions peuvent aussi se reporter sur d'autres systèmes individuels ou sociaux de façon peu apparente : par exemple, une pression accrue au travail se traduira par un sentiment de stress susceptible de se répercuter sur la santé, ce qui entraînera 1) un déséquilibre individuel (malaise), 2) un arrêt de travail (augmentant l'absentéisme), 3) la prise en charge du problème causé par un système extérieur à l'entreprise (la Sécurité Sociale), et finalement 4) une diminution de l'activité de travail (avec remplacement sur le poste pour l'éviter). Ce cas de figure indique que des effets consécutifs inverses à ceux escomptés sont susceptibles de se produire quand la gestion du niveau de motivation est inadéquate. On note en particulier une transposition du problème du système entreprise au système social.

### **Le besoin de la théorie «des besoins»**

**La théorie dite «des besoins» est en fait contraire à ce que l'on observe : celui qui a plus demande plus, comme en matière de consommation**

Apparemment, la théorie des besoins (Maslow, 1954) se situe à l'opposé de celle du conditionnement puisqu'elle se fonde, non sur une motivation provenant d'une emprise extérieure, d'une contrainte obligeant à faire, d'une influence ou pression venant du milieu, mais sur une motivation interne, poussant l'individu à agir. On connaît l'irrépressibilité du besoin pressant, objet d'un apprentissage social précoce en terme d'hygiène, et même l'impossibilité de contrôler certains besoins physiologiques comme le fait d'éternuer. La référence aux besoins, si répandue, reste prégnante car elle fonde la possibilité même du conditionnement, le stimulus ne fonctionnant que si l'individu ressent l'impérieuse nécessité de combler un besoin. Ce peut être celui de manger, d'éviter une douleur, d'être reconnu socialement, ou tout autre nécessité à assurer. Cependant l'extension de la liste des besoins en fait une notion tentaculaire toujours invocable, non invalidable et bien admise socialement. Et son côté manipulable en fait une notion scientifique, sensible à l'intervention extérieure, avec effets mécaniques ne demandant pas de faire appel aux activités conscientes ou volontaires, et en ce sens assimilable au schéma béhavioriste.

**La motivation à travailler ne se réduit pas à combler un besoin**

Dans ce cadre, un modèle de conditionnement associé à une théorie spontanée des besoins semble suffisant pour créer ou augmenter la motivation à travailler. Un individu, rat ou autre, est plus motivé à apprendre, à s'activer et à réagir aux stimulations quand il est davantage en état de besoin, par exemple en étant tenu affamé. On peut penser que ce modèle est d'autant plus prégnant qu'il s'appuie sur les évidences d'une conception commune, naïve ou pré scientifique : quand on a faim, on cherche à manger. La faim est donc une motivation, ou un facteur de motivation. Et celle-ci permet de mieux franchir les obstacles qui se présentent au cours de cette quête. Dans cette logique, on en arrive facilement à dire que la faim rend intelligent...

Il ressort d'emblée que ces inductions sont sujettes à caution dès qu'on les pousse dans leur logique, même si elles sont généralement admises et fonctionnent mentalement sans remise en cause. Pourtant de nombreux exemples courants viennent invalider le fait que c'est le besoin qui augmente la motivation à agir : si tel était le cas, les pays ayant de grands besoins de développement économique seraient les plus motivés pour combler leurs manques, les personnes les moins formées seraient aussi celles qui chercheraient à élever leur niveau d'études, et celles qui se trouvent dans le besoin s'activeraient le plus pour en sortir. On sait qu'il n'en est rien.

En revanche les gens les plus formés recherchent toujours plus de formation, ceux qui possèdent déjà le plus de biens matériels, donc ayant le moins de besoins, sont aussi ceux qui consomment le plus, demandent davantage encore de niveau de vie, et font marcher la machine économique par une demande soutenue. Il convient donc de rompre avec cette «théorie» naïve des besoins qui va à l'encontre des phénomènes observables et qui n'explique pas la motivation

à l'action, afin de la dépasser par une conception de la demande psychologique et sociale renvoyant à d'autres processus.

On peut même avancer que le modèle de la publicité s'oppose à une théorie des besoins afin de soutenir la demande nouvelle. Non seulement il met en question leur hiérarchisation (on peut souhaiter un téléviseur en se privant de nourriture), mais le fait de créer de nouveaux besoins indique que la demande n'est pas une nécessité et qu'elle est obtenue par une influence sociale délibérée. Il serait temps de dépasser le stéréotype du besoin et de penser que la motivation à consommer, comme celle portant à travailler, ne se réduit pas à la recherche d'une réduction d'un besoin, notion qu'il faudrait mieux circonscrire au niveau physiologique.

A ce niveau, l'assouvissement d'un besoin conduit à la satisfaction, à la satiété, et donc à l'arrêt de l'activité et non à son accroissement. Entrant dans le champ des processus d'homéostasie qui porte à une équilibration de l'organisme, son effet s'épuise dès que la satisfaction est assurée. L'animal repu arrête de manger et va se coucher : l'activité ne dure que dans la phase de besoin et s'arrête quand il est comblé, formant une courbe à maximum qui ensuite décroît. On obtient donc une réduction de la motivation à agir, et au mieux un phénomène passager alors que l'entreprise demande un travail régulier et soutenu. Il n'est pas possible d'être toujours au sommet, comme le montrent les problèmes du sport professionnel.

Cependant ce processus est surtout valable pour les animaux. Pour l'homme il ne s'applique pas de la même façon et il est relayé par d'autres qui ne renvoient pas à la notion de besoin. L'activité se poursuit alors que le besoin est satisfait : l'humain reste insatiable dans plusieurs domaines : celui de la boisson, puisqu'il arrive de boire sans soif, de la consommation en général, mais plus encore ceux de la richesse et du pouvoir et de leur extension qui ne connaissent pas de limite sans des structures sociales fortes qui les canalisent.

Mais sans doute l'illusion d'un déterminisme automatique entre besoins et activité où les pulsions intérieures s'associent au conditionnement extérieur conduit-elle à une représentation commune résistante et à sa perpétuation. Elle cache aussi un des processus de l'action de motiver au sens classique, qui se rapporte à l'exercice d'une influence pour faire agir, souvent fondée sur celui d'un pouvoir organisationnel. Toutefois, un courant théorique fondé sur la perception de buts à venir et leur attente a permis de sortir en partie du besoin conditionné.

**Encadré 14a : Modèles théoriques**

**Principales références théoriques sur la motivation**

- Théorie des besoins (Maslow, 1954) : conception individuelle liée à un manque à remplir ; la notion de besoin, peu définie, sans limite, peut être invoquée pour tout expliquer.
- Théorie de l'expectation-valence (Vroom, 1964) : le lien perçu entre effort et résultat pour un objet désiré augmente la motivation à agir.
- Théorie de l'équité (Adams, 1965) : recherche d'un équilibre estimé entre travail fourni et rétribution obtenue. Le sentiment d'iniquité, fréquent, réduit la motivation au travail.
- Théorie bifactorielle de la satisfaction (Herzberg, 1966) : les facteurs intrinsèques au travail favorisent satisfaction et motivation tandis que les facteurs extrinsèques produisent de l'insatisfaction.
- Théorie sociale cognitive (Bandura, 1986) : le sentiment positif de soi guide la façon de traiter les indices sociaux et cognitifs venant du milieu.
- Théorie des objectifs (Locke & Latham, 1990) : l'existence d'objectifs clairs stimule l'action, de même que le sentiment de progresser vers le but recherché.
- Théorie de l'auto-régulation (Kanfer, 1990) : processus d'auto-régulation avec comparaison entre les objectifs et les résultats obtenus et ajustement de l'action en conséquence.

## **14.1.2. La motivation : de la force qui pousse à l'objectif qui aspire**

***L'attente d'un but  
souhaité et valorisé  
motive***

Avec la théorie de l'expectation-valence (Vroom, 1964), on passe en effet d'une motivation fondée sur des antécédents (besoins ou sanctions) à une motivation provoquée par une anticipation en direction d'un but souhaité. On retrouve ici les processus étudiés par Lewin en terme de niveau d'aspiration (1959). C'est la recherche d'un objectif valorisé et le fait de s'en approcher qui motivent et augmentent le niveau d'activité. Dans ce cas, ce n'est plus la sanction mais la seule perception d'une finalité prochaine qui joue.

On rejoint par là des recherches liées à la croyance ou au souhait relatif à un but possible. L'effet Pygmalion (Rosenthal, 1966) en est un exemple étudié à la fois dans la relation expérimentateur-sujet et dans le domaine de l'apprentissage. Il souligne notamment que l'individu attend un événement proche ou probable et agit en conséquence pour l'atteindre. Depuis, la psychologie cognitive a confirmé l'importance de la perception du but visé, recherché ou valorisé.

On peut citer à ce sujet Le Ny, qui dès 1967, à l'aube de la psychologie cognitive, mentionnait que le renforcement dit secondaire ou mental n'était pas obtenu par une stimulation directe mais par l'image mentale du résultat qui allait se produire. Il suffit dès lors d'agiter la seule possibilité de la sanction pour obtenir un effet par anticipation. Ce n'est plus la récompense ou la punition mais l'attente ou la crainte qui est efficace, étant donné que le sujet anticipe le résultat et se conduit en fonction. Il est à ce titre intéressant de noter qu'une voie actuelle de la psychologie a redécouvert des phénomènes étudiés antérieurement sous d'autres formes.

Les retombées de cette activation anticipatrice qui marque l'activité du sujet sont nombreuses dans le domaine du travail. On peut citer le maintien de la vigilance en fonction de la connaissance des

résultats relatifs à un système de production (Nuttin, 1968, Leplat, 1970). Mais l'activité dirigée vers un but reste toutefois un processus distinct de l'information sur le niveau de réussite par rapport à ce but, même si les deux portent à élever la motivation à agir. Locke & al. (1990) ont développé une théorie des buts, correspondant au fait d'avoir des objectifs clairs, comme facteurs de performance dans la tâche. Avoir le sentiment de progresser vers le but stimule l'activité.

**Le système d'organisation par objectifs instaure des mesures pour connaître l'écart qui reste à combler, mais il augmente de ce fait les contrôles**

Sur le plan de la gestion du travail dans les entreprises, le système par objectifs entre bien dans le cadre d'une direction qui s'appuie moins sur la contrainte directe et davantage sur l'évaluation qui revient à mesurer l'écart entre le résultat, final ou intermédiaire, et le but à atteindre. L'instauration de mesures systématiques du travail crée un système de contrôle qui oblige à réaliser le travail prévu sous peine de sanction ou de déconsidération. La crainte d'une évaluation négative relève alors d'un processus cognitif fondé sur l'anticipation et la représentation des conséquences possibles et assure une forme nouvelle de commandement plus indirect. Mais, comme on y reviendra plus loin, l'évaluation suscite aussi de l'insatisfaction en créant un climat de compétition qui risque de détériorer les relations de coopération et de réduire l'entraide. Elle motive donc moins qu'on le croit, même si elle instaure une influence plus raffinée.

**Le repérage de ses compétences et la construction d'un projet professionnel structurent et dynamisent l'activité**

Dans un sens opposé, la construction d'un projet professionnel avec définition d'un objectif précis, en cours de réalisation d'un bilan de compétences, peut être compris comme une source de motivation dans le cadre de la théorie d'expectation-valence (François, 1998). La construction d'un projet personnel ou professionnel et le repérage de ses compétences aident sensiblement à structurer une orientation d'action, à dynamiser l'activité (Gaudron & Bernaud, 1997 ; Gaudron, Bernaud & Lemoine, 2001) et à augmenter le niveau de connaissance de soi (Lemoine, 1997 ; Camus, 1997). La distinction principale avec un système d'évaluation des résultats repose sur la place de l'intéressé : dans un contrôle de l'atteinte des objectifs, il subit des mesures, ce qui accroît sa dépendance, tandis qu'il est davantage maître du jeu lorsqu'il construit son projet et se donne lui-même des objectifs, à partir de méthodes de mesure mises à sa disposition.

Mais l'utilisation sociale de l'attente peut aussi prendre d'autres formes, moins favorables aux intéressés. Ainsi la perception que l'on se trouve en période de crise économique, où le risque de licenciements augmente, tend à réduire les revendications salariales, tandis que des temps plus prospères conduisent à des problèmes de distribution des gains et motivent des revendications. Là encore on se trouve à l'opposé d'une théorie des besoins, qui ne sont pas préexistants mais apparaissent selon la conjoncture. C'est le revers de la motivation par objectif : il faut bien que les promesses finissent par se réaliser, sous peine de provoquer un mouvement inverse fort, avec crise de confiance, démobilisation et sentiment d'insatisfaction profond, voire d'injustice.

**Le sentiment d'efficacité personnelle et la croyance dans la réussite constituent une motivation forte**

Dans le domaine du travail, le risque du chômage, renforcé encore par le raffinement cognitif qui produit du stress par anticipation à partir de menaces sur le pouvoir d'achat ou sur une exclusion sociale par licenciement, conduit à tenir davantage à son travail et à s'y appliquer, du moins tant que l'espoir de relever le défi n'est pas supprimé par des effets d'annonce. C'est dans ce cas aussi que des conditions de travail difficiles sont acceptées, ou même que des situations de stress ou de harcèlement moral sont supportées. Cependant, même après une mise au chômage, ou avec un emploi précaire, on constate que la centralité du travail reste importante, voire augmente en terme de représentation et d'attente (Moutou, 1997), même s'il faut modérer ces avis par le fait qu'ils se changent en insatisfaction des conditions de travail chez ceux qui en ont. La place donnée à la valeur travail, le sentiment de compétence ou d'efficacité que l'on a en travaillant, ou la croyance qu'il est possible de réussir et de «s'en sortir» constituent une motivation forte et mobilisent les énergies (Bandura, 1986).

Ainsi la motivation devient-elle un processus qui fait appel à la fois à une activité socio-cognitive par anticipation des finalités perçues ou envisagées et à une référence à des valeurs recherchées. Elle se rapproche en cela de la notion d'implication. Elle s'appuie sur l'élaboration d'un sens donné au travail (Morin, 1996, p. 141), ce qui conduit à nous intéresser aux valeurs liées au travail en lui-même.

**Encadré 14b : Formes de motivation issues du bilan de compétences**

Le bilan de compétences est un dispositif qui permet aux personnes salariées ou cherchant un emploi de faire le point sur leur situation, de repérer leurs compétences et de construire un projet personnel ou professionnel (Lemoine, 1998a, 2002). Sur un plan psychologique, il a notamment pour effet de dynamiser l'activité, de permettre à l'intéressé de clarifier et d'explicitier ses compétences et de générer un plan d'action (Gaudron, Bernaud & Lemoine, 2001). Etant donné qu'il rassemble plusieurs dimensions qui la favorisent et qui y sont associées, il peut être considéré comme une source de motivation, même si ce n'est pas son but principal.

Le bilan de compétences apporte d'abord un soutien personnalisé, et de ce fait remet en confiance ceux qui se trouvaient démotivés par un sentiment d'échec ou de solitude face à l'adversité.

Centré sur les compétences et sur la clarification de l'image de soi, il favorise l'orientation vers un but dans le cadre de la construction d'un projet. Il propose donc l'élaboration d'objectifs adaptés aux possibilités personnelles, ce qui est une source de motivation, surtout lorsque des buts intermédiaires relativement accessibles jalonnent la démarche (François, 1998).

D'autre part, en apportant une information en retour sur les compétences existantes ou à développer, et en associant le bénéficiaire à l'élaboration des résultats qui le concernent, le bilan de compétences permet une appropriation de la démarche et des dimensions personnelles mis en évidence. Cette implication par appropriation participe à une redynamisation psychologique en lui donnant les moyens de gérer davantage sa propre conduite par auto-emprise (Lemoine, 1994).

**14.1.3. Motivations intrinsèques et extrinsèques**

**Seuls les facteurs intrinsèques, comme le travail intéressant et diversifié, apportent satisfaction et motivation**

La dichotomie proposée par le modèle de Herzberg (1966), bien que controversée, a l'avantage de distinguer ce qui relève d'intérêts associés mais étrangers au travail lui-même, sources extrinsèques comme le salaire, les primes, le statut, de ce qui revient à l'activité réalisée, intrinsèque, et porte sur le sentiment de réalisation de soi, comme le fait d'aimer ce que l'on fait, d'avoir un travail intéressant en soi, et d'y trouver une certaine autonomie. Si

l'on ne suppose pas qu'une motivation est exclusive d'une autre, ce qu'induisent les questionnaires, et qu'elle n'est pas unilatéralement positive ou négative mais peut porter tantôt à agir, tantôt à freiner l'action, on peut garder, avec Kaséréka (1999), l'idée de deux sources distinctes de motivation : l'une, intrinsèque, fondée sur l'intérêt économique et social trouvé ou espéré en échange d'un travail, l'autre, extrinsèque, provenant de ce qu'apporte le travail en lui-même comme réalisation de soi.

Avec les aspects intrinsèques, on trouve alors des valeurs qui sont attachées au travail, comme le fait d'apprendre des nouvelles choses, le travail diversifié et intéressant en lui-même, l'autonomie, le développement de ses capacités. C'est le versant du travail qui permet de viser la qualité et de s'approprier un espace, un domaine de compétences, et de parvenir à plusieurs à réaliser un projet. La motivation intrinsèque est ainsi liée à des conduites d'auto-détermination (Deci & al., 1985). C'est aussi l'inverse d'un travail aliénant, contraignant, et sans but.

La motivation devient ainsi l'expression d'une construction personnelle trouvée à travers une activité. Dans ce sens elle s'apparente à l'implication (qui est traitée plus loin). Elle est inhérente au sentiment de contrôler, de maîtriser une situation, ce qui peut être acquis par le fait d'en comprendre le sens, de la dominer en sachant l'analyser, de se considérer comme une source de détermination sur les réalités extérieures ou de chercher à l'être. La notion d'appropriation rend bien compte de ce processus qui situe le travail comme une activité apportant un plus en terme de développement personnel. Elle s'oppose par là même à une motivation provenant d'une influence extérieure, sorte d'appât manipulateur pour obtenir l'exécution d'un travail ou d'un effort supplémentaire (Levy-Leboyer, 1998) qui dès lors ne peut être qu'une charge, une obligation morale ou une forme de soumission.

Cependant, il ne s'agit pas de conclure en opposant simplement une pression extérieure, toujours plus ou moins manipulatrice, à un projet personnel qui serait décontextualisé. L'incitation par le salaire ou la perspective de promotion peut aussi apporter un mieux être, tandis que l'entière autonomie peut cacher une exigence de responsabilité individuelle accrue et devenir un miroir aux alouettes. Il suffit de considérer le «petit» transporteur privé, à son compte, mais devant rembourser l'achat de son camion et donc accepter des conditions de travail difficiles et peu rémunératrices, pour comprendre qu'une certaine autonomie peut avoir son revers. Mais il faut remarquer aussi que ces difficultés sont le plus souvent surmontées par le sentiment d'exercer un métier fort, dans une communauté de métier participant à la construction de formes identitaires originales (Combes & Sammer, 1995).



**Encadré 14c : Quelques sources de la motivation au travail**

**Quels leviers utiliser pour motiver ?**

Les sources de la motivation au travail sont nombreuses. Et elles varient selon les théories. Cependant les facteurs invoqués se recoupent beaucoup. Ils sont le plus souvent considérés comme des moyens d'intervention et d'influence extérieure pour augmenter la motivation au travail, et donc recherchés comme des instruments de manipulation pour forcer à travailler (Laflamme, 1998). Cette conception, contestable sur le plan social et éthique, nuit aussi à une recherche des sources de motivation : celles-ci ne se limitent pas à des incitations ou stimulations extérieures, qui renvoient à une théorie béhavioriste, mais proviennent aussi de l'interaction elle-même où les pôles en présence se trouvent mutuellement impliqués. Dans ce cadre, la motivation d'un pôle dépend de celle de l'autre, ce qui permet de considérer autrement les relations dirigeants- opérateurs. Par exemple, cela entraîne qu'il ne suffit pas d'inciter un autre à travailler en restant au dehors ; il faut encore que l'incitateur soit perçu comme participant au travail commun, ce qui change la donne.

En se référant à Kaséréka (1999) et à Herzberg (1966), on distingue les facteurs de motivation au travail selon leur côté intrinsèque (col. 1) ou extrinsèque (col. 2) par rapport au travail ; cependant quelques items, tel le dernier, passent d'une catégorie à l'autre selon les auteurs :

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| - travail intéressant                   | - salaire                         |
| - occasion d'apprendre                  | - occasion de promotion           |
| - autonomie dans le travail             | - sécurité de l'emploi            |
| - diversité du travail                  | - conditions physiques du travail |
| - harmonie entre capacités et exigences | - heures de travail ajustées      |
| - relations interpersonnelles           |                                   |

Si l'on se réfère à ce que les individus recherchent (ce qui renvoie aux besoins, mais aussi aux souhaits), on peut citer comme sources de motivation :

- les aspects physiologiques,
- la sécurité,
- l'appartenance à un groupe ou l'affiliation,
- l'estime,
- le développement personnel,
- la quête de valeurs morales (équité, vérité, altruisme, etc.).

Cependant, contrairement à ce qu'avancait Maslow, il n'est pas possible de classer ces dimensions selon un ordre hiérarchique (Kanfer, 1990). On notera que les modèles de la publicité s'appuient depuis longtemps sur d'autres notions, comme celle d'attente, de souhait ou de demande pour provoquer une motivation à choisir et à acheter des objets divers. La création d'un sentiment de manque est la négation même de la pertinence de la notion de besoin comme source de motivation. Elle confirme qu'il s'agit d'un construit social centré sur des objectifs.

La théorie de Vroom (1964) fait intervenir trois facteurs multiplicatifs, ce qui annule la motivation quand l'un est égal à zéro :

- la valence (valeur affective attribuée à l'objet recherché),
- l'instrumentalité (rapport perçu entre action et résultat obtenu),
- l'expectation (attente d'un but, estimation de la probabilité d'atteindre le résultat visé).

D'autres facteurs font référence au développement personnel réalisé dans le travail ; ils renvoient davantage à la notion d'implication ou encore aux aspects intrinsèques du travail. On peut citer : - le sens donné au travail (Morin, 1996),

- l'appropriation de son travail (Tremblay & al., 1998),
- le contrôle qu'on a sur lui (Holton & al., 1997),
- la considération du personnel (Dubois, 1998),
- le fait de partager les valeurs de l'organisation (Vandenberghe, 1998).

D'une manière générale deux sources ressortent :

- l'une vient de caractéristiques individuelles,
- l'autre des conditions de la situation de travail, du climat et du mode de relation (Colquitt & al., 2000).

Inversement, le stress systématique, le risque de licenciement (Allen & al., 2001) ou le sentiment d'injustice organisationnelle (St Onge & al., 1998) soulèvent des résistances et réduisent la motivation au travail.

## **14.2. LA SATISFACTION DANS LE TRAVAIL**

---

### **14.2.1. Motivation et satisfaction**

Il faut dès lors se demander si l'on peut être motivé sans être satisfait. La réponse n'est pas évidente. La littérature scientifique classique renvoyant de près ou de loin aux besoins tend à associer motivation et satisfaction, du moins en terme de corrélation. La discussion porte surtout sur l'antériorité de l'une des notions sur l'autre (Francès, 1981), mais les deux vont généralement ensemble avec passage subreptice de l'une à l'autre comme chez Herzberg. On retrouve donc quasiment les mêmes facteurs inducteurs.

Les recherches se fondant le plus souvent sur des analyses multivariées ou des corrélations obtenues à partir des déclarations, il apparaît que motivation et satisfaction vont de pair (Van Knippenberg & Van Schie, 2000) ou sont même associées à l'implication (Orpen, 1997 ; Holton & Russel, 1997 ; Blau, 2001).

Pourtant, si l'on obtient satisfaction on peut penser que la motivation baisse, comme en matière de revendication sociale. Mais pour le travail, un salaire satisfaisant serait motivant. Ces exemples contradictoires suggèrent que la satisfaction dépend du point de vue adopté par les pôles sociaux en présence et non seulement de la valence de l'objet. Elle renvoie à la réalisation d'un contrat qui en fixe les termes. Avec Ripon (1987) on peut dire qu'il y a satisfaction lorsque l'écart entre l'attente et l'effet est nul, ce qui est obtenu lorsque les obligations réciproques sont remplies. Toutefois, ce résultat conduit plutôt à une somme nulle qui n'est pas souvent perçue comme satisfaisante. Il faut souvent un plus pour ressentir une satisfaction. Ce «plus» se trouvera par exemple dans un domaine non prévu et non calibré à l'avance, comme un bon climat de groupe, un sentiment de reconnaissance, ou celui d'avoir réalisé un travail important.

*La satisfaction dépend des références liées à la culture d'organisation*

La perception d'une satisfaction relève ainsi d'une appréciation globale toute relative. Comme l'avait compris le courant des relations humaines, la satisfaction dépend en partie du climat du groupe et des effets de comparaisons intra ou inter groupes selon l'état des relations internes. Il en ressort que la notion de satisfaction varie selon les références mêmes et les normes liées à la culture et au style d'organisation. Dans un système reposant sur les règles, elle sera atteinte lorsque les procédures seront respectées, tandis que dans une structure innovante elle supposera des prises d'initiatives et une large autonomie.

C'est à cette mesure que l'on peut considérer la situation ambivalente de l'évaluation, développée dans les systèmes travaillant par objectif (Lemoine, 1998). Elle apporte un cadre bien défini et une orientation de travail motivée par l'obtention d'objectifs clairs, avec repères intermédiaires comme guide. Mais elle suscite aussi des réticences par le fait qu'elle institue un contrôle systématique de l'activité, des mesures de l'activité et le plus souvent un juge-

ment d'ensemble sur les personnes. C'est dans ce sens qu'il a été montré que ce n'est pas l'évaluation elle-même qui augmente la motivation mais l'analyse des situations qui apporte une connaissance des processus et donne des repères pour mieux gérer son action (Lemoine, 1995). L'évaluation systématique induit plutôt des difficultés relationnelles et des conflits par les jugements et les comparaisons sociales qu'elle suscite, ce qui entraîne de l'insatisfaction.

On remarque à ce sujet que le modèle par objectifs mis en place dans les grandes entreprises centrées sur le marché se réfère à une gestion rationnelle du travail et donne peu de place à la recherche de satisfaction. Dès lors c'est l'opposé qui tend à réapparaître, sous forme de stress, de souffrance ou de pressions diverses qui vont à l'encontre d'un sentiment de bien-être au travail (Gangloff, 2000). Il est remarquable à cet égard que la réduction du temps de travail entraîne le plus souvent des tensions nouvelles dans la mesure où elle est associée à une rationalisation accentuée du travail au point que les pauses se trouvent remises en question et exclues du temps de travail. C'est en ce sens un retour au taylorisme d'avant le courant des relations humaines.

**Certains styles de management génèrent de l'insatisfaction**

Certains styles de management génèrent aussi de l'insatisfaction par l'augmentation de la pression pour produire plus, par le stress de la comparaison sociale activée par des systèmes de primes, ou encore par le maintien de l'incertitude sur l'emploi et la réduction des effectifs (downsizing). Les formules de responsabilisation et d'individualisation des performances, de flexibilité accrue, de mobilité professionnelle, de charge de travail lourde, d'emplois du temps fragmentés, d'exigence de l'action dans l'urgence accentuent également les pressions psychologiques pour augmenter la quantité de travail fourni (Masclat, 2002). Ces méthodes entraînent cependant des effets négatifs importants à moyen terme, qui annulent les résultats immédiats, comme la baisse de l'implication au travail, l'accroissement des intentions de changer d'entreprise (Allen & al., 2001), l'augmentation des accidents (Trimpop & al., 2000), ou encore comme l'épuisement professionnel qui se répercute à la fois sur la personne, l'organisation et plus largement sur les systèmes de protection sociale (Bernier, 1996 ; Rasclé & al., 1996 ; Hellemans & al., 2000).

**Les facteurs de satisfaction sont multiples ; beaucoup portent sur les caractéristiques même du travail**

Il ressort de cette opposition entre satisfaction et insatisfaction que la notion de satisfaction n'est pas très «satisfaisante». Tantôt elle indique que l'individu a comblé un besoin, tantôt qu'il a atteint un but ; et son inverse n'est pas univoque : il fait appel parfois à un mécontentement, source de conflits et de revendications, parfois à une dérégulation interne qui altère la santé physique et psychologique. De même, les antécédents de l'insatisfaction sont multiples et variés. Ils recouvrent toutes les situations qui entraînent un désagrément, une pression externe, un stress ou toute autre contrainte subie. Comme pour le mot besoin, cette extension extrême empêche les termes de satisfaction et d'insatisfaction de former des notions scientifiques définies et précises. On comprend mieux cela quand on sait qu'ils sont associés à l'idée de mobilisation, terme du

langage militaire, afin d'obtenir ce qui compte le plus, la performance.

## **14.2.2. Satisfaction, mobilisation et performance**

Le modèle paraît simple : pour obtenir plus de performance, il faut motiver et mobiliser les énergies, et pour compenser, il faut apporter des satisfactions, notamment financières. Dans ce schéma, la satisfaction joue comme une variable intermédiaire invoquée (ou modératrice) et explicative, en parallèle à la motivation ou à l'implication (par exemple Riipinen, 1996). Les études de type corrélatif n'aident pas à repérer les variables indépendantes des variables dépendantes et conduisent facilement à un appel à des modèles circulaires qui ont surtout l'avantage de cacher les difficultés de démonstration. Si la satisfaction peut conduire à plus de mobilisation et donc de performance, elle apparaît surtout comme un effet final dont on cherche les liaisons avec de multiples facteurs explicatifs.

### **Facteurs de satisfaction**

Parmi les facteurs multiples associés à la satisfaction, on trouve l'identification au groupe de travail (Van Knippenberg & al., 2000), le fait d'influencer son organisation et de contrôler son travail (Holton & al., 1997). La mobilisation est également produite par le fait de s'approprier son activité et d'obtenir de l'information sur l'organisation et ses objectifs (Tremblay & al., 1998). Dans le même sens Kushnir & al. (1997) repèrent les caractéristiques du travail en lien avec la satisfaction et l'implication, comme la communication, le soutien social, les rétroactions ou les moyens visant à augmenter la qualité du travail effectué. Tous ces aspects reviennent à donner une place et une reconnaissance plus importantes à ceux qui travaillent ; ils rejoignent les facteurs énoncés par Dubois (1998) pour développer le sentiment d'appartenance du personnel, tels la considération, le souci de la qualité, la clarté et l'intérêt de la tâche, l'information sur les objectifs de l'entreprise.

Cependant, les liaisons entre satisfaction et d'autres variables, comme l'implication, dépendent elles-mêmes des groupes professionnels et de facteurs culturels (Riipinen, 1996). La satisfaction n'apparaît pas corrélée au niveau du grade chez des infirmières (Kirkcaldy & al., 2000) ; dans le même sens, elle ne varie pas en fonction de la participation à un programme de santé mais augmente seulement par l'amélioration du travail lui-même (Peterson & al., 1998).

### **Satisfaction et justice**

Une autre source de satisfaction recherchée, liée à la motivation, renvoie au sentiment de justice. Dès 1965, Adams proposait une théorie de l'équité selon laquelle l'individu cherche un équilibre entre ce qu'il apporte et ce qu'il reçoit. Mais cet équilibre est très subjectif et dépend du groupe pris comme référence et repose sur les processus de comparaison sociale. Des travaux récents distin-

**Le sentiment  
d'injustice provoque  
insatisfaction et  
démotivation au  
travail**

guent la justice distributive et la justice procédurale (Steiner, 1999) et appliquent celle-ci à la perception des méthodes de recrutement (Steiner, 2000). Kirby & al. (2000) étudient les arguments relatifs à la perception de la justice organisationnelle et à leur lien avec l'implication au travail.

Cependant, il apparaît surtout que c'est le sentiment d'injustice qui provoque de l'insatisfaction et une démotivation au travail. Ainsi un système de rémunération fondé sur les compétences risque de soulever de l'insatisfaction et des résistances si les évaluateurs ou encore la qualité de l'évaluation posent problème (St Onge & al., 1998). Or cela est fréquent étant donné les perceptions différentes selon le côté où l'on se trouve et les nombreuses distorsions possibles issues de méthodes subjectives, peu définies ou provoquant une évaluation des personnes. Le risque d'un sentiment d'arbitraire est alors contre-productif (Amiel, 2001). C'est sans doute pour ces raisons que la rétribution au mérite, souvent évoquée comme un idéal, est rarement réalisée afin d'éviter des difficultés plus grandes que les gains de performance escomptés.

**Satisfaction, implication et performance**

**Le lien entre  
satisfaction  
et performance  
n'est pas évident**

Si la satisfaction est difficilement obtenue à partir du sentiment de justice, il faut aussi se demander si, avec la motivation, elle accroît vraiment la performance. Foucher (2001) ose indiquer que la motivation n'est qu'un des aspects du management et que son absence peut être invoquée comme alibi par les managers pour expliquer qu'ils ne peuvent rien faire. Sans aller aussi loin, on peut toutefois avancer que le lien entre satisfaction et performance n'est pas évident alors qu'il est généralement invoqué. Ainsi Ostroff (1992) montre-t-il que la performance dépend davantage de la compétence et d'autres facteurs liés au travail que du couple motivation-satisfaction. Dans le même sens, Cotton (1993) indique que l'augmentation de la performance est surtout associée à l'implication et aux caractéristiques du travail. Comme pour l'impression de justice, on peut en déduire que c'est l'absence d'insatisfactions qui évite la baisse de performance, ce qui s'obtient par des conditions de travail où les personnes ont la possibilité de se réaliser. De leur côté Locke & al. (1990) considèrent aussi que la performance augmente avec des objectifs clairs, élevés mais offrant aussi la possibilité d'un développement des compétences.

La notion de satisfaction renvoie ainsi davantage à un style valorisant les relations personnelles, le soutien, la confiance accordée aux collaborateurs. De ce fait, elle n'est plus l'objet de recherches importantes, mais reste surtout utilisée comme thermomètre social en vue d'éviter si possible les conflits sociaux. Il en est de même pour la notion de motivation qui, malgré une recherche d'intégration (Louche, 1994), est devenue commune et fait place peu à peu à celle d'implication, tout en étant considérée comme un moyen d'inciter au travail, d'influencer ou d'amener les individus à adopter une attitude ou un comportement particulier (Dolan & al., 1996, p.85), c'est-à-dire à se mobiliser.

## **14.3. L'IMPLICATION DANS LE TRAVAIL**

---

Il faut d'abord distinguer entre l'implication et l'engagement, termes qui se recoupent beaucoup dans la littérature et sont parfois pris l'un pour l'autre. Pour clarifier, il est sans doute préférable de parler d'implication par rapport au travail et d'engagement envers l'organisation. L'objet n'est pas le même et facilite ainsi la différence.

L'engagement évoque au sens strict un contrat, tacite ou non, qui lie deux parties. Il en résulte que celui qui est engagé ne peut plus se dédire ou reculer. C'est le cas vis-à-vis de l'armée, ce l'est aussi d'une voiture qui s'engage sur une bretelle d'autoroute, ce l'est encore d'une technique de vente où la cible se croit obligée d'accepter la conversation ou même d'acheter. L'engagement envers une organisation consiste aussi à se sentir lié à elle, et donc à ne pas en partir, ce qui est étudié en terme de «turn over». Vandenberghe (1996) par exemple traite de l'engagement organisationnel.

De son côté, l'implication dans le travail, comme on le verra, indique que l'on s'intéresse ou s'attache à l'activité réalisée, ou encore que l'on tient à son métier en se l'appropriant et en s'y investissant. Si la notion d'implication au travail semble plus d'actualité que celle de motivation, elle n'en est pas moins aussi polysémique. On peut repérer trois orientations majeures.

### **14.3.1. Aspects extérieurs ou behavioristes de l'implication**

*On fait l'hypothèse que beaucoup d'absences indiquent un manque d'implication, mais cette mesure reste extérieure, insuffisante, voire erronée*

La première voie correspond à une approche behavioriste : on ne définit pas l'implication elle-même mais on en enregistre les effets. Ceux-ci sont mesurés à deux niveaux : le nombre d'absences au travail, soit le taux d'absentéisme, et le taux de «turn over» ou rapidité du passage des salariés dans l'entreprise : y restent-ils ou la quittent-ils au plus vite ? On fait l'hypothèse que beaucoup d'absences indiquent un manque d'implication. Et de même, changer souvent de travail serait aussi un indice de non implication. Il s'agit ici d'une implication envers l'organisation qui s'apparente à la notion d'engagement envers elle (Meyer & Allen, 1991). De même, Ogborne & al. (1998) étudient sous forme d'analyse multivariée les relations entre l'implication, la satisfaction et l'intention de rester dans un service de soins.

Cette façon de concevoir l'implication est cependant extérieure et très limitative : elle relève d'une préoccupation de gestion sans traiter les processus provoquant les effets, alors même que les mesures prises renvoient à bien d'autres facteurs que ceux de l'implication personnelle.

Les indices révèlent aussi autant les caractéristiques de l'entreprise que celles des salariés. Si les conditions de travail sont défavorables, si le climat de groupe est tendu, si l'organisation génère

beaucoup de stress, on peut penser que les gens chercheront plus facilement à partir ou, si c'est impossible (c'est ce qu'on appelle l'implication par défaut), à éviter le plus possible la situation peu supportable par un absentéisme important. Il en ressort cependant que l'implication ne relève pas d'un trait de personnalité mais d'une interaction entre ce que propose l'entreprise et ce qu'attend le salarié.

La conception de cette orientation se rapporte à une théorie de l'intérêt perçu, fréquente en économie psychologique. On retrouve les dimensions extrinsèques de la théorie de Herzberg revues comme facteurs d'implication : le salaire attractif, les primes, le statut entrent dans la balance et servent de monnaie d'échange pour obtenir une implication comportementale. C'est une forme de motivation au travail et au maintien dans l'organisation donnant des effets mitigés avec les cadres recherchés pour leur compétence technique ou informatique. Dans ce cas, il suffit d'une proposition plus «intéressante» d'un concurrent pour que le lien se dénoue. Si ce modèle fonctionne dans quelques secteurs attractifs et très concurrentiels, il reste cependant assez limité dans la mesure où d'autres critères interviennent, comme le risque du changement (retrouvera-t-on vraiment mieux ?) ou le souhait de se stabiliser (on ne peut toujours changer). Cela indique que le système calculateur n'est pas le seul à entrer en jeu dans le processus d'implication.

### **14.3.2. L'implication par attachement**

*L'implication se définit souvent en terme d'attachement affectif. Celui-ci renvoie au sentiment d'appartenance à un groupe*

Un deuxième courant théorique, plus classique, situe davantage l'implication dans le champ psychologique et la définit en terme d'attachement ou de lien affectif avec son travail ou son organisation. Les salariés ont ainsi tendance à s'attacher à ce qu'ils font et à l'entreprise qui les emploie. Le fondement théorique renvoie à la formation de la personnalité (Zazzo, 1979) ou encore aux liens affectifs qui unissent les personnes dans un groupe (Pagès, 1984). Dans ce cadre le sujet ne calcule pas d'abord son intérêt mais s'attache à ce qu'il fait et aux structures dans lesquelles il travaille. Les facteurs qui interviennent dans ce sentiment affectif se réfèrent au modèle des relations humaines : le soutien, les relations directes et personnalisées, le fait de s'occuper des gens, de les aider (ou d'être aidé), les bonnes relations dans le groupe, la confiance mutuelle et plus largement un climat de consensus.

La notion la plus pertinente pour traiter de ce phénomène d'attachement reste celle d'appartenance à un groupe servant de référence (Kelley, 1965) : elle permet de saisir à la fois la recherche de protection et d'identification de l'individu et l'emprise du groupe sur lui à cette occasion, ce qui ouvre d'une part sur l'importance du sentiment d'identité pour le sujet et sur les processus de dépendance qui se mettent en place dans l'interaction groupe-individu. On peut ainsi comprendre l'attachement à un pays ou à une ville comme frein à la mobilité géographique dans la quête d'emploi, ce qui va à l'encontre du calcul d'intérêt sur le plan économique.

De même, avec la notion de groupe de référence et d'appartenance, on peut aussi situer les études sur les processus d'intégration ou d'insertion professionnelle des nouveaux arrivants. Ils s'opposent à ceux mis en oeuvre par les cabinets de «chasse» qui cherchent des candidats pour des emplois très demandés. Il faut mentionner à ce sujet la contradiction des situations puisque d'un côté on vise à désengager quelqu'un d'une organisation en lui offrant un plus alors que de l'autre il s'agit de concevoir le recrutement en l'étendant au processus d'intégration dans l'entreprise nouvelle. A ce titre, deux voies de recherche se développent : l'une porte sur les conditions mises en place par l'entreprise pour intégrer son nouveau personnel (Touzard & al., 1996, Dubois, 1998, Gosse, 1998) ; l'autre insiste sur les attentes des jeunes professionnels envers l'organisation (Holton, 1997, Guérin & al., 2000, Almudever & al., 2000). Dans les deux cas, l'intégration et la mobilisation sont fonction de l'implication vue comme un attachement psychologique, selon un axe autonomie versus dépendance.

### **14.3.3. L'implication par appropriation**

*L'implication est liée à l'appropriation de son travail*

Une troisième voie considère l'implication comme le fait d'être concerné personnellement par un événement ou une situation. C'est le cas de questionnaires où l'intéressé doit se dévoiler (Lemoine, 1994), de relations de groupe où l'individu est au centre d'une décision qui se répercute sur sa conduite (Lewin, 1965), ou encore d'une activité de travail qui entraîne des enjeux importants pour ses acteurs. A chaque fois que les personnes se trouvent mises en jeu dans leurs caractéristiques, un sentiment d'implication apparaît. A l'inverse, on peut réduire le niveau d'implication en annulant le lien entre une conduite et son auteur, par exemple en rendant l'activité anonyme ou en supprimant les conséquences sociales ou seulement la crainte d'une évaluation globale de la personne. Cela signifie qu'il y a implication à chaque fois que l'on touche au soi de l'individu, à son identité, ou à la perception qu'il a de lui ou qu'il donne aux autres. Elle intéresse les processus de construction de soi et de son image, ou encore de réalisation de soi, comme chaque fois que l'individu est au centre de son action.

Les retombées de cette implication sur l'activité sont importantes et dépendent des conséquences perçues pour l'intéressé. Elles ont été étudiées en fonction du sentiment d'appropriation qui s'oppose à celui d'une dépossession d'objets psycho-sociaux touchant la personne concernée (Lemoine, 1994). Si celle-ci perçoit un risque pour elle-même, symbolique ou réel, se développent des activités d'évitement, de retrait, de protection voire d'inhibition. C'est ce qui arrive quand elle est dépossédée des informations sur elle-même ou encore des fruits de son travail, considérés comme éléments de construction de soi. Si au contraire se dégage une perspective d'appropriation, au sens de faire siens les aspects en jeu, on obtient une activité plus soutenue dans laquelle le sujet se réalise.

L'implication dans son travail est ainsi liée au fait que l'on puisse s'approprier des éléments qui importent, et qui concernent le sujet.



C'est le cas lorsque l'on accède à une maîtrise des différents aspects d'une situation, que ce soit en terme de finalité perçue, de résultats obtenus ou de méthode par laquelle on y parvient. Les données rassemblées dans le champ de la connaissance scientifique des sujets peuvent se transposer aux situations de travail. L'appropriation se traduit par le fait de contrôler son activité, d'en avoir la maîtrise, ou de choisir les moyens de la réaliser, ce qu'on appelle la marge de manœuvre ou l'autonomie.

On remarque que le processus d'appropriation est inverse par rapport à celui de l'attachement où c'est l'individu qui se lie à quelque chose dans un mouvement vers l'extérieur. Avec l'appropriation, ce sont les objets extérieurs qui vont se trouver appropriés, intégrés par le sujet. On est proche de la notion d'assimilation mais réalisée après une étape de tri ou de transformation afin de faire sien ce qui était auparavant étranger. Avec l'attachement on est dépendant de l'objet extérieur, alors que dans l'appropriation, on prend des éléments, on les intègre, on les rend siens après les avoir transformés. C'est une sorte de processus d'intégration. Dans ce cadre on fait l'hypothèse que l'on s'implique davantage dans le travail ou toute autre activité lorsqu'on y trouve un lieu de construction de soi ou de développement personnel. On note qu'il ne s'agit pas seulement d'une identité de rôle, comme étudiée en sociologie, mais d'une construction qui intéresse la personne en tant que telle et sa façon de se considérer comme une entité spécifique.

Dans cette perspective, le travail devient le lieu où se concrétisent les possibilités de construction de soi, mais aussi de déconstruction, selon les conditions dans lesquelles on se trouve placé. Soit il permet de réaliser des activités qui apportent à son auteur, soit il génère des contraintes qui prennent et le temps et l'énergie de celui qui les subit. Mais dans tous les cas le travail reste en général une activité implicante, voire centrale pour l'individu car des enjeux psychologiques y sont attachés. D'un côté il est source d'aliénation, de dépendance, de contraintes, de l'autre il apporte un moyen de réalisation de soi, une autonomie plus grande, une façon de s'exprimer. Dans les deux cas il ne laisse pas indifférent et se trouve au centre de la vie personnelle et sociale. La notion de centralité peut exprimer cette implication issue du travail. Elle ne se rapporte pas seulement au temps passé mais aussi à l'importance donnée à cette activité comme élément de construction de soi et de son vécu.

#### **14.3.4. Prolongements de cette conception**

On retrouve ici les dimensions intrinsèques étudiées par Herzberg. Si le travail est central, ce n'est pas seulement pour des raisons utilitaires, c'est qu'il contribue par lui-même à développer une expression de soi, ainsi qu'il ressort d'une recherche sur les attentes de jeunes diplômés (Fournier & Croteau, 1997). Mais ces dimensions ne sont plus seulement listées comme apportant une satisfaction, elles se trouvent réunies par un sens directeur qui concerne le développement personnel et le sentiment d'être soi. Ainsi, la

recherche de connaissances nouvelles dans le travail, l'intérêt déclaré pour celui-ci, la réalisation de ses capacités ou l'autonomie deviennent des éléments qui concourent à un même but, la construction de soi.

Si l'on prend l'autonomie comme exemple, elle n'est pas une valeur recherchée pour elle-même. Elle est souhaitée par rapport à un travail limitatif et dirigé, mais elle sera rejetée dans une situation anémique, floue, où les risques de responsabilité individuelle sont grands et non circonscrits. Elle indique en fait que l'individu cherche à maîtriser les composantes de son travail, à avoir le contrôle de ce qu'il entreprend, ce qui revient à exercer une emprise sur la situation. Cette emprise passe notamment par le fait d'avoir connaissance des éléments en présence, ceux du contexte mais aussi ceux qui entrent directement en relation avec l'intéressé : avoir par exemple une connaissance de ses compétences pour un travail donné permet de mieux dominer et gérer la situation qui est en interaction avec le sujet lui-même. L'autonomie est alors une dimension qui permet à l'individu de se réaliser à travers son travail, et elle devient ainsi une valeur, acquise culturellement, au même titre que la possibilité d'analyser par soi-même la situation dans laquelle on se trouve.

**L'implication correspond à une façon de concevoir le travail comme contribution à la réalisation de soi**

Dans cette perspective, l'implication n'est plus considérée comme un moyen de mobiliser l'individu ou d'augmenter son efficacité au travail, moyen qui confine à une manipulation (Laflamme, 1998). Elle correspond à une façon de concevoir le travail comme contribution à la réalisation de soi ; et pour y parvenir il est nécessaire que l'organisation prenne en compte les souhaits de développement personnel. Dans ce sens, en tant que variable intermédiaire, l'implication n'est pas seulement une variable indépendante qui joue sur d'autres dimensions, comme sur le fait de travailler plus, ou au contraire comme sur le sentiment de satisfaction ou d'identité, ou sur la façon de concevoir le travail, elle est aussi une variable dépendante qui varie selon le style d'organisation.

Dans une recherche empirique, Diniz de Sà (1997) montre à ce sujet que le type d'organisation, tayloriste ou managérial, se répercute sur l'implication via le niveau d'autonomie, les relations interpersonnelles et la forme d'autorité. Dans les entreprises managériales brésiliennes, le sentiment d'autonomie est plus répandu, la coopération entre collègues est plus développée, et les directeurs s'intéressent plus aux opérateurs, leur font plus confiance et leur surveillance paraît moins accentuée. L'impression de pénibilité est ainsi moins grande. On note aussi que l'apparence des locaux selon l'axe modernité-vétusté n'intervient pas sur l'appréciation : les facteurs psycho-sociaux prédominent sur les conditions matérielles. D'autre part, le sentiment d'implication est modulé selon le type d'entreprise. Cependant il reste toujours assez élevé. Ce résultat ouvre une perspective : l'implication n'est pas seulement liée aux conditions de travail mais elle est en relation avec la valeur attachée au travail, notamment en fonction du sens donné à cette activité dans un milieu social où le niveau de vie est encore peu élevé et où le travail industriel donne davantage de perspectives d'évolution par comparaison au travail agricole.

**L'implication est reliée aux valeurs du travail et dépend du style d'organisation. Cela demande que la direction s'implique également**

Dans cette conception, on passe d'une incitation sur les salariés à un remaniement du style d'organisation où tous les intéressés, y compris la direction est concernée. On obtient un haut niveau d'implication si la gestion devient participative, si les pouvoirs sont partagés entre tous les acteurs que ce soit pour l'information, les décisions ou les récompenses (Lawler, 1991). L'implication est ainsi fonction des pratiques d'organisation. De même, la mobilisation est liée à l'information et à l'appropriation par les employés de leur travail plus qu'aux pratiques d'intéressement et de rémunération (Tremblay & al., 1997). Les recherches actuelles insistent sur l'implication de la direction générale pour améliorer la qualité du travail et les résultats économiques (Ingelgard & al., 2001). Dans ce cadre, les effets d'une autonomie accrue ont des conséquences paradoxales : elle favorise la prise d'initiative mais a aussi un effet d'isolement et de perte de valeurs quand le responsable n'est pas impliqué (Trevelyan, 2001). On retrouve ici l'implication comme variable intermédiaire dans une perspective interactionniste, avec la satisfaction en variable dépendante de la relation au groupe de travail.

Il en ressort que le niveau d'implication semble relié aux valeurs attribuées au travail, aux aspirations et attentes qu'il suscite, et à son caractère de centralité (cf. Misumi & al., 1991). Cette dimension culturelle du travail est cependant ambivalente car si le travail est recherché pour apporter un niveau de vie et une autonomie, une reconnaissance sociale, une identité, une façon privilégiée de maîtriser le contexte et de réaliser son métier, il est aussi l'objet d'images négatives faites de contraintes, d'obligations, de pénibilité, de stress et de dépendances. Entre ces deux pôles opposés, l'implication dans le travail relève d'un compromis qui, en dernière limite, dépend relativement du choix de chaque intéressé à s'impliquer tout en évitant de se trouver engagé contre son gré et en gardant suffisamment de distance critique pour développer aussi d'autres sphères d'implication que celle du travail, que ce soit sur le plan personnel, familial, relationnel, culturel ou social.

## **14.4. CONCLUSION**

---

Si l'on fait le point sur les trois notions de motivation, satisfaction et implication au travail, on peut déceler plusieurs formes d'évolution dans les recherches, qui toutes portent sur des variables intermédiaires ou invoquées.

Sur le plan des modèles théoriques explicatifs, les schémas restent largement dépendants des méthodes de corrélations, sans référence aux avantages des comparaisons expérimentales. Le passage de schémas linéaires à des analyses multivariées est sans doute une avancée, mais celles-ci rendent encore difficilement compte du sens et de la force des liaisons entre variables dont la définition est souvent imprécise. Si l'implication dépend des modes d'interaction, il serait nécessaire d'élaborer des modèles en forme de système et d'en analyser finement les diverses composantes.

**On passe d'une conception incitative de la motivation aux aspects intrinsèques du travail et aux conditions organisationnelles qui les sous-tendent**

Mais le plus remarquable sur le plan conceptuel est sans doute le passage lent mais affermi d'une conception essentiellement incitative venant de l'extérieur à une prise en compte des aspects intrinsèques du travail et des conditions organisationnelles qui les sous-tendent. Si une méta-analyse récente (Colquitt, 2000) distingue les caractéristiques individuelles (conscience au travail, locus, sentiment d'efficacité personnelle) des dimensions situationnelles comme le climat, pour rendre compte des facteurs de motivation, qui est partiellement médiatisée par l'implication, il reste que les orientations les plus marquantes portent sur les facteurs du milieu et les aspects organisationnels comme variables explicatives et modifiables. Les dimensions individuelles continuent d'exister mais apparaissent comme infléchies par les styles d'interactions issus du mode d'organisation élaboré par l'ensemble des pôles en présence, ce qui renvoie au schéma des emprises réciproques (Lemoine, 1994).

La façon même de concevoir les éléments de motivation s'en trouve modifiée. Il s'agit moins de traiter la motivation comme le résultat d'influences ou de pressions exercées sur les salariés afin qu'ils produisent plus, même si cet aspect reste encore présent et semble souvent évident, et davantage de s'intéresser à des facteurs qui concernent l'intérêt du travail en soi pour les personnes placées dans un système d'interactions. D'où le passage de la notion de motivation à celle d'implication et l'importance donnée aux facteurs liés au développement personnel, à l'appropriation de son activité, et au sens donné à son travail. Il apparaît de plus en plus que le travail est une valeur, qu'il apporte du sens, mais qu'il peut devenir aussi une contrainte rejetable. Un nouvel équilibre est peut-être en train de se dessiner pour lequel le travail comme valeur ne va plus de soi et demande à être cultivé, notamment au travers des formes d'organisation acceptables, du climat et de la culture d'entreprise.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Les notions de motivation, de satisfaction et d'implication au travail sont analysées de façon critique et revisitées en fonction des recherches actuelles. Notamment l'importance donnée à l'implication permet de situer l'évolution de la problématique qui passe du couple motivation-satisfaction à l'idée d'implication. On précise que cette notion ne peut se réduire à une somme de comportements extérieurs ou même à un processus d'attachement ; elle s'ouvre sur la question des valeurs et de la centralité du travail considérées du point de vue du sujet qui cherche à se réaliser par appropriation des activités qui le concernent et qui lui permettent de se développer psychologiquement. Dans ce cadre, l'influence exercée par l'organisation pour accroître la motivation au travail fait place à une conception où l'implication est liée à la possibilité d'un développement personnel dans l'activité même.

### Définitions fondamentales

**Appropriation psychologique :** processus par lequel le sujet prend possession d'objets matériels ou symboliques, les fait siens, les fait rentrer dans sa sphère personnelle, après les avoir sélectionnés, afin de renforcer sa structure psychique interne. L'appropriation de son travail

revient à y trouver les conditions d'une réalisation de soi, d'une maîtrise ou auto-emprise plus grande dans l'interaction soi-milieu, d'un développement personnel fondant le sentiment d'identité, d'estime de soi et de satisfaction (cf. Lemoine, (1994), p.81 ; voir aussi Lemoine (1990) in : L'univers des loisirs, Paris, Letouzey & Ané, article appropriation, p.63).

**Implication** : investissement personnel dans ce qu'on réalise. Processus par lequel des aspects de soi sont concernés directement par des activités ou des objets auxquels on tient.

**Mobilisation** : au sens courant, le fait de mettre sur le pied de guerre ; en psychologie ce terme est employé pour indiquer une préparation à l'action ; il est parfois synonyme de motivation, au sens de rassembler des ressources, des forces.

**Motivation** : ensemble des facteurs internes et externes qui poussent à agir.

**Performance** : résultat obtenu, exploit, succès ; terme utilisé surtout dans les sports de compétition.

**Satisfaction** : impression subjective globale positive, résultante de nombreux facteurs dont celui d'avoir atteint un but recherché, indice d'une réalisation de soi.

### **Exercice**

---

Rechercher les facteurs susceptibles d'intervenir pour expliquer un faible rendement constaté dans un service administratif.

- Quelle place peut avoir le niveau de motivation dans ce genre de problème ?
- Pensez-vous que la motivation au travail provient plutôt d'un état des individus ou plutôt des caractéristiques du travail ?
- Est-elle absente au départ ou son manque supposé est-il le résultat ou l'effet de facteurs issus de la situation de travail ?
- Comment procéder pour vérifier avec méthode ces différentes hypothèses ?
- Croyez-vous qu'une augmentation de salaire augmentera la satisfaction au travail et entraînera un accroissement du rendement ?
- Quels facteurs seraient à développer pour permettre une implication plus grande au travail ?

### **A propos de l'auteur**

---

**Claude Lemoine** est Professeur de Psychologie à l'Université de Lille 3 où il a participé à la création du Laboratoire PS.I.C.O., «Psychologie des Interactions et des Cognitions dans les Organisations», il est responsable du DESS de psychologie du travail et des ressources humaines. Antérieurement professeur à l'Université de Rouen et directeur de l'Equipe d'Accueil P.R.I.S., «Psychologie des Régulations Individuelles et Sociales». Il est président de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française (A.I.P.T.L.F.), et co-rédacteur de la revue «Psychologie du Travail et des Organisations». Ses recherches portent notamment sur les processus d'évaluation et d'analyse scientifique de soi et d'autrui et sur leur prolongement dans les organisations. Il propose un modèle théorique portant sur l'utilisation des méthodes comme lieu à la fois d'interaction et d'auto-connaissance, étudié à partir des bilans de compétences.

## Bibliographie

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In : Berkowitz, L. (Ed). *Advances in experimental social psychology*. vol. 2, 267-299. New-York, Academic Press.
- Allen T.D., Freeman D.M., Russel, J.E., Reizenstein R.C. & Rentz J.O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing : does time ease the pain ? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, n°2, 145-164.
- Almudever, B., Croity-Belz, S. & Hajjar, V. (2000). Décalages entre attentes et réalité professionnelles : les stratégies d'insertion d'enseignants chercheurs récemment recrutés. In : Gangloff, B. (ed.). *Satisfactions et souffrances au travail*. Paris, L'Harmattan, 159-171.
- Amiel, M. (2001). Stratégies méritocratiques et motivation au travail dans la fonction publique. *Pyramides*. Université Libre de Bruxelles, n°4, 43-56.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall, Englewoods Cliffs.
- Bentham, J. (1791). Panopticon. In : *The Works of Jeremy Bentham*. vol. 4, poscript to the panopticon.
- Bernaudo, J.L. & Lemoine, C. (2000). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris, Dunod.
- Bemier, D. (1996). L'évolution du «burn-out» chez les professionnels, suite à un arrêt de travail substantiel. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 2, n°3, 84-90.
- Blau, G. (2001). Testing the discriminant validity of occupational entrenchment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, n°1, 85-93.
- Camus, O. (1997). Auto-description et «employabilité». In : Brangier, E., Dubois, N. & Tarquinio, C. *Compétences & contextes professionnels*. Université de Metz, 124-130.
- Colquitt J.A., Lepine J.A. & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation : a meta-analytic pathanalysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*. 85, n°5, 678-707.
- Combes, Y. & Sammer, C. (1995). Le radiotéléphone comme objet d'investissement identitaire. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 1, n° 4, 27-35.
- Cotton, J.L. (1993). *Employee involvement, Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. New-York, Sage.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice. In : Cooper, C. & Robertson, I. (Eds). *Review of Industrial and Organizational Psychology*. New-York, John Wiley & Sons.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New-York, Plenum
- Diniz de Sà, M. A. (1997). *Facteurs culturels et organisationnels de l'implication dans l'entreprise*. Thèse de doctorat. Université de Rouen.
- Dolan, S., Lamoureux, G. & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Montréal, Gaëtan Morin Editeur, chap. 3, La motivation au travail, 81-128.
- Dubois, P. (1998). Comment développer le sentiment d'appartenance du personnel ? In : Lafamme, R. (ed.). *Mobilisation et efficacité au travail*. Cap-Rouge (Québec), Presses Inter-universitaires, 29-34.
- Foucher, D. (2001). La motivation des collaborateurs dans la fonction publique française. *Pyramides*. Université Libre de Bruxelles, n°4, 93-105.
- Fournier, G. & Croteau, L. (1997). Perceptions et attentes vis-à-vis du travail de jeunes diplômés. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 3, n°3-4, 89-108.
- Francès, R. (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Paris, PUF.
- Francès, R. (1998). Les primes de rendement élèvent-elles le rendement du travail (analyse des motivations) ? In : Rousson M. & Thygesen-Fischer, L. (Eds). *Psychologie du travail et transformation de la société*. Neuchâtel, Presses Académiques, 407-412.
- François, P.H. (1998). Bilan de compétences et motivation : pour l'utilisation de la théorie expectation/valence en bilan, perspectives d'applications et de recherches. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 48, n° 4, 275-283.
- Gangloff, B. (2000). *Satisfactions et souffrances au travail*. Paris, L'Harmattan
- Gaudron, J.P. & Bernaud, J.L. (1997). Evaluation des effets individuels des bilans de compétences. In : Brangier, E., Dubois, N. & Tarquinio, C. *Compétences et contextes professionnels*. Université de Metz, 79-83.
- Gaudron, J.P., Bernaud, J.L. & Lemoine, C. (2001). Evaluer une pratique d'orientation professionnelle pour adultes : les effets individuels du bilan de compétences. *L'Orientation Professionnelle*. 30, n°4, 485-510.
- Gosse, M. (1998). L'accueil/insertion des nouveaux salariés dans les entreprises : outil de management socialisateur. In : Rousson, M. & Thygesen-Fischer L. (eds). *Psychologie du Travail et transformation de la société*. Neuchâtel, Presses Académiques, 330-343.
- Guérin, G. & Carrière, J. (2000). Le choc de la réalité chez les jeunes professionnels : peut-on expliquer la démobilité à partir du modèle des attentes insatisfaites ? In : Gangloff, B. (ed.). *Satisfactions et souffrances au travail*. Paris, L'Harmattan, 147-158.
- Hellemans, C. & Kamas, G. (2000). Le stress professionnel : quels liens entre les contraintes au travail et les stratégies de coping ? In : Gangloff, G. (Ed.) *Satisfactions et souffrances au travail*. Paris, L'Harmattan, 77-89.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of the work*. London, Staples Press.
- Holton, E.F. & Russel, C.J. (1997). The relationship of anticipation to newcomer socialization processes and outcomes : a pilot study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 70, n°2, 163-172.
- Ingelgard, A. & Norrgren, F. (2001). Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic results. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 27, n°2, 93-105.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In : Dunnette, M. & Hough L. (Eds). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, Consulting Psychologist Press, vol 1, 75-170.
- Kaséréka Kyavuyirwe, A. (1999). *Les antécédents et les conséquences de la motivation intrinsèque versus extrinsèque* (thèse), Université de Rouen, 364 pages.
- Kelley, H.H. (1965). Deux fonctions des groupes de référence. In : Lévy, A. (ed.). *Psychologie Sociale, textes fondamentaux*. Paris, Dunod, 139-145.
- Kirby, S.L. & Richard, O.C. (2000). Impact of marketing work-place diversity on employee job involvement and organizational commitment. *The Journal of Social Psychology*. 140, n°3, 367-377.

- Kirkcaldy, B.D. & Martin, T. (2000). Job stress and satisfaction among nurses : individual differences. *Stress Medicine*. 16, n°2, 77-89.
- Kushnir, T., Melamed, S. & Ribak? J. (1997). Occupational physicians in Israël : work structure, job and personal characteristics, and job satisfaction. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 39, n°9, 874-881.
- Lafamme, R. (1998). Mobilisation ou manipulation ? In : *Mobilisation et efficacité au travail*. Cap-Rouge (Québec), Presses Interuniversitaires, 87-96.
- Lawler, E. (1991). *High Involvement Management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Le Ny, J.F. (1967). *Apprentissage et activités psychologiques*. Paris, PUF, chap. 9, Motivations et renforcements chez l'homme, 298-346.
- Lemoine, C. (1994) *Connaissance d'autrui, enjeu psycho-social*. Université de Rouen, PUR.
- Lemoine, C. (1995). Comment l'évaluation peut-elle devenir formative ? *Les Sciences de l'Éducation pour l'ère nouvelle*. n° 4, 105-121.
- Lemoine, C. (1997). Modèle théorique du bilan et soutien à l'émergence d'une nouvelle compétence : l'auto-analyse. In : Brangier, E., Dubois, N. & Tarquinio, C. *Compétences et contextes professionnels*. Université de Metz, 118-123.
- Lemoine, C. (1998). Style d'organisation et mode d'évaluation. In : Rousson, M. & Thygesen-Fischer, L. (Eds). *Psychologie du travail et transformation de la société*. Neuchâtel, Presses Académiques, 99-107.
- Lemoine, C. (1998a). Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ? *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*. 48, n°4, 243-249.
- Lemoine, C. (2000). Vers une nouvelle place du travail ? In : Bernaud, J.L. & Lemoine, C. (Eds). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris, Dunod, 417-421.
- Lemoine, C. (2001). La motivation, chaînon psychologique manquant à l'économie du travail. In n° spécial : La motivation au travail dans les services publics. *Pyramides*. Université Libre de Bruxelles, n°4, 57-74.
- Lemoine, C. (2002). *Se former au bilan de compétences*. Paris, Dunod.
- Leplat, J. (1970). La connaissance des résultats. In : Leplat, J., Enard, C. & Weill-Fassina A. *La formation par apprentissage*. Paris, PUF, 157-198.
- Levy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise. Modèles et stratégies*. Paris, Editions d'Organisation.
- Lewin, K. (1959). *Psychologie dynamique*. Paris, PUF.
- Lewin, K. (1965). Décision de groupe et changement social. In : Lévy, A. (ed.). *Psychologie sociale, textes fondamentaux*. Paris, Dunod, 498-519.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Louche, C. (1994). Les théories de la motivation : diversité et intégration. In : Louche, C. (Ed). *Individu et Organisations*. Lausanne, Delachaux et Niestlé, 101-109.
- Mc Gregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Mc Graw-Hill, New-York.
- Masclat, G. (2002). Stress ou satisfaction au travail selon les styles de management. *Le journal du psychologue*. n° de mai (sous presse).
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. Harper & Row, New-York.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89.
- Misumi, J. & Yamori, K. (1991). Values and beyond : Training for Higher Centrality in Japan. *The European Work and Organizational Psychologist*. 1, n°1-2, 135-145.
- Morin, E. M. (1996). *Psychologies au travail*. Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- Moutou, C. (1997). Intérim subi, intérim choisi et valorisation des domaines de vie. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 3, n°1-2, 143-153.
- Nuttin, J. (1968). La motivation. In : Fraisse, P. & Piaget, J. *Traité de psychologie expérimentale*. Paris, PUF, vol. 5, 1-83.
- Nuttin, J. (1980). *Théorie de la motivation humaine*. Paris, PUF.
- Ogborne, A.C., Braun, K. & Schmidt, G. (1998). Working in addiction treatment services : some views of a sample of service providers in Ontario. *Substance Use & Misuse*. 33, n°12, 2425-2440.
- Orpen, C. (1997). The interactive effects of communication quality and job involvement on managerial job satisfaction and work motivation. *Journal of Psychology*. 131, n°5, 519-522.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance : an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*. 77 n°6, 963-974.
- Pagès, M. (1984). *La vie affective des groupes*. Paris, Dunod.
- Piéron, H. (1968). *Vocabulaire de la Psychologie*. Paris, PUF.
- Peterson, M. & Dunnagan, T. (1998). Analysis of a worksite health promotion program's impact on job satisfaction. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 40, n°11, 973-979.
- Rasclé, N. & Bruchon-Schweitzer, M. (1996). Le stress de la mobilité professionnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 2, n°1-2, 163-175.
- Riipinen, M. (1996). The relation of work involvement to occupational needs, need satisfaction, locus of control and affect. *The Journal of Social Psychology*. 136, n°3, 291-303.
- Ripon, A. (1987). Satisfaction et implication dans le travail. In : Lévy-Leboyer C. et Spérandio, J.C. (Eds). *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 421-433.
- Rosenthal, R.A. (1966). *Experimenter Effects in Behavioral Research*. New-York, Appleton Century Crafts.
- St Onge, S. & Péronne-Dutour, M.A. (1998). Les perceptions de justice d'un système de rémunération basé sur les compétences. In : Lafamme, R. (Ed.). *Mobilisation et efficacité au travail*. Cap-Rouge (Québec), Presses Interuniversitaires, 113-123.
- Steiner, D. (1999). Qu'est-ce qui est juste ? In : Beauvois, J.L., Dubois, N. & Doise, W. (Eds). *La psychologie sociale*. vol. 4, 87-102, Presses Universitaires de Grenoble.
- Steiner, D. (2000). Perception des méthodes de recrutement en France : la perspective de la justice organisationnelle. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 6, n°1-2, 89-106.
- Touzard, H., Lancry-Hoestlandt, A., Depolo, M, Sarchielli, G. (1996). Dynamique de la satisfaction au travail chez des jeunes dans leur premier emploi. *Psychologie du Travail et des Organisations*. 2, n°1-2, 26-42.
- Tremblay, M., Rondeau, A., Lemelin, M. & Balkin, D. (1997). La mise en oeuvre de gestions de ressources humaines a-t-elle une influence sur la mobilisation des cols bleus ? in : Lafamme, R. (Ed.). *Mobilisation et efficacité au travail*. Cap-Rouge (Québec), Presses Interuniversitaires, 97-111.

*Claude Lemoine*

- Trevelyan, R. (2001). The paradox of autonomy : a case of academic research scientists. *Human Relations*. 54, n°4, 495-525.
- Trimpop, R., Kirkcaldy, B., Athanasou, J. & Cooper, C. (2000). Individual differences in working hours, work perceptions and accident rates in veterinary surgeries. *Work and Stress*. 14, n°2, 181-188.
- Vacher, O. & Lemoine, C. (1995). L'inter-évaluation, mesure du mérite ou jeu d'alliances ? *Psychologie du Travail et des Organisations*, 1, n°1, 35-48.
- Van Knippenberg, D. & Van Schie C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, n°2, 137-147.
- Vandenberghe, C. (1996). Assessing organizational commitment in a Belgian context. *Applied Psychology: an International Review*. 45, 371-386.
- Vandenberghe, C. (1998). Structure et effets de la culture organisationnelle en milieu hospitalier. In : Laflamme, R. *Mobilisation et efficacité au travail*. Cap-Rouge (Québec) Presses Interuniversitaires, 35-45.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and Motivation*. Wiley, New-York.
- Zazzo, R. (1979). *L'attachement*. Paris, Delachaux et Niestlé.





Voici un extrait de la transcription de l'enregistrement d'une conversation entre deux opérateurs lors d'une relève de poste (Grusenmeyer & Trognon, 1995). Ces derniers travaillent sur une machine produisant des feuilles de papier, lesquelles sont justifiées par deux bordeuses ou «pissettes» situées à l'avant et à l'arrière de la partie humide de la machine. Des projections de pâte s'accumulent parfois à leur niveau engendrant des déchirures de la feuille. Les opérateurs traitent ici des réglages nécessaires à l'évitement des projections.

< A est l'ouvrier descendant, B est l'ouvrier montant >

(...)

A1 : (...) et les pissettes, ça a l'air d'aller mieux.

B1 : et celle de derrière, elle soulève toujours un peu la feuille, si t'as remarqué.

A2 : ben oui, peut-être. Mais, j'ai pas eu de pâte par rapport à hier, j'ai pas eu de pâte après hein.

B2 : j'en ai eu

A3 : t'en as eu ? moi j'en ai pas eu hein.

B3 : et j'avais rediminué un peu, parce que je trouvais qu'elle écartait un peu la feuille et ça faisait euh... gicler.

A4 : ah oui, moi ce que j'ai, j'ai rouvert, c'est celle de devant ce matin, un tout petit poil, parce que bon, t'as vu aujourd'hui j'ai cassé (*le descendant montre le cahier, matin, partie droite*), bon, j'ai tiré la pointe euh... trois fois...

B4 : oui

A5 : mais la bande, elle a pas été coupée. J'ai pas nettoyé les pissettes hein. J'ai même pas enlevé la pâte à la main, rien et y en a pas après, y'a juste un peu de fibres. C'est tout hein.

B5 : parce qu'elles sont bien réglées.

A6 : c'est aussi bien, hein ?

(...)

Au delà de son analyse technique, cet extrait illustre que l'existence d'une tâche commune à une équipe implique une coordination de ses membres et que les échanges discursifs y jouent un rôle essentiel. Mais qu'est-ce qu'une équipe ? Et comment y fonctionne la communication ? C'est ce que nous traiterons successivement dans ce chapitre.

## 15.1. INTRODUCTION

---

***L'activité collective devient primordiale pour les organisations***

L'intérêt pour les collectifs de travail remonte à peu près au début du siècle. Pour leurs processus, en particulier communicationnels, on songe aux différents travaux de l'École interactionniste en Psychologie Sociale et notamment à ceux de Bales (1950) et à la postérité de sa méthodologie d'analyse des interactions, et pour leurs effets, on pense maintenant aux études qui ont été menées

dans le cadre de l'École des Relations Humaines. Mais aujourd'hui, cet intérêt est en train de se renouveler profondément.

Cela tient, principalement, à l'évolution du travail et de ses modalités d'accomplissement. Les activités de travail des «sociétés modernes» requièrent de plus en plus de «valeur ajoutée intellectuelle» (Leplat, 1993), une «discrétionnalité croissante» (Terressac (de), 1992, p. 66), «une certaine autonomie des exécutants qui ne semble pas compatible avec les règles d'organisation selon lesquelles chaque personne est affectée à un poste de travail bien délimité et dépend de sa hiérarchie» (Terressac (de), 1992, p. 68). A cette désaffectation croissante vis-à-vis du modèle taylorien, dont les causes sont multiples, économiques, idéologiques, organisationnelles et juridiques, s'ajoute le fait que ces activités de travail qui s'enrichissent, s'accomplissent de plus en plus fréquemment au sein de divers collectifs. Car «actuellement dans les grosses applications industrielles, l'expertise du domaine n'est plus détenue par un seul individu, mais elle résulte d'un travail de groupe dans lequel le patrimoine cognitif est distribué. Aussi, pour la conception, la fabrication, la commercialisation, la maintenance de tels systèmes, les prises de décision ne peuvent se concevoir que dans un contexte de coopération. Qui plus est, ces applications font de plus en plus appel à des individus non seulement de métiers différents, mais aussi de cultures et de traditions différentes. Et malgré tout, l'expertise de chacun est, et restera, partielle et limitée à son domaine d'intervention et de responsabilité, alors que la base de connaissances, qu'il faut construire pour l'application, est censée recouvrir au moins la réunion ensembliste des expertises partielles» (Erceau & al., 1994, p. 119). De sorte que, comme l'écrit Glaser (1994, p. 282) : «une compétence nouvelle est maintenant exigée des employés, des ouvriers aux décideurs : celle de travailler productivement et coopérativement dans des équipes». La diffusion rapide, depuis les années 90, de ces petits collectifs, leur complexification, se traduit par l'introduction de phénomènes organisationnels nouveaux que l'ergonome et le psychologue doivent nécessairement connaître pour intervenir efficacement. La pluridisciplinarité des équipes de production (méthodes, logistique, recherche et développement, marketing), l'organisation par projets à la place de l'organisation par fonctions, l'introduction de nouvelles formes de technologies de communication (collecticiels, réseaux de communication électronique : mail, fax, multimédia) et de nouveaux systèmes de gestion de l'information (Pavard & Soubie, 1994) en sont des exemples.

Il se renouvelle également en raison des avancées considérables que l'étude de la communication a connu depuis les années 1950 à la fois au niveau de ses théories, c'est l'essor de la pragmatique théorique et de la pragmatique empirique, au niveau de ses démarches, c'est le développement de l'ethnométhodologie (Garfinkel, 1967), et au niveau de ses technologies d'observation (magnétophones et magnétoscopes) et d'analyse (Intelligence Artificielle et Intelligence Artificielle Distribuée). Par conséquent, la nécessité d'étudier les collectifs de travail et leur fonctionnement communi-

ctionnel dispose aujourd'hui d'un certain nombre d'outils conceptuels et de cette intersection naît un domaine nouveau de recherche, riche de retombées empiriques.

## **15.2. LES GROUPES ET LES COLLECTIFS DE TRAVAIL**

---

La notion de collectif peut être abordée sous deux angles : à partir de l'activité accomplie par le collectif, on parlera alors de travail collectif ; ou à partir de l'ensemble des personnes qui participent à cette activité, on parlera alors d'équipes de travail ou de collectifs.

### ***Définition du groupe ou équipe de travail***

Un groupe ou équipe de travail est un groupe formel constitué de deux individus ou plus qui est perçu en tant que groupe par ses membres et ses non membres et qui est démarqué de son environnement (notamment les autres équipes) par l'existence de frontières qui le délimitent administrativement (Bourdon & Weill-Fassina, 1994). Fonctionnant dans un contexte organisationnel, la participation à ce groupe n'est pas volontaire mais imposée par l'organisation (Walton & Hackman, 1990 ; Leclerc, 1999 ; Bourdon & Weill-Fassina, 1994). Et c'est encore l'organisation qui détermine les rôles des membres et leur relation, notamment d'interdépendance fonctionnelle, relativement aux tâches qui constituent les missions organisationnelles de l'équipe, et qui évalue les résultats du groupe dont les membres se partagent la responsabilité (Walton & Hackman, 1990 ; Trognon & Dessagne, 2001).

### ***Le collectif de travail : deux conceptions***

En revanche un collectif est un groupe de travail informel, auto-émergé, c'est-à-dire créé par les membres eux-mêmes, pour combler l'écart entre ce qui est exigé et attendu de l'équipe et ce qui est réellement faisable dans la situation et ainsi répondre aux exigences organisationnelles (Walton & Hackman, 1990). Deux conceptions du collectif, du reste plus complémentaires qu'opposées, se côtoient dans la littérature. La première définit le collectif comme un groupe fonctionnel émergent d'une équipe de travail et se constituant dans le temps entre des individus «habités à travailler ensemble» (Bourdon & Weil-Fassina, 1994, p. 274). Cet «ensemble humain» (Borzeix, 1994, p. 332) accomplissant une tâche commune est défini par Vaxevanoglou, Six, Merchi & Frimat (1993, p. 123) comme «un groupe fonctionnel et social ayant une dynamique propre, des normes de fonctionnement, des règles de régulation et des valeurs communes». Par dynamique propre, il faut comprendre une dynamique différente de celle de chacun des membres. Défini ainsi, le collectif «ne se décrète pas mais se construit dans l'action, à mesure que des liens de confiance et de coopération se tissent» (Leclerc, 1999, p. 20 ; Dejours, 1999). Les membres du collectif ont un objectif commun et des références communes par rapport aux «règles de métier» (Cru, 1988) et à ses difficultés. La seconde conception est apparentée à la notion de réseau vu comme un «système de coopération et d'interactions»

(Bourdon & Weill-Fassina, 1994, p. 274) pouvant être constitué par des individus relevant d'équipes officielles différentes (Leplat, 1993 ; Veltz & Zarifian, 1994, p. 240). Il se met en place en cas d'événement (incident, perturbation de l'activité) et disparaît avec lui (Bourdon & Weill-Fassina, 1994). Un collectif en ce sens est donc un ensemble ponctuel et opératif dont l'initiative de sa constitution revient à un centre décisionnel généré par l'événement et dont l'activité s'appuie sur une représentation dynamique et constamment réactualisée (notamment par la circulation de l'information en temps réel) de la situation (Bourdon et Weill-Fassina, 1994).

**Encadré 15.a**

Un collectif est un système complexe muni de quatre propriétés décrites par Pavard (2000) :

- le «non-déterminisme» qui se caractérise par l'impossibilité de prévoir son comportement ;
- une «décomposabilité fonctionnelle limitée», ce système est dynamique et en continuelle interaction avec son environnement et capable de s'adapter très rapidement à lui sans qu'aucune règle n'ait été prévue pour cela ;
- le «caractère distribué de l'information et des représentations» entre plusieurs acteurs et artefacts du système sans que celles-ci soient localisables en un endroit particulier ;
- «l'émergence et l'auto-organisation», son organisation n'est pas appréhendable car il s'organise sans intervention extérieure ni intention d'organisation interne mais par l'intermédiaire de ses micro interactions qui lui permettent de s'adapter de façon dynamique pour répondre aux exigences de son environnement.

Comme on le voit immédiatement, la notion de travail collectif est orthogonale à celle de collectif ou d'équipe : du travail collectif s'accomplit dans ces deux ensembles de personnes. C'est donc du travail collectif dont nous allons parler maintenant.

## **15.2.1. Le processus du travail collectif : la coordination**

Selon Schelling (1960), deux ou plusieurs personnes sont confrontées à un problème de coordination quand, ayant des intérêts ou des buts communs, les actions qu'elles accomplissent dépendent de celles des autres. Les collectifs de travail, étant composés de personnes qui ont des buts communs et qui accomplissent des actions qui dépendent de celles des autres, présentent donc des problèmes de coordination.

### **Les domaines de la coordination**

Selon Royer (1994), la coordination peut s'effectuer sur deux plans : le plan de l'action commune (coordination des actions individuelles) et le plan de la représentation globale (coordination des perceptions individuelles).

La réalisation d'un travail en commun nécessite donc d'abord la coordination des actions et des contributions individuelles (Leplat & Savoyant, 1983 ; Schmidt & Simone, 1996 ; Bellorini & Decortis, 1994) des membres du groupe. Cette coordination des actions se concrétise par un ordonnancement des actions et un ajustement des comportements. L'ordonnancement des actions peut être défini, en reprenant Barthe (2000), comme «[un agencement des] actions de chacun des opérateurs impliqués dans un certain

**La coordination des actions**

ordre afin d'atteindre le but final de façon efficace» (Barthe, 2000, p. 235). L'ordonnancement ne suffit cependant pas à définir entièrement la coordination car une tâche individuelle implique également une logique d'actions, c'est-à-dire une articulation temporelle et causale des sous-tâches (Bourdon & Weill-Fassina, 1994). Travailler à plusieurs implique, en sus, de la part de chacun, de s'adapter à l'action de l'autre (Soubie & Kacem, 1994).

**La construction  
d'une représentation  
commune**

Pour qu'elle soit réellement efficace, la coordination des actions doit également s'appuyer sur une représentation commune de la situation, de l'environnement, des compétences de chacun et du collectif en général, de la tâche à réaliser et des objectifs à atteindre. Cette représentation commune, aussi appelée vue partagée (Terressac (de) & Lompré, 1994), référentiel commun, référentiel opératif commun (Leplat, 1993 ; Terressac (de) & Chabaud, 1990), savoirs de référence (Rogalski, 1998), représentation fonctionnelle partagée (Leplat, 1991), ne constitue pas uniquement une «addition de représentations individuelles» (Veltz & Zarifian, 1994, p. 241). Elle est bien le résultat d'une co-construction des membres du collectif avant et pendant l'action et surtout pour l'action c'est-à-dire une représentation opérative (Leplat, 1994). C'est dans ce sens que l'on parle de référentiel opératif commun. Une fois élaboré, ce référentiel commun n'est pas figé mais dynamique et évolutif, sujet à des ajustements, des réactualisations en fonction de l'évolution des interactions des membres du collectif (Plat & Rogalski, 2000), des aléas du contexte et du déroulement de la tâche. Il existe d'ailleurs des interactions de travail comme la relève de poste ou la transmission qui ont pour fonction essentielle d'actualiser ces savoirs et auxquels on forme de plus en plus les agents.

**L'émergence d'un  
savoir mutuel,  
d'une compétence  
collective**

L'élaboration d'une représentation commune a pour conséquence l'émergence d'un savoir mutuel (Decortis & Pavard, 1994, p. 27) correspondant à une compétence collective qui déborde largement les savoirs inhérents à la tâche (Leplat, 1993, 1994) et qui intègre des connaissances relatives aux relations entre agents impliqués dans son exécution. C'est «une représentation de l'autre, de ce qu'il fait, de ce qu'il sait faire, de ce qu'il peut faire» (De la Garza & Weill-Fassina, 2000, p. 231), qui se transmet notamment par un apprentissage «sur le tas» (Sannino, Trognon, Dessagne, & Kostulski, 2001).

**Coordination prescrite et coordination réelle**

**Ce qui est prescrit**

Le collectif de travail s'inscrit toujours dans un cadre organisationnel (Terressac (de) & Lompré, 1994) où la coordination nécessaire à la réalisation de son activité est prescrite, décidée d'avance (Maggi, 1996). Une autorité hiérarchique ou fonctionnelle supérieure (Reynaud & Reynaud, 1994) «fixe des règles et des cadres temporels» d'intervention (Grossin, 1996 ; De la Garza & Weill-Fassina, 2000) correspondant à «la tâche prescrite que l'organisation souhaite voir réalisée» (Leplat, 1993). Cette coordination hétéronome (Barthe & Quéinnec, 1999) peut être médiatisée (Rogalski, 1998) par un agent mandaté par l'organisation qui sera chargé de distribuer les tâches à exécuter et les ressources nécessaires à leur

**La coordination dépend des stratégies organisationnelles et peut prendre la forme d'une coordination hiérarchique ou verticale comme dans le modèle taylorien avec un découpage par fonction et un minimum de communication entre ces fonctions ; d'une coordination horizontale avec une décentralisation du traitement de l'information et un travail en réseau ; d'une coordination entre les couches privilégiées avec des communications intra centre et inter centres ; d'une coordination par projets qui implique une synchronisation dans le temps et dans l'espace (Zarifian, 1993).**

#### **Limites du prescrit**

réalisation (Mundutéguy & Darses, 2000). A cet égard, «la coordination est un ensemble de dispositions formalisées (...) [visant] de façon générale à orienter le comportement des individus dans le sens de leur coopération : (a) pour limiter leur indépendance, (b) pour limiter les effets de leur concurrence donc les inciter à négocier, et enfin (c) pour rendre prévisible et stables leurs interactions stratégiques» (Terressac (de) & Lompré, 1994, p. 186). Cette coopération est d'autant plus nécessaire pour les organisations qui doivent traiter rapidement des informations ambiguës provenant d'un environnement instable (Terressac (de) & Lompré, 1994).

En effet, parce que c'est la nature humaine, les agents essaient en permanence d'augmenter leur autonomie et de réduire leur interdépendance avec les autres agents, ce qui entraîne des situations où leurs intérêts peuvent diverger et entrer en contradiction avec les objectifs de l'organisation. Ces comportements concurrentiels s'expliquent en partie par la rationalité limitée des agents qui ne disposent que d'une vision incomplète de la situation et par le fait qu'ils n'accèdent pas aux ressources de manière égalitaire.

Pourtant, la coordination est nécessaire quand le travail impose une interdépendance. Par conséquent la coordination hétéronome constitue une réponse de l'organisation aux contraintes et aux exigences de la tâche et aux limites de l'agent qui ne peut, à lui seul, détenir toutes les compétences et tous les savoirs.

Néanmoins, les procédures de coordination hétéronome rencontrent des limitations. Elles sont incomplètes, comportent des incohérences et véhiculent des implicites, donc n'éliminent pas toutes les incertitudes et en engendrent de nouvelles. En particulier, elles ne permettent pas de prendre en compte le caractère dynamique de la situation de travail. Cela oblige le collectif à se charger de la mise en adéquation de l'activité prescrite et de la situation dans laquelle elle s'insère (Maggi, 1996 ; De la Garza & Weill-Fassina, 2000) en inventant ce qu'on pourrait appeler une coordination contextuelle ou autonome qui se traduit par l'émergence de règles qui complètent (Leplat, 1993 ; Terressac (de), 1992) voire contredisent (Pavard et Soubie, 1994) les règles de la coordination prescrite par un «réajustement, [un] réaménagement des modes opératoires face à la résistance du réel, pour serrer au plus près les objectifs fixés par la tâche» (Dejours, 1999, p. 43). Par exemple, une règle implicite partagée par les régulateurs du trafic R.E.R. veut que celui qui a commencé à régler un problème participe jusqu'au bout à sa résolution en contradiction avec le partage organisationnel des tâches qui est établi selon un découpage géographique par secteur pour chaque régulateur (Theureau & Filippi, 1994). De même, «les permanenciers(ères) peuvent être amenés à prendre des décisions de type médical alors que, d'un point de vue formel, ces décisions devraient être assurées par le médecin. En fait, ce sont les relations de proximité entre médecin et permanencier(ère), ainsi qu'une longue expérience de travail en commun, qui autorisent la délégation de décision» (Pougès, Jacquiau, Pavard, Gourbault & Champion, 1994). Enfin, Mundutéguy et Darses (2000) ont observé de telles règles, qualifiés par eux de coopération verticale avec

**Des règles non prescrites et une répartition des tâches au sein du collectif**

négociation, dans un collectif militaire chargé de pister les sous-marins. La coordination prescrite impose que la transmission de l'information suive une chaîne constituée de trois niveaux hiérarchiques : le dernier prenant finalement la décision. Si cette règle est généralement respectée en situation dite normale, elle ne l'est plus lorsque l'information est incertaine ou très faible et notamment pendant les phases de veille de l'activité, les agents s'autorisant à fonctionner comme un réseau tous circuits. Cette coordination autonome peut également se traduire par une réorganisation, au sein du collectif, de la répartition des tâches en fonction de la situation et de la charge de travail (Desnoyer, 1993 ; Barthe, 2000), « la dimension collective du travail p(ouvant) constituer une ressource dans les équipes qui travaillent de nuit pour permettre aux opérateurs de pallier les difficultés inhérentes aux variations individuelles de la vigilance » (Barthe, 2000 : 235)

La coordination autonome s'invente ainsi en fonction de la coordination prescrite (Reynaud & Reynaud, 1994), «qu'il s'agisse de complémentarité ou d'antagonisme» (De la Garza & Weill-Fassina, 2000, p. 222), les règles de la coordination contextuelle n'étant plus nécessairement considérées comme «des infractions au regard des règles formelles ou comme des déviations inacceptables» (Terssac (de) & Rogalski, 1994, p. 203 ; Terssac (de) & Lompré, 1994). Il reste que la coordination contextuelle dépend de la marge de manœuvre laissée par l'organisation aux collectifs de travail et de l'exploitation que ses membres en font. Or, sur le terrain, cette marge de manœuvre est encore trop rarement accordée (Mundutéguy & Darses, 2000).

## **15.2.2. La coopération**

« En situation de travail, une activité collective donnée correspond à la mise en œuvre d'un processus de coopération entre les opérateurs et d'un processus de coordination au niveau de leurs actions. » (Barthe & Quéinnec, 1999, p. 670). Ce processus de coopération, rendu possible par la co-construction d'une représentation commune et structuré par la coordination prescrite et ses ajustements autonomes et contextuels, dépend de l'objectif commun de la tâche à accomplir.

### **Le continuum des formes de travail collectif**

Il n'existe pas de typologie des formes de travail collectif qui fasse l'unanimité : un même terme désignant souvent des réalités différentes et des réalités diverses renvoyant à la même notion. Elle serait du reste d'autant plus difficile à concevoir que les formes du travail collectif se rangent plutôt sur un (ou des) continuum(s) que dans des catégories exclusives, raison pour laquelle nous nous contenterons de décrire les deux extrémités : coaction et coopération.

**Les formes élémentaires du travail collectif**

Le travail collectif, dans sa forme la plus primitive est caractérisé par le simple partage d'un même espace de travail ou d'un ensemble de ressources matérielles. Lorsque cette caractéristique repré-



sente le seul point commun entre les acteurs, Savoyant (1985) et Rogalski (1994) parlent de coaction et De la Garza et Weill-Fassina (2000) de co-activité en précisant que même les spécialités des acteurs diffèrent. De même, la co-action ou la co-manipulation de Lacoste (1993) réfère-t-elle à une interdépendance matérielle forte entre les individus. En revanche, Barthe et Quéinnec (1999) utilisent le terme de coprésence si le lieu de travail est commun, mais sans tenir compte des autres points communs éventuels entre les agents, ce qui permet de ne pas confondre avec la notion de coactivité utilisée en ergonomie pour qualifier une situation dans laquelle les activités, sans aucun point commun, sont réalisées en parallèle. Le simple partage de ressources matérielles induit déjà une certaine dépendance entre les agents (même quand plusieurs agents ne partagent qu'un espace géographique, les déplacements des autres, la superficie occupée par les autres... contraignent le travail de l'opérateur). Par exemple, «dans la coaction, éviter - ou contrôler - les perturbations d'activité de l'autre et par l'autre est le premier point à respecter» (Rogalski, 1994, p. 370-371), et cette dépendance s'illustre notamment par le travail à la chaîne où l'activité d'un opérateur dépend du travail du collègue qui le précède.

**L'activité collective  
et la coopération**

En revanche, on parlera, au sens fort, d'activité collective et de coopération lorsque les participants sont mutuellement dépendants dans leur travail et qu'il leur est nécessaire d'articuler leurs activités respectives les unes par rapport aux autres pour que le travail puisse être fait (Schmidt, 1994). La coopération simple (De la Garza & Weill-Fassina, 2000 ; Pueyo & Gaudart, 2000) ou distribuée (Rogalski, 1994) peut porter sur un même objet ou sur des objets différents et les opérations et actions des agents effectuées sur cet objet peuvent être identiques ou différentes. C'est l'existence d'un objectif commun aux membres de l'équipe qui induit cette dépendance mutuelle, contrairement au simple partage des ressources qui n'y conduit pas nécessairement. Cet objectif ou but commun n'est pas forcément identique dans ses moindres détails pour tous les membres du groupe (Grosjean & Lacoste, 1999). Il ne doit pas être confondu avec «un objectif global de fonctionnement de l'entreprise» (De la Garza & Weill-Fassina, 2000, p. 227) que tous les personnels d'une organisation sont censés partager. Qu'il soit un objectif final, intermédiaire ou immédiat, proximal, un sous-but, un but ponctuel et opératif (comme dans le cas de l'émergence d'un réseau dont l'objectif commun est de faire face à un incident), un objectif à court, moyen ou long terme, les agents impliqués dans une activité collective partagent tous un objectif commun. A ce but commun, Soubie & Kacem (1994) ajoute l'entraide, c'est-à-dire une situation où les actions (orientées vers ce but) des uns facilitent les actions (également orientées vers ce but) des autres. L'entraide, parce qu'elle est mutuelle, «sous-tendue par une notion d'échange» (De la Garza & Weill-Fassina, 2000, p. 228), ne doit pas être confondue avec l'assistance.

**Le déterminisme de la tâche**

Comme le montre le modèle {T,E,A,M,s} (Soubie & Kacem, 1994), la tâche surdétermine les formes de la coopération. Dans ce

modèle, en effet, les tâches d'un agent (qu'elles soient obligatoires ou facultatives) définissent son rôle et l'ensemble des rôles de tous les agents (ainsi que les actes de communication et l'environnement de travail) déterminent les modes de coopération. Ainsi «un mode de coopération constitue (...) une répartition possible des rôles des agents coopérants par rapport à l'objectif de haut niveau assigné à la coopération» (Soubie & Kacem, 1994, p. 87). Le type de coopération n'est opérant que si les rôles sont complémentaires, ce qui signifie que toute tâche doit pouvoir être assumée par au moins un agent, qu'il n'y a pas d'interférence entre les tâches obligatoires constituant les rôles - ce qui pourrait se traduire par des redondances et des relations conflictuelles ou compétitives entre les agents (Erseau, Chaudron, Ferber & Bouron, 1994 ; Hoc, 1996) - et qu'il existe une fonction pour résoudre les éventuels conflits concernant les tâches qui ne sont obligatoires dans aucun rôle. Une fois mise en place, la coopération évolue en fonction des changements de l'environnement, en modifiant l'attribution des tâches et par conséquent le rôle des agents.

**Encadré 15.b**

Les quatre types de coopération selon Schmidt (1994) :

- «Coopération augmentative» : simple et additive, son but est d'augmenter les capacités physiques et la quantité d'informations afin d'accomplir une tâche qu'un individu ne pourrait réaliser seul, par exemple, soulever une énorme pierre à plusieurs si elle ne peut être portée par un seul individu (Schmidt, 1994).
- «Coopération combinatoire» : chaque individu est compétent pour des tâches précises, l'équipe intégrant les compétences de chacun (Schmidt, 1994), par exemple, une équipe chirurgicale constituée d'un chirurgien, d'un anesthésiste et d'infirmières (Barthe & Quéinnec, 1999).
- «Coopération d'évaluation» : réside dans la multiplication des stratégies de résolution et surtout dans l'évaluation mutuelle entre les membres de l'équipe, permettant ainsi d'obtenir des décisions plus fiables et plus réfléchies.
- «Coopération de confrontation» : nécessaire quand la réalisation de la tâche exige des diagnostics et des pronostics valides et objectifs. Ce type de coopération permet d'obtenir l'expression des idées et critiques de toutes les personnes concernées (Lacoste, 2000) (par exemple grâce à un tour de table) et rejoint la notion de coopération débative c'est-à-dire «orientée vers une pluralité de points de vue» (Munduterguy & Darses, 2000, p. 171).

**La coopération est indispensable à l'activité collective**

L'accomplissement d'une activité collective implique nécessairement une coopération structurale (logique, causale et temporelle), pour partie gouvernée par un plan, pour partie située (Suchman, 1987 ; Livet, 1994 ; Decortis & Pavard, 1994 ; Clark, 1996), c'est-à-dire, émergeant des interactions régies par les circonstances locales de leur effectuation, afin, notamment, d'en rendre les buts compatibles.

**En revanche, la communication n'est pas indispensable à la coopération**

Cependant la communication ne constitue pas un moyen nécessaire de la coopération. Premièrement, les agents peuvent ne pas avoir besoin de se rencontrer pour coopérer, dès lors que certaines conditions créées par des actions antérieures d'autres membres de l'équipe apparaissent dans l'environnement de la tâche (Hutchins, 1990) : chacun faisant sa part du travail collectif. Deuxièmement, même si les agents sont ensemble, des échanges ne sont pas nécessaires pour assurer leur coopération. Deux Kayakistes abordant de conserve sans planification préalable les tourbillons d'un rapide se répartissent leurs tâches sans négociation et même sans échanger verbalement, la «compétence des acteurs consist[ant] à reconnaître le type

d'action dans lequel son partenaire est engagé, éventuellement la raison de cette action» (Pavard & Soubie, 1994, p. 7). Troisièmement, même si l'un des agents engagé dans l'action collective ajuste sa propre action à des signes qu'il perçoit chez son partenaire et qui n'ont pas été nécessairement émis à son endroit de façon intentionnelle, ces signes, à mi-chemin entre des communications naturelles et des communications non naturelles selon Grice (1975), peuvent néanmoins s'avérer indispensables au succès de l'action collective ou à ses composants individuels. «Deux personnes travaillant de concert peuvent certes *échanger* des informations de façon intentionnelle, par exemple verbalement, mais peuvent aussi *utiliser* de l'information non intentionnelle (les *indices* au sens de Piaget 1970), ou de l'information intentionnelle adressée par le partenaire au système technique (ses actions sur le système) (...). Cette utilisation de l'activité d'autrui comme source d'information non intentionnelle est ainsi une dimension très importante des activités collectives» (Falzon, 1994, p. 302). «Dans les situations complexes de travail, la coopération est souvent rendue possible par des communications non intentionnelles, où l'agent récepteur identifie les intentions de l'agent émetteur sans que ce dernier ait manifesté son intention d'information ou de communication» (Decortis & Pavard, 1994, p. 38).

Si elle n'est pas nécessaire à la coopération, « la communication est un des moyens privilégiés de la coopération (...) » (Barthe & Quéinnec, 1999, p. 677). Elle remplit diverses fonctions que nous allons analyser maintenant, en abordant successivement les situations de communication au travail, leurs fonctions et leurs registres.

## **15.3. LES COMMUNICATIONS AU TRAVAIL**

---

### **15.3.1. Définition de la communication**

Un acte communicatif (ou acte de communication) est «un comportement de quelque nature que ce soit pourvu qu'il soit destiné à être observé par (et donc à changer l'état mental d'au moins) un autre agent que son auteur. Un agent adopte un comportement de ce type pour communiquer une intention. Ainsi, des actes non linguistiques tels que ceux, par exemple, destinés à référer en désignant gestuellement un objet, sont des actes communicatifs» (Sadek, 1994, p. 98). Plus généralement, la posture, la distance, le paralangage (prosodie, intonation, etc.) et le langage constituent des systèmes de moyens de communication. Un acte communicatif suppose donc nécessairement deux pôles : un pôle «émetteur» et un pôle «récepteur» ; avec, entre les deux, «un comportement (...) destiné à être observé», c'est-à-dire un signal (Clark, 1996), qui passerait une intention de l'un à l'autre.

**Encadré 15.c. La notion de signal**

Ce signal est d'ailleurs un objet très complexe. Par exemple, un locuteur qui émet un énoncé dans un certain contexte accomplit simultanément trois opérations. Une opération locutoire : le locuteur produit un énoncé de la langue, soit une forme grammaticale (qui relève donc de la syntaxe, organisation des signes entre eux) dotée d'au moins une signification (qui relève de la sémantique, ensemble des relations que les signes entretiennent avec le monde). Une opération illocutoire (qui relève de la pragmatique) : il accomplit une action en disant ce qu'il dit, par exemple un prêtre baptise en disant «je te baptise». Enfin une opération perlocutoire, en produisant certains effets sur l'auditeur, par exemple l'amener à croire une certaine proposition.

Quant à l'intention que «porte» le signal, elle se dédouble et comprend : une intention informative «d'informer les destinataires de quelque chose» (Sperber & Wilson, 1989, p. 51), c'est le «être observé» de la situation du début, et une intention communicative «d'informer les destinataires de cette intention informative» (ibidem, p.51), c'est le «destiné à» de la définition du début. Comprendre une communication, c'est donc reconnaître l'intention qui l'a motivée. La détermination de l'intention au travers (ou à partir) du signal constitue un processus inférentiel complexe s'appuyant partiellement sur du décodage (donc sur des propriétés matérielles, syntaxiques et sémantiques du signal) mais reposant surtout sur un ensemble de principes de rationalité et de principes opératoires que la pragmatique s'est évertuée à dégager depuis les années 1950. Le principe de coopération (Grice, 1979) et le principe de pertinence (Sperber & Wilson, 1989), qui en est la généralisation, sont les plus importants (Ghiglione & Trognon, 1993 ; Blanchet & Trognon, 1994), notamment en ce qu'ils permettent d'accéder à ce que la communication comporte d'implicite.

**Encadré 15.d. Principe de coopération**

Le principe de coopération stipule que «votre contribution conversationnelle corresponde à ce qui est exigé de vous, au stade atteint par celle-ci, par le but ou la direction acceptée de l'échange parlé dans lequel vous êtes engagé». Il se décline en quatre maximes : de quantité, «que votre contribution contienne autant d'information qu'il est requis, ni plus ni moins, compte tenu des visées conjoncturelles de l'échange», de qualité, «que votre contribution soit véridique, n'affirmez pas ce pourquoi vous manquez de preuve», de relation, «parlez à propos», et de modalité, «soyez clair, évitez de vous exprimer avec ambiguïté».

Le principe de pertinence, qui vaut pour n'importe quel stimulus intentionnel, quel que soit le système de communication auquel il appartient ou même s'il n'appartient à aucun système de communication, stipule que tout stimulus intentionnel communique automatiquement qu'il est le stimulus le plus pertinent pour le récepteur que l'émetteur ait trouvé, c'est-à-dire qu'il est le stimulus qui permet le plus d'inférences au récepteur en lui demandant le moins de travail cognitif.

Ce processus d'inférence qu'on peut formaliser comme Evrard & Awada (1994), dépend d'ailleurs en partie d'un processus interactif distribué sur les deux pôles de l'acte communicatif (Clark, 1996 ; Bromberg & Trognon, 2000 ; Trognon, 2001) dans lequel le partage intersubjectif des croyances relatives à la situation et à ses protagonistes constitue à la fois une ressource de l'interaction et un produit de cette interaction. L'interprétation repose alors certes sur la reconnaissance de plan mais dépend fondamentalement des circonstances contingentes de son accomplissement. «Nous ne connaissons généralement pas de façon suffisamment précise l'état futur qui est visé et c'est souvent après avoir rencontré un état de fait que nous identifions rétrospectivement l'état vers lequel nos actions précédentes étaient dirigées» (Decortis & Pavard, 1994, p. 40 ; Livet, 1994).

En effet, un acte de communication ne se produit jamais dans un espace «vide», il relève toujours d'une situation de communication qui le résultat de la rencontre d'une scène (lieu, temps, type d'activité,...) avec des participants entretenant des relations interpersonnelles. Il nous semble important d'insister sur le fait que le statut de récepteur des participants peut varier selon les situations de communication dans lesquelles ils se trouvent (Goffman, 1991), qui elles-mêmes évoluent suivant le déroulement de l'interaction (Goffman, 1987). Ils sont simplement passants quand ils perçoivent l'acte de communication sans que l'émetteur en soit conscient. Ils sont spectateurs quand ils sont ouvertement présents dans les champs perceptifs des interactants mais sans participer à l'interaction. Ils sont auditeurs quand, participants à l'interaction, ils ne sont pas adressés à un moment donné. Enfin, ils sont destinataires quand ils sont participants et adressés. La position de destinataire éclate d'ailleurs encore quand l'interaction implique plus de deux participants (Clark & Carlson, 1982 ; Kerbrat-Orecchioni & Plantin, 1995).

### **15.3.2. Les situations de communication au travail**

**Ces situations ne concernent pas forcément des collectifs**

En s'aidant de Grosjean (1995), on peut distribuer ces situations dans les catégories suivantes qui ne sont du reste pas exclusives :

#### **Les situations de co-présence**

Les situations de co-présence sont soit focalisées, ce sont alors des situations de face-à-face, duelles ou plurielles, soit non focalisées, comme dans les salles de contrôle.

#### **Les relations de face à face focalisées**

**La relation de service**

Les relations de service, les relations commerciales (telle la relation commerciale étudiée par Kostulski & Trognon, 1998a), les appels téléphoniques d'urgence (SAMU), les entretiens et les communications fonctionnelles de face à face dans le travail (telle la relève de poste étudiée dans Grusenmeyer & Trognon, 1995, 1996, 1997 ; Trognon & Grusenmeyer 1997, qui est une situation duelle ou telles les transmissions entre équipes paramédicales dans les hôpitaux analysées par Grosjean et Lacoste, 1999 ; Kostulski & Trognon, 1998b, 1999, 2000 ; Trognon & Kostulski, 1999, qui sont des situations focalisées plurielles) constituent des exemples de relations de face à face focalisées.

La relation de service a notamment été analysée par Lacoste (1995) en étudiant une agence parisienne d'EDF-GDF. L'agent d'une relation de service est à l'interface entre le client et l'organisation. Partant, il est une «tête de pont» d'un réseau (d'un collectif) que constitue l'organisation avec ses collègues de travail et ses artefacts dont l'ordinateur. Ainsi, de la même façon que dans les dialogues d'assistance informatique étudiés par Bouzit (2000), il arrive qu'on passe d'une situation d'agent-client-système informatique à une

situation collective de résolution de problème quand l'agent doit faire appel à des collègues situés en dehors du contact avec la clientèle. Dans sa relation avec le client, l'agent d'accueil n'est jamais seul puisqu'il peut, à tout moment, s'appuyer sur ses collègues ou des outils informatiques pour résoudre un problème. Il fait partie d'un réseau même si la visibilité de ce dernier n'apparaît pas toujours d'emblée, de sorte que son travail est déterminé d'une part par la dynamique située et co-produite interactivement de sa relation au client et d'autre part par son appartenance à l'organisation.

**Encadré 15.e : L'activité de l'agent, dans sa relation au client, consiste en un triple travail :**

- un travail cognitif : compréhension de la demande et satisfaction de celle-ci en fonction de la situation, assurance que les connaissances nécessaires sont partagées, sinon faire œuvre pédagogique ;
- un travail normatif : vérifier que les normes d'action et de jugement sont semblables de part et d'autre, ou du moins compatibles, sinon les faire évoluer en explicitant les rôles respectifs ou en rappelant à l'ordre ;
- un travail de civilité ou relationnel : adopter un ton facilitant l'échange, calmer le jeu en cas de protestation, rassurer en cas de crise. C'est justement ce que ne fait pas l'infirmière du dialogue étudié par Whalen, Zimmerman et Whalen (1992) dont la déféction se soldera par le décès de la personne pour laquelle l'appel avait été lancé.

**Les transactions coopératives**

Avec les situations de co-présence focalisées, on entre dans un domaine particulier des transactions interlocutoires (Trognon, 1999 ; Bromberg & Trognon, 2000) : les dialogues et les polylogues coopératifs dont la mise en évidence des règles est devenue un champ de recherche (Falzon, 1994, p. 310 ; Bromberg & Trognon, 2000) avec d'importantes retombées en matière de formation.

**Notion d'agent coopératif**

Dans un dialogue coopératif, où on dialogue pour coopérer, pour faire une tâche mais où on coopère aussi pour dialoguer (Falzon, 1994, p. 303), un agent qui a identifié un but (ou une intention) chez son interlocuteur adoptera ce but (par un «transfert d'intention») pour autant que ce but ne soit pas incompatible avec ses propres objectifs (Sadek, 1994). Les réponses complétives, correctives et suggestives illustrent ce comportement coopératif, comme la réponse complétive et suggestive : «à 12H00, quai 1. Mais le suivant, celui de 12h30, arrive plus tôt à Paris», à la question «savez-vous à quelle heure part le prochain train pour Paris ?» (Sadek, 1994). «La règle classique de coopération qui est à l'origine de ce type de réponse consiste à fournir des informations supplémentaires qui n'ont pas été explicitement demandées mais dont l'intérêt pour le demandeur a, d'une quelconque façon, été inféré à partir de la question» (Sadek, 1994).

**Dialogues pédagogiques et dialogues d'élicitation**

Les dialogues de la typologie proposée par Falzon (1994) illustrent le concept de dialogue coopératif. Cette typologie comprend deux grands types de dialogues, les dialogues de résolution de problème et les dialogues de transfert de connaissances. Les seconds comprennent d'une part les *dialogues pédagogiques* et d'autre part les *dialogues d'élicitation*. Dans les dialogues pédagogiques, qui sont des situations d'apprentissage explicite mais également d'apprentissage opportuniste où «les apports d'information vont au-delà du besoin immédiat des opérateurs» (Falzon & Pasqualetti, 2000 ; voir également Sannino, Trognon, Dessagne & Kostulski, 2001), «le but du tuteur est d'aider l'élève à trouver la solution, en lui fournissant

les connaissances nécessaires à la résolution, en corrigeant d'éventuelles croyances erronées, et en orientant son processus de résolution» (Falzon, 1994, p. 305 ; voir également Sannino, Trognon, Dessagne & Kostulski, 2001 ; Trognon & Saint Dizier, 1999). Dans les dialogues d'élicitation, «l'objectif est de formaliser la connaissance d'un des partenaires» (Falzon, 1994, p. 306 ; voir également Saint-Dizier & Trognon, 2000, Brangier & Tedeschi, 1991). Les dialogues de résolution de problème dont les dialogues d'assistance constitue un sous-ensemble, sont focalisés sur la résolution conjointe d'un problème commun à deux ou plusieurs interlocuteurs (Falzon, 1994, p. 305). On peut les distribuer en dialogues expert/consultant et en dialogues expert/expert (Falzon, 1991), lesquels s'effectuent souvent en langages opératifs (voir p. 445) en raison des connaissances communes du domaine de référence que partagent les interactants.

Tous ces dialogues présentent des éléments et des formats d'échanges qui leurs sont caractéristiques et qui ont des fonctions spécifiques au type de dialogues dans lesquels ils apparaissent (Sannino, Trognon, Dessagne & Kostulski, 2001) : le type de dialogue surdéterminant les fonctions de ses composants. Par exemple, les dialogues de résolution de problème comportent des échanges liés au problème (proposition de solution, critiques, suggestions d'objectifs ou de plans d'action), liés à la gestion du dialogue (demandes de répétition, assurés de réception), et d'autres enfin liés à l'établissement de connaissances mutuelles (fournitures d'information, corrections de fausses croyances). De même, dans les dialogues d'assistance, (Falzon, 1994) les comportements élémentaires d'assistance ont des fonctions argumentatives : l'information procédurale joue un rôle de justification de la critique, et la génération de solution un rôle de contre-proposition à la solution initiale.

### ***Relations de co-présence non focalisées***

Le contrôle d'approche du trafic aérien étudié par Bellorini et Decortis (1994), qui implique de travailler dans une salle de contrôle, constitue un excellent exemple de relation de co-présence non focalisée.

Dans cette situation de communication, les tâches sont distribuées entre plusieurs contrôleurs, chacun étant responsable d'un secteur d'approche de l'aéroport. Le contrôleur radariste responsable d'un secteur participe à un réseau formé par les pilotes des avions qui passent dans la portion d'espace dont il a la responsabilité, le contrôleur organique de son secteur, le contrôleur radariste des secteurs adjacents, proches (lorsque plusieurs secteurs sont en cause, un contrôleur radariste joue la fonction de contrôleur directeur) ou plus lointains, les contrôleurs des secteurs en route (avions en transit dans la surface gérée par l'aéroport) et les contrôleurs de la tour de contrôle, dont la tâche est de gérer les avions tandis qu'ils décollent ou qu'ils atterrissent.

**L'horizon  
d'observation  
des agents**

Les contrôleurs radaristes contrôlent le trafic au départ et à l'arrivée de leurs secteurs, en effectuant les séparations indispensables et en établissant un ordre d'atterrissage. Mais la prise en charge et les transferts des avions de secteur à secteur sont effectuées en collaboration avec les secteurs adjacents. Dans ce moment particulier de leur travail, les agents rencontrent alors le double problème de parvenir à un consensus sur une représentation commune du système et de son évolution (prendre une décision de groupe selon Brehmer, 1991) et de coordonner des décisions partielles en une décision globale (prendre une décision distribuée selon Brehmer, 1991). Pour résoudre ce double problème, ils peuvent s'appuyer sur leur «*horizon d'observation*». L'horizon d'observation (Hutchins, 1990) d'un agent est l'environnement cognitif qui lui permet d'être renseigné sur les activités de ses collègues, proches (communications de face-à-face) ou distants (communications à distance). Des supports d'information l'enrichissent. En l'occurrence, les contrôleurs radars d'approche disposent d'une même représentation physique du trafic aérien, grâce aux artefacts qui meublent les postes de contrôle : écran radar représentant les routes, les aéroports, les avions en vol, les portes d'entrée, pupitres où sont disposés les strips (informations relatives aux plans de vol contrôlés par le secteur), moniteurs représentant les informations météorologiques et moniteurs visualisant les strips des avions au départ. L'horizon d'observation, qui est plus ou moins ouvert en fonction de la disposition du poste de travail et de la motivation de l'agent, permet de prendre conscience des besoins d'aide des partenaires, donc de réguler collectivement les ressources. Plus généralement, il étaye la formation des attentes partagées qui sont à la base des actions coordonnées, attentes d'autant plus riches et précises que l'horizon s'étend.

**Le cadre participatif  
est variable**

Dans les salles de contrôle et les autres situations de communication analogues, où «chacun peut être témoin de communications qui ne lui sont pas destinées, et inversement, doit parfois être alerté pour mobiliser son attention sur un événement, une communication qui le concerne» (Grosjean, 1995, p. 33), le cadre participatif n'est pas déterminé, mais éminemment variable et les agents tiennent compte de cette indétermination dans leur gestion de la communication. Certes, ce cadre participatif n'est pas indépendant de l'activité. Par exemple, dans les équipages des avions de patrouille maritime français (Leglise, 1998), la distribution des communications entre les 2 opérateurs acousticiens surveillant et gérant les bouées immergées (A2 et A3), l'opérateur qui les coordonne (A1) et le Tacco, leur responsable hiérarchique, qui récupère les informations et prend les décisions est isomorphe à la structure opérationnelle du groupe : A1 est le plus loquace et c'est lui qui en reçoit le plus de ses deux collègues. Mais en même temps «au cours des échanges entre plusieurs partenaires travaillant en coopération, on ne peut prédire où l'information servant à la réalisation de la tâche ira effectivement. En effet, l'information peut être traitée par des agents du système auxquels le message n'est pas initialement destiné mais qui va cependant influencer leurs conduites ultérieures



(leurs communications et les actes coopératifs qu'ils pourront poser) [...] l'information peut être traitée à des endroits qui sont parfois a priori inattendus et qui conditionnent pourtant les actes de communication et de coopération de l'ensemble des agents» (Decortis & Pavard, 1994, p. 42).

L'efficacité d'une salle de contrôle a pour double condition que les agents accèdent au contenu du dialogue (ou de la communication) que la personne avec qui ils veulent inter-agir entretient avec son partenaire, et que les agents accèdent à des informations extralinguistiques (postures, directions des regards, activités actuelles des agents) sur leurs collègues (Pougès & al., 1994). Dans la situation étudiée par Bellorini & Decortis (1994), le contrôleur nord (CN), trop occupé par un trafic important dans sa zone, donc par les communications avec les avions qu'il a sous son contrôle, n'entend plus les communications du contrôleur sud (CS) avec l'avion dont il s'occupe présentement et ne s'informe plus auprès des supports communs d'information, de sorte que ne prenant plus en compte les contraintes de la tâche de son partenaire, il n'effectue pas assez rapidement le transfert d'un avion dans la zone du contrôleur sud, obligeant ce dernier à modifier la direction de l'avion dont il était en train de s'occuper. «Dans cet exemple, on observe une *réduction d'appréhension de l'étendue du champ cognitif commun* dans une phase de la tâche où une coordination aurait du être réalisée entre les contrôleurs radaristes nord et sud. Celle-ci est caractérisée par une concentration très forte d'un des agents sur sa propre tâche, et une diminution de l'écoute périphérique de l'agent et de l'attention accordée à son partenaire direct. Il apparaît en effet que la proximité du partenaire et les communications en face-à-face, l'écoute attentive ou distraite des communications du partenaire avec des tiers (les pilotes des avions contrôlés) permettent d'avoir une connaissance de l'activité du partenaire et d'ajuster son propre comportement, en d'autres termes de réaliser dans les meilleurs des cas une coordination anticipée par le transfert anticipé des avions» (Bellorini & Decortis, 1994, p. 266).

**L'intérêt de l'outil informatique**

L'outil informatique peut alors s'avérer utile pour créer cet accès au travail d'autrui. Ainsi Berger & al. montrent-ils comment l'implantation d'un outil informatique grâce auquel des opérateurs contrôlant le trafic routier dans un tunnel, qui travaillent en parallèle, sont informés des actions des autres, fait qu'ils se concertent mieux en s'engageant dans une forme de co-activité qui leur permet de solutionner ensemble une urgence. Le collectif inventé par Decortis & Pavard (1994) joue le même rôle au SAMU 91. Ce collectif gère l'ensemble des appels en provenance des professionnels et du public d'un département. La gestion d'un appel implique des opérateurs médicaux (médecins régulateurs, hospitalier réanimateur et généraliste) et non médicaux (de deux à quatre permanenciers, auxiliaire de régulation médicale), de sa saisie jusqu'à l'aboutissement de l'intervention, en passant par l'analyse de la situation, la décision, sa mise en œuvre et son suivi. Ces différentes personnes doivent être informées en permanence de la totalité des éléments du dossier pour intervenir efficacement. En situation

nominale (sans surcharge de travail et sans incident majeur), lorsque se produit un accroissement soudain du nombre des appels, le groupe dispose d'une procédure relativement simple : tout appel parvenant sur le poste d'un agent déjà occupé est pris par un agent disponible. Cette règle comporte des limites. Par exemple, elle ne permet pas de traiter efficacement les contre-appels (appel qui fait suite à un appel antérieur), car ce contre-appel ne tombe pas nécessairement sur le même agent. Plus gravement, une condition nécessaire de son application est l'écoute simultanée des agents. Or, plus le nombre d'appels augmente et moins les autres agents écoutent les conversations du collectif, et répondent aux requêtes qui émanent des collègues. En d'autres termes, la surcharge de travail réduit l'horizon d'observation. «Le collecticiel permet de corriger ce mécanisme de dégradation en introduisant un moyen pour chaque agent de consulter électroniquement l'information sur des dossiers traités sur d'autres postes» (Decortis et Pavard, 1994, p. 358). En l'occurrence, il s'agit ici d'améliorer les communications entre agents hospitaliers au cours d'opérations de diagnostic médical. Cet exemple montre combien l'introduction d'un collecticiel (ou groupware, qui est un logiciel d'aide à la prise de décision collective) dans un collectif constitue une opération délicate.

**Encadré 15.f : Il faut en effet être attentif à trois types de contraintes relatives :**

- à la tâche [qui est responsable de quel type de décision, avec quel niveau de polyvalence, qui maîtrise le système technique (par exemple traiter les pannes), qui a accès aux ressources qui optimisent les solutions ?] ;
- à l'agent au regard du collectif (quel est son degré d'autonomie, son éventail de décisions, son sentiment de co-présence et de contribution au collectif ?) ;
- à l'environnement (qui a le pouvoir de décision par rapport au «client» et quelle est l'étendue de cette décision ?). «Tout changement de l'environnement de travail impliquant un éloignement des agents ou un plus grand isolement (par exemple si le collecticiel était associé à une communication à distance avec perte des informations visuelles et auditives sur les activités du groupe) pourrait totalement remettre en cause les mécanismes de régulation du collectif qui font que le système est aujourd'hui performant» (Decortis et Pavard, 1994, p. 364).

### **Les situations de communication médiatisées**

#### ***Avec interaction***

Une première catégorie de situations de communication médiatisées concerne des interactions duelles (téléphone, radio) ou plurielles (conférence téléphonique) avec interaction. Certaines impliquent des professionnels qualifiés et se déroulent tantôt en langage naturel tantôt en langage opératif. D'autres, comme les conversations téléphoniques d'assistance «psycho-sociale» (Gaulmyn (de), 2001 ; Lancry-Hoestlandt, 2001) ou technique (Lamblez, 2001) impliquent des experts et des consultants. Leur économie les rapproche des situations de communication face-à-face sauf que, le canal visuel faisant défaut, la voix est l'unique ressource de contextualisation des énoncés.

#### ***Sans interaction***

##### ***L'annonce sonore***

L'annonce sonore que Borzeix (1995) a étudiée à la SNCF illustre tout particulièrement ce genre de situation.

La fabrication d'une annonce ne relève pas d'un agent, mais engage plusieurs : l'agent sono, qui fait les annonces au micro, l'agent télépan (qui informe au moyen du télépancartage), trois aiguilleurs et un chef de circulation, l'annonce résultant de la coopération de ces agents réunis dans la salle de régulation du trafic, auxquels il convient d'ajouter les artefacts : micros et écrans qui renseignent l'annonceur sur l'état des quais grâce aux caméras qui y sont disposés le long des voies : «voyageurs et cellule information sont bien en *interaction* sans être pour autant en face-à-face. Une interaction asymétrique où l'agent sono voit sans être vu» (Borzeix, 1995, p. 113).

L'annonce, qui est un message inamendable par l'annonceur et doit être comprise immédiatement et sans ambiguïté, est surinvestie en situation perturbée : les moindres «changements prosodiques dans l'énoncé d'une même annonce (modifient) radicalement les jugements concernant l'assurance, l'activité, la compétence de l'énonciateur, la relation de celui-ci au public (place, proxémie, aspects agonistiques) ainsi que le sentiment de sécurité» (Borzeix, 1995, p. 35). Sa force en fait un objet illocutoire complexe («mésos») comme l'écrit Borzeix, c'est à dire entre le macro et le micro) qui condense plusieurs actes de langage élémentaires.

Ainsi l'annonce étudiée par Borzeix combine-t-elle six actes de langage : elle justifie la suppression, avertit (trois fois) de la suppression, promet (deux fois) une solution de remplacement, oriente les destinataires de la promesse sur la bonne voie, précise la mission du train de remplacement et enfin confirme l'information affichée au tableau. Quoiqu'elle constitue une «structure d'information prévisible» (Goodwin, 1992 ; Goodwin & Goodwin, 1996), avec des référents, des organisations syntaxiques, des lexiques souvent très semblables, l'annonce est un phénomène indexical, «création en contexte d'une information nouvelle, ajustée aux circonstances de son énonciation» (Borzeix, 1995, p. 101).

### **15.3.3. Fonctions de la communication dans les situations de travail**

On peut les répertorier sur la base des travaux qui leurs ont été consacrés par Grosjean & Lacoste (1999), Borzeix (1994), Lacoste (1991, 1995, 2000) en deux grandes catégories qui sont les communications fonctionnelles et les communications relationnelles, lesquelles sont aux deux pôles d'un continuum verbal dont Trognon (1999) et Trognon & Kostulski (1999, 2000a) ont montré qu'elles s'accomplissaient conjointement dans les interactions.

#### **Communications fonctionnelles**

On parle de communications fonctionnelles ou opératives (Samurçay & Delsart, 1994) lorsque les échanges entre les acteurs concernent «directement le contenu du travail réalisé» (Leplat & Savoyant, 1983) ou lorsque ces communications constituent des actes réflexifs visant à régler des problèmes, à prévoir des actions

futures, à répartir des tâches. Les premières sont des communications «opérationnelles» et les secondes des communications «méta-opérationnelles» (Grosjean & Lacoste, 1999). Evidemment, les communications opératives ont simultanément plusieurs fonctions plus ou moins hiérarchisées et pas nécessairement uniquement fonctionnelles. Six fonctions ont été répertoriées, que nous allons maintenant détailler :

**La circulation de l'information**

La fonction première de la communication est de faire circuler, de propager et de partager l'information dans le collectif (Leplat, 1991, 1993) en constituant ce dernier comme un système de distribution des états représentationnels du collectif (Hutchins, 1995). L'information qui se déplace ainsi spontanément, ou en réponse à des demandes (Karsenty & Falzon, 1993) n'est pas seulement de l'information nouvelle nécessaire à la compréhension de l'activité mais également de l'information réactualisée (Grosjean & Lacoste, 1999 ; Lacoste, 2000). Dans certains collectifs, la circulation de l'information relève même d'une norme professionnelle : il est du devoir de chaque agent d'être attentif à l'information énoncée même si elle ne lui est pas directement destinée et il est de son devoir également de la transmettre aux autres agents même s'ils ne sont pas les destinataires finaux, c'est ce que Grosjean et Lacoste (1999) ont appelé le «faire-passer».

**L'intelligibilité mutuelle de la situation et des actions**

La signification d'une situation n'est pas donnée à l'avance mais se construit à travers des communications dont le langage est le moyen privilégié (Grosjean & Lacoste, 1999). Cette construction de signification partagée, ce cadrage (Goffman, 1991) s'accomplit à travers des processus interprétatifs qui permettent aux agents de s'ajuster mutuellement et détermine ainsi leur perception, leurs attitudes et leurs actions. Cet ajustement mutuel n'est pas figé mais dynamique, tout comme le contexte dans lequel les membres du collectif évoluent qui peut être tour à tour une situation routinière ou exceptionnelle, une situation de formation, etc. Si l'élaboration conjointe d'un contexte commun aux partenaires, aussi appelé *grounding* (Clark, 1996), est une condition nécessaire du fonctionnement d'une relation de travail, c'est ainsi une condition fondamentale de réussite de l'activité d'accueil. Dans ce genre d'activité en effet, les partenaires qui ne se connaissent généralement pas doivent élaborer un contexte commun relativement à la demande (exprimée directement par le client, ou élaborée avec l'aide de l'agent, reformulée par lui en fonction des possibilités) et à la réponse (laquelle ne doit pas seulement être énoncée, mais également comprise). Lorsque la signification du contexte n'est pas commune au client et à l'agent, la demande n'est pas satisfaite.

Dans ce cadre de significations situationnelles partagées, les agents doivent également communiquer pour rendre mutuellement intelligibles, accessibles leurs actions par rapport à la tâche à réaliser (Lacoste, 2000) afin de permettre une «synchronisation cognitive» (Falzon, 1994) au sein du collectif. Ces communications sont d'autant plus importantes lorsque le collectif rencontre un décalage entre le travail prescrit et sa mise en œuvre en situation réelle

(Grosjean & Lacoste, 2000) car elles permettent une modification et une réorientation du cours de l'action. Cette réorganisation est rendue possible d'une part, par la dimension évaluative de la communication qui permet de détecter et de mettre en évidence un décalage et d'autre part, par sa dimension décisionnelle qui permet, par l'entremise de multiples prises de décision rendues nécessaires par l'évolution de la situation, de réajuster localement, de proche en proche, le déroulement de l'action.

**L'articulation  
des actions  
et des activités**

La troisième fonction de la communication est une fonction d'articulation. La communication sert aux membres d'un collectif à articuler les opérations qui y sont distribuées et dont l'interdépendance constitue précisément l'activité collective. Elle sert également à relier de «manière dynamique et contextualisée» (Lacoste, 2000) toutes les activités collectives qui s'accomplissent dans une organisation (Strauss, 1992), d'où l'impression de continuité que donne, par exemple, un hôpital qui est pourtant un lieu où se succèdent et s'articulent différentes activités collectives. Cette fonction d'articulation est parfois assurée par des dispositifs particuliers de parole comme la transmission (Kostulski & Trognon, 2000 ; Trognon & Kostulski, 2000b ; Grosjean & Lacoste, 1999) entre équipes de soins paramédicales à l'hôpital.

**La planification  
de l'activité**

Grâce à sa dimension informative et évaluative, la communication permet au collectif de rationaliser et de formaliser son activité en prenant du recul par rapport à celle-ci de telle sorte à pouvoir planifier l'action même si son déroulement effectif est sujet à révision et adaptation suivant l'évolution du contexte et les incidents éventuels qui peuvent surgir. Grosjean & Lacoste (1999) parlent d'articulation structurante en faisant référence à cette caractéristique de la communication.

**Construire  
et maintenir un  
référentiel commun**

L'hétérogénéité et l'inégalité des savoirs individuels (Lacoste, 1989, 1991) conduit les agents à communiquer, à expliciter leurs connaissances, les informations qu'ils détiennent et à les transmettre. Ces échanges ont pour résultat d'ajuster les représentations des opérateurs (Samurçay & Delsart, 1994) et de construire progressivement un savoir commun, un référentiel opératif commun (Terressac (de), 1991 ; Terressac (de) & Chabaud, 1990) en élargissant le spectre des phénomènes pris en considération, des savoirs et des compétences mis en œuvre dans le collectif (Cicourel, 1990 ; Schmidt, 1991 ; Brehmer, 1991). Cette réalité d'action émerge de la négociation, de la confrontation des points de vue. Ceci est d'autant plus important que ces connaissances partagées constituent une base nécessaire à l'émergence de comportements coopératifs (Navarro, 1991 ; Savoyant, 1974). Cette réalité d'action est en constante évolution puisqu'elle se trouve à la croisée de deux éléments dynamique : un collectif de travail et un contexte de travail. De ce fait, il est nécessaire d'actualiser ce référentiel afin de rester opérationnel et surtout de le transmettre. Pour ce faire, les agents passent par la communication qui aura dans ce cas une fonction de formation, de construction et d'entretien d'expertise (Navarro, 1993). Cette fonction intervient à plusieurs niveaux, on la retrouve dans des situations où des personnes nouvelles sont présentes mais

aussi lorsque le collectif doit utiliser du nouveau matériel ou de nouvelles procédures d'action. Cette fonction intervient encore dans la formation du collectif lui-même par la réactualisation ou l'évolution des savoirs et des pratiques partagés (Grosjean & Lacoste, 1999).

**L'émergence d'une communauté de parole**

De la même manière que les communications ont une incidence sur l'accomplissement et la structuration de l'activité collective, le collectif de travail influence les caractéristiques de la communication dans le sens où l'on va voir émerger des *communautés de parole* qui «résultent de la co-présence, du contact répété, elles se forgent à travers le temps dans l'échange effectif et la collaboration, elles concernent la capacité des groupes à parler collectivement des questions qui les concernent, (...) elles sont stimulées par l'existence de réunions plus réflexives et plus collectives que les interactions ordinaires du travail» (Lacoste, 2000). Ces communautés de parole peuvent évoluer en *communautés discursives* qui sont «structurées par des manières propres de parler, de penser et d'agir, par des valeurs attachées au langage, par des mots et des conduites verbales spécifiques qui unissent ses membres et les distinguent des autres» (Lacoste, 2000).

**Communications relationnelles**

La seconde catégorie de communication correspond aux communications relationnelles. Elles remplissent deux fonctions dans les situations de travail collectif.

D'une part, elles servent à gérer les rapports hiérarchiques, d'autorité, et de pouvoir, elles sont notamment le véhicule des directives de travail (Lacoste, 1991) ordonnées par les supérieurs hiérarchiques aux subordonnés. Ces communications sont généralement surdéterminées par le cadre organisationnel dans lequel elles s'inscrivent ; elles sont donc régies par les rôles et les fonctions des agents qui n'ont pas un statut égalitaire (vis-à-vis de l'accès aux ressources et vis-à-vis des marges de manœuvre) dans l'interaction (Grosjean & Lacoste, 1999) et ne disposent pas de la même autonomie (De Terssac & Lompré, 1994, p. 191).

**Communications interstitielles**

D'autre part, les communications relationnelles permettent également de maintenir les relations sociales entre les acteurs, Grosjean & Lacoste (1999) parlent de communications interstitielles car elles se «glissent» entre les communications fonctionnelles servant à la réalisation de la tâche. Les communications relationnelles, outre le fait d'assurer le lien social, permettent aux membres du collectif de se faire reconnaître en tant qu'agent et de faire reconnaître leur travail aux yeux du groupe et ainsi d'avoir une place dans l'équipe. Elles permettent enfin aux acteurs de partager leurs émotions. C'est surtout prégnant dans les collectifs tels que les collectifs infirmiers où la charge émotionnelle est importante et fait partie intégrante du travail. Le fait de partager ce que l'on ressent permet de mieux supporter les difficultés du travail.

## **15.3.4. Les registres de la communication dans les situations de travail**

### **Les communications au travail sont multimodales**

Tous les registres de communication sont utilisés dans les situations de travail : l'orientation spatiale et corporelle, la vision, et bien sûr le langage, etc. En général, ils sont utilisés conjointement, mais en fonction de la situation de travail. La place du langage ou des communications non verbales diffère donc selon les situations de travail. Certaines situations de travail implique uniquement le langage, par exemple, le dialogue à distance et l'assistance en ligne. Les situations de communication visuelle à distance implique une communication gestuelle voire d'autres types de communication. Ainsi les duos de mineurs expérimentés des mines d'or du nord-ouest canadien, qui travaillent dans un contexte très bruyant, communiquent-ils avec leurs partenaires en utilisant le faisceau de leur lampe de chapeau, ce qui leur permet d'exercer une sorte de contrôle de leurs activités parallèles de forage qui a pour effet de coordonner de façon continue leurs activités (Desnoyers, 1993). Les situations de face-à-face ont un éventail plus large : postures, expressions du visage, mimiques. Le langage y est parfois le système dominant, parfois il n'est pas employé. «On peut même soutenir en forçant un peu le trait que la part des communications verbales risque d'être d'autant plus réduite : a) que le travail se déroule sans accroc, normalement, hors incident ou événement, et b) que la coopération est efficace, qu'elle va de soi, que les règles partagées sur lesquelles elle repose sont connues, reconnues et respectées. Autrement dit, plus l'implicite ou encore le non-dit est grand, moins le langage serait sollicité, ou encore plus la coopération est étroite et plus elle résisterait à l'analyse, par la médiation du moins des échanges verbaux» (Borzeix, 1994, p. 335).

### **Les communications non langagières**

Deux registres de communication non langagière ont particulièrement été étudiés : un registre extra langagier, le registre proxémique et un registre para-langagier, la prosodie.

### **Le registre proxémique**

Dyadiques ou pluriadressés [dont l'intention informative va varier suivant les destinataires de la communication donc «économique sur le plan cognitif et extensible sur le plan interactionnel» (Benckroun, 2000)], les signaux proxémiques observés par Benckroun (2000) au sein d'un centre de régulation des urgences médicales, réfléchissent les possibilités d'interaction dont disposent les membres du collectif selon leur organisation sociale et opérationnelle. «Sociopètes», ils renvoient à des comportements mutuellement identifiés comme des comportements d'ouverture propices à l'interaction, de disponibilité à l'égard d'autrui. L'agent qui utilise un signal sociopète indique que bien qu'occupé par son activité propre ou principale, il réserve une partie de son attention au

groupe et à son activité en participant ainsi au collectif ou à un problème commun. Ces invariants sont à l'origine des phénomènes d'anticipation et des mécanismes des trajectoires d'information (Hutchins, 1991). «Sociofuges», ils renvoient à des comportements mutuellement identifiés comme des comportements de fermeture. L'agent se centre sur la tâche qu'il est en train d'accomplir tout en se fermant au reste du groupe. Il centre toute son attention sur son travail tout en manifestant le désir de ne pas entrer en interaction. Ainsi en va-t-il des agents d'un local d'accueil d'une gare étudié par Lacoste (1995). Ils ont pour double mission de répondre aux demandes d'information des clients et de dépanner des voyageurs bloqués aux lignes de contrôle pour un billet, missions qui se contredisent aux heures de pointe. «Quand l'agent est occupé au téléphone par un appel extérieur, il doit faire savoir au voyageur qu'il n'est pas disponible et pour cela en produire des signes manifestes : geste demandant d'attendre, posture détournée qui évite le regard des voyageurs. Cette négociation de l'entrée en interaction est souvent mal vécue de part et d'autre et alimente des plaintes» (Lacoste, 1995, p. 13).

### **Le registre paralangagier : la prosodie**

Les marqueurs voco-prosodiques sont des objets complexes qui ne sont pas dans un rapport terme-à-terme avec les caractéristiques acoustiques. Elles concernent à la fois les variations de la qualité vocale (timbre, modes d'émission), les variations temporelles [de hauteur et d'intensité, d'organisation temporelle de la parole (débit, pauses, allongement syllabique ou vocalique)], les vocalisations et les caractéristiques articulatoires.

Ces marqueurs ont des fonctions très diversifiées :

- linguistique : structuration syntaxique, contenu du message [hiérarchisation des informations transmises (Goodwin, 1992), force illocutoire (Goodwin, 1992) et degré de cette force (Grosjean, 1995) ;
- conversationnelle : la prosodie intervient dans la gestion du dialogue propre à une relation et en particulier dans l'alternance des tours. Par exemple, dans les dialogues de navigation aérienne, comme Mell (1992) l'a montré, la prosodie intervient quand l'alternance n'est pas contrainte pour indiquer le changement de tour et quand l'alternance est contrainte, pour garder le tour dans les situations problématiques (Grosjean, 1995, p. 38) ;
- interactionnelle : la prosodie intervient dans le passage d'une relation à une autre. Grosjean et Lacoste (1999) ont mis en évidence la variation prosodique d'une infirmière suivant la personne à laquelle elle s'adressait, médecin, stagiaire malade. Elle intervient également dans les changements de rôles à l'intérieur d'une relation. Grosjean (1993) a notamment montré cette variation des rôles qu'entraînait le passage d'une «voix empathique» à une «voix professionnelle» chez la sage femme quant elle accouche une parturiente



- perlocutoire : un défaut de prononciation est mieux perçue qu'une voix standardisée quand elle intervient dans une rame en arrêt sous tunnel, mais moins bien perçue qu'une voix standardisée dans une station ou une gare, où elle «constituera un véritable «bruit» sémiologique : on écouterait la voix, on en rira, on entendrait moins ce qui est dit» (Grosjean, 1995, p. 35), lors d'un incident, une hésitation, un débit précipité sont perçus comme des marques de nervosité, de manque de maîtrise de la situation et entraînent un sentiment d'insécurité, les voix autoritaires, agressives et distantes n'engendrent pas de sentiment de sécurité, au contraire de la voix calme et amicale (Grosjean, 1995).

Bref, la prosodie est le principal véhicule des *indices de contextualisation* qui sont les indices par lesquels «les locuteurs signalent et les allocutaires interprètent la nature de l'activité en cours, la manière dont le contenu sémantique doit être compris et la manière dont chaque phrase se rapporte à ce qui précède et à ce qui suit» (Gumperz, 1989, p. 28).

### **Les communications langagières**

Comparé aux autres registres, le registre langagier présente beaucoup d'avantages. Il est tout d'abord plus informatif que les autres dans la mesure où le langage est le seul registre de communication capable de se décrire lui-même. Il est ensuite plus économique dans la mesure où, tout énoncé, en raison de son indexicalité, «transmet» beaucoup plus d'informations qu'il ne l'indique explicitement. Ainsi, le fait de dire que l'on envoie tel patient dans tel hôpital permet au destinataire du message d'inférer le type d'opération que l'on va pratiquer sur le patient car le service infirmier travaille depuis longtemps en étroite collaboration avec cet hôpital pour un certain type d'opération (Grosjean & Lacoste, 1999).

#### **Les langages opératifs**

Avec les langages opératifs (vocabulaire restreint, syntaxe simplifiée, sémantique et pragmatique univoque), cette propriété d'économie prend sa forme la plus aboutie (Falzon, 1989, 1991). Ils sont le résultat d'une pratique professionnelle visant à optimiser le travail tout en réalisant une économie cognitive. S'ils ont un statut informel au départ d'une activité, ils s'institutionnalisent rapidement, notamment dans les situations de travail, de telle sorte que leur maîtrise est primordiale dans l'acquisition de la compétence de l'activité et fait partie intégrante de la formation des individus. Dans certaines situations, en particulier les situations à risque, comme la navigation aérienne, l'usage du langage opératif est de surcroît codifié. La sécurité imposant que la communication entre pilote et co-pilote soit strictement formalisée, les protocoles d'échanges sont spécifiés et les interprétations répertoriées, par exemple les actions réalisées sont verbalisées, et le destinataire répète les actes de communication qui lui viennent des autres acteurs afin de montrer qu'il a compris, contrairement à ce qui se passe dans une situation de communication ordinaire où la répétition est interprétée comme une demande de rectification. Ces normes limitent les malentendus mais ne les suppriment pas entiè-

rement et appauvrissent encore les fonctionnalités du dialogue. Mell (1992) a ainsi montré que la phraséologie obligatoire des dialogues de navigation aérienne ne permettait pas le codage des forces illocutoires, alors que «la distinction entre sollicitation, suggestion, ordre impératif absolument ou non, est tout à fait nécessaire dans ce type de dialogue, puisque l'on est dans un langage de l'action et souvent de l'action urgente dans laquelle tout malentendu peut avoir de graves conséquences» (Grosjean, 1995, p. 39). Les agents ressentent d'ailleurs l'imperfection de ce langage puisque leurs dialogues empruntent largement au langage naturel. Plus généralement, les langages opératifs sont doublement restreints, d'abord à certaines activités et non transposables à d'autres et ensuite aux situations routinières de cette activité.

**Les règles  
d'inférences de la  
communication  
langagière dans les  
situations de travail**

Si les règles d'inférence utilisées pour identifier les intentions des communications de travail ne diffèrent pas des règles utilisées dans les communications quotidiennes, elles y acquièrent une coloration particulière comme le montre l'usage des annonces.

L'annonce aux voyageurs privilégie la maxime de qualité à la maxime de quantité, un phénomène que Grosjean avait observé dans ses travaux à la RATP (Grosjean, 1998), la maxime de quantité elle-même se trouvant enrichie d'une règle qui tient compte des contraintes temporelles de l'annonce. L'élaboration d'une annonce suppose des connaissances d'arrière-plan, acquises par l'expérience : d'ordre technique, concernant le savoir ferroviaire, la géographie de la gare, le temps de trajet des voyageurs sur le site et surtout d'ordre communicationnel relatives à la fragilité des décisions réglant le trafic en situation perturbée, et aux malentendus possibles de la part des voyageurs. La fragilité des décisions explique pourquoi il n'est pas exact qu'en situation perturbée l'annonce doit être faite le plus rapidement possible. L'information en temps réel, que vise actuellement la SNCF, constitue un objectif louable, mais trompeur, voire dangereux en matière d'annonce. En effet, énoncée prématurément, l'annonce risque d'être contredite l'instant d'après : l'information ne doit donc pas être délivrée en temps réel, mais au moment opportun, quand elle a le moins de chance d'être modifiée et est encore utile aux voyageurs, selon une règle «de prudence que l'agent a tendance à suivre» (Borzeix, 1995, p. 112).

L'annonce aux collègues observée par Rogalski (1998) dans les interactions pilote/co-pilote du pilotage à deux de l'Airbus A320 fournit un second exemple. «Lorsque le destinataire d'une requête annonce qu'il effectue l'action demandée, cette annonce a une fonction multiple. Elle est rétroactive et marque le collationnement et la validation de la requête d'action ; elle est proactive et marque l'engagement à exécuter l'action. Elle peut aussi donner l'information que l'action a eu lieu. On ne peut toutefois interpréter une telle annonce simplement en terme de réussite du message de l'énonciateur de la requête. En effet, le pilote non navigant peut effectuer une action sans que celle-ci n'ait fait l'objet d'une requête de la part du pilote navigant, dans la mesure où la procédure attendue

est connue des deux acteurs et que la temporalité de l'action est fortement contrainte. Dans ce cas, l'annonce de l'action peut être antérieure, simultanée ou postérieure à l'action exécutée. L'exécution de l'action (sans requête d'action) et son annonce peuvent être une action de support au pilote naviguant si celui-ci est en forte charge de travail, et/ou une action d'information, pour assurer une représentation partagée sur l'état du monde» (Rogalski, 1998, p. 48). Rogalski va même jusqu'à identifier un conflit «entre la procédure requise de contrôle explicite et une des maximes conversationnelles (...): dans la mesure où chaque pilote a accès à la même information, lui donner comme information explicite ce dont il peut prendre ou a déjà pris lui-même connaissance est contraire à un composant de la maxime de qualité «pas plus d'information qu'il n'est requis». En revanche, «l'autre pilote ne peut anticiper précisément le déclenchement de l'action dont l'autre a décidé : il est donc plus conforme au principe précédent de requérir une action ou d'annoncer son effectuation» (Rogalski, 1998, p. 48).

## **15.4. CONCLUSION**

---

Les collectifs et les communications au travail se sont imposés à la psychologie du travail et à l'ergonomie en France et à l'étranger au cours de la dernière décennie pour des raisons essentiellement empiriques dont les plus importantes sont :

- l'apparition de métiers consistant essentiellement en activités communicationnelles comme l'assistance informatique en ligne, la conception de dialogues homme-machine etc. ;
- par l'importance croissante des activités proprement communicationnelles dans divers métiers comme par exemple le dialogue tutoriel ou l'annonce sonore dans le transport de masse ;
- l'apparition et l'extension d'activités collectives requérant une coopération harmonieuse, robuste et adaptative donc de la communication qui d'une certaine manière va réfléchir et modéliser la structure et l'expertise du collectif.

L'étude des communications réelles dans ces situations est ainsi devenue une nécessité pratique, voire une contrainte économique. On peut parier qu'elle pèsera de plus en plus lourdement dans les prochaines années surtout avec la multiplication des artefacts. La communication conditionne, en effet, la performance des agents qui l'utilisent dans leurs métiers, lesquels comportent donc de plus en plus des formations à la spécificité de la communication propre à ces métiers. De même, l'efficacité des artefacts qui envahissent de plus en plus notre vie quotidienne dépend de leurs capacités à simuler les activités communicationnelles normales des usagers et à s'y intégrer harmonieusement. Là encore, le problème n'est pas technologique mais psycho-socio-linguistique et appelle des collaborations interdisciplinaires.

Tout ceci implique que le psychologue du travail et l'ergonome disposent de démarches, de méthodologies et de méthodes d'analyse donc finalement de théories spécifiques susceptibles de l'aider dans l'étude des communications. Or, sur ces aspects, il reste beaucoup à faire. Déjà, les connaissances sont éparpillées entre de nombreuses disciplines relevant tant des sciences «dures» que des sciences de l'ingénieur et des sciences de l'homme et de la société : automatique, intelligence artificielle dans ses différentes variétés, linguistique, logique, philosophie, sociologie, psychologie, ergonomie, etc. La mise au point d'une démarche propre à l'analyse des communications dans les situations de travail supposerait donc déjà de capter ce qui lui est utile dans ces différentes disciplines, un travail loin d'être fait, d'autant que les connaissances précédentes ne sont pas toujours sans contradiction comme le montrent bien les ouvrages récents de psychologie du travail et d'ergonomie consacrés dernièrement à ces questions, par exemple, Six et Vaxevanoglou, 1993 ; Pavard, 1994 ; Kostulski & Trognon, 1998 ; Benchekroun & Weill-Fassin, 2000 ; etc. Par exemple, la théorie de la cognition située (Hutchins, 1995 ; Suchman, 1987) élaborée dans le cadre de la sociologie contredit les différentes conceptions de la cognition qui se sont imposées en intelligence artificielle. En ce qui concerne la démarche, est-il toujours requis, dans une étude de la communication en situation de travail, d'adopter une approche «ethnologique» voire une approche ethnométhodologique (Garfinkel, 1967) dans laquelle les seules catégories d'analyse recevables sont celles qu'accomplissent les acteurs en situation (Levinson, 1983) et n'y a-t-il jamais place pour un regard extérieur sur l'activité communicationnelle ? Et sur quelles données ? Des données provoquées par la personne qui mène l'étude (questionnaire, entretien...), semi-provoquées (verbalisation, verbalisation croisée,...) ou des données naturelles quoiqu'enregistrées (magnétophone, camescope,...) ? Et selon quelles méthodes d'analyse (Navarro, 1993 ; Grosjean & Lacoste, 1999) ? En particulier, faut-il ne prendre en compte que les dimensions cognitives de la communication ? Et selon quel type de modèles (Decortis & Pavard, 1994) ? Faut-il intégrer les dimensions cognitives aux dimensions actionnelles de la communication (Grosjean & Lacoste, 1999 ; Trognon & Kostulski, 2000b) ? Et quelle place le processus même de la communication prend-t-il dans ces analyses (Grosjean & Lacoste, 1999 ; Trognon & Kostulski, 2000b) ? Car, jusqu'à présent, on a eu tendance à se désintéresser de ce processus, comme si le contenu et la fonction des messages échangés en étaient indépendants et qu'on pouvait découper les protocoles en catégories amalgamant les contributions de chacun des opérateurs, cette manière de faire ne permettant plus d'accéder à l'élaboration et à l'évolution des échanges et de leurs produits. Mais même si l'on introduit le processus dans l'analyse, une synthèse resterait à faire entre les approches strictement conversationnelles et les approches fonctionnelles. Les approches conversationnelles se sont trop exclusivement focalisées sur les mécanismes interactionnels de synchronisation réalisés par les échanges, comme par exemple la

gestion des tours de parole, au risque de considérer ces derniers comme une activité linguistique indépendante de l'action. Inversement, les approches fonctionnelles de la communication accordent encore souvent une place centrale au contenu des échanges, mais en les considérant davantage comme un indicateur de l'activité que comme un produit socio-cognitif (Grusenmeyer & Trognon, 1997 ; Trognon & Kostulski, 1999). Quelques alternatives existent cependant, qui tentent d'analyser les communications dans les situations de travail en fonction de leurs propriétés phénoménales. Les travaux de Navarro et Marchand (Marchand & Navarro, 1995 ; Navarro & Marchand, 1994) où l'on cherche à combiner une analyse lexicale et sémantique et une analyse séquentielle, l'analyse sémiologique des cours d'action (Theureau, 1992) complétée par l'analyse de son appropriation cognitive (Theureau, 2000), la théorie de l'opérateur virtuel proposée par Rogalski (1998) et Plat et Rogalski (2000) et la logique interlocutoire (Trognon, 1999 ; Trognon & Kostulski, 1999) qui est censée exprimer la connaissance tacite que les conversants ont des jeux de langage «naturels» ou artificiels, notamment professionnels, auxquels ils participent en explicitant l'émergence des relations sociales et cognitives qui se construisent progressivement au fur et à mesure que s'élabore une interlocution en constituent des exemples.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

### Idées-clés

Dans ce chapitre, nous avons présenté les groupes, les collectifs et les communications au travail que l'on peut résumer en quatre points :

Le groupe de travail est prédéfini par l'organisation alors que le collectif se définit en situation

L'activité de ce collectif s'appuie sur une coordination des actions et des représentations des agents

Cette coordination s'accomplit par l'intermédiaire de communications

Les communications dans les situations de travail et plus particulièrement dans les situations de travail collectif sont fonctionnelles et relationnelles et utilisent des canaux multimodaux.

L'étude des collectifs et des communications dans les situations de travail devient une dimension importante du métier de psychologue du travail et d'ergonome. Mais c'est un domaine d'expertise en train de se construire, de sorte que, confrontés à un problème qui ressort de ce domaine, le psychologue du travail ou l'ergonome doit inventer ses propres solutions.

### Définitions fondamentales

**Activité collective** : on parle d'activité collective lorsque la réalisation d'une tâche nécessite la coordination des activités individuelles.

**Communications fonctionnelles** : il s'agit de communications qui entretiennent un rapport direct avec l'exécution de la tâche et qui permettent l'articulation des différentes actions et opérations des membres du collectif.

**Prescrit/réel** : les collectifs se justifient par l'existence d'un décalage entre ce qui est prédéfini (le prescrit) par l'organisation et la mise en œuvre de ces prescriptions en situation (le réel).

**Référentiel commun** : représentation supposée partagée de la situation, de l'environnement, des compétences de chacun et du collectif en

général, de la tâche à réaliser et des objectifs à atteindre ; ce patrimoine, nécessaire à l'activité collective, se construit et se réactualise conjointement.

**Extrait  
de corpus  
à analyser**

---

Voici un extrait de l'enregistrement d'un moment d'une transmission orale entre équipes de soins montante et descendante d'un service de médecine générale d'un hôpital. Interviennent dans cet extrait l'infirmière (IDE descendante) et l'aide soignante (AS descendante) de l'équipe du matin et l'infirmière (IDE montante) et l'aide-soignante (AS montante) de l'équipe de l'après-midi.

(...)

IDE descendante : Au niveau des selles ?

AS descendante : Sinon, y'a pas de selles depuis qu'il est arrivé

AS montante : Il est rentré mardi soir

IDE descendante : On pourrait peut-être lui donner deux Microlax ce soir ?

IDE montante : Je vais lui donner deux Duphalac ce soir

IDE descendante : Si ça vient, ça sera bien

(...)

Répondez aux questions ci-dessous :

1. Définissez le type d'activités opératoire s'accomplissant dans cette séquence (apprentissage, conception, diagnostic, résolution de problème) ?
2. Définissez le type d'activité communicationnelle dans laquelle se déroule l'activité opératoire ?
3. La séquence relève-t-elle d'une sorte de division du travail ? Comment s'exprime-t-elle ?
4. Cette division du travail constitue-t-elle aussi une division sociale ? Comment s'exprime-t-elle ?
5. Y a-t-il consensus entre les infirmières ? Sur quoi collaborent-elles ? Sur quoi sont-elles en désaccord ? Comment se solde ce désaccord ?

Vous pourrez évaluer vos réponses en consultant Trognon et Kostulski (1999 ; 2000), travaux où cette interaction est analysée plus techniquement.

**A propos des  
auteurs**

---

**Alain Trognon**, docteur es-lettres et sciences humaines, professeur des universités, enseigne la psychologie sociale à l'Université Nancy 2 où il est actuellement directeur du Groupe de Recherche sur les Communications (EA 1129/Nancy2) et directeur général des Presses Universitaires de Nancy. Membre du bureau du Réseau de Psychologie du Travail et des Organisations où il est chargé de la communication et membre du Conseil National des Universités. Il anime plusieurs collections scientifiques et une revue. Depuis les débuts de sa carrière, il a dirigé une vingtaine d'ouvrages et de numéros spéciaux de revues scientifiques, écrit, le plus souvent en

collaboration, 6 ouvrages, dont deux traduits à l'étranger et publié plus de 150 articles et contributions à des ouvrages scientifiques tant en France qu'à l'étranger. Ses principaux thèmes de recherche portent sur l'interaction conversationnelle et la théorie formelle de ses formes, de ses processus et de ses effets socio-cognitifs dans la communication pathologique, l'acquisition des connaissances et les situations de travail en équipe. Alain Trognon a également une longue expérience d'expert, de consultant et d'intervenant en matière de communication dans les équipes de travail et les organisations.

**Lara Dessagne** est psychologue du travail. Allocataire de Recherche, elle est membre du GRC où elle conduit des travaux sur la coopération dans des équipes de travail et sur les processus de négociation et de décision au sein des collectifs. Chargée de cours de psychologie sociale et du travail dans le département de psychologie de l'Université Nancy 2, elle est spécialiste des groupes opératoires, de leurs produits et des mécanismes qui régissent la coopération de leurs membres. Elle est chargée des relations avec le Réseau de Psychologie du Travail et des Organisations.

**Raphaël Hoch**, psychologue, est allocataire de recherche au GRC et chargé de cours à l'Université Nancy 2 et à l'Université de Metz. Il étudie les processus de planification d'une charge de travail atelier soumise à différentes contraintes.

**Caroline Dammerey**, membre du GRC, est psychologue du travail dans une PME à Thionville.

**Carole Meyer**, membre du GRC, est psychologue du travail à l'entreprise Continental à Sarreguemines. Elle poursuit des recherches au sein du GRC sur la mise en place de groupes autonomes dans le cadre d'un contrat CIFRE.

## Bibliographie

- Almeida, J. & Saint-Dizier, V. (1998). Conception assistée par le dialogue : des interactions verbales aux règles de fonctionnement du pilote d'un multi-robot. In K. Kostulski & A. Trognon (Eds.), *Communications interactives dans les groupes de travail* (pp. 159-182). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Bales, R. F. (1950). *Interaction process analysis*. Cambridge : Addison-Wesley.
- Barthe, B. (2000). Travailler la nuit au sein d'un collectif : quels bénéfices ? In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassinna (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.235-255). Toulouse : Octares.
- Barthe, B., & Quéinnec, Y. (1999). Terminologie et perspectives d'analyse du travail collectif en ergonomie. *L'année psychologique*, 4, 663-686.
- Bellorini, A., & Decortis, F. (1994). Régulation collective des activités basée sur une connaissance mutuelle de la charge de travail. In B. Pavard (Eds.), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp.253-270). Toulouse : Octares.
- Benckroun, T. H., & Weill-Fassinna, A. (2000). Diversité des approches et objets d'analyse du travail collectif en ergonomie. In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassinna (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 1-15). Toulouse : Octares.
- Benckroun, T.H. (2000). Les espaces de coopération proxémique. In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassinna (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp. 35-53). Toulouse : Octares.
- Blanchet, A., & Trognon, A. (1994). *La psychologie des groupes*. Paris : Nathan.
- Borzeix, A. (1994). L'implicite, le contexte et les cadres : à propos des mécanismes de l'interprétation. *Le travail humain*, 57/4, 331-343.
- Borzeix, A. (1995). L'annonce sonore, un objet « méso ». *Connexions*, 651, 99-120.
- Bourdon, F., & Weill-Fassinna, A. (1994). Réseau et processus de coopération dans la gestion du trafic ferroviaire. *Le travail humain*, 57/3, 271-287.
- Bouzit, N. (2000). Analyse des communications à distance : coordination dans un contexte de relation de service. In B. Pavard (Eds.), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp.193-213). Toulouse : Octares.
- Brangier, E., & Tedeschi, E. (1991). Le recueil d'expertise comme co-construction de connaissances. *Connexions*, 57, 69-79.
- Brehmer, B. (1991). Distributed decision making : some notes on the literature. In J. Rasmussen, B. Brehmer ; & J. Leplat (Eds.),

- Distributed Decision making : Cognitive Models for cooperative works* (pp. 3-14). Chichester : Weley and Sons.
- Bromberg, M., & Trognon, A. (2000). La psychologie sociale de l'usage du langage. In N. Roussiau (Eds.), *Psychologie Sociale* (pp. 293-312). Paris : In press Editions.
- Bromberg, M., & Trognon, A. (Eds.) (2004). *Psychologie Sociale et communication*. Paris : Dunod.
- Cicourel, A. (1990). The integration of distributed knowledge in collaborative medical diagnosis. In Galegher, & C. Kraut (Eds.), *Intellectual teamwork*. Lawrence Hillsdale, N. J. : Erlbaum.
- Clark, H. H. (1996). *Using language*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Clark, H., & Carlson, T. (1982). Hearers and speech acts. *Language*, 58, 332-373.
- Cru, D. (1988). Les règles du métier. In C. Dejours (Eds.), *Plaisir et souffrance dans le travail*. Tome 1 (p.29-50). Orsay : Edition de l'AOCIP.
- De la Garza, C., & Weill-Fassina, A. (2000). Régulations horizontales et verticales du risque. In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.217-234). Toulouse : Octares.
- Decortis, F., & Pavard, B. (1994). Communication et coopération : de la théorie es actes de langage à l'approche ethnométhodologique. In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 21-50). Toulouse : Octares.
- Dejours, C. (1995, 2<sup>ème</sup> éd.1999). *Le facteur humain*. Paris : PUF, Que sais-je ?.
- Desnoyers, L. (1993). Les indicateurs et les traces de l'activité collective. In F. Six & X. Vaxevanoglou (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du XXVII<sup>ème</sup> congrès de la SELF* (pp. 119-124). Toulouse : Octares.
- Erceau, J., Chaudron, L., Ferber, J., & Bouron, T. (1994). Système personne(s)-machine(s) : patrimoines cognitifs distribués et mondes multi-agents, coopération et prises de décision collectives. In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 119-152). Toulouse : Octares.
- Evrard, F., & Awada, A. (1994). Copilote électronique pour la conduite automobile. In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 309-349). Toulouse : Octares.
- Falzon, P. (1989). *Ergonomie cognitive du dialogue*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble
- Falzon, P. (1991). Les activités verbales dans le travail. In R. Amalberti, M. de Montmolin, & J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail* (pp. 229-250). Liège : Mardaga.
- Falzon, P. (1994). Dialogues fonctionnels et activité collective. *Le travail humain*, 57/4, 299-312.
- Falzon, P., & Pasqualetti L. (2000). L'apprentissage opportuniste. In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.121-133). Toulouse : Octares.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Gaulmyn (de), M.-M. (2002). L'émotion au téléphone. De la perception à la reformulation. In E. Engrand, S. Lambalez & A. Trognon (Eds.), *Communications en situation de travail à distance*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Ghiglione, R., & Trognon, A. (1993). *Où va la pragmatique ?*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Glaser, S. (1994). Teamwork and communication : A 3-year case study of change. *Management communication Quarterly*, 7, 282-296.
- Goffman, E., (1987). *Façons de parler*. Paris : Editions de Minuit.
- Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience*. Paris : Editions de minuit.
- Goodwin, M. (1992). *Announcements in their environment : back to back interaction in a multi-activity work setting*. Palo Alto : Xerox Palo Alto Research Center.
- Goodwin, C., & Goodwin, M.H. (1996). Seeing as a situated activity : formulating planes. In Y. Engeström, & D. Middleton (Eds.), *Cognition and Communication at Work* (pp. 61-95).Cambridge.
- Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. In P. Cole, & J. L. Morgan (Eds.), *Syntax and semantics : Vol. 3. Speech acts*. New York : Academic Press.
- Grice, P. (1979). *Logique et conversation*. Communication, 30.
- Grosjean, M. (1993). Polyphonies et positions de la sage-femme dans la conduite de l'accouchement. In J. Cosnier, M. Grosjean, & M. Lacoste (Eds.), *Soins et communications* (pp. 121-160). Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
- Grosjean, M. (1995). Contextualisations vocales en situation de travail. *Connexions*, 65, 27-42.
- Grosjean, M. (1998). Les problématiques de l'information au public. *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 4, n°1-2, 100-123
- Grosjean, M., & Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*. Paris : PUF, Le Travail Humain.
- Grossin, W. (1996). *Pour une science des temps. Introduction à l'Ecologie Temporelle*. Toulouse : Octares.
- Grusenmeyer, C., & Trognon, A., (1995). L'analyse interactive des échanges verbaux en situation de travail coopératif. L'exemple de la relève de poste. *Connexions*, 65, 43-75.
- Grusenmeyer, C., & Trognon, A. (1996). Structures of natural reasoning within functional dialogues. *Pragmatics and cognition*, 4, 2, 305-346.
- Grusenmeyer, C., & Trognon, A., (1997). Les mécanismes coopératifs en jeu dans les communications de travail : un cadre méthodologique. *Le travail humain*, 60/1, 5-31.
- Gumperz, J. J. (1989). *Engager la conversation*. Paris : Edition de minuit.
- Hoc, J. M. (1996). *Supervision et contrôle de processus. La cognition en situation dynamique*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble
- Hutchins, E. (1990). The technology of team navigation. In J. Galegher, R. E. Kraut, & C. Egidio (Eds.), *Intellectual teamwork, social and technological foundations of cooperative work*. Nem Jersey, Hillsdale : LawrenceErlbaum.
- Hutchins, E. (1991). The social organization of distributed cognition. In L. Resnick, J. Levine, & S. Teasley (Eds.), *Perspectives on socially shared cognition* (pp. 283-307). Washington DC : American Psychological Association.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge CA : Bradford Books, MIT Press.
- Karsenty, L., & Falzon, P. (1993). L'analyse des dialogues orientés tâches : introduction à des modèles de la communication. In F. Six, & V. Vaxevanoglou (Eds.), *Les aspects collectifs du*



- travail, Actes du XXVII<sup>ème</sup> congrès de la SELF (pp. 107-118). Toulouse : Octares.
- Kerbrat-Orecchioni, C., & Plantin, C. (1995). *Le trilogue*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon.
- Kostulski, K., & Trognon, A. (1998a). La logique interlocutoire comme outil d'analyse de l'accomplissement du travail collectif : l'exemple de la négociation commerciale. *Psychologie du travail et des organisations*, 3/1-2, 32-45.
- Kostulski, K., & Trognon, A. (1998b). Le domaine cognitif de l'interlocution : un exercice d'analyse interlocutoire d'une transmission orale dans une équipe paramédicale. In K. Kostulski & A. Trognon (Eds.), *Communications interactives dans les groupes de travail* (pp. 59-101). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Kostulski, K., & Trognon, A. (1999). L'explicitation logique des aspects cognitifs de la conversation : existe-t-il une isomorphie entre le domaine cognitif et l'architecture d'une conversation ? *Cahiers de Linguistique Française*, 21, 121-150.
- Kostulski, K., & Trognon, A. (2000). Analyse des interactions et analyse des activités de travail : l'exemple de la transmission dans les équipes de soin à l'hôpital. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 6, N° 1-2, 207-226.
- Lacoste, M. (1989). Travail et interaction. *Premières Journées de Psychologie du Travail*. PIRTTEM-CNRS.
- Lacoste, M. (1991). Les communications de travail comme interactions. In R. Amalberti, M. de Montmollin, & J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail* (pp. 191-227). Liège : Mardaga.
- Lacoste, M., (1993). Interaction située et dimension collective du travail. In F. Six & X. Vaxevanoglou (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du XXVII<sup>ème</sup> congrès de la SELF* (pp. 29-49). Toulouse : Octares.
- Lacoste, M. (1995). Le langage du « guichet » : Accueil et traitement des demandes dans la relation de service. *Connexions*, 65, 7-26.
- Lacoste, M. (2000). Le langage et la structuration des collectifs. In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.55-70). Toulouse : Octares.
- Lambolez, S. (2002). Analyse interlocutoire d'une situation d'assistance informatique par téléphone. In E. Engrand, S. Lambomez & A. Trognon (Eds.), *Communications à distance dans les situations de travail*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Lancry-Hoestlandt, A. (2002). Pistes pour l'analyse du travail d'emplois de services d'aide aux personnes. In E. Engrand, S. Lambomez & A. Trognon (Eds.), *Communications en situation de travail à distance*. Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Leclerc, C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*. Canada : Presses de l'université Laval.
- Leglise, I. (1998). Le problème de l'adresse en situation d'interaction plurilocuteurs dans les avions de la patrouille maritime. In K. Kostulski, & A. Trognon (Eds.), *Communications interactives dans les groupes de travail* (pp. 183-203) Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie. In R. Amalberti, M. de Montmollin & J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail* (pp. 263-278). Liège : Mardaga.
- Leplat, J. (1993). Ergonomie et activités collectives. In F. Six & X. Vaxevanoglou (Eds.), *Les aspects collectifs du travail Actes du XXVII<sup>ème</sup> congrès de la SELF* (pp. 7-27). Toulouse : Octares.
- Leplat, J. (1994). Collective activity in work : some lines of research. *Le travail humain*, 57/3, 209-227.
- Leplat, J., & Savoyant, A. (1983). Ordonnement et coordination des actions dans les travaux individuels et collectifs. *Bulletin de Psychologie*, 23/364, 271-278.
- Levinson, S. (1983). *Pragmatics*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Livet, P. (1994). *La communauté virtuelle*. L'éclat : Combas.
- Maggi, B. (1996). La régulation du processus d'action de travail. In P. Cazamian, F. Hubault, & M. Noulin (Eds.), *Traité d'ergonomie*. Toulouse : Octares.
- Marchand, P. & Navarro, C. (1995). Dialog organization and functional communication in a medical assistance task by phone. *Perceptual and Motor Skills*, 81, 451-461.
- Mell, J. (1992). *Etude des communications verbales entre pilote et contrôleur en situation standard et non standard*. Thèse, Université de Toulouse Le Mirail, Toulouse.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management : voyage au centre des organisations*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Mundutéguy, C., & Darses, F. (2000). Facteurs de transgression d'un mode de coopération prescrit pour un mode de coopération adapté au problème à résoudre. In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.165-192). Toulouse : Octares.
- Navarro, C. (1991). Une analyse cognitive de l'interaction dans les activités de travail. *Le travail humain*, 54/2, 113-128.
- Navarro, C. (1993). L'étude des activités collectives de travail : aspects fondamentaux et méthodologiques. In F. Six & X. Vaxevanoglou (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du XXVII<sup>ème</sup> congrès de la SELF* (pp. 91-106). Toulouse : Octares.
- Navarro, C., & Marchand, P. (1994). Analyse de l'échange verbal en situation de dialogue fonctionnel : étude de cas. *Le travail humain*, 57/4, 313-330.
- Pavard, B. (2000). Apport des théories de la complexité à l'étude des systèmes coopératifs. In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 19-34). Toulouse : Octares.
- Pavard, B., & Soubie, J.L. (1994). Pourquoi étudier les systèmes coopératifs ? In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 119-152). Toulouse : Octares.
- Piaget, J. (1970). *Epistémologie des sciences de l'homme*. Paris : Gallimard.
- Plat, M., & Rogalski, J. (2000). Traitement de dysfonctionnements d'automatismes et modes de coopérations dans le cockpit. In T.H. Benckroun & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.135-157). Toulouse : Octares.
- Pougès, C., Jacquiau, G., Pavard, B., Gourbault, F., & Champion, F. (1994). Conception de collecticiels pour l'aide à la prise de décision en situation d'urgence : la nécessité d'une approche pluridisciplinaire et intégrée. In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 351-375). Toulouse : Octares.
- Pueyo, V., & Gaudart, C. (2000). L'expérience dans les régulations individuelles et collectives des déficiences. In T.H. Benckroun & A.

- Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.257-271). Toulouse : Octares.
- Reynaud, E., & Reynaud, J.D. (1994). La régulation conjointe et ses dérèglements. *Le travail humain*, 57/3, 227-238.
- Rogalski, J. (1994). Formation aux activités collectives. *Le travail humain*, 57/4, 367-386.
- Rogalski, J. (1998). Concepts et méthodes d'analyse des processus de coopération dans la gestion collective d'environnements dynamiques. In K. Kostulski & A. Trognon (Eds.), *Communications interactives dans les groupes de travail* (pp. 27-58). Nancy : PUN.
- Royer, V. (1994). Partage de croyances : condition nécessaire pour un système coopératif ? In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 53-71). Toulouse : Octares.
- Sadek, D. (1994). Attitudes mentales et fondements du comportement coopératif. In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 93-117). Toulouse : Octares.
- Saint-Dizier de Almeida, V., & Trognon, A. (2000). Quelles techniques pour la conception des « systèmes experts » de deuxième génération ? *Connexions*, 74, 121-136.
- Samurçay, R., & Delsart, F. (1994). Collective activities in dynamic environment management : functioning and efficiency. *Le travail humain*, 57/3, 251-271.
- Sannino, A., Trognon, A., Dessagne, L., & Kostulski, K. (2001). Les connaissances émergent d'une relation tuteur-apprenti sur le lieu de travail. *Bulletin de Psychologie*, 54(3), 261-273.
- Sannino, A., Trognon, A., & Dessagne, L. (2003). A Model for Analysing Knowledge Content and Processes of Learning a Trade within Alternance Vocational Training. In T. Tuomi-Grohn & Y. Engestrom (Eds.), *Between school and work : new perspectives on transfer and boundary-crossing* (pp. 271-289). New York : Pergamon.
- Savoyant, A. (1974). Eléments pour un cadre d'analyse des situations de résolution de problème par des équipes de travail. *L'année Psychologique*, 74, 219-238.
- Savoyant, A. (1985). *La coordination inter-individuelle dans l'activité des équipes de travail*. Thèse de doctorat, Paris, EPHE, Laboratoire de Psychologie du Travail.
- Schelling, T. (1960). *The strategy of conflict*. Cambridge MA : Harvard University Press.
- Schmidt, K. (1991). Cooperative work : a conceptual framework. In J. Rasmussen, B. Brehmer & J. Leplat (Eds.), *Distributed decision making : cognitive models for cooperative work* (pp. 75-110). John Wiley & Sons Ltd.
- Schmidt, K. (1994). Cooperative work and its articulation : requirements for computer support. *Le travail humain*, 57/4, 345-366.
- Schmidt, K., & Simone, C. (1996). Coordination mechanisms : Towards a conceptual foundation of CSCW systems design. *The journal of Collaborative Computing*, 5, 155-200.
- Soubie, J.L., & Kacem, A.H. (1994). Modèles de coopération Homme / Système intelligent. In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 73-90). Toulouse : Octares.
- Sperber, D., & Wilson, D. (1989). *La pertinence*. Paris : Minuit.
- Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie qualitative et interactionnisme* (I. Bazzanger, Trad.). Paris : L'Harmattan.
- Suchman, L. (1987). *Plans and situated actions : the problems of human-machine communication*. New-York : Cambridge University Press
- Terssac, G., (de) (1991). L'ergonomie peut-elle se passer de sociologie ? *Le travail humain*. 54, 365-377.
- Terssac, G., (de) (1992). *Autonomie dans le travail*. Paris : PUF.
- Terssac, G., (de), & Chabaud, G. (1990). Référentiel opératif commun et fiabilité. In J. Leplat & G. Terssac (de) (Eds.), *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes* (pp.111-139). Paris : Octares.
- Terssac, G., (de), & Lompré, N. (1994). Coordination et coopération dans les organisations. In B. Pavard (Eds), *Systèmes coopératifs : de la modélisation à la conception* (pp. 175-201). Toulouse : Octares.
- Terssac, G., (de), & Rogalski, J. (1994). Introduction. *Le travail humain*, 57/3, 203-208.
- Theureau, J. (1992). *Le cours d'action : analyse sémiologique : essai d'une anthropologie cognitive située*. Berne : Peter Lang.
- Theureau, J. (2000). L'analyse sémiologique des cours d'action et de leur articulation collective en situation de travail. In B. Pavard (Eds)
- Trognon, A., & Kostulski, K. (1999). Eléments d'une théorie socio-cognitive de l'interaction conversationnelle. *Psychologie Française*, 44/4, 307-318.
- Trognon, A., & Kostulski, K. (2000a). Introduction à la logique interlocutoire. In A. C. Berthoud & L. Mondada (Eds.), *Modèles du discours en confrontation* (pp.167-183). Berne : Peter Lang.
- Trognon, A., & Kostulski, K. (2000b). La logique interlocutoire et l'analyse des situations de travail collectif. In T.H. Benchekroun & A. Weill-Fassina (Eds.), *Le travail collectif : Perspectives actuelles en ergonomie* (pp.71-96). Toulouse : Octares.
- Trognon, A., Musiol, M., & Kostulski, K. (1999). Une théorie de la conversation est-elle possible ? *Verbum*, 21/2, 133-146.
- Trognon, A., & Saint-Dizier, V. (1999). L'organisation conversationnelle des malentendus : Le cas d'un dialogue tutoriel. *Journal of Pragmatics*, 31, 787-815.
- Trognon, A., & Dessagne, L. (2001). Pourquoi met-on en place une équipe de travail ? In C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche & J. P. Rolland (Eds.), *Psychologie appliquée à la gestion des ressources humaines* (pp 287-299). Paris : Editions d'organisation.
- Trognon, A., & Dessagne, L. (2001). Quels sont les facteurs qui influencent la réussite d'une équipe de travail ? In C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche & J. P. Rolland (Eds.), *Psychologie appliquée à la gestion des ressources humaines* (pp. 301-328). Paris : Editions d'organisation.
- Trognon, A. (2002). Dialogues et polylogues dans le travail à distance. In E. Engrand, S. Lambolez & A. Trognon (Eds.), *Communications en situations de travail à distance* (pp. 9-13). Nancy : Presses Universitaires de Nancy.
- Trognon, A., & Dessagne, L. (2003). Equipes. Les équipes de travail. In J. Allouche, P. Bernoux, B. Gazier, I. Huault, P. Louart, G. Schmidt, & A. Trognon (Eds.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 452-465). Paris : Vuibert.
- Vaxevanoglou, X., Six, F., Merchi, M., & Frimat, P. (1993). A propos du travail collectif. In F. Six & X. Vaxevanoglou (Eds.), *Les aspects collectifs du travail. Actes du XXVII<sup>ème</sup> congrès de la SELF* (pp. 119-124). Toulouse : Octares.

*Groupes, collectifs et communications au travail*

Veltz, P., & Zarifian, Ph. (1994). Travail collectif et modèles d'organisation de la production. *Le travail humain*, 57/3, 239-249.

Walton, R., & Hackman, R. (1990). Groups under contrasting management strategies. In P. Goodman (Eds.), *Designing effective work groups*. San Francisco : Jossey-Bass.

Whalen, J., Zimmerman, D., & Wahlen, M. (1992). Une conversation fatale. *Réseaux*, 55, 145-178.

Zarifian, Ph. (1993). *Quels modèles pour l'industrie européenne ?*. Paris : L'Harmattan.





## **16.1. LEADERSHIP, MANAGEMENT ET GESTION ?**

---

### **16.1.1. Leaders et managers ?**

L'analyse du travail des cadres et des activités managériales n'est pas, loin de là, un thème nouveau<sup>1</sup> dans le champ de la psychologie du travail et des organisations. L'abondante littérature<sup>2</sup> de tradition ancienne consacrée au leadership comporte ainsi de nombreuses approches souvent descriptives de l'activité des managers ou visant à identifier leurs caractéristiques personnelles et préciser leurs comportements. Cette littérature est très nord-américaine et la plupart des recherches y sont conduites dans des grandes organisations (Heller & Hurley, 1997). En Europe même, nombre de travaux ne font qu'emboîter le pas de cette tradition nord-américaine de psychologie des organisations à l'origine des principaux développements concernant l'impact des relations humaines et des styles de management. Observons avec Yukl et Van Fleet (1991) que les termes de leader et manager y sont souvent utilisés de manière interchangeable. Or le leader n'est pas nécessairement le manager : la position institutionnelle ne garantit pas la position dans le groupe. Sur ce point, les recherches de psychologie sociale et les approches proposées par la sociologie des organisations ont assez démontré que la capacité à influencer le fonctionnement d'une organisation n'épouse pas les lignes hiérarchiques, qu'elle est plus communément répandue qu'on ne le croit au sein d'une organisation. De surcroît, les revues de question consacrées au leadership (Bass, 1990 ; Yukl & Van Fleet, 1991) soulignent la coexistence de nombreuses définitions du leadership. Ainsi, l'analyse réalisée par Rost (1991) de 587 travaux se référant explicitement au leadership dans leur titre montre ainsi que 63 % d'entre eux ne spécifie aucune définition du leadership. Selon les auteurs traitant du leadership, les définitions mettent, tour à tour, l'accent sur les aptitudes des leaders, leurs traits de personnalité, leur orientation vers le cognitif, l'émotionnel, vers le groupe ou l'individu, ou encore l'intérêt que manifestent les leaders pour eux-mêmes ou pour le groupe, (Den Hartog, Koopman & al, 1997). Nous retiendrons pour notre part la définition du leadership proposée par Yukl (1994) qui privilégie la caractéristique processuelle et relationnelle du leadership : « Le leadership est un processus d'influence qui affecte la perception des événements par ceux qui suivent un leader, le choix des objectifs pour le groupe ou l'organisation, l'organisation adoptée pour atteindre les objectifs, le maintien de relations de coopération au sein de

---

<sup>1</sup> Dès 1920, Weber introduisait la notion de leadership charismatique

<sup>2</sup> En 1986, Savoie et Benhadji recensaient déjà plus de 5.000 études traitant du Leadership.

l'équipe de travail et l'engagement des personnes extérieures au groupe et à l'organisation pour les soutenir et coopérer ».

## **16.1.2. Leadership et traits de personnalité**

***L'intérêt pour l'étude des relation entre traits de personnalité et leadership.***

Comme d'autres concepts dans le champ des sciences humaines et sociales, l'histoire du concept de leadership a, dans un mouvement pendulaire, alterné les phases d'enthousiasme et de désillusion (Shamir, 1999). L'intérêt s'est d'abord porté sur les variables de personnalité permettant de caractériser les leaders. Dans une première étape, s'appuyant sur les méthodes de la psychologie différentielle, on a cherché à expliquer pour quelles raisons certains individus recherchent plus que d'autres des positions de responsabilité et quelles sont les caractéristiques et la personnalité de ceux qui y accèdent (Levy-Leboyer, 1998). L'objectif de ces très nombreuses recherches était de déterminer en quoi les leaders se distinguent du tout venant de la population. C'était s'efforcer de clarifier la distinction intuitive entre leaders et non-leaders en mettant en lumière les traits de personnalités sur lesquels ils se différencient les uns des autres. Analysant il y a déjà longtemps les premières recherches sur cette question, Stogdill (1948) et Mann (1959) ne relevaient pas de corrélation forte entre les traits de personnalité du leader et son émergence dans le groupe. Pour autant, nul ne songerait à nier que les caractéristiques personnelles des individus jouent un rôle dans le leadership. Des caractéristiques associées fréquemment aux leaders ont ainsi pu être dégagées au fil des études : l'intelligence, la confiance en soi, une orientation vers les personnes, la capacité de résister au stress, Les relations perçues entre ces différents traits pouvant aussi rendre compte d'une théorie implicite de la personnalité du leader. C'est-à-dire, au sens où l'entendent Bruner et Tagiuri (1954), une « croyance générale concernant la fréquence et la dispersion de certains traits de personnalité ainsi que les relations qu'entretiennent entre eux ces traits ». Par sa visée trop universelle et trop fortement différentialiste, cette approche centrée sur la personnalité des leaders n'a pas peu contribué à la mauvaise réputation des études des traits liés au leadership (Andriessen & Drenth, 1998). Passant en revue des centaines de recherches s'efforçant d'établir un lien entre traits de personnalité et leadership, Bass (1981) pouvait ainsi conclure que le leadership n'est pas une caractéristique individuelle liée à une personnalité type, mais que certaines caractéristiques stables de personnalité jouaient vraisemblablement un rôle dans l'exercice du leadership.

***Existe-t-il des traits de personnalité spécifiques du cadre ?***

La psychologie du personnel a par ailleurs généré des typologies de leaders (autocratique, démocratique, ...) renvoyant aux caractéristiques supposées permanentes des personnalités. Or, les recherches sur les caractéristiques du leader ont là encore produit des résultats contrastés. En dépit d'un intérêt scientifique constant pour cette question, il n'a, par exemple, pas été possible de dégager un ensemble de caractéristiques permettant de discriminer les bons et mauvais leaders (Andriessen & Drenth, 1998).

L'existence de liens entre l'efficacité managériale et des traits de personnalité spécifiques (résistance au stress, intégrité, maturité émotionnelle, confiance en soi...) n'a pas non plus été clairement dégagée. Cette impasse à laquelle ont donc abouti de nombreuses recherches avait, notons-le, été pressentie par Lewin qui suggérait d'analyser le processus de leadership dans le cadre de la dynamique des groupes en prenant en compte les variables situationnelles. Bien que peu convergents, les résultats des recherches ont néanmoins débouché sur la production d'outils de sélection et de gestion des carrières dédiés à la détection des aptitudes à l'encadrement (Levy-Leboyer, 2001). En fait, Yukl et Van Fleet (1991) ont bien repéré les difficultés que rencontrent les chercheurs engagés dans cette voie. D'abord la longueur et la complexité de la chaîne de causalité qui conduit d'un trait de personnalité relativement abstrait à un critère d'efficacité, ensuite le simple fait qu'un *pattern* de traits peut s'avérer optimum pour une situation donnée et ne plus l'être dans une autre. Aussi bien les caractéristiques des leaders efficaces varient selon les situations, les contextes organisationnels, les enjeux auxquels ils sont confrontés.

### **16.1.3. Leadership et influence**

#### ***Style de leadership***

Après que le concept a été presque abandonné dans les années soixante-dix, les deux dernières décades du vingtième siècle ont été marquées par un renouveau des recherches sur le leadership. L'intérêt s'est déplacé des caractéristiques personnelles du leader vers ses conduites et comportements et notamment ceux orientés vers ses subordonnés. Le style d'autorité mis en œuvre par le leader est devenu l'objet central des recherches. La distinction opérée par Burns (1978) entre *leadership transactionnel* et *leadership transformationnel*, y a été pour beaucoup. Dans la forme de leadership transactionnel, le leader et son subordonné sont engagés dans une transaction. Ils échangent des comportements, des récompenses mais sans que cet échange génère une relation forte et durable entre eux. S'ils font coïncider leurs intérêts personnels ni l'un ni l'autre ne sont marqués en profondeur par cet échange. La relation d'échange entre leader et subordonné est plus routinière, moins ambitieuse et finalement plus traditionnelle que dans la forme de leadership transformationnel (Lievens, Van Geld & Coetsier, 1997). Le leader transactionnel reconnaît que le salarié a des attentes de récompenses et il veillera à ce qu'elles soient satisfaites si la performance du salarié est élevée (Louche, 2001). Selon Bass (1999), ce leadership transactionnel peut prendre diverses modalités : le management actif par exception dans lequel le leader pilote la performance de son subordonné en suggérant par anticipation des actions correctives lui permettant d'atteindre le niveau de performance visé ; le leadership passif dans lequel le leader attend que les problèmes surviennent avant de prendre des actions correctives quand il ne laisse pas faire en évitant toute action.



**Le leadership  
transformationnel**

A contrario, le leadership transformationnel est défini comme un intense processus de mobilisation réciproque se développant dans un contexte de compétition et de conflit. Ce type de leader transforme en profondeur les vues de ses subordonnés. Il reconnaît les besoins du salarié mais ne se contente pas de les satisfaire : il s'efforce aussi de les développer et d'amener le salarié à voir au-delà de son intérêt immédiat. Les composantes du leadership transformationnel ont fait l'objet d'analyses factorielles d'autant plus nécessaires que la distinction entre les deux formes de leadership transcende, selon Bass (1997), les frontières organisationnelles et culturelles. Quatre facteurs rendent compte du leadership transformationnel (Bass, 1985). Le premier se réfère à la dimension charismatique que l'on peut identifier chez les individus qui apparaissent et agissent comme un modèle et sont capables de faire partager leur vision. Le deuxième facteur se réfère à la capacité à inspirer et à entraîner positivement ceux qui les suivent vers des missions ou buts. La considération accordée aux autres en les traitant individuellement, en reconnaissant leurs besoins et en les traitant avec respect constitue un autre facteur. Enfin, le leader transformationnel sera aussi source de stimulation intellectuelle pour autrui par sa manière de renouveler la vision des anciens problèmes et de conduire les autres à repenser leurs idées et pratiques (Den Hartog, Koopman & al, 1997). Faisant suite à de nombreuses études, une recherche récente (Avolio, Bass, et Jung, 1999) a ainsi testé neuf modèles différents de structure factorielle du leadership sur près de 4.000 réponses à un questionnaire (le *Multifactor Leadership Questionnaire* dans sa dernière version<sup>3</sup>). Il ressort des résultats que c'est le modèle à six facteurs proposé originellement par Bass (1985) pour distinguer leadership transactionnel et transformationnel qui rendrait le mieux compte des corrélations observés. Ces six facteurs étant : (1) leadership charismatique et inspirant les autres ; (2) stimulation intellectuelle ; (3) considération accordée individuellement à autrui ; (4) renforcement contingent (ce que peuvent espérer ceux qui suivent le leader et qu'ils recevront s'ils atteignent le niveau de performance attendu) ; (5) management actif par exception (centré sur l'exécution de la tâche et la résolution des problèmes) ; (6) Leadership passif marqué par l'évitement (tendance à éviter les décisions en amont des problèmes et à réagir après). Ainsi, comme le note Bass (1999) en empruntant les pas de John Fitzgerald Kennedy, le leader transformationnel met l'accent sur ce que vous pouvez faire pour votre pays quand le leader transactionnel met, au contraire, l'accent sur ce que votre pays peut faire pour vous ! Un nombre considérable de travaux empiriques a validé l'utilité de la distinction entre leadership transformationnel

---

<sup>3</sup> Composé de cinq sous-échelles (le charisme, la considération, la stimulation intellectuelle, les récompenses, le management par exception) de 10 items chacune le questionnaire est administré aux subordonnés. Il leur est demandé d'estimer sur une échelle en cinq points le degré selon lequel un jugement s'applique à leur leader. Le traitement des réponses permet de définir le profil de leader selon cinq dimensions.

et transactionnel (Bass, 1999) tandis que d'autres théories, comme celle du leadership charismatique (House, 1977 ; Shamir, House & Arthur, 1993), ont aussi contribué à mettre l'accent sur les leaders exerçant une influence exceptionnelle sur l'effort, la motivation et la performance de leurs subordonnés (De Vries, Roe & Tallieu, 1999). Les approches actuelles du leadership s'accordent donc pour insister sur la capacité du leader à transformer les attitudes et comportements d'autrui. Elles privilégient la capacité du leader à faire évoluer les autres, à faire partager sa vision et ce qu'elle qu'en soit le contenu (Levy-Leboyer, 1998).

Comparées aux premières théories du leadership qui insistaient sur les processus rationnels, les approches les plus récentes accordent ainsi plus de place aux émotions et valeurs qui permettent de comprendre pourquoi un leader peut amener autrui à se rallier à ses idées, se sacrifier et atteindre des objectifs qu'il était difficile d'anticiper (Yukl, 1999). C'est donc bien un processus d'influence qui est au cœur du leadership. La définition du concept de leadership proposée par Andriessen et Drenth (1998) en témoigne d'ailleurs : « Le leadership est la partie du rôle d'un leader (nommé ou élu) qui est directement lié à son influence sur le comportement du groupe, ou sur l'un ou l'autre des membres du groupe, et qui se manifeste par la direction et la coordination d'activités qui sont importantes en regard des tâches du groupe (au sein de l'organisation) » (p. 323). La force d'entraînement du leader peut dès lors s'analyser aussi en référence à la littérature de psychologie sociale consacrée aux processus d'influence sociale (Cialdini & Trost, 1998).

#### **16.1.4. Leadership, management et commandement**

##### *Leader ou manager ?*

Le leadership est donc envisagé comme un processus qui affecte les objectifs de la tâche, influence les stratégies d'un groupe ou d'une organisation et la manière dont les gens développent et atteignent leurs objectifs, agit sur l'identité et le maintien des groupes, la culture de l'organisation (Yuckl et Van Fleet, 1991). Or, les études ont souvent réduit à tort le processus de leadership à des slogans, au succès économique et encore plus à la manipulation des individus (Barker, 1997). On l'a aussi confondu avec le management et la gestion et on l'a associé pour ne pas dire restreint aux modes d'exercice de l'autorité. Or, comme le rappelle Maillet (1988), « la gestion englobe un éventail d'activités qui dépasse la portée du leadership » (p. 424). Le leadership fait partie de la gestion mais en est un élément et non le seul, « c'est le facteur humain qui scelle l'unité d'un groupe et l'encourage à atteindre certains buts... C'est l'élément qui, en définitive, transforme en réussite tout le potentiel qu'on trouve au sein d'une organisation et de ses membres » (Davis, 1977, p. 197). Ce qui distinguerait donc le leadership du management serait sa capacité à générer du changement (Barker, 1997) quand le but du management serait de stabiliser les orientations de l'organisation en

maintenant des cadres d'actions positifs au travers du contrôle de procédures opérationnelles standards. Analysé par certains auteurs (Bowles, 1997) comme un mythe, c'est-à-dire l'intériorisation par les individus d'un ensemble consistant de croyances et de valeurs donnant un sens à l'action, le management serait d'ailleurs aujourd'hui sous l'emprise d'un modèle rationnel (Mintzberg, 1994). Le management stratégique insiste, par exemple, sur la nécessité de développer des plans, des objectifs, factuels, logiques et systématiques. Les phénomènes organisationnels y sont analysés sous l'angle d'une rationalité technique enracinée dans Aristote et privilégiant notamment la modélisation et le traitement des informations quantifiables, la chasse à l'imprévisible. Or le changement social ou organisationnel peut être chaotique, non routinier, discontinu,...

Certains auteurs (Bonis & Nanus, 1985, Zaleznik, 1977) n'hésitent donc pas à différencier nettement leaders et managers. Les premiers seraient préoccupés d'introduire du changement en suscitant des effets à long-terme quand les seconds seraient plus orientés vers la recherche de stabilité et d'effets à court terme (Yukl, 1999). Cette distinction entre managers et leaders fondée essentiellement sur la capacité à générer du changement est sans doute trop abrupte. D'autant que l'émergence des leaders est aussi fonction de circonstances. Tel manager qui paraissait falot avant une crise majeure y révélera des qualités de leader. Le développement de compétences de leadership s'avère aussi le résultat d'une construction sociale comme l'ont montré Thionville et Royer (1998) dans une étude de cas portant sur l'évaluation d'un dispositif de formation au management. Ces auteurs invitent ainsi à utiliser le concept de commandement tel que développé par Rousson et Thiébaud (1989). Situé entre le leadership et le management, le commandement est défini comme « l'activité stratégique visant à résoudre des problèmes de coopérationnés de l'obligation d'atteindre des objectifs dans un environnement structuré et changeant à des degrés divers ».

## **16.2. EFFICACITE ET COMPORTEMENT MANAGERIAL**

---

### **16.2.1. Méthodes d'analyse des activités et comportements managériaux**

#### ***Les activités managériales***

La plupart des recherches abordent l'activité des managers (ou leaders) en s'appuyant sur des méthodes essentiellement descriptives tels l'observation (plus ou moins structurée), la méthode de l'agenda, l'entretien guidé par les faits ou non, les études de cas... (Kanter, 1983 ; Mintzberg, 1973, 1990...). Les résultats de ces recherches sont à la fois consensuels et un peu décevants.

Confirmés par quelques études ergonomiques sur le sujet (Langa, 1997), les résultats indiquent que l'activité managériale est trépidante, variée, fragmentée et désordonnée. L'importance et la variété des communications ascendantes ou descendantes sont aussi soulignées par toutes les études. Les fonctions d'encadrement recouvrent en réalité une grande variété de tâches : fixer des objectifs, concevoir des plans stratégiques et opérationnels, fournir des ressources, organiser et diriger les activités des autres, les motiver à poursuivre des buts organisationnels, manipuler et contrôler les résultats et le système organisationnel, faire des profits pour les autres (Barker, 1997). Autour des pôles planification, organisation, contrôle, motivation gravitent ainsi une multitude de tâches. En même temps, le lien entre les fonctions d'encadrement et la relation d'autorité a évolué. Il ne s'agit plus uniquement de donner des ordres et de superviser des subordonnés mais de leur fournir des services, constituer et mener des équipes pluri-fonctionnelles, faire évoluer les stratégies, aider les clients (Hooijberg, 1996). Ce qui veut dire que « les managers doivent apprendre à manager dans des situations où ils n'ont pas l'autorité, qu'ils n'ont jamais contrôlée et ne contrôleront jamais » (Drucker interviewé par Harris, 1993). Or la plupart des recherches continuent à considérer le leadership comme un phénomène univoque d'influence des subordonnés sans prendre en compte la complexité des environnements des activités managériales.

## **16.2.2 Les taxinomies de comportements managériaux**

Les travaux débouchent aussi sur de nombreuses taxinomies de comportements (Wilson, 1980 ; Mintzberg, 1990) ou d'activités qui souvent, hélas, ne prennent pas suffisamment en compte la manière dont l'activité du cadre se structure et s'insère dans l'organisation (Yukl & Lepsinger, 1989). Un exemple de ces taxinomies est reproduit en encadré. Yukl et Van Fleet (1991) y proposent une liste de quatorze catégories génériques de comportements applicables à n'importe quel manager. On voit que ces comportements s'organisent, en fait, autour de trois objectifs. Le premier est relatif à l'organisation du travail : répartition et planification des tâches, allocation des ressources (notamment informationnelles) et résolution des problèmes. Le deuxième objectif concerne le bon fonctionnement du groupe humain de travail en favorisant une coopération efficace : mettre en réseau, gérer les conflits et la formation des équipes. Enfin, un dernier objectif (celui qui regroupe le plus de comportements) concerne l'implication des individus, leur reconnaissance et la prise en compte des perspectives et projets individuels au sein du collectif.

**La difficulté d'identifier et d'évaluer les comportements managériaux**

Les taxinomies de comportements managériaux (encadré 16.a) peuvent permettre à n'importe quel cadre ou manager de mesurer au moyen d'un inventaire la fréquence relative de ces comportements dans son activité. Peut-on pour autant établir un lien entre l'efficacité du manager et l'adoption de tel ou tel comportement

managérial ? La question est d'importance dans la mesure où le reproche couramment formulé à l'encontre des théories du management et du leadership est leur manque de validité prédictive, leur incapacité à prévoir l'efficacité managériale (Shipper, 1991). Cette question sous-tend en fait deux objectifs. D'abord, repérer et distinguer des comportements managériaux spécifiques ou des styles de comportements permettant de discriminer les managers efficaces de ceux qui ne le sont pas. Ensuite, identifier pour des situations types le comportement ou style de leadership le plus efficace pouvant faire l'objet d'une recommandation ou devenir un enjeu d'acquisition en formation (Levy-Leboyer, 2001). L'enjeu économique de ces recherches n'est donc pas mince, car elles soutiennent en filigrane la perspective de pouvoir former les cadres à des conduites adéquates et alimentent un marché de la formation au management dont l'importance n'échappe à personne. Malheureusement, beaucoup d'études par questionnaire se contentent de mesurer la fréquence absolue ou relative des comportements et d'établir un lien avec l'efficacité managériale. Bien souvent, c'est un subordonné ou un pair qui doit estimer rétrospectivement la fréquence de comportements manifestés par un leader dans une période écoulée remontant parfois jusqu'à un an (Yukl, 1999). Ces analyses corrélationnelles de données issues de questionnaires restent la méthode dominante. Or, on peut partager l'objection de Yukl, quand il note que ces jugements portés a posteriori sur des comportements sortis de leurs contextes sont peu aptes à rendre compte du leadership qui est un processus dynamique emboîté dans un système social complexe. Plus sévères encore, Andriessen et Drenth (1998) s'interrogent sur les qualités psychométriques des questionnaires utilisés et observent que la recherche de corrélations qui est la marque de la plupart des études sur le leadership masque ce qui est réellement intéressant : la relation causale (entre un comportement et son efficacité, entre un style de leadership et la satisfaction des subordonnés).

**Encadré 16.A. Taxinomie des catégories génériques de comportements managériaux d'après Yukl et Van Fleet (1991)**

**Planifier et organiser** : Déterminer des stratégies et objectifs à long terme, allouer des ressources en fonction des priorités, déterminer comment utiliser au mieux le personnel et les ressources pour accomplir une tâche ou projet, déterminer comment améliorer la coordination, la productivité et l'efficacité.

**Résoudre des problèmes** : Identifier les problèmes liés au travail, les analyser d'une manière systématique dans le temps opportun pour en déterminer les causes et y trouver des solutions, agir de manière décisive pour mettre en œuvre des solutions et résoudre des crises.

**Clarifier** : Allouer le travail, fournir une direction sur la manière de l'accomplir et communiquer une compréhension claire des responsabilités, des objectifs, priorités, limites temporelles et objectifs de performance.

**Informé** : Diffuser les informations adéquates sur les décisions, plans, et activités à ceux qui en ont besoin pour leur travail.

**Contrôler** : Collecter les informations sur les activités de travail et les conditions extérieures qui l'affectent, faire le point sur l'avancement et la qualité du travail, évaluer la performance des individus et l'efficacité des unités.

**Motiver** : Utiliser des tactiques d'influence faisant appel à la logique ou aux émotions pour générer de l'enthousiasme pour le travail, de l'engagement vis-à-vis des objectifs, et de l'accord avec les requêtes de coopération, ressources ou assistance. Avoir un comportement exemplaire.

**Consulter** : Faire le point avec les individus avant de décider de changements qui les concernent, encourager leur participation dans le processus de décision et permettre aux autres d'influencer les décisions.

**Reconnaître** : Fournir des éloges et de la reconnaissance pour les bonnes performances, réussites significatives et contributions spéciales.

**Soutenir** : Agir de manière amicale et considérée, être patient, aider et montrer de la sympathie et du soutien quand quelqu'un est en colère ou anxieux.

**Gérer les conflits et la formation des équipes** : Faciliter la résolution constructive des conflits et encourager la coopération, le travail d'équipe et l'identification avec l'unité organisationnelle

**Mettre en réseau** : Développer les contacts avec les gens extérieurs à l'unité de travail qui sont une source de soutien et d'information, maintenir le contact par de fréquentes visites, appels téléphoniques, correspondances et participation aux réunions et événements sociaux

**Déléguer** : Permettre aux subordonnés l'accès à des responsabilités substantielles et leur laisser la possibilité de conduire leur travail en leur donnant l'autorité pour des décisions importantes

**Développer et guider** : Fournir des conseils de carrière et faire en sorte que les subordonnés puissent accroître leurs compétences et progresser professionnellement

**Récompenser** : Fournir des récompenses tangibles (augmentations et promotions) en fonction des performances et de la compétence démontrée par les subordonnés.

Il n'en reste pas moins vrai que lorsque l'on demande aux subordonnés de décrire le comportement des cadres, deux dimensions principales ressortent : la considération portée à autrui (comportements relationnels), la structure (capacité du cadre à organiser le travail, définir les responsabilités). Ces deux dimensions sont indépendantes et la combinaison des deux n'améliore pas l'efficacité (Levy-Leboyer, 1998). Ainsi, comme le constate Levy-Leboyer, en dépit d'un imposant effort de recherches, « aucun profil individuel, aucun style de comportement ne constitue une garantie de réussite dans toutes les fonctions d'encadrement ». D'où l'idée d'une dépendance des styles à la situation organisationnelle. L'efficacité d'un style de comportement n'étant pas dans l'absolu supérieure à celle d'un autre style mais étroitement fonction des caractéristiques de l'organisation, du contexte et de la situation organisationnelle. Souvent redondants et triviaux, les résultats sur l'activité des leaders, cadres et managers sont hélas trop rarement mis en relation de manière suffisamment précise avec les variables d'organisation ou de situation. Cela même alors que la dépendance aux situations de l'efficacité des styles d'encadrements ou des comportements est un des résultats dominant des dernières recherches.

## **16.3. LE TRAVAIL DES CADRES**

---

### **16.3.1 Un groupe social hétérogène issu d'un processus d'unification administrative ?**

D'emblée une remarque s'impose : le mot cadre, comme le souligne Morin (1997), est le type même du mot valise aux multiples acceptions. Il est, en outre, difficile, voire impossible à traduire sans périphrases dans d'autres langues tout comme il nous est difficile de traduire vers le français le terme de leader quand nous entendons parler de leaders industriels. Les mots de *chefs*, *dirigeants* ne rendent compte en effet que partiellement du sens du

**La définition du  
concept de cadre :  
un objectif difficile**

mot anglais leader et le terme de meneur est pour des raisons historiques trop marqué péjorativement (Graumann, 1986).

Du point de vue de l'activité de travail, le terme de cadre ne recouvre pas, de surcroît, une catégorie homogène présentant suffisamment d'attributs communs pour la distinguer des autres. Le chef d'atelier, le conducteur de processus et le chef de projet informatique sont tous classés et identifiés comme cadres. Gageons que leurs compétences voire leurs conditions de travail n'ont pas grand-chose en commun. En outre, le statut cadre est aussi très marqué hiérarchiquement : l'encadrement de proximité, le cadre moyen et le cadre supérieur n'exercent pas leur responsabilité au même niveau. Leurs contributions à la définition et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise sont très différentes : l'un écrit la partition que l'autre devra faire exécuter. Aussi bien, ce terme générique de cadre accompagné ou non d'un adjectif qualificatif masque-t-il, du point de vue de l'analyste, une grande diversité de situations de travail et de positions formelles ou informelles dans l'entreprise.

Pour autant, invité à préciser ce qu'est un cadre, l'homme de la rue serait sans doute moins embarrassé et ferait vraisemblablement référence au statut socio-économique du cadre, la responsabilité collective qu'il exerce, certains de ses attributs visibles (tenue vestimentaire,...) et peut-être aussi ses conditions de travail (horaires, stress,...). Car le stéréotype du cadre existe bel et bien qui s'est constitué au fil de l'invention administrative de ce groupe social et son enracinement dans les conventions collectives. Boltanski (1982) a, en effet, bien montré comment ce groupe social s'est constitué dans notre pays depuis les années trente par un processus d'unification administrative (les catégories de l'INSEE) et symbolique plus que par une fusion autour de problématiques liées aux conditions et au contenu du travail. Né dans les turbulences du grand mouvement social de 1936, le développement de groupe social oublié des historiens a accompagné la découverte des salariés par les ingénieurs et techniciens (Robert, 1999). D'emblée, par le choix même du mot cadre, était posée la fonction d'autorité et de commandement allouée aux membres du groupe. L'institutionnalisation en France de ce groupe sur la durée d'une génération a donc essentiellement résulté d'un travail de mobilisation des ressources visant à donner cohésion à un ensemble flou (Revel, 1995). Les valeurs et outils véhiculés par la psychologie industrielle américaine ont d'ailleurs, soulignons-le, largement participé à ce processus d'unification et imprégné des normes de comportement à l'intérieur de l'entreprise et d'extériorisation sociale du statut.

### **16.3.2. Un groupe social sur sa fin ?**

Les débats soulevés récemment en France par la réduction du temps de travail fournissent un exemple frappant de la remise en cause des attributs du statut cadre. La revendication d'un droit au repos des cadres et partant à leur épanouissement personnel hors

de l'entreprise a, en effet, eu le mérite de relancer l'interrogation sur la fonctionnalité et l'efficacité réelle des dépassements de l'horaire légal de travail. Trop souvent présentés comme contrepartie inhérente au statut, ces dépassements relèvent-ils d'un mode opératoire justifié par la nature des tâches et les conditions de l'activité ou bien ne sont-ils que l'une des marques de la culture d'entreprise à la française ? L'affichage d'un comportement de disponibilité permanente à l'entreprise, l'adhésion à une rhétorique de l'abnégation ne sont-ils pas plutôt de l'ordre du marquage symbolique de l'appartenance à une catégorie ? Quelle est, en réalité, la part de ce qui relève du rite et de l'efficacité organisationnelle ? Il n'y a pas, bien entendu, de réponses toutes faites à ces questions mais uniquement, variant selon les individus et les situations, des réponses qui marquent la différence entre la liberté et l'aliénation.

Le dépassement des horaires n'est pas le seul attribut de la fonction cadre à être remis en question (la participation à un régime de protection sociale particulier, l'organisation et l'appropriation des espaces de travail, l'autonomie...). Tout autant que la remise en cause du statut ou encore l'évolution des systèmes de classification, les multiples atteintes aux dimensions symboliques de la fonction cadre doivent donc retenir notre attention. C'est pourquoi, il semble légitime de se demander si nous ne vivons pas aujourd'hui un processus inverse à celui qui a conduit à la construction de ce groupe social. A savoir, l'affaïssement du noyau central de la représentation sociale de ce groupe (Abric, 1993), formé des caractéristiques et attributs (du groupe) stables, résistants au changement et qui en assurait la permanence ? Spécificité française, le groupe des cadres dont la cohésion repose tout entière sur un travail de construction symbolique (Lacroix, 1983) n'est-il pas dès lors promis à un effacement progressif ? Ne sommes-nous pas déjà engagés dans un lissage des différences réelles et symboliques qui permettraient d'identifier cette population au travail comme un groupe social particulier ? De façon plus générale, la logique des statuts qui caractérise, par exemple, la distinction forte entre cadres et non-cadres est-elle d'ailleurs encore adaptée aux mutations des entreprises ? La question semble d'autant plus ouverte que de nouvelles formes d'organisation privilégiant une logique des métiers et des compétences incitent à remettre en cause une logique qui fige trop les individus sur des statuts initiaux. A ces questions (Rogard, 1998), le titre d'un ouvrage sociologique semble déjà pour sa part apportée une réponse : *Les cadres. Fin d'une figure sociale* (Bouttafigue, 2001).

### **16.2.3. De l'autonomie à la contrainte**

Dans la tradition de l'analyse stratégique des organisations, la dimension relationnelle du pouvoir - la capacité pour certains individus ou groupes d'agir sur d'autres individus et groupes - est prépondérante. De rapport de force à sens unique, le pouvoir



devient relation d'échange, jeu d'influences subtiles dans lequel chaque acteur peut espérer mettre à jour une zone d'incertitude qu'il s'efforcera de contrôler afin de disposer d'une ressource de pouvoir. Cette « sociologie de l'autonomie » selon le mot de Courpasson (1999) ou de l'action organisée, suggère une vision optimiste de l'organisation. D'autres lectures sont cependant possibles y compris quand il s'agit de considérer les jeux réels dans lesquels s'inscrit la catégorie particulière d'acteurs que constituent les cadres et managers d'entreprise.

Présentant la trame de ce qui pourrait être une sociologie de l'action managériale, Courpasson (1999) invite ainsi à développer une sociologie de la contrainte. Reprenant à son compte l'expression suggérée par Segrestin (1996) « d'enrôlement cognitif » l'auteur porte sa réflexion sur l'évolution des modes de contrôle des hommes dans les organisations. Au modèle Fordien de contrôle centré sur la rémunération et la normalisation des procédures opératoires se substituerait désormais « le contrôle social individualisé des comportements, de l'engagement et de la loyauté dans l'organisation » (p. 40). Nombre d'innovations managériales (gestion de projet, décentralisation en centre de profit, gestion individualisée des compétences, management participatif) fondées sur les principes d'autonomie, compétence et coordination des individus relèveraient en fait d'une contrainte pouvant prendre des formes très insidieuses. Couplée avec la responsabilité individuelle, l'interdépendance de plus en plus irréversible des individus agrégés en réseaux masquerait la contrainte imposée, en fait, aux mêmes individus. Si ces nouveaux modes de contrôle social concernent tous les groupes de l'entreprise, ils prendraient une forme encore plus aiguë chez les cadres victimes de la mobilisation de leur subjectivité. A cet égard, Willmott (1977) rappelle d'ailleurs opportunément que la distinction entre, d'une part, le travail productif qui crée de la valeur ajoutée et d'autre part, le travail présumé improductif des cadres et des autres catégories qui contrôlent l'activité créatrice n'a pas toujours été aussi brouillée qu'elle l'est maintenant. C'est d'autant plus vrai que l'encadrement, notamment de proximité, souffre parfois d'une certaine prolétarianisation accompagnant la perte des attributs de son pouvoir. On redécouvre ainsi que seule une minorité de cadres a une identité d'intérêt et de buts avec les actionnaires de l'entreprise (Eldridge & al, 1991). D'abord exécuteurs de fonctions universelles nécessités par l'industrialisation et la division complexe du travail (Fayol, 1918 ; Drucker, 1977) puis acteurs de rôles organisationnels (Carlson, 1951 ; Mintzberg, 1973), les cadres et managers seraient aujourd'hui la proie privilégiée du perfectionnement des technologies de contrôle (audits, systèmes d'intéressement, systèmes d'évaluation des performances,).

L'enrôlement cognitif des cadres au travers d'outils managériaux serait ainsi l'une des sources d'un mal-être que soulève périodiquement la presse professionnelle et que semblent traduire l'intensification des travaux sur le stress et le *burnout* ou syndrome d'épuisement professionnel des cadres. Cette émergence

d'un débat sur les conditions de travail d'une catégorie que l'on croyait protégée rend donc d'autant plus nécessaire le développement de véritables programmes de recherches sur l'activité des cadres. Il y a là donc clairement une invite à renouveler les méthodes de recherche et notamment à développer des méthodes d'analyses de l'activité managériale qui permettraient de mettre en relation les facteurs de situation au sens large, les caractéristiques des leaders et de leur style avec l'efficacité de leur intervention. Des travaux existent déjà dans le champ de l'ergonomie qui s'efforcent, par exemple, de modéliser l'activité de cadres dirigeants (Langa, 1996) et de surmonter les problèmes méthodologiques liés à la spécificité de l'activité des cadres. L'utilisation conjointe de plusieurs méthodes (observation structurée, autoconfrontation, entretiens guidés par les faits,) sur des séquences d'activité soigneusement définies devrait permettre de reconstituer les processus de planification et prises de décision qui jalonnent l'activité des cadres (Rogard, 1998). Tout un champ de recherches susceptibles de nombreuses applications reste donc ouvert pour des études de terrain qui s'efforceraient de comprendre les processus et phénomènes managériaux à partir d'une analyse de l'activité.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre propose une synthèse de la littérature centrée sur l'analyse de l'activité des leaders, managers et cadres :

- Clarification de la terminologie.
- Distinction entre leadership transformationnel et leadership transactionnel
- Caractéristiques des leaders

Il se conclut par une interrogation sur la pertinence de la notion même de cadre en rappelant comment cette catégorie est le fruit d'une construction administrative et sociale et invite à développer les méthodes d'analyse mettant plus en relation les variables d'organisation ou de situation avec les comportements observés.

---

### Définition fondamentale

**Leadership** : « processus d'influence qui affecte la perception des événements par ceux qui suivent un leader, le choix des objectifs pour le groupe ou l'organisation, l'organisation adoptée pour atteindre les objectifs, le maintien de relations de coopération au sein de l'équipe de travail et l'engagement des personnes extérieures au groupe et à l'organisation pour les soutenir et coopérer ». (Yukl, 1994).

---

### A propos de l'auteur

Docteur en Psychologie et Docteur en Histoire, **Vincent Rogard** est Professeur à l'Institut de Psychologie de l'Université René Descartes - Paris V où il enseigne la psychologie du travail et des organisations. Il y dirige depuis 1996 le DESS de psychologie du travail et appartient, dans le même établissement, au Laboratoire d'ergonomie informatique. Ses travaux actuels portent sur la mise en œuvre des modèles d'analyse de l'activité issus de l'ergonomie francophone dans le champ des ressources humaines (analyse des

**Bibliographie**

- Abric, J. C. (1993). Représentations sociales et pratiques. Paris : PUF.
- Andriessen, E. & Drenth, P. (1998). Leadership : theories and models. In P.J.D. Drenth, H. Thierry & C.J. De Wolf (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 321-355), Vol. 4, Psychology Press.
- Avolio, B.J., Bass, B.M. & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Barker, R.A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is ? *Human Relations*, 50, 343-362.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New-York : Free Press.
- Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership : Theory, research and applications* (3rd ed.). New-York : Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries ? *American Psychologist*, 52, 130-139.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris : Editions de Minuit.
- Bonis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New-York : Free Press.
- Bouttafirguez, P. (2001). *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. Paris : Editions La Dispute.
- Bowles, M. (1997). The myth of management : direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*, 50, 779-803
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New-York : Harper & Row.
- Carlson, S. (1951). *Executive behavior : A study of the workload and working methods of managing directors*. Stockholm : Strombergs.
- Cialdini, R.B. & Trost, M.R. (1998). Social influence : social norms, conformity, and compliance. In D. T. Gilbert, S. Fiske & L. Garner (Eds.), *The Handbook of Social Psychology*, (4<sup>e</sup> éd.), (vol. 2) (pp. 151-192). Oxford : Oxford University Press.
- Courpasson, D. (1997). Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale. *Sociologie du travail*, 1/97, 39-61.
- Davis, K. (1977). *Human factors at Work*. New-York : McGraw-Hill.
- De Vries, R. E., Roe, R. & Tallieu, T. C. B. (1999). On charisma and need for leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 109-126.
- Den Hartog D., Koopman, P., Thierry, H., Wilderom, C., Maczynski, J. & Jarmuz, S. (1997). Dutch and Polish perceptions of leadership and culture : the GLOBE project. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), 387-414.
- Drucker, P. (1977). *Management*. London : Pan.
- Elridge, J., Cressey, P. & Macinnes, J. (1991). *Industrial sociology and economic crisis*, London : Harvester/Wheatsheaf
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Graumann C. F. (1986). Changing conceptions of leadership : An Introduction. In C. F. Graumann & S. Moscovici (Eds.), *Changing conceptions of leadership* (pp.1-10), New - York : Springer-Verlag.
- Harris, T.G. (1993). The post-capitalist executive : An interview with Peter Drucker, *Harvard Business Review*, 7, 1, 114-122.
- Heller, F. & Hurley J. (1997). Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), 369-373.
- Hooijberg, R. (1996). A multidirectional approach toward leadership : an extension of the concept of behavioral complexity. *Human Relations*, 49, 917-946.
- House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J.G Hunt & L.L. Larsson (Eds.), *Leadership : the cutting edge* (pp.189-207) Carbondale, Il : Southern Illinois University Press.
- Kanter, R. (1983). *The change masters : Innovations for productivity in American corporations*. New York : Simon and Shuster.
- Laborde, de A. (1818). *De l'esprit d'association dans tous les intérêts de la communauté*. Paris.
- Lacroix, B. (1983). Une réflexion stimulante pour le politiste. *Revue Française de Sociologie*, 24, 719-733.
- Lahy, J.-M. (1916). *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*, Paris : Masson.
- Langa, P. (1996). Une perspective ergonomique d'étude du travail des cadres-dirigeants. le cas du directeur d'une usine de mélange de lubrifiants implantée au Zaïre. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2, 4, 18-33.
- Langa, P. (1997). L'activité des cadres : un objet d'étude. *Performances Humaines et Techniques*, N° 91.
- Levy-Leboyer, C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*. Paris : Editions d'organisation.
- Levy-Leboyer, C. (2001). Comment choisir et former des leaders. Dans C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche & J.P. Rolland (Ed.), *Ressources humaines : les apports de la psychologie du Travail*, (329-345). Paris : Editions d'organisation.
- Lievens, F., van Geld, P. & Coetsier, P. (1997) Identification of transformational leadership qualities : an examination of potential biases. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6 (4), 415-431.
- Louche, C (2001). *Psychologie sociale des organisations*, Paris : A. Colin.
- Maillet, L. (1988). *Psychologie et organisations*. Ottawa : Vigot.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New-York : Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1990). *Le management*. Paris : Editions d'Organisation
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New-York : Prentice Hall.
- Morin, P. (1997). Cadres. In Montmolin de M. (Ed.), *Vocabulaire de l'ergonomie* (2 nd), Toulouse : Octares.

*Vincent Rogard*

- Revel, J. (1995). L'institution et le social. In B. Lepetit (Ed.), *Les formes de l'expérience. Une autre histoire sociale.* (63-84), Paris : Albin Michel.
- managériales. *Performances Humaines et Techniques*, N° Hors série, Septembre 1998, 43-48.
- Rousson, M & Thiébaud, M. (1989). Comprendre le commandement dans les organisations : entre émergence et résolution de problèmes. *Revue Suisse de Psychologie*, 48, 3, 158-173.
- Rost, J.C. (1991). *Leadership for the twenty-first century.* New-York : Praeger.
- Savoie, A. & Benhahji, A. (1986). Reconceptualisation des processus d'influence en milieu organisationnel et vérification empirique dans le cas du charisme. *Revue Québécoise de Psychologie*, (1-2), 140-181.
- Segrestin, D. (1996). La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production. *Revue d'économie Industrielle*, n°75, 291-307.
- Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations : disposable or indisposable ? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 49-71.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership : A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shipper, F. (1991). Mastery and frequency of managerial behaviors relative to Sub-unit effectiveness. *Human Relations*, 44 (4), 371-388.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership, a survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Thionville, R et Royer, M. (1998). Le développement des compétences de leadership en milieu organisationnel. *Education Permanente*, 2, 135, 123-131.
- Robert, J. L. (1999). Depuis 1936, les cadres...*Le Monde*, 17 février 1999.
- Rogard, V. (1998). Perspectives de recherches dans l'analyse ergonomique des activités
- Willmott, H. (1997). Rethinking management and managerial work : capitalism, control, and subjectivity. *Human Relations*, 1997, 50, 1329-1359.
- Wilson, C.L. (1980). Identify needs with costs in mind. *Training and Development Journal*, 34, 58-62.
- Yukl, D (1994). *Leadership in organizations* (3<sup>e</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Yukl, D (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 33-48.
- Yukl, G. & Lepsinger, R. (1989). An integrating taxonomy of managerial behavior : Implications for improving managerial effectiveness. In J.W. Jones, B.D. Steffy, & Bray D.W. (Eds.) *Applying psychology in business : The manager's handbook.* Lexington , M.A : Lexington Press.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. (1991). Theory and Research on Leadership in Organizations. In M.D. Dunette & L.M.Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 2, pp. 147-198). Palo Alto, CA : Consulting Psychology Press Inc.
- Zaleznik, A. (1977). Leaders and managers : are they different ? , *Harvard Business Review*, May-June, 67-78.



**Une bien dure époque où les modèles de comportements du passé n'ont plus cours, et où les nouveaux ne sont pas encore rodés ou inventés. Ce constat nous invite à penser que le contexte sociétal est une donnée importante de la compréhension des jeux de pouvoir et des relations humaines dans les organisations.**

Deux maîtres mots semblent devoir organiser les hommes aujourd'hui : « l'autonomie et la compétence ». Ils sont devenus les outils conceptuels pour vivre sa liberté tant au travail que dans la société. Hélas, les idées évoluent plus vite que les comportements humains. On ne change pas les rapports sociaux, les modes de communications, les relations inter-individuelles d'un coup de baguette magique. Par le passé, chacun savait en arrivant à l'usine, au bureau, les formules qu'il devait employer : « bonjour Monsieur... Il fait beau... Comment vont les enfants... » chacun connaissait le rôle qu'il avait à jouer de par le statut qui lui était dévolu. Chacun manipulait les quelques zones d'incertitudes du système pour ne pas être complètement aliéné par lui. Chacun appartenait à un groupe de pression officiel ou officieux... Les règles étaient connues de tous. Pour « exister » dans l'entreprise il suffisait de se les approprier. Plus rien de tout cela ne fonctionne en système libéral. Les chefs enragent de ne plus être reconnus et obéis. Ils se sentent niés, incompris, inconsistants, inutiles.. Quant aux opérateurs à qui on a donné la liberté, ils se sentent de plus en plus mal à l'aise, démotivés, « burnoutés ». Que signifie cette liberté ? N'est-elle pas un piège ? Est-on vraiment libre se demandent-ils ? Libre de quoi ? Pourquoi ces chefs sans pouvoir tentent-ils d'exister au travers de prises de positions fantaisistes ou de nouvelles formes de harcèlement moral ?

C'est à cet éclairage que nous voulons contribuer dans ce chapitre. En effet dans cette diversité organisationnelle, le chercheur y perd parfois le sens d'autant que les théories psychologiques imbriquées dans des querelles souvent partisans sont en difficulté pour rendre compte de ce sens (Masclet, 1998). Or, nous semble-t-il la saisie de ce dernier doit se faire à la fois dans une perspective économique et une dimension humaine. La compréhension du désarroi transitoire que nous connaissons et qui consiste dans ce passage entre l'époque industrielle et la mondialisation, doit nous en fournir le prétexte. Aussi l'exposé comprendra trois parties. Dans la première on opposera Pyramidalisme et libéralisme selon le concept de Masclet (2000). L'histoire et la mythologie nous montrent en effet que ces deux formes de structurations économiques ne sont pas en filiation logique mais qu'elles alternent et c'est à ce prix que l'évolution humaine est d'ailleurs possible (Masclet, 1999b). Dans une deuxième partie nous verrons que les entreprises industrielles et leurs structures ont marqué les rapports sociaux du début du XX<sup>ème</sup> siècle. Le pouvoir et l'autorité y ont donné sens à l'organisation pyramidale qui a duré jusqu'aux années 70. S'en est suivi enfin la révolution technologique, l'Europe, la mondialisation ont bouleversé le monde depuis une vingtaine d'années. Liberté, « Etre », libéralisme semblent associés pour le meilleur et le pire des hommes. Nous essaierons de saisir ces nouveaux rapports sociaux à travers les nouveaux styles managériaux dans la dernière partie.

#### **Plan du chapitre**

## 17.1

# CONTEXTES SOCIÉTAUX : LIBÉRALISME ET PYRAMIDALISME

---

*En fonction de l'organisation sociale, l'Agora ou le Marché constitue le lieu privilégié de la rencontre des Hommes.*

Selon Masclét (1999b), on se trouve, avec les sociétés agricoles, face à deux types d'organisations sociales. La première est l'héritage des sociétés de « bouturage ». Les liens sociaux construits par celles-ci sont horizontaux et la liberté pulsionnelle y élargit les individus. Le marché est un lieu de rencontre des hommes et un lieu stabilisateur dans la mesure où ils y trouvent l'échange capable de satisfaire la pulsion : orale, s'il s'agit de nourriture, sexuelle s'il s'agit d'une femme. Si le marché n'est pas satisfaisant, la violence est un moyen auquel les individus ont recours pour satisfaire leurs désirs. Aucune police n'existe pour la mater. Le second type de société trouve ses fondements dans les sociétés céréalières. Les liens sociaux sont à la fois horizontaux et verticaux. La rencontre des hommes se fait à l'église ou sur l'agora. On y discute des lois qui préservent la liberté individuelle des individus. Celle-ci est garantie par la police. La violence s'exerce alors sur la pulsion qui est ici refoulée et doit rentrer dans le cadre légal pour pouvoir être satisfaite. Une structure politique légalise la circulation des biens et des personnes et notamment les échanges matrimoniaux.

Voyons d'un point de vue historique comment ces fondements économique-ethnologiques ont déterminé nos sociétés modernes.

La première forme d'organisation est donc de type libéral, la seconde de type pyramidal ou politique. Ces deux formes d'économies opposèrent les Grecs classiques, Socrate, Platon et Aristote, aux sophistes (V<sup>ème</sup> et IV<sup>ème</sup> siècles av. J.C.).

*Les sophistes ont exalté le commerce et l'industrie comme activités dominatrices.*

Ces derniers dissociaient la physis, la nature brute, de nomos (la loi) qui définit l'effort de l'homme en collaboration avec la nature. Cette doctrine sera d'ailleurs réhabilitée au XVIII<sup>ème</sup> siècle par les encyclopédistes et Jean-Jacques Rousseau. C'est une doctrine individualiste. Pour celle-ci, la vie sociale est l'œuvre des hommes et non de la nature. Elle doit donc être négligée « les lois sont les ennemis de la nature » dit le sophiste Antiphon. L'homme doit s'efforcer d'échapper à l'emprise de la cité. Les sophistes ont donc exalté le commerce et l'industrie comme activités dominatrices. Pour eux, le commerce permet un grand épanouissement individuel. Il engendre un grand cosmopolitisme. Ils opposent cette conception au culte de la cité. Les Grecs classiques, au contraire, affirment que la cité est le milieu naturel de l'homme. Aristote dit que l'homme est un animal politique.

*Les « Politiques » doivent s'occuper du bien de l'homme*

Platon prouve le besoin primitif et primordial de recourir à l'association. Il dit que l'homme, seul, ne peut pas vivre. Dès sa naissance, il requiert l'aide, le secours d'autrui. A la différence de l'animal que la nature dote très rapidement de capacités d'adulte, le petit homme réclame longtemps les soins assidus d'un groupe humain protégeant les premiers mois voire les premières années de sa vie. C'est grâce à la cité que la finalité de l'homme peut être atteinte parce qu'elle dessine autour de lui le cercle dans lequel sa vie gran-

dit, s'épanouit et trouve son ordre. L'homme sans cité, dit Aristote, ne peut être qu'un animal ou un Dieu. La science de la cité, de la « polis », « la politike », doit englober les sciences annexes comme celle de l'économie. Les « Politiques » doivent donc s'occuper du bien de l'homme, de la finalité de l'homme. Ils doivent donc donner une place primordiale aux préoccupations intellectuelles et morales ; quant aux problèmes matériels, il s'agit de leur donner la place qui convient. Aristote dit : « Il est évident que l'on doit s'occuper plus de l'administration qui regarde les hommes que de l'acquisition des choses inanimées, plus du perfectionnement des hommes que de la richesse ».

Platon dans sa « République » et dans les « Lois » s'est efforcé de décrire une cité idéale. Il pense que la philosophie peut seule guider la politique en lui donnant les deux bases de la vérité et de la justice. Mais Platon est parti des idées pures pour construire sa cité, non de l'observation du réel et pourtant on trouve dans ses écrits les thèses de la division du travail, ou mieux de la diversité des activités humaines qui poussent les hommes à se regrouper.

Mais Platon méprise la vie économique, il s'oppose à une cité purement économique et ses préconisations à propos de l'exercice du pouvoir feront rejeter ses idées par des gens qui ont des préoccupations plus humanistes. Ainsi, il se laissait aller à une organisation scientifique idéale, ne s'embarrassant d'aucun sentiment humain, il prônait les mariages forcés, l'infanticide, les déportations obligatoires, la communauté des biens. Aussi, le penseur grec qui a le plus influencé durablement la pensée de l'Occident pendant 2000 ans, c'est Aristote.

**Aristote lie l'exercice du pouvoir et la chrématistique nécessaire à la vente et l'achat dictés par le besoin.**

Dans sa « Politique », le Maître interroge la nature et l'expérience plutôt que de bâtir dans l'abstrait une cité utopique. Sa distinction la plus célèbre est celle par laquelle il oppose l'économie proprement dite (qui est l'administration domestique, l'organisation familiale et par extension celle d'une cité ou d'un Etat régis familialement) et la chrématistique, c'est à dire l'échange monétaire, source d'abus, tentation constante pour l'avidité des hommes. Cette distinction s'appliquera à toute la vie sociale des premiers siècles de notre moyen âge, spécialement à l'époque carolingienne. L'économie en ce temps là étant réduite au domaine gardera toujours un caractère familial, pyramidal et hiérarchisé toutefois en faveur des hommes.

Chez les Grecs, Aristote lie l'exercice du pouvoir et la chrématistique nécessaire à la vente et l'achat exclusivement dictés par le besoin. En fait, l'échange du premier degré, c'est à dire ce qui fera le tissu de la vie économique pendant le haut moyen âge pour les populations d'occident. On excepte toutefois les rares secteurs du commerce intense.

La chrématistique proprement dite c'est par contre le commerce pratiqué pour le gain de plus en plus développé, c'est la passion d'augmenter ses bénéfices jusqu'à l'infini.



**La chrématistique nécessaire et la chrématistique proprement dite, constituent les alternatives économiques selon Aristote.**

La première selon Aristote est limitée par les biens de la terre, la seconde n'a pas de limite, comme l'avidité humaine. Aristote blâme cette avidité autant que le fera Saint Thomas D'Acquin au XIII<sup>ème</sup> siècle. Pour ce dernier, le bonheur premier n'est pas dans l'acquisition illimitée des biens ici bas. Le bonheur de l'homme est dans la sagesse. On retrouvera tout au long du moyen âge chrétien ce souci d'équilibrer l'action et la contemplation. De même, Aristote fait une distinction constante entre la monnaie et la richesse. L'or est une tentation perpétuelle à la spéculation, à l'usure, au gain à outrance. Elle est capable d'engendrer un bouleversement social. Aristote condamne le prêt à intérêt comme le feront les ordonnateurs de l'ordre social du moyen-âge français à savoir : la bible et les canonistes chrétiens. Les pouvoirs seigneuriaux et royaux seront les garants de cet ordre social, sa police en quelque sorte. Mais ce qui distingue surtout Aristote, c'est sa théorie de la valeur.

« C'est pour se procurer le superflu et non le nécessaire qu'on commet les plus grands crimes » dit Aristote et c'est pour cela que ses observations s'appuyant sur des faits pragmatiques qu'ils auront une influence aussi grande durant le Moyen Age et sous la Renaissance (Martin, 1988).

**Le rapport libéralisme-pyramidalisme est dialectique**

En fait l'alliance du rapport « libéralisme-pyramidalisme » nous laisse à penser qu'il n'y a pas de rapport linéaire ni de filiation historique entre la structure libérale et la structuration politique. Au contraire ce rapport serait plutôt dialectique. Tout semble se dérouler comme si l'une était une phase de l'autre. L'organisation politique serait en fait une forme de codification des valeurs et des rapports sociaux que, collectivement au prix d'efforts violents, les hommes ont décidés plus ou moins consciemment, plus ou moins volontairement, mais de façon négociée d'établir entre eux au cours d'une phase libérale. Et tout cela serait garanti par le pouvoir et sa police. Au contraire la phase libérale surviendrait quand la structuration politique n'arrive plus à intégrer les nouvelles formes de communication ni les nouveaux rapports sociaux qu'engendrent de nouvelles formes économiques. L'exercice du pouvoir et sa remise en cause constituent ces deux phases. Ainsi l'église catholique qui structurait le lien social au profit du système politique jusqu'au XIII<sup>ème</sup> siècle a fait appliquer scrupuleusement les préceptes d'Aristote (Masclat, 1998).

**Le juste prix est une des bases du commerce au Moyen Age.**

Ainsi Saint Thomas d'Acquin fit maintes recommandations économiques toutes inspirées de la notion de bien commun « nul n'a le droit de léser son prochain sous le prétexte d'augmenter son profit propre ». L'une de ses définitions les plus importantes fut celle du juste prix : « le marchand pour ne pas frustrer autrui doit vendre sa marchandise sans vouloir en tirer un prix exagéré ». Jusqu'au XIV<sup>ème</sup> siècle le commerce sera donc considéré avec mépris. On vilipendera le manque de piété envers plus pauvre que soi, demander un intérêt à un pauvre dans le besoin « c'est spéculer sur l'indigence du prochain » (St Basile).

A cette époque les catholiques ne créent donc pas de banques. Seuls les juifs dont la religion est plus matérialiste s'autorisent à en

faire. C'est en partie ce qui amènera le fort mouvement de libéralisation du XVI<sup>ème</sup> siècle et qui entraînera à son tour les guerres de religion du XVI<sup>ème</sup> siècle. Celles-ci n'étaient en fait que l'expression de la demande de nouveaux liens sociaux. Le retour aux textes anciens comme le préconise le calvinisme, fut en partie guidé par le changement économique. Les villes dès le XIV<sup>ème</sup> siècle s'étaient enrichies, une nouvelle classe sociale avait grandi : la bourgeoisie. Et comme le catholicisme s'appuie surtout sur le Nouveau Testament, et interdit l'exercice de la banque et du commerce libéral, revenir à la lecture de l'Ancien Testament comme les juifs le font, était un moyen de s'autoriser la réforme économique.

Nous retrouvons ce même désir de libéralisation en France avec la Fronde (1648-1652) et l'instabilité politique qui s'en suivra. Il faudra toute la force politique d'un Louis XIV pour étouffer définitivement cette menace avec un geste symbolique de poids : « la révocation de l'Edit de Nantes ».

La Révolution française est une autre phase du désir de libération de la société française. Il faut se libérer du carcan politique de la monarchie de droit divin, afin de prôner la dynamisation économique que les idées du siècle des lumières ont augurée.

Autre phase libérale sous Napoléon III de 1860 à 1870 où l'usure du pouvoir ne parvient pas à intégrer la nouvelle donne économique (exposition universelle de 1867) engendrée par les nouvelles technologies : locomotives, appareils à gaz, premières applications de l'électricité, de la photographie, du caoutchouc, machines à air comprimé, objets en aluminium... et les nouvelles connaissances : la propagation des ondes Roentgen et la radiographie, l'électrolyse, l'électrochimie, la chimie organique, l'origine des espèces, la glycogénie du foie, la pasteurisation, la vaccination...

Avec la troisième république s'installe un pouvoir pyramidal, incarné dans un pouvoir bourgeois fort et fondé sur une culture identitaire nationale transmise par l'Ecole. Cette culture restera d'autant plus ancrée dans le comportement des français qu'elle s'appuie sur des liens sociaux installés depuis Clovis.

L'état providence de l'après deuxième Guerre mondiale renforcera cet arbitrage du politique dans les rapports sociaux des français.

Ce n'est que depuis 1968 qu'une nouvelle phase libérale s'est amorcée dans notre pays. Le carcan politique semble avoir explosé sur la revendication des étudiants.

De nouvelles idées se sont fait jour à propos du sens de la vie, de la consommation, de l'environnement... Des technologies aux potentiels jamais égalés sont apparues : électronique, informatique, communication et télécommunication... De nouveaux rapports sociaux prônant la démocratie, la souveraineté de l'individu... se sont imposés à l'Europe et à la planète.

***Tout ce mouvement a pulvérisé les repères classiques de l'organisation.***

Finies les hiérarchies, au point que les codes les plus élémentaires de la communication inter-individuelle sont tombés en désuétude. Les hommes ne se disent même plus bonjour parce que ce serait

devenu « ringard ». Néanmoins comme ils n'ont pas encore trouvé d'autres moyens d'entrer en contact, et bien souvent ils en souffrent. Combien de fois entendons nous dire dans des organisations de toute dimension qu'il y règne un problème de communication ?

Les valeurs qui fondaient le pyramidalisme : le mariage, le dû aux aînés, comme la retraite, les solidarités horizontales comme la « sécu », les formes et les fonctions du travail, la place de la femme... tout a été remis en question. Et, ces remises en question se sont déroulées si violemment que les repères qui constituaient les points d'ancrage de l'organisation sociétale française, notamment pour les individus les plus modestes ont volé en éclat déstabilisant foncièrement ces derniers (Masclat 1999b & 2000).

## **17.2. LE POUVOIR : CONCEPT CENTRAL DU MANAGEMENT DES ORGANISATIONS PYRAMIDALES**

---

*Dans les sociétés pyramidales, même le déviant a une place, un rôle, un statut, acceptés par tous.*

Dans les sociétés pyramidales, chacun a une place, et l'identité des individus est déterminée par le rôle qu'ils ont à jouer. Le rôle, c'est ce qui anime l'individu, ce qui le fait exister. Il est étroitement lié au statut occupé par l'individu. Ralph Linton (1959) voit d'ailleurs la notion de modèle social normatif, impératif incarné dans le rôle. Le modèle de conduite et le rôle à jouer par l'individu signifient pour lui une certaine place dans la société, dans l'ensemble des rouages, un certain statut qui peut se définir « comme un rang dans un certain système ».

*Dans les sociétés pyramidales, le rôle est scellé par le consensus social.*

Le rôle est scellé par le consensus social. Il y a dans la tenue des rôles un facteur d'adhésion générale. Même le déviant dans ces sociétés a une place, un statut et tient un rôle accepté des autres. Le déviant dans une société ne ressemblera en rien à celui d'une autre société, et la déviance est fonction de l'image conforme. Naturellement, le rôle entretient les relations les plus étroites avec la tâche à remplir, puisque le rôle est apparenté à la fonction. « La tâche à remplir est d'ailleurs impliquée par la situation dans son ensemble, et on voit par-là, comment les conduites d'un individu, pour déterminées qu'elles soient par le corps social, ne sont pas régies par un arbitraire total du même corps social, mais en grande partie par les impératifs d'une situation effective » Castellan (1972). On retrouve ici la notion de champ psychologique total que Kurt Lewin (1972) définit comme englobant l'environnement inanimé et ses servitudes tout comme le champ social. Comment les rôles, c'est à dire comment les personnes, les identités dialoguent dans ces sociétés pyramidales ? C'est à Georges Mead (1962) que nous devons une réponse. Pour cet auteur, un comportement dans un rôle est déterminé par les autres comportements dans les autres rôles. C'est dans un système que s'élabore un rôle. Celui-ci est toujours présent à la conscience des participants du système. Chacun est alors conscient non seulement de son propre rôle mais aussi de celui des autres.

C'est sur ces bases que Mead (1962) définit le béhaviorisme social et qu'il élabore sa théorie de la construction de la personnalité ou plutôt du « soi ». Pour lui cette construction est éminemment sociale. Il la définit comme un processus par lequel, lorsqu'un individu agit, il le fait en fonction d'hypothèses qu'il émet sur les intentions des autres. Que la situation soit individuelle ou collective, autrui est toujours présent.

**Selon Mead, l'ordre moral s'inscrit sur les capacités des membres d'une société à mener une action finalisée et auto-déterminée.**

Les interactionnistes ont adopté des perspectives différentes. Pour eux, l'approche fonctionnaliste de Mead (1962) amène une perception « sur-socialisée » des acteurs sociaux. Si le poids du social s'exerce sur les conduites de chacun, ce n'est pas sous la forme d'une grille obligée sur laquelle s'inscriraient les comportements quotidiens, rigoureusement prédéterminés. Le caractère prévisible et répétitif des conduites sociales ne constitue qu'un aspect de l'analyse des situations quotidiennes. On ne saurait en faire un modèle applicable à tous les objets d'investigation. Mead ne refuse certes pas l'idée selon laquelle chacun acquiert des normes sociales : il accorde même une place d'importance à ce phénomène, lorsqu'il suppose que chacun intègre ce qu'il appelle un « Autre généralisé » (Generalized other) qui incarne des règles sociales pré-existant à l'acteur. Mais cet ordre moral s'inscrit sur les capacités des membres d'une société à mener une action finalisée et auto-déterminée.

**Dans les sociétés pyramidalisées, le pouvoir d'« être » des individus dépend de leur statut**

Les règles sociales imposées aux acteurs n'ont pas un caractère d'obligation permanente. Elles sont souvent vagues, peu claires, voire, dans certains domaines, contradictoires. Même dans des secteurs qui se veulent parfaitement organisés selon une perspective fonctionnaliste, comme le travail (s'efforçant au fonctionnement rationalisé et taylorisé), la marge d'initiative demeure. Un modèle théorique rendant compte de cette psychologie du quotidien se doit d'examiner cette part d'« Improvisation » : toute organisation sociale est le produit d'un « ordre négocié ». Cette négociation se fait sur la base des pouvoirs que chacun des acteurs possède dans l'organisation. En effet, comme on a pu le constater dans tout ce qui a précédé, la possibilité « d'être » ou d'exister des individus dans les sociétés pyramidalisées dépend largement du statut et du rôle qu'ils occupent dans la hiérarchie. Il semble évident que dans ces organisations, plus le statut est élevé dans l'échelle, plus l'individu se sent exister. C'est sans doute ce qui faisait dire à Rousseau que les lois n'étaient pas naturelles, à Freud que la société était castratrice et à Marx qu'elle était aliénante, pour ceux dont le statut ne leur octroyait pas de pouvoir.

En fait il semblerait que le pouvoir détenu par la hiérarchie prive les hommes du droit à l'existence. « Et pourtant, ils vivent ». Il est vrai que la vie a un tel pouvoir de restauration, que les individus ne se laissent pas aliéner. C'est Crozier et Friedberg (1977) qui ont montré que dans les entreprises bureaucratiques, les individus qui n'en avaient pas se donnaient eux aussi des pouvoirs pour exister.

## 17.2.1. Le concept de pouvoir

La lecture de ce qui précède nous conduit à remarquer que le pouvoir donne du statut à l'homme et le fait exister. La littérature à ce sujet nous amène, elle, à constater qu'il a deux manières de s'en donner. La première consiste dans le pouvoir délégué par la hiérarchie de l'organisation, et la seconde dans les pouvoirs que les individus se donnent pour ne pas se laisser aliéner.

Parmi les pouvoirs dont les leaders disposent pour influencer, persuader, motiver les subordonnés, French et Raven (1959) distinguent le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense et le pouvoir de coercition.

***Il existe deux types de pouvoir, le premier est délégué par la hiérarchie, le second est un attribut de l'acteur.***

Le pouvoir légitime se définit comme la capacité d'une personne d'en influencer une autre, en raison de la position qu'elle occupe au sein de l'entreprise. Ce type de pouvoir correspond donc très étroitement à la notion d'autorité et au statut hiérarchique déterminés par l'organigramme de l'entreprise. Il s'agit en quelque sorte d'une décision délibérée de conférer à la personne qui détient ce statut le privilège d'influencer des personnes d'un statut hiérarchique moins élevé. Dans l'ensemble, ce privilège est respecté à la condition que les subalternes reconnaissent la légitimité de ce pouvoir. En effet, en acceptant de travailler pour une entreprise, l'employé s'attend à ce que son rôle et ses tâches soit encadrés par des politiques, des procédures et des directives. Il pense donc devoir respecter une certaine autorité.

***Le pouvoir de récompense est utilisé pour renforcer le pouvoir légitime.***

Le pouvoir de récompense est utilisé pour renforcer le pouvoir légitime en ce sens qu'il donne le droit à un individu d'attribuer des récompenses aux individus qui se sont distingués dans l'accomplissement de leurs tâches. Ce pouvoir prend sa source surtout dans la capacité d'octroyer des augmentations de salaire, des promotions ou des ressources valorisées. Ainsi, un surintendant qui donne à un contremaître plus de temps, d'argent, de personnel et d'équipements pour accomplir une tâche exerce son pouvoir de récompense.

***Le pouvoir de coercition appuie le pouvoir légitime, mais il engendre la frustration et la baisse de la motivation.***

Le pouvoir de coercition, vient lui aussi appuyer le pouvoir légitime. Même s'il y a longtemps que ce pouvoir a cessé de s'exprimer par le fouet, il correspond tout de même à la capacité de pénaliser les employés qui ne suivent pas les directives. Ainsi, lorsqu'un individu détient un pouvoir de coercition, il peut réprimander ou rétrograder un employé, lui refuser une promotion, exercer une surveillance accrue de ses activités ou même le congédier. Selon Skinner, (1938), Allen et Keaveny, (1985), Greer et Labib, (1987) ce type de pouvoir s'associe à des conséquences néfastes pour l'individu et l'organisation. Il engendre la frustration, la détérioration du climat et la baisse de la motivation.

Mais Crozier et Friedberg, (1977), montrent que les individus ne se laissent pas soumettre passivement aux pressions de l'organisation. Ils décrivent grâce à une méthode qu'ils appellent l'analyse stratégique comment les opérateurs dans les entreprises sont des acteurs qui se comportent avec « liberté et rationalité », en vue d'atteindre

des objectifs propres. Ils prétendent que dans l'organisation, chaque acteur poursuit ainsi une stratégie.

**Le pouvoir que décrivent Crozier et Friedberg est une relation d'échange et de négociation.**

Le pouvoir que vont décrire Crozier et Friedberg, (1977), n'est plus l'attribut d'un individu ou d'une fonction donc une autorité déléguée, mais une relation d'échange et de négociation entre les acteurs dépendant les uns des autres pour l'accomplissement de leur fonction et le déploiement de leur stratégie. Chacun suivant « la marge de liberté » dont il dispose peut marchander ce que son partenaire veut obtenir de lui. Cette marge de liberté est donc au centre de la relation du pouvoir. Chaque partenaire s'efforce de développer la sienne, tout en tentant de restreindre celle de son alter. Les organisations ne peuvent pas prévoir tous les comportements de leurs opérateurs. Comme les structures formelles de celles-ci laissent place à de nombreuses zones d'incertitudes, les « acteurs », comme les désignent Crozier et Friedberg, (1977), vont y développer leurs marges de liberté et orienter les relations de pouvoir en leur faveur.

**Il est possible d'observer quatre zones d'incertitudes, sources de pouvoir pour les acteurs qui les contrôlent. Nous les avons exemplifiées dans l'organisation scolaire, (Masclat, 1998).**

La première, la plus immédiatement perceptible est celle qui tient à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable. L'expert est le seul qui dispose du savoir-faire, des connaissances et de l'expérience du contexte qui lui permettent de résoudre certains problèmes cruciaux pour l'organisation. Sa position est donc bien meilleure dans la négociation aussi bien avec l'organisation qu'avec ses collègues. Du moment que son intervention dépend de la bonne marche d'une activité, d'un secteur, d'une fonction très importante pour l'organisation, il pourra la négocier comme des avantages ou des privilèges. Crozier et Friedberg, (1977, p. 72).

La deuxième source concrète du pouvoir dans les organisations réside dans la maîtrise des relations avec l'environnement. Les communications et l'information sont du pouvoir parce qu'elles permettent de maîtriser les incertitudes devant affecter l'organisation. Parce qu'elle reçoit des ressources de l'environnement avec lequel elle échange en permanence, l'organisation est en partie dépendante de celui qui maîtrise les relations avec l'environnement. C'est le fameux marginal sécant, « partie prenante dans plusieurs systèmes d'actions en relation les uns avec les autres ». Crozier et Friedberg, (1977, p. 73). Son pouvoir vient de sa connaissance des réseaux internes et externes à l'organisation.

La troisième tient à la circulation des informations. Rien n'est plus difficile à organiser qu'un bon réseau de transmissions d'informations. Une décision peut échouer non pas à cause de la qualité de son contenu, mais tout simplement parce que ceux qui étaient chargés de préparer avaient reçu des informations insuffisantes. Elle peut avorter aussi parce que la décision a été transmise de façon inappropriée et que l'exécution a été inadéquate. Des acteurs peuvent donc volontairement filtrer, altérer ou retenir des informations pour exercer un pouvoir sur d'autres. La dernière source de pouvoir que peuvent utiliser les opérateurs dans une organisation est relative à l'utilisation des règles organisationnelles. Les membres d'une organisation qui en maîtrisent les règles et savent les

utiliser ont les moyens d'influencer les autres acteurs de celle-ci. Par exemple un supérieur hiérarchique peut contraindre ses subordonnés en invoquant une règle. Ceux-ci peuvent répondre à cette contrainte par une application de la règle à minima. « Comme, normalement pour la bonne marche d'un service, il faut faire plus que ce qui est prescrit par la règle, comme d'autre part, le supérieur est lui-même jugé sur les résultats de son service, il se trouve en fait en position de faiblesse ». Crozier et Friedberg, (1977 p. 76).

Si on part de l'idée que les sociétés pyramidalisées mettent l'accent sur l'organisation, on peut dire que c'est par la hiérarchisation et la division du travail qu'elles parviennent à se structurer. L'autorité est la clef de voûte de cette construction. Dans ce contexte, les travaux des premiers psychosociologues comme Goffman, (1968) et Lewin, (1972), ont montré le « mal être » des individus qui vivent cette organisation autoritaire.

Les résistances au changement, les normes de groupes, le freinage de la production, témoignent de cette révolte silencieuse. En fait les individus crient à travers ces comportements « leur vouloir être » à ceux qui existent par la régulation de l'organisation. Les uns donc, existent et vivent leur être par la place de concepteur et d'organisateur qu'ils occupent. C'est de leur autorité qu'ils tirent leur « pouvoir être ». Les autres existent par une opération de restauration qui se traduit par des adaptations secondaires telles que les décrits Goffman, (1968), ou par le pouvoir que les zones d'incertitudes laissées vacantes par l'organisation leur permet d'exercer.

## 17.2.2. Le management pyramidal

*Le « type idéal » de bureaucratie décrit par Weber est une forme de management pyramidal.*

A partir d'une typologie de la domination, Weber décrit le « type idéal » de bureaucratie et son modèle a largement inspiré la pensée managériale du début du XX<sup>ème</sup> siècle. Dans son ouvrage « Economie et Société » (Weber 1971), il distingue :

- La domination charismatique fondée sur la reconnaissance de qualités extraordinaires chez un individu.
- La domination traditionnelle qui s'appuie sur la pérennité des normes sociales sur lesquelles repose le pouvoir du chef.
- La domination légale qui repose sur les règles établies rationnellement, et dont la forme la plus achevée est le type idéal de bureaucratie.

Dans ce dernier modèle d'organisation, les règles déterminent à la fois l'autorité et les activités structurées en fonctions officielles et hiérarchisées. Celles-ci sont remplies selon des procédures écrites, par des « fonctionnaires » recrutés pour leurs qualifications professionnelles. Weber précise que le type idéal de bureaucratie peut s'appliquer aussi bien aux entreprises privées, aux organisations charitables qu'aux administrations d'Etat.

Les travaux de Taylor (trad. Franç. 1957) et de Fayol (1979) dans la même perspective que Weber, contribueront à l'élaboration d'un modèle idéal d'organisation formelle des entreprises.

**Le management pyramidal est fondé sur le pouvoir**

Dans son ouvrage : *Principles of Scientific Management* (1957), Taylor fonde ce qu'il appelle « une science du travail ». Pour Taylor, un effort de rationalisation s'appuyant sur l'étude des temps et des méthodes, doit permettre de dégager le « one best way » ou la « seule meilleure manière d'accomplir une tâche ». Il suffit ensuite de sélectionner scientifiquement les ouvriers, de les former au « one best way », de les faire surveiller par les contre-maîtres fonctionnels et de les stimuler par des primes en fonction du rendement. C'est ainsi que naît l'organisation scientifique du travail l'O.S.T. Elle conduit à une systématisation de la division du travail à l'intérieur des unités de production et à une séparation nette des fonctions de conception et d'exécution à l'échelle de l'organisation. Si Taylor lance les bases d'une théorie de l'homme au travail, il n'aborde pas vraiment les problèmes d'organisation.

**Le management pyramidal selon Fayol consiste à administrer.**

C'est un auteur français, Fayol (1916-1979) qui élaborera une véritable théorie organisationnelle à l'intention des dirigeants d'entreprises. Il distingue six fonctions essentielles de l'entreprise : la fonction technique, la fonction commerciale, la fonction financière, la fonction de sécurité, la fonction de comptabilité et la fonction administrative. Il indique ensuite qu'« administrer » c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler, ce qu'il appelle le « corps social » de l'entreprise, tandis que « gouverner », c'est conduire l'entreprise vers son but en cherchant à tirer le meilleur parti possible de toutes les ressources dont elle dispose ; c'est assurer la marche des six fonctions essentielles. Fayol, à la différence de Taylor, préconise aussi l'unité de commandement qu'il distingue de l'unité de direction : « Un seul chef et un seul programme pour un ensemble d'opérations visant le même but (1979) ». Une autre différence avec Taylor consiste dans l'initiative. Celle-ci représente selon lui la liberté de concevoir, de proposer et d'exécuter. Il la prône à tous les échelons de l'organisation, à condition qu'elle soit compatible avec l'ordre et la discipline.

**Les théories classiques contribuent à l'organisation du système formel des entreprises.**

Les théories qu'ont développées ces auteurs et que l'on qualifie de « classiques » chez les managers modernes visent à bâtir une structure qui permet d'atteindre l'objectif d'une organisation : production d'un bien ou d'un service. Cette structure doit pour cela utiliser les moyens disponibles de façon rationnelle. Dans cette perspective ce que l'on appelle le système formel aboutit à contrôler les comportements des individus et des groupes pour les rendre prévisibles.

Le système formel d'une organisation se caractérise donc par un certain nombre de constantes : l'objectif de l'organisation, la spécialisation des tâches, la coordination des fonctions, l'ordre, l'autorité, l'uniformité des comportements, l'interchangeabilité des membres de l'organisation, la rémunération, la technologie, les insignes et les symboles.

**L'organisation rationnelle du travail va de pair avec l'organisation pyramidale.**

En fait l'organisation rationnelle du travail allait de pair avec l'organisation pyramidale de la société : les cultures de l'une et de l'autre s'enrichissaient et se renforçaient mutuellement dans la mesure où hors organisations on retrouvait les mêmes hiérarchies qu'au dedans. Les hommes qu'on trouvait au haut de la pyramide



sociale étaient bien souvent les mêmes que ceux qu'on retrouvait au sommet des pyramides organisationnelles et si ce n'étaient eux, c'étaient leurs parents.

Il devrait de ce fait en être différemment dans les organisations libérales où selon la définition philosophique que nous en avons donnée « l'être » serait central et l'organisation déterminée par les échanges que l'individu peut avoir avec les autres.

L'organisation : c'est ici « le marché » de l'échange régulé par l'autonomie et la compétence qui seules fournissent les conditions de « l'être ». L'individu existe non par la place et le type de pouvoir qu'il exerce, mais par le type d'échange qu'il peut offrir. Exister, être, c'est avoir quelque chose à échanger. Mais comment « Etre » quand on n'a rien à échanger ?

***Peu de recherches sur l'exclusion ont un caractère psychologique.***

L'exclusion est alors le lot de celui qui n'a ni la compétence ni l'autonomie suffisante de production. Les études sur l'exclusion ont surtout porté sur l'environnement sociologique de l'exclu, Castel (1991, 1996). Peu de recherches ont eu un caractère psychologique et celles qui existent portent essentiellement sur « l'être » rebaptisé pour la circonstance : « le soi ». On trouve alors des travaux sur « le soi », l'estime de soi, ou « l'attribution causale », Monteil (1993), Beugre (1989), Cascino et coll. (1993), aucune ne porte sur « le pouvoir ». Au point qu'on peut se demander si le lien entre « Etre » et « Pouvoir » a un sens en système libéral.

Question bien difficile d'autant que notre époque est une charnière entre une société pyramidale dont la grandeur a pratiquement vocation de mythe, et une société libérale dont le seul modèle existant est le modèle anglo-saxon. Masclet (2000) affirme que ce modèle d'Outre Manche et d'Atlantique, les français le rejettent avec une majorité écrasante, de sa gauche à l'extrême droite, ne laissant qu'un petit îlot de partisans politiques qu'on peut situer au « centre droit ». La société française de part sa culture refuse en bloc un système où « l'économique chrématistique » régirait toute la vie.

***Le contexte est fondamental pour définir un objet recherché.***

La relation sociale instituée semble être une donnée de la vie en France qu'il est impensable d'ignorer. Une question alors se pose de savoir si un système libéral peut s'accommoder de relations sociales instituées sachant que celles-ci entraînent fatalement des jeux de pouvoir et de contre-pouvoir. C'est une question à laquelle il est impératif de répondre si l'on veut que les recherches en sciences sociales et notamment en psychologie aient un sens à l'avenir. En effet, nous prenons ici le parti et le risque de considérer comme Monteil (1993) que le contexte est fondamental pour définir un objet recherché. Si le pouvoir n'est plus repéré, quels sens peuvent avoir les concepts développés dans nos disciplines « du social » ?

## 17.3. LIBERALISME : L'HOMME OU L'ECONOMIE ?

---

*Comment capter l'adhésion des individus sans l'exercice du pouvoir ?*

Notre société parviendra donc peut être à un système libéral idéal où l'homme pourrait être débarrassé de toute contrainte comme le souhaitait J.-J. Rousseau. Le chemin vers ce « peut être paradis » est sans doute encore long et l'époque charnière que nous vivons risque de durer encore un certain temps. Voyons comment les choses se passent actuellement quand il faut capter l'adhésion des individus sans l'exercice du pouvoir ? Car en effet quand l'autorité n'est plus de mise, comment mobiliser les individus ?

Deux stratégies caractérisent l'évolution organisationnelle des années 60 à nos jours. Les managers ont d'abord centré leur effort sur l'épanouissement des individus. On aurait pu croire à un libéralisme humaniste. Ce premier temps fut sous-tendu par les théories du courant des néo-relations humaines. Hélas, cette conception du travail n'ayant pas donné les attendus escomptés, de nouvelles formes managériales plus « manipulatrices et plus aliénantes » sur le plan psychologiques sont apparues.

### 17.3.1. Le courant des néo-relations humaines et ses styles managériaux

*Maslow pose les bases d'un management libéral humaniste.*

Cette première phase du libéralisme organisationnel fut initiée par Maslow (1946) dès les années 50. Ce courant a cherché à intégrer l'individu à l'organisation en tentant de modifier les structures formelles et le fonctionnement qu'elles induisaient, pour qu'ils répondent aux besoins de l'homme en général et des travailleurs en particuliers. Il fallait pour cela une théorie capable de dépasser la simple reconnaissance des besoins économiques (théories classiques) et des besoins sociaux (théories du courant des relations humaines).

Maslow (1946) propose un modèle hiérarchique qui distingue cinq types de besoins :

- les besoins physiologiques
- les besoins de sécurité
- les besoins sociaux
- les besoins d'estime
- les besoins de réalisation.

Sans négliger les autres niveaux, le courant des néo-relations humaines va surtout s'intéresser aux besoins d'estime (être considéré de façon positive par les autres et par soi-même), et aux besoins de réalisation (atteindre ses propres buts et développer l'ensemble de ses potentialités).

Comment les organisations peuvent-elles aller à la rencontre de ces besoins ? Mc Grégor (1974), Argyris (1970) et Likert (1974) ont tenté de répondre à cette question.

**Dans le courant des neo-relations humaines, le management est fondé sur les qualités des individus.**

Parmi les principes traditionnels de fonctionnement des organisations, Mc Grégor (1960, trad. Franç., 1974) met particulièrement en question celui de l'autorité conçue comme unique moyen de contrôle du comportement humain. Pour étayer son argumentation, il distingue deux conceptions de la nature humaine qui sous-tendent les théories organisationnelles, la théorie X qu'il rejette, et la théorie Y.

**Pour Mc Gregor, les théoriciens classiques ont pour postulat que l'homme n'aime pas le travail.**

Selon la théorie X, qui inspire l'organisation classique, l'individu moyen n'aime pas le travail : c'est une punition divine (on rappelle ici le mythe d'Adam et Eve) à laquelle il essaie de se soustraire. Si l'organisation veut atteindre ses objectifs, elle doit contraindre, contrôler et menacer de sanctions les travailleurs qui préfèrent le contrôle et la sécurité aux responsabilités.

**Dans la conception des néo-relations humaines, l'individu moyen ne répugne pas au travail.**

Pour la théorie Y, l'individu moyen ne répugne pas au travail qui est une situation de la vie comme une autre, tel le jeu ou le repos. Le travailleur peut s'autocontrôler lorsqu'il se sent responsable de l'atteinte de certains objectifs et celle-ci lui permet de satisfaire ses besoins d'estime et de réalisation. Pour peu que les circonstances soient favorables – et il ressort de l'œuvre de Mc Grégor (1974) que c'est à la direction de l'organisation de les susciter – l'individu moyen apprend à accepter voire à rechercher les responsabilités. La théorie Y considère enfin que la créativité est une qualité partagée par un grand nombre de personnes mais que les capacités intellectuelles des travailleurs sont sous-employées par les organisations.

Toute mise en pratique de la théorie Y suppose un degré satisfaisant d'intégration des besoins (particulièrement des besoins sociaux, d'estime et de réalisation) et des buts de l'individu aux objectifs de l'organisation. Mc Grégor propose dans cette perspective des analyses et des recommandations concernant notamment la direction par objectifs, l'appréciation des performances, les relations hiérarchie-services fonctionnels et la formation des dirigeants.

**Toute organisation a besoin pour fonctionner efficacement de l'énergie psychologique de ses membres.**

Pour Argyris (1957, 1964, trad. Franç. 1970), toute organisation a besoin pour fonctionner efficacement de l'énergie psychologique qui s'accroît ou décroît suivant que ses membres connaissent ou non le succès psychologique. Trois conditions sont nécessaires pour parvenir à celui-ci :

- que les individus s'accordent de la valeur et aspirent à éprouver un sentiment croissant de compétence ;
- que l'organisation fournisse à ses membres des occasions de faire la preuve de leur efficacité dans l'atteinte des objectifs ;
- que la culture dans laquelle baignent les individus et l'organisation valorise l'estime de soi et la compétence.

**Dans le management participatif, les opérateurs collaborent à des groupes de décisions.**

Likert (1961, trad. franç. 1974) pense que le management de type participatif est le plus à même d'entraîner des résultats. Pour cela il trace d'abord le profil psychologique des organisations en distinguant quatre systèmes de management :

- Le style autoritaire exploiteur : le management par la peur et la contrainte.
- Le style autoritaire-paternaliste : le management par la carotte plutôt que le bâton, mais les opérateurs restent soumis.

- Le style consultatif : la direction se sert à la fois de la carotte et du bâton et s'efforce de communiquer avec les employés. La communication est ascendante et descendante. Les décisions sont prises par la hiérarchie.
- Le style participatif : dans cette forme managériale les employés participent à des groupes de décisions. Ces derniers sont à même de prendre des décisions quand le cas se présente. La direction fixe des objectifs à atteindre et travaille étroitement avec opérateurs pour les stimuler dans la réalisation de leurs performances. La communication est horizontale et verticale entre pairs et supérieurs qui sont proches psychologiquement. Les prises de décisions s'effectuent selon un mode participatif.

**Les styles managériaux inspirés par le courant des néo-relations humaines se fondent sur l'idée que l'organisation doit avoir des objectifs qui concernent les opérateurs personnellement.**

Les styles managériaux qu'a inspirés le courant des néo-relations humaines se fondent sur l'idée que pour être efficaces, les organisations doivent être comprises comme étant formées d'un ensemble cohérent de groupes interactifs, composés d'individus se soutenant mutuellement. Dans l'idéal, le but est de construire une organisation dont les objectifs concerne chacun personnellement. Nous sommes en plein libéralisme humaniste. Nous verrons pourtant plus loin que l'utopie ne dure guère quand il s'agit de servir le capitalisme ou la chrématistique. Voici quelques styles managériaux suscités par ce courant.

- L'adhocratie : ce terme inventé par Toffler (1971) et adopté par Mintzberg (1986-1988-1998) décrit une structure qui s'oppose naturellement à la bureaucratie. L'adhocratie se caractérise par l'existence de petits groupes ou d'équipes de projet, pouvant fonctionner librement et de manière transversales dans l'organisation.
- L'enrichissement des tâches : c'est un méthode élaborée dans les années 70 qui repose sur l'idée que l'organisation d'un groupe de travail ne dépend ni de la technologie, ni des attitudes individuelles mais les deux à la fois. On aménage donc les postes en élargissant puis en enrichissant le travail. La conception et l'exécution sont intégrées. Ce mouvement aboutira à la mise en place des groupes semi-autonomes et autonomes. (Saussois, 1998)
- L'intrapreneuriat : dans les années 70 il s'est agi dans les grandes structures décentralisées de transformer des responsables de centres de profits en véritables managers d'unité capables d'impulser des projets. (Saussois, 1998)
- Le managérial grid : c'est une grille d'analyses mise au point dans les années 60 par Blake et Mouton (1969). Cette grille évalue le style de management selon deux dimensions : la dimension « intérêt pour le travail » et la dimension « intérêt pour communiquer avec les autres ».
- L'organisation apprenante : liée à la gestion du savoir, cette technique fut popularisée par Senge (trad. franç. 1991). L'idée est qu'une organisation puisse permettre à ses employés de développer individuellement toutes leurs qualités et leurs capacités afin d'améliorer la performance d'ensemble de l'entreprise. L'apprentissage est à la fois interne et externe. Il concerne l'entreprise, ses concurrents, ses clients mais aussi l'environnement dans lequel il fonctionne. Si une telle organisation

reste idéale son concept a produit des effets secondaires intéressants comme par exemple : les « universités » d'entreprises et les mécanismes de canalisation du potentiel des salariés pour la résolution de problèmes.

***Dans le courant des néo-relations humaines, l'autonomie et la compétence sont les valeurs structurantes des organisations paragraphe.***

On voit bien dans ces différents styles managériaux, le souci des gestionnaires de mettre l'homme au centre des préoccupations des dispositifs organisationnels. L'autonomie et la compétence des opérateurs sont les valeurs structurantes des dispositifs mis en place. Il s'agit donc bien de libéralisme et qui plus est, de libéralisme humaniste rousséen. Presque trop idéaux ou trop théoriques, ces types de management ont misé trop précocement sur la perfectibilité de l'homme. C'est pourquoi certaines formes managériales ont misé sur la culture organisationnelle, notamment en France.

## **17.3.2.**

### **Libéralisme et cultures d'entreprises**

***Certains types de management neo-libéraux sont fondés sur les cultures d'entreprises.***

En partant de la notion de culture d'entreprise et d'identité au travail, Sainsaulieu (in Francfort et al. 1995) nous décrit, au travers de quatre nouveaux modèles, une manière un peu plus française d'exercer le libéralisme dans les entreprises et organisations.

***Dans le modèle professionnel de service public, l'interaction avec l'utilisateur est au cœur de la culture organisationnelle.***

Ainsi dans le modèle professionnel de service public l'interaction avec l'utilisateur est au cœur de la culture organisationnelle. Ce qui était impensable il y a encore quinze ans dans l'administration. Les professionnels qui se réclament de ces nouvelles attitudes ont le souci du bien collectif et du service rendu à l'utilisateur. Une nouvelle personnalité de l'agent public qui revendique la construction d'un métier mettant au cœur la relation avec l'utilisateur. Ce métier demande des compétences spécifiques recherchées dans la formation, auprès des collègues qui les possèdent et auprès de l'autorité considérée comme détentrice de savoir et garante de l'autonomie. Le registre professionnel intervient de manière centrale dans les structurations de ces relations. Les contraintes croissantes du travail génèrent une dépendance ponctuelle entre collègues et la réciprocité des « corps de mains » apparaît comme le gage d'une solidarité instrumentale. Une citation relevée par Sainsaulieu rend compte de cet état d'esprit. « Il faudrait qu'on puisse d'avantage échanger sur nos pratiques, nos expériences, qui peuvent être profitables aux uns et aux autres ». La relation avec la hiérarchie s'apparente à une coopération. Ces relations s'accompagnent d'un désir d'animation d'équipe fait à la fois de distance (chacun veut rester autonome) et de proximité (soutien technique, transmission de savoir). Il s'agit là d'une sorte de profession de service public qui s'identifie sur la notion de métier, l'autonomie des agents et leurs responsabilités de mobilisation des compétences doit être garantie par l'organisation pour permettre aux acteurs de s'épanouir (Masclat, 2000). Le pouvoir qui n'est pas recherché, mais l'intérêt pour le poste, coupe souvent cours à l'évolution professionnelle ; « Ma perspective, c'est un poste où je me sens bien, il faut avoir envie d'aller travailler le matin, je ne veux pas courir après la promotion » (Sainsaulieu in Francfort et al. 1995, p. 244).

**Dans le modèle professionnel, les opérateurs mettent en avant un intérêt manifeste pour l'activité exercée.**

Dans le modèle professionnel, les opérateurs mettent aussi en avant un intérêt manifeste pour l'activité exercée. Cet intérêt est lié à la découverte permanente de nouvelles facettes de leur métier. La revalorisation de l'activité s'accompagne de la revendication d'une conscience professionnelle, comme reflet d'une position de forte responsabilité dans le travail effectué : « J'adore mon boulot, ça me passionne, ce qui me plaît le plus, c'est ce que j'apprends tous les jours, il y a toujours des nouveautés » (Sainsaulieu in Francfort et al. 1995 p. 249). Dans cette logique le chef est légitime s'il est expert et s'il sait transmettre son savoir à son équipe. La construction d'une identité de métier caractérise aussi ce modèle organisationnel. Elle s'appuie sur des modèles de socialisation centrés sur l'apprentissage et la transmission des savoirs et savoir-faire. Le chef ici n'est pas celui qui donne des ordres, c'est un expert. Son statut témoigne de son expertise. Il est là pour transmettre le métier et les règles de la profession. Il y a une forte aspiration chez les opérateurs à pouvoir effectuer un parcours professionnel, signe d'une progression dans la mobilisation des compétences. Les rapports sociaux ne sont pas des rapports d'autorités et de pouvoir mais des rapports de coopération. Les échanges professionnels s'établissent dans un climat de confiance qui permet aux opérateurs de compter les uns sur les autres.

**Dans le modèle de la mobilité, l'expérience accumulée par l'opérateur lui permet de définir un projet de mobilité professionnelle.**

Le modèle de la mobilité met en évidence selon Sainsaulieu (Francfort et al. 1995) un processus de socialisation foncièrement individuel et fondé sur l'activité de travail. La trajectoire personnelle constitue ici un élément structurant pour l'individu. L'expérience accumulée permet de définir un projet de mobilité. L'aspiration à la promotion et à l'élévation dans l'échelle sociale apparaît comme un élément central des personnes qui se réclament de ce modèle. L'entreprise est pour eux un lien d'acquisition d'expérience en vue de la mise en œuvre d'une ascension à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise. On y trouve par exemple ceux qui veulent se mettre à leur compte après un passage en entreprise ou ceux qui sont prêts à répondre positivement au plus offrant en terme de salaire, de promotion et de contenu de travail. La promotion n'est pas le seul moteur d'un projet individuel. Cette promotion recherche un équilibre, dans le contrat passé avec l'organisation, entre l'intérêt du travail qui permet de capitaliser des compétences, l'attention portée à l'emploi, à la formation ainsi qu'aux statuts et niveaux de rémunérations proposés. Un autre moteur du projet c'est la progression dans le métier. La mobilité inter-entreprises est valorisée comme l'accès à une capitalisation de compétences et comme source d'enrichissement personnel. « Changer d'entreprise c'est valorisant, car on va connaître d'autres matériels. On se sent beaucoup plus intéressé par son travail après » (Sainsaulieu, in Francfort et al. 1995 p. 258). Les relations sociales sont peu recherchées pour elles-mêmes et se calquent peu sur le service. Les relations sont affinitaires et bâties sur le mode du réseau construit ou de la trajectoire professionnelle. Les sociabilités sont limitées et s'accompagnent d'un goût prononcé pour l'autonomie et l'indépendance dans le travail. Le chef est apprécié pour les marges de liberté qu'il autorise. En contrepartie l'opérateur lui garantit une qualité de travail basée sur sa compétence et la mobilisation de son

réseau, dont la dimension opérationnelle témoigne aussi d'une compétence sociale. Le pouvoir s'il existe n'est pas recherché ici comme un levier. D'autre part si, pouvoir il y a, c'est le pouvoir de la compétence, le pouvoir d'être autonome dont l'objet est la réussite d'un projet personnel.

**Dans le modèle entrepreneurial, les opérateurs se mobilisent individuellement et collectivement pour leur entreprise.**

Le dernier modèle culturel repéré par Sainsaulieu (Francfort et al. 1995) est le modèle entrepreneurial. C'est sans doute le plus nouveau. Il fait apparaître des individus qui se mobilisent individuellement et collectivement pour leur entreprise. Nouveau chevalier des temps modernes, ils mettent leurs compétences au service des organisations qui les intègrent. « Ici le client est roi ; il est au centre de nos préoccupations. Un bon client c'est quelqu'un qui *nous* est fidèle » (Sainsaulieu in Francfort et al. 95 p. 263). Pour ces opérateurs l'ambiance de travail est considérée comme critère important du bon fonctionnement de l'entreprise. Le chef leader s'appuie sur ses capacités d'animation d'équipes autant que sur son expertise. Pour être légitime, la hiérarchie doit savoir dialoguer et motiver son équipe. « La hiérarchie n'est pas un but en soi. Un chef c'est celui qui sait, celui qui aide » (Sainsaulieu in Francfort et al. 1995, p. 267). L'intégration à l'entreprise est vécue comme le lieu :

- D'une communauté d'individus : « Quand on entre dans l'entreprise, on entre dans une famille ».
- De construction d'expertise : « on apprend tout le temps ».
- De carrière possible : « Ici, on peut avoir une progression, des responsabilités et une formation quand on en a besoin ».
- De dépassement de soi : « On se défonce pour atteindre les objectifs ». (Sainsaulieu in Francfort et al. 1995, p. 267).

Les entrepreneurs ne sont ni créateurs d'entreprises, ni grands dirigeants, ni propriétaires d'entreprises. Pour eux le pouvoir est bien secondaire. Leur conduite se nourrit de fidélité à l'esprit maison, de valeurs de loyauté, de désir de protéger et d'intégrer.

**Les modèles de Sainsaulieu ignorent la dimension du pouvoir**

Dans ce nouveau contexte, les interactions entre les hommes eux-mêmes, celles entre eux et les machines, leur synchronisation et leur coordination ont remplacé la vitesse et le rythme des travailleurs comme facteurs décisifs de la productivité. Toutefois ces styles managériaux ignorent de multiples variables sociales et culturelles comme le pouvoir toujours à l'œuvre. L'influence de l'environnement de même que les données psychologiques n'ont par ailleurs pas été suffisamment prises en compte par les modèles proposés. C'est pourquoi les résistances déclenchées par leur application en ont limité les résultats. Et, l'efficacité primant sur l'humanisme, les systèmes économiques ont développé de nouvelles stratégies, favorisés en cela par le contexte social décrit ci après.

### 17.3.3. **Le libéralisme otage de l'économie : les conséquences**

**Dès le début des années 80, la souffrance s'installe dans les entreprises.**

Dès le début des années 80, le prétexte de crise économique va entraîner une attitude différente des managers. Une forme de souffrance que Dejours (1998) et Ehrenberg (1998) ont remarquablement bien décrite et expliquée s'installe dans les entreprises. Que s'est-il passé ?

Dans un ouvrage qu'il a intitulé « La souffrance en France », Dejours (1998) nous fait part des conséquences de l'absence de structuration politique caractérisée par notre époque. Nous serions aujourd'hui, si l'on en croit la rumeur, dans une conjoncture sociale et économique présentant de nombreux points communs avec une situation de guerre. A la différence près, qu'il ne s'agit pas d'un conflit armé entre nations, mais d'une guerre « économique ». Comparable en gravité à celui de la guerre, son enjeu serait la *survie* de la nation et la sauvegarde de la *liberté*. Rien de moins !

**Les hommes souffrent au travail**

C'est au nom de cette juste cause qu'on use, dans le monde du travail, de méthodes cruelles contre nos citoyens, pour exclure ceux qui ne sont aptes à combattre pour cette guerre (les vieux devenus trop lents, les jeunes insuffisamment formés, les hésitants...) : on les congédie de l'entreprise, cependant qu'on exige des autres, de ceux qui sont aptes au combat, des performances toujours supérieures en matière de productivité, de disponibilité, de discipline et de don de soi. Nous ne survivons, nous dit-on, que si nous nous surpassons et si nous parvenons à être encore plus efficaces que nos concurrents. Cette guerre pratiquée sans recours aux armes (du moins en Europe) passe quand même par des sacrifices individuels consentis par les personnes, et des sacrifices collectifs décidés en haut lieu, au nom de la raison économique.

**Les métaphores médico-chirurgicales sont particulièrement prisées pour justifier les décisions managériales.**

« Le nerf de la guerre », ce n'est pas l'équipement militaire ou le maniement des armes, c'est le développement de la *compétitivité*. Au nom de cette guerre - dont on ne dit pas qu'elle est sainte, mais dont on prétend qu'elle est une « guerre saine », on admet de passer outre certains principes. La fin justifierait les moyens. La guerre saine, c'est d'abord une guerre pour la santé (des entreprises) : « dégraisser les effectifs », « enlever la mauvaise graisse » (Alain Juppé et Claude Allègre), « faire le ménage », « passer l'aspirateur », « décaper la crasse », « décalaminer », « détartrer », « lutter contre la sclérose ou l'ankylose », etc., autant d'expressions saisies ici et là dans le langage ordinaire des dirigeants. Les métaphores médico-chirurgicales sont particulièrement prisées pour justifier les décisions de reclassement, déclassement, mise au placard, licenciement qui infligent aux personnes des souffrances, des déchirements et des crises, dont le psychopathologue et le travailleur social sont les témoins obligés.

**Le processus de désocialisation conduit à la maladie mentale ou physique.**

Nul ne doute que ceux qui ont perdu leur emploi, ceux qui ne parviennent pas à en trouver (chômeurs de longue durée) et qui subissent le processus de désocialisation progressif, *souffrent*.



Chacun sait que ce processus conduit à la maladie mentale ou physique, ou aux deux à la fois, par l'intermédiaire d'une atteinte portée contre le socle de l'identité. Tous aujourd'hui partagent un sentiment de peur, pour soi, pour ses proches, pour ses amis ou pour ses enfants, vis-à-vis des risques de l'exclusion. Enfin, tout le monde *sait* que grandit chaque jour dans toute l'Europe le nombre des exclus et des menaces d'exclusion et nul ne peut s'abriter honnêtement derrière le voile trop transparent de l'ignorance qui disculperait.

**Pour comprendre les rapports entre souffrance d'autrui et injustice, il faut placer le débat au niveau politique.**

En revanche, tout le monde aujourd'hui ne partage pas le point de vue selon lequel les victimes du chômage, de la pauvreté et de l'exclusion sociale, seraient victimes aussi d'une *injustice*. En d'autres termes, il y a ici, pour beaucoup de citoyens, un clivage entre souffrance et injustice. Ce clivage est grave. Pour ceux qui l'adoptent, la souffrance subie est, certes, un malheur, mais ce malheur n'appelle pas nécessairement de réaction politique. Il peut justifier compassion, pitié ou charité. Il ne déclenche pas nécessairement indignation, colère ou appel à l'action collective. La souffrance ne suscite un mouvement de solidarité et de protestation que dans le cas où une association est établie entre perception de la souffrance d'autrui et conviction que cette souffrance est le fait d'une injustice. Pour comprendre le drame que constitue la faiblesse de la mobilisation contre le chômage et l'exclusion, il faudrait être en mesure d'analyser précisément les rapports ou les liens qui se tissent ou se défont entre souffrance d'autrui et injustice (ou justice). Ce qui n'est pas notre propos ici. Par contre, il nous semble nécessaire de préciser ce que l'on entend par souffrance.

**La souffrance n'est plus perçue comme politique.**

Nous avons, jusqu'à maintenant, surtout mentionné les rapports entre souffrance et *emploi*. Mais nous devons aussi étudier les rapports entre souffrance et *travail*. Les premiers renvoient à la souffrance de ceux qui n'ont pas de travail ou d'emploi ; les seconds renvoient à la souffrance de ceux qui continuent de travailler. *La banalisation du mal repose précisément sur un processus de renforcement réciproque des uns par les autres*. C'est pourquoi nous devons décrire les rapports entre travail, souffrance et plaisir. On cherche à nous faire croire, ou l'on a tendance à croire spontanément, que la souffrance dans le travail a été très atténuée, voire complètement effacée, par la mécanisation et la robotisation : ces dernières feraient disparaître les contraintes mécaniques, les tâches de manutention, le rapport direct avec la matière qui caractérisent les tâches industrielles. Elles transformeraient les manœuvres « pue-la-sueur » en opérateurs aux mains propres, elles tendraient à transmuter les ouvriers en employés et à débarrasser « Peau d'Ane » de sa malodorante vêtue pour lui ouvrir le destin de princesse en robe couleur de lune.

**L'origine de la souffrance est multifactorielle**

Derrière la vitrine, il y a la souffrance de ceux qui travaillent, de ceux qui assument les innombrables tâches dangereuses pour la santé, dans des conditions peu différentes de celles d'antan, et parfois même aggravées par les infractions, redevenues si fréquentes, au Code du Travail : ouvriers du bâtiment, des entreprises sous-traitantes de la maintenance nucléaire, des entreprises de nettoie-ment (aussi bien dans les industries que dans les immeubles de

bureaux, les hôpitaux, les trains ou les avions...), des chaînes de montage automobile, des abattoirs industriels, des élevages de poulets, des entreprises de déménagement ou de confection textile, etc...

**La souffrance est celle du corps, mais aussi celle de l'appréhension, voire de l'angoisse, de ceux qui travaillent.**

Il y a aussi la souffrance de ceux qui affrontent des risques comme les radiations ionisantes, les virus, les levures, l'amiante, qui sont soumis aux horaires alternants, etc. Ces nuisances, qui sont relativement récentes dans l'histoire du travail, vont s'aggravant et se multipliant, occasionnant non seulement la souffrance des corps, mais aussi l'appréhension, voire l'angoisse, de ceux qui travaillent.

Enfin, derrière les vitrines, il y a la souffrance de ceux qui ont peur de ne pas donner satisfaction, de n'être pas à la hauteur des contraintes de l'organisation du travail : contraintes de temps, de cadence, de formation, d'information, d'apprentissage, de niveau de connaissances et de diplôme, d'expérience, de rapidité d'acquisition intellectuelle et pratique d'adaptation à la « culture » ou à l'idéologie de l'entreprise, aux contraintes du marché, aux rapports avec les clients, les particuliers ou le public, etc. Les investigations cliniques et les enquêtes qui ont été pratiquées ces dernières années, tant en France qu'à l'étranger, révèlent derrière les vitrines du progrès un monde de souffrance qui laisse parfois incrédule.

Mais en quoi consiste donc cette souffrance dans le travail, dont nous affirmons ici qu'elle serait massivement méconnue ?

**La violence s'installe au travail**

Une cause fréquente de souffrance dans le travail survient quand la compétence et le savoir-faire sont hors de cause. Alors même que celui qui travaille sait ce qu'il doit faire, il ne peut pas le faire, parce qu'il en est empêché par les contraintes sociales du travail. Des collègues lui mettent des bâtons dans les roues, le climat social est désastreux, chacun travaille seul, cependant que tous pratiquent la rétention d'informations qui ruine la coopération, etc. Les tâches dites d'exécution fourmillent de ce type de contradictions où l'on empêche, en quelque sorte, le travailleur de faire correctement son travail, parce qu'on le coince dans des procédures et des réglementations incompatibles entre elles. C'est la violence au travail.

**Le manque de reconnaissance est un moyen pour faire souffrir les hommes au travail.**

Une autre manière de souffrir c'est l'attente de reconnaissance. En effet les résultats des travailleurs sont obtenus en général au prix d'efforts qui engagent toute leur personnalité et leur intelligence. Il y a des tire-au-flanc et des gens malhonnêtes mais, dans leur majorité, ceux qui travaillent s'efforcent de faire au mieux et donnent pour cela beaucoup d'énergie, de passion et d'investissement personnel. Il est juste que cette contribution soit reconnue. Lorsqu'elle ne l'est pas, lorsqu'elle passe inaperçue dans l'indifférence générale ou est déniée par les autres, il en résulte une souffrance qui est fort dangereuse pour la santé mentale. La reconnaissance attendue par celui qui mobilise sa subjectivité dans le travail passe par des formes extrêmement réglées qui ont été analysées et élucidées depuis quelques années (jugement d'utilité et jugement de beauté) et implique la participation d'acteurs, eux aussi rigoureusement situés par rapport à la fonction et au travail de celui qui attend la reconnaissance.

Reprendre ici l'analyse de la « psychodynamique de la reconnaissance » n'est pas indispensable. Il suffit d'en connaître l'existence pour saisir le rôle majeur qu'elle joue dans le destin de la souffrance au travail et la possibilité de transformer la souffrance en plaisir.

**La reconnaissance au travail le sujet la rapatrie dans le registre de la construction de son identité.**

De la reconnaissance dépend en effet le sens de la souffrance. Lorsque la qualité de mon travail est reconnue, ce sont aussi mes efforts, mes angoisses, mes doutes, mes déceptions, mes découragements qui prennent sens. Toute cette souffrance n'a donc pas été vaine, elle a non seulement produit une contribution à l'organisation du travail mais elle a fait, en retour, de moi un sujet différent de celui que j'étais avant la reconnaissance. La reconnaissance du travail, voire de l'œuvre, le sujet peut la rapatrier ensuite dans le registre de la construction de son identité. Et ce temps se traduit affectivement par un sentiment de soulagement, de plaisir, parfois de légèreté d'être. Alors le travail s'inscrit dans la dynamique de l'accomplissement de soi. L'identité constitue l'armature de la santé mentale. Il n'y a pas de crise psychopathologique qui ne soit centrée sur une crise d'identité.

**Faute des bénéficiaires de la reconnaissance de son travail, le sujet est destabilisé dans son identité.**

C'est ce qui confère au rapport au travail sa dimension proprement dramatique. Faute des bénéficiaires de la reconnaissance de son travail et de pouvoir accéder ainsi au sens de son rapport vécu au travail, le sujet est renvoyé à sa souffrance et à elle seule. Souffrance absurde qui ne génère que de la souffrance, selon un cercle vicieux, et bientôt destructurant, capable de destabiliser l'identité et la personnalité et de conduire à des maladies mentales.

La dépression (Ehrenberg, 1998) amorce sa réussite au moment où le modèle disciplinaire de gestion des conduites, les règles d'autorité et de conformité aux interdits qui assignaient aux classes sociales comme aux deux sexes un destin ont cédé devant des normes qui incitent chacun à l'initiative individuelle en l'enjoignant à devenir lui-même. Conséquence de cette nouvelle normativité, la responsabilité entière de nos vies se loge non seulement en chacun de nous, mais également dans l'entre-nous collectif. La dépression est une manière qui se présente comme une maladie de la responsabilité et dans laquelle domine le sentiment d'insuffisance. Le déprimé n'est pas à la hauteur, il est fatigué d'avoir à devenir lui-même.

Mais que signifie devenir soi ? La question n'est simple qu'en apparence. Elle soulève d'épineux problèmes de frontières : entre le permis et le défendu, le possible et l'impossible, le normal et la pathologique. L'intime, aujourd'hui, joue des rapports instables entre culpabilité, responsabilité et pathologie mentale.

**La fatigue d'être soi est le mal des hommes de ce début de siècle**

Entre le début des années 1980 et celui des années 1990, le taux de dépression a augmenté de 50% en France, selon le CREDES. Si une part de cette augmentation résulte du fait que les gens se disent plus facilement déprimés aujourd'hui qu'hier, « l'augmentation de la prévalence de la dépression apparaît tout à fait certaine. Elle croît avec les situations défavorables – solitude, faibles revenus, chômage –, situations qui, elles-mêmes, sont en nette augmentation ». En gros, le pourcentage de déprimés est passé d'environ 3% à 6 ou 7%.

**La fatigue d'être soi entraîne la dépression, l'abus d'alcool ou de drogue.**

Par ailleurs, suicides, abus d'alcool ou de drogue, floraison de maladies non psychiatriques accompagnent les dépressions. Les dépressifs déclarent beaucoup plus de maladies que les non-dépressifs à âge égal (sept contre trois) : les déprimés entre 20 et 29 ans ont autant de problèmes de santé que les non-déprimés âgés de 45 à 59 ans, les femmes dépressives entre 45 et 59 ans ont un niveau de santé équivalent à une personne de plus de 80 ans. « Le dépressif, écrivent les auteurs, est vieux avant l'âge. » Ils ont trois fois plus de troubles digestifs, génito-urinaires et cardio-vasculaires, deux fois plus de cancers, de maladies endocriniennes, ostéo-articulaires, etc. Leur consommation de médicaments, y compris non psychotropes, et de consultations médicales est nettement supérieure à celle de l'ensemble de la population. Les coûts directs (consultations, traitements, etc.) paraissent énormes. La dépression semble se situer au centre d'une dynamique pathologique tout à fait hétérogène.

**Le dépistage des troubles du mal-être apparaît comme une priorité de notre époque.**

La dépression est analysée comme un état commun à de nombreux problèmes psychopathologiques : alcoolisme, violences, toxicomanies ou suicides. Les toxicomanies et les comportements violents sont souvent interprétés par la psychopathologie comme des modes de défense contre des dépressions de type états-limites. Le rapport de la deuxième Conférence nationale de santé souligne en 1997 qu'une éducation à la santé pour les enfants et les adolescents devrait intégrer « la compréhension des comportements psychologiques et sociaux, comme la violence et la dépression » l'agressivité envers autrui et envers soi-même. « Le dépistage des troubles du mal-être apparaît comme une priorité. »

**Certaines formes de mal-être ne sont pas la maladie mentale mais doivent requérir des actes de soins.**

Dans les situations de pauvreté, de précarité et d'exclusion, journées d'études et rapports officiels soulignent l'entrecroisement de multiples détresses dans lesquelles violences, dépressions, maladies psychosomatiques et traumatismes multiples interfèrent continuellement. Tous les rapports commandés aujourd'hui sur la psychiatrie publique estiment nécessaire « de considérer que certaines formes de mal-être, qui ne sont pas la maladie mentale, qui n'y conduisent pas forcément, peuvent entraîner un recours à des actes de soin ». Le métier de psychiatre public aujourd'hui est moins centré sur les psychoses que sur un entremêlement délicat de problèmes sociaux et psychopathologiques qu'il faut à la fois rapprocher et distinguer – sauf à accepter que la psychiatrie se réduise à de l'assistance sociale. La dépression révèle (ou est associée à) une multiplicité de problèmes sociaux et médicaux qui sont évidemment coûteux pour nos sociétés, et particulièrement pour la protection sociale.

**Des personnes qui ont encore leur emploi craignent de le perdre et éprouvent le besoin d'être soutenus.**

Le Commissariat général au Plan voit dans « la vulnérabilité croissante de la population en âge de travailler (...) un phénomène radicalement nouveau ». La crise économique aurait engendré un doublement des suicides depuis les années 1980 parmi la population des 35-44 ans. La solitude dynamise cette fragilité. Par ailleurs les consultations de psychopathologie du travail reçoivent désormais « des personnes qui ont encore leur emploi, mais qui craignent tellement de le perdre éprouvent le besoin d'un soutien ». Selon le haut comité de la Santé publique, « la souffrance psychi-

que est actuellement, dans le domaine de la santé, le symptôme majeur de la précarité ».

**La psychiatrie publique est de plus en plus mobilisée par des personnes souffrantes mais non malades psychologiquement.**

La psychiatrie publique est de plus en plus mobilisée par des personnes souffrantes, mais non malades psychologiquement. Les traumatismes occasionnés par la précarisation sont désormais l'essentiel des problèmes traités par les psychiatres du cadre : dépressions, anxiétés chroniques, toxicomanies, alcoolisme et automédication au long cours – la part des psychoses reste stable en valeur absolue, mais baisse en valeur relative : « La perte d'espoir devient le risque majeur. » La dépression – et non l'anxiété ou l'angoisse – se positionne au carrefour de multiples pathologies traumatiques et addictives bien repérées. Elle est le qualificatif qui ramasse l'ensemble. Cette attention à la souffrance, mais également son usage cognitif est nécessaire pour comprendre et définir des problèmes sociaux tout à fait récents.

L'action aujourd'hui s'est individualisée. Elle n'a alors d'autre source que l'agent qui l'accomplit et dont il est le seul responsable. L'initiative des individus passe au premier plan des critères qui mesurent la valeur de la personne. Au début des années 1980, deux événements symboliques en France : la gauche arrive au pouvoir, et son projet collectif échoue ; le chef d'entreprise est érigé en modèle d'action pour tous. Ces deux événements sont liés parce que les deux grandes utopies réformistes et révolutionnaires qui étaient au cœur de l'idée de progrès déclinent. L'image du chef d'entreprise se détache de celle du gros dominant les petits ou du rentier qui en profite, elle se convertit en un modèle d'action que chaque individu est convié à employer. L'action entrepreneuriale constitue également une réponse à la crise de l'action étatique qui, en France, prend traditionnellement en charge l'avenir de la société. La notion d'entrepreneur sert de référence pour dynamiser l'ensemble socio-politique.

**Le changement n'est plus appréhendé comme un progrès mais vécu comme une peur de ne pas s'en sortir.**

Le changement a pendant longtemps été une chose désirable parce qu'il était lié à l'horizon d'un progrès qui devait se poursuivre indéfiniment et d'une protection sociale qui ne pouvait que s'étendre. Il est appréhendé aujourd'hui de façon ambivalente, car la crainte de la chute et la peur de ne pas s'en sortir, l'emportent nettement sur l'espoir d'ascension sociale. Nous n'aurions plus que les méfaits du changement, méfaits que les mots « vulnérabilité », « fragilité » et « précarité » résument. Nous changeons, certes, mais nous n'avons plus le sentiment de progresser. Combinée à tout ce qui incite aujourd'hui à s'intéresser à sa propre intimité, la « civilisation du changement » stimule une attention massive à la souffrance psychique. Elle sourd de partout et s'investit dans les multiples marchés de l'équilibre intérieur. C'est dans les termes de l'implosion, de l'effondrement dépressif ou, ce qui revient au même, de l'explosion – de violence, de rage ou de recherche de sensations – que se manifeste aujourd'hui une large part des tensions sociales. La psychologie contemporaine nous l'enseigne, l'impuissance personnelle peut se figer dans l'inhibition, exploser dans l'impulsion ou connaître d'inlassables répétitions comportementales dans la compulsion. La dépression est ainsi au carrefour

des normes définissant l'action, d'un usage étendu de la notion de souffrance ou de mal-être dans l'abord des problèmes sociaux.

*L'exercice de l'autorité s'appuie sur l'initiative, la responsabilité, la capacité à évoluer, à former des projets.*

La maladie du système libéral, c'est la responsabilité. Responsable mais non coupable, disaient certains de nos ministres accusés de violences indirectes sur des personnes malades, voilà bien le lot de notre temps. L'actualisation des pulsions n'est pas chose aussi simple quand il s'agit de les sublimer.

Quel que soit le domaine envisagé : entreprise, école, famille, le monde a changé de règles. Elles ne sont plus obéissance, discipline, conformité à la morale, mais flexibilité, changement, rapidité de réaction, etc. Maîtrise de soi, souplesse psychique et affective, capacités d'action font que chacun doit endurer la charge de s'adapter en permanence.

*Les modes de régulation et de domination de la force de travail s'appuient moins sur l'obéissance mécanique que sur l'initiative et la responsabilité.*

Dans l'entreprise, les modèles disciplinaires (taylorien et fordien) de gestion des ressources humaines ont, en apparence, reculé au profit de normes qui incitent le personnel à des comportements autonomes, y compris en bas de la hiérarchie. Management participatif, groupes d'expression, cercles de qualités, etc., constituent de nouvelles formes d'exercice de l'autorité qui visent à inculquer l'esprit d'entreprise de chaque salarié. Les modes de régulation et de domination de la force de travail s'appuient moins sur l'obéissance mécanique que sur l'initiative : responsabilité, capacité à évoluer, à former des projets. Motivation, flexibilité, etc., dessinent une nouvelle liturgie managériale. La contrainte imposée à l'ouvrier n'est plus l'homme-machine du travail à répétitif, mais l'entrepreneur du travail flexible. L'ingénieur Frederik Winslow Taylor, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, visait à rendre docile et régulier un « homme-bœuf », selon sa propre expression, les ingénieurs en relation humaine d'aujourd'hui s'ingénient à produire de l'autonomie. Il s'agit moins de soumettre les corps que de mobiliser les affects et les capacités mentales de chaque salarié.

Notre époque est le temps du « Soi », de l'homme responsable. C'est toutefois une illusion de croire que les notions de métier, d'autonomie, de compétence ont fait disparaître les relations de pouvoir. Certes les hommes, les opérateurs n'interagissent plus entre-eux sur le mode de l'autorité et du contre pouvoir. Ils collaborent désormais au bon fonctionnement des organisations, mais à quel prix ?

### **17.3.4. Néo-libéralisme et management**

*Certaines méthodes sont utilisées pour mobiliser les opérateurs par devers eux.*

Le néo-libéralisme, est en fait un retour à la chrématistique que dénonçait Aristote. Si on est toujours préoccupé de l'individu, les motifs ne sont plus les mêmes. Il ne s'agit plus de mobiliser en lui des dimensions psychologiques qui lui auraient permis de s'épanouir, mais plutôt celles qui lui permettront d'être plus performant à la tâche. Pour cela, les techniques sont variées et peu étudiées par les psychologues en France. Ces derniers ont en effet, deux attitudes humanistes vis à vis d'elles. Soit ils les rejettent au nom de la déontologie, soit ils en étudient les effets pour mieux les dénoncer par exemple dans les études sur le burn-out ou sur le stress.

**Mettre l'individu en tension narcissique, mobiliser ses mécanismes de défenses... sont des méthodes utilisées pour mettre au travail les opérateurs.**

Aubert (1991) nous donne une idée de ces moyens utilisés pour mobiliser les opérateurs par devers eux.

- Une première méthode consiste à mettre l'individu en tension sur le plan narcissique : par une forte sélectivité au niveau de l'embauche, par une politique active de gratifications, par une image de toute puissance, par une ambiance élitiste...
- Une deuxième consiste à faire en sorte que l'individu mobilise ses mécanismes de défenses contre l'angoisse comme le décrit la psychanalyse, pour renforcer l'investissement au travail : par une mobilité et une flexibilité des structures, par des emplois du temps très chargés, par la résolution des problèmes dans l'urgence, par la survalorisation de l'action...
- Une troisième tend à canaliser l'énergie libidinale sur des objectifs productifs : par des possibilités de promotions rapides, par l'exigence du toujours plus, par la domination des exigences commerciales...
- Une quatrième encore prône la production et encourage l'adhésion : par l'excellence, par l'image de perfection, par des manuels de management proposant des valeurs et une éthique...
- Une cinquième enfin procède en favorisant l'identification et la prise en charge psychologique des exigences de l'entreprise : par les entretiens de carrières, par l'individualisation des performances, par l'autonomie dans l'organisation du travail, par l'auto-actionnariat...

**Le néo-libéralisme, utilise une pléthore de styles managériaux, pour mobiliser les opérateurs.**

Ces modes managériaux reposent sur un ensemble de représentations (des images, des valeurs, une culture d'entreprise, une éthique, une philosophie basée sur un idéal commun) et un modèle de personnalité (fondé sur le désir de réussite, d'aimer la compétition et le challenge, la réalisation de soi dans le travail, l'accomplissement personnel, le goût de la communication). Ils se fondent sur l'idée de la mobilisation des ressources humaines et font de l'implication des hommes avec eux ou malgré eux, le facteur essentiel de l'efficacité des entreprises. Dès lors, les dimensions psychologiques du management prennent une importance considérable. Il se noue en effet une relation interactive entre la structure psychique et la structure organisationnelle qui suppose une adéquation entre le profil structurel et fonctionnel de l'organisation et la personnalité des salariés. Ce système « socio-mental » du management moderne se paie d'un fort coût humain. Les bénéfices psychologiques : accomplissement personnel, narcissisme, plaisir, créativité... sont contre-balançés par des brûlures psychiques comme le stress, la dépression et la désillusion.

**Encadré 17.a. Quelques styles managériaux pour mobiliser les opérateurs**

Le **Downsizing** : un des maîtres mots des pratiques managériales des années 80 consistant à réduire de manière drastique les effectifs d'ouvriers et d'employés (Saussois 1998). Objectif : « débureaucratiser » l'organisation en la rendant « lean and mean » (maigre et méchante) et par là même plus compétitive. Ces types de pratiques ont fini par toucher les cadres intermédiaires et un ministre célèbre souhaitait même l'appliquer à l'Education Nationale . Son équivalent français est le « dégraissage ». Il ne doit pas être confondu avec le re-engineering.

Le **Benchmarking** est une méthode de management (Saussois 1998) consistant à introduire la comparaison de sa propre performance avec celle de ses concurrents dans le même métier. Le détour par la comparaison est considéré comme un facteur dynamisant.

Le **Re-engineering** ou reconfiguration des processus de production (*Re-engineering ou Business Process Redesign, BRP*). Michael Hammer (1993), ingénieur en informatique au MIT, en fit la grande idée du début des années 1990. Le re-engineering est un mélange de techniques allant du juste-à-temps jusqu'aux études du temps et du mouvement initiées par Taylor. La méthode est destinée à fluidifier les processus de travail à travers les différentes divisions de l'entreprise pour réduire les coûts et augmenter la productivité. En pratique, cette forme managériale est utilisée par les organisations pour réduire leurs coûts opérationnels, en particulier les coûts en personnel. La conséquence la plus négative de cette forme de gestion c'est la perte de potentiel qui a laissé plus d'une entreprise incapable de saisir les opportunités de croissance dès les années 1990 quand l'économie eut repris une phase de croissance.

**L'avantage concurrentiel** (*competitive advantage*) : L'avantage concurrentiel est l'un des facteurs résultant de la mise en œuvre d'une stratégie concurrentielle, qui permet à une entreprise de gagner des parts de marché sur ses concurrents. C'est M.E. Porter (1986) qui a mis au point cette formule très perfectionnée pour déterminer comment les entreprises et les pays peuvent obtenir des avantages concurrentiels.

La **responsabilisation** – ou Délégation – (**empowerment**) : Rosabeth Moss Kanter (1992) est la principale instigatrice de ce mouvement, très à la mode dans le monde du management au début des années 90. Le principe de responsabilisation, ou de délégation, qui doit permettre de libérer les facultés d'innovation et de changement des individus à l'intérieur d'une entreprise, implique généralement une participation accrue des employés dans l'organisation pour stimuler leur esprit d'initiative et d'entreprise.

Les **Champions** (*champions*) : Dans *Le prix de l'excellence*, Peters et Waterman (1982) appellent « champions » ces individus influents que l'on rencontre généralement dans des entreprises tournées vers la recherche, dont le soutien peut assurer la réussite d'un projet ou d'une invention. Une entreprise possédant de tels champions a toutes les chances d'obtenir un brevet d' « excellence ».

La **Charte d'Entreprise** (*mission statement*) : Elle peut s'appliquer à une phrase ou à un livre entier (comme, par exemple pour IBM, le classique *A Business and Its Beliefs*, par Thomas J. Watson J.R. cité par Kennedy (1999) l'exposé de mission consiste à divulguer une philosophie d'entreprise, ainsi qu'à expliciter ses valeurs et des objectifs.

Les **compétences de base** (*Core competencies*) : « Les compétences de base » sont ce que l'entreprise fait bien : l'ensemble de ses savoir-faire, de ses technologies et de ses capacités. C'est ce qui lui permet d'attirer des clients et d'acquérir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents sur un marché. Cette expression est associée au nom de Gary Hamel et C.K. Prahalad dont l'ouvrage de 1994, *Competing for the Future (La conquête du futur, 1995)*, mettait l'accent sur la nécessité pour les dirigeants d'entreprises de réfléchir à l'élaboration des compétences de base bien des années avant l'éclosion des marchés où elles seront indispensables.

Le **contrat psychologique** (*psychological contract*) : Ce terme, inventé par Edgar Schein (1980), définit les relations qui s'établissent entre employé et employeur : ce qu'un employé, peut espérer obtenir de la part de son employeur – moins en termes d'avantages financiers que de possibilités de réaliser son potentiel –, et ce sur quoi un employeur peut compter de la part des membres de son organisation.

Le « **Tableau de bord prospectif** » (*balanced scorecard*). Cet un système de mesure des performances de l'entreprise qui prend en compte à la fois les éléments financiers et non-financiers qui caractérisent l'organisation, par exemple la satisfaction du client, l'amélioration des cycles de production et de mise sur le marché et la capacité d'apprentissage. La conception du tableau de bord prospectif, due à Kaplan (1996), professeur à Harvard, et au consultant David Norton, permet à chaque entreprise d'en définir les paramètres en fonction de ses besoins spécifiques.

La **gestion de la qualité** (*quality management*). Ce principe vise à l'amélioration permanent de la qualité dans les processus de planification, de production et de maintenance. Admettant que tous ces processus sont sensibles à des variations induisant des pertes de qualité. W. Edwards Deming et coll.(1989) assure qu'il est possible de gérer ces degrés de variation de manière à augmenter globalement la qualité. D'autre part, Deming (1989) et Joseph Juran (1992) insistent sur le fait que le contrôle de qualité doit d'effectuer depuis le sommet de la hiérarchie, considérant que la responsabilité de 85% des défauts de production incombent à la direction.

La **gestion du savoir** (*knowledge management*). C'est l'art d'identifier et de divulguer à travers un système bien géré de technologie de l'information le savoir-faire et l'expérience des collaborateurs d'une organisation pour les faire partager et les développer afin de favoriser l'amélioration des performances. D'abord mise en application chez Skandia, une entreprise suédoise de services financiers, l'idée connut un fort développement aux Etats-Unis à la fin des années 1990 où des entreprises ont commencé à créer des postes de « directeur des connaissances », ou encore de « directeurs de l'information », parfois connus simplement sous l'expression de directeur des technologies de l'information. Le concept de « capital intellectuel » est souvent associé à l'idée de gestion du savoir, une reconnaissance du fait que l'actif principal des entreprises réside bien souvent dans les cerveaux de ses salariés.(cf Kennedy 1999).



**La coopération est forcée par l'accentuation des contraintes systémiques, en provenance des marchés financiers et du marché du travail.**

En fait dans ces différents styles managériaux (encadré 17.a) la participation des travailleurs à l'organisation du travail dans les entreprises reflète l'estompement de la différenciation entre production et gestion et préside à une fusion désocialisante et désobjectivante de l'organisation du travail. Pourquoi ? Tout simplement parce que le capitalisme a phagocyté le libéralisme à ses fins chrematistiques. En effet, le régime néo-libéral se caractérise selon Thomas Coutrot (1998) par le concept paradoxal de « coopération forcée ». Les dirigeants d'entreprises y sont soumis à une pression extrême des marchés financiers mondialisés. Cette pression est répercutée sur les salariés par l'intermédiaire des nouveaux modes de gestion du personnel comme nous avons pu le constater. Les directions décentralisent l'organisation, accordant aux équipes de travail une grande autonomie. Les organisations par projets, les équipes autonomes imposent aux salariés une mobilité interne extrême, qui limite les possibilités d'émergence de collectifs de travail stables. La coopération est alors forcée directement par l'accentuation des contraintes systémiques, en provenance des marchés financiers et du marché du travail, où règne un chômage important. L'autonomie accordée aux équipes est contrôlée par le jeu des contraintes et par la pénétration des exigences de la clientèle dans le cœur de la production.

**Le « corporate governance » est le modèle anglo-saxon de la coopération forcée.**

Ce modèle est très cohérent avec le modèle anglo-saxon du « corporate governance », qui organise la prise de pouvoir dans les entreprises. Il est d'une redoutable efficacité dans la performance financière de cours et moyen terme, qui est le critère exclusif d'efficacité reconnu par les marchés financiers. L'analyse de ses contradictions laisse cependant sceptique sur sa capacité à assurer la croissance et à préserver la démocratie sur le long terme. Une reprise de la réflexion sur la gestion des entreprises, trop vite interrompue en France, sur des bases plus démocratiques et plus responsables s'avère plus que jamais nécessaire.

## **17.4. CONCLUSION**

---

**On est passé du pouvoir à l'autonomie et la compétence pour gérer les entreprises, mais à quel prix ?**

Dans un passé encore proche, les sociétés et les organisations qui les composaient se structuraient autour du commandement – Statuts et rôles par corollaire édifiaient la personne. Le système libéral vers lequel nous allons se structure lui autour du soi, de l'autonomie et de la compétence. Les managements nouveaux tentent de prendre en compte ces nouvelles données pour tenter de saisir l'adhésion des opérateurs à l'organisation. Les stratégies sont diverses et les résultats mitigés au regard des effets sur la morosité de nos concitoyens malgré une économie florissante et une croissance retrouvée.

Que dire de la fatigue « d'être soi » que décrit Ehrenberg (1998) ? Doit-on donc en revenir à l'autorité, aux marges de pouvoir des individus pour exister ou trouver de nouvelles valeurs ? C'est le problème que pose Masclat (2000) en soulevant la délicate problématique du sens du travail au XXI<sup>ème</sup> quand la technologie occupe

une place partenariale et concurrentielle dans les organisations. Le travail n'a-t-il de sens que pour la société, que pour l'individu, ou pour les deux à la fois ?

C'est dans la pensée de Condorcet qu'il l'a trouvé en proposant qu'au travail l'individu puisse épanouir ses compétences pour les mettre au service de tous. Car en effet si les entreprises se portent bien économiquement, il n'en va pas de même du point de vue de leur management. Nous avons pu constater avec Dejours (1998) de la souffrance dans les organisations. On use en effet dans le monde du travail, de méthodes cruelles contre nos citoyens, pour exclure ceux qui ne sont pas compétents (les vieux devenus trop lents, les jeunes insuffisamment formés, les hésitants,...). On les congédie de l'entreprise, cependant qu'on exige des autres, de ceux qui sont aptes, des performances toujours supérieures en matière de productivité, de disponibilité, de discipline et de don de soi. Il faut être encore plus efficace. Par ailleurs les démarches managériales actuelles entretiennent un climat de stress permanent. Par exemple on maintient l'ordre par un système de bouc émissaire : «le non compétent». Tout se passe alors comme si l'entreprise allait mal parce qu'il y avait trop de personnel, et qu'une partie de celui-ci était incompétente. Alors pour rétablir l'équilibre (très provisoirement) le management liquide cette partie jugée inadaptée. Le processus est bien connu. Il crée un climat déplorable qui sape le moral de tout le monde et contre lequel personne n'ose s'élever par peur de rejoindre le monde marginalisé.

**Le management libéral est centré sur l'individu mais l'aspect qu'il a pris cultive une dimension régressive des relations humaines.**

Certes ce management est libéral parce que centré sur l'individu, et que chacun pour soi, le meilleur gagne. Le problème est qu'il cultive plutôt un aspect régressif que prospectif des relations humaines. L'épanouissement de l'individu ne sert pas le levier de l'efficacité organisationnelle contrairement aux bases sur lesquelles s'édifie le libéralisme classique. Il semblerait au contraire que le profit et l'économie aient pris le pas sur la philosophie.

**Un management qui prônerait la satisfaction au travail plutôt que le stress des travailleurs est-il aussi inaccessible aux compétences des managers ?**

N'est-il pas loisible de prêcher pour un libéralisme réel, qui ferait du travail une valeur organisationnelle, sans pour autant que cette dernière ne soit aliénante, mais au contraire épanouissante pour l'homme ? N'est-il pas légitime de se demander si un management qui prônerait la satisfaction au travail plutôt que le stress des travailleurs soit aussi inaccessible aux compétences des managers ? Certes la tâche n'est pas simple dans la mesure où le concept de satisfaction a plutôt été étudié dans le contexte des sociétés et des organisations hiérarchisées. Dans les années 60 ce qui rendait un individu satisfait c'était l'ambiance relationnelle du travail et la reconnaissance de ses capacités.

Dans un contexte sociétal comme le nôtre qui prône les valeurs de l'autonomie et de la compétence, comment trouver les compromis de valeurs qui permettraient la satisfaction au travail ?

**La mobilisation par les managers des compétences considérées importantes par les opérateurs pour leur travail les rendraient satisfaits de leur activité.**

Une recherche menée par Masclat et Jung (1998) montre que des personnels s'adaptent aux doubles contraintes de leurs institutions par la satisfaction qu'ils retirent de leurs pratiques professionnelles. Ils en déduisent que ce serait la mobilisation par leurs managers de compétences considérées par les opérateurs comme importantes pour leur travail qui les rendraient satisfaits de leur activité. Une voie à creuser.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées clés

Ce chapitre a pour objet de renouer avec le sens de l'organisation. Le pouvoir n'existe pas de façon abstraite il est organisationnel et économique. Il a souligné les points suivants :

- Le contexte sociétal : libéralisme ou pyramidalisme
- Le pouvoir garantit le maintien des valeurs pyramidales.
- Le pouvoir : autorité et marges de liberté
- Le libéralisme des années 70 s'appuie sur le pouvoir « d'être soi » pour manager selon le courant des néo-Relations Humaines.
- Le Libéralisme et les cultures d'entreprises : le métier, la compétence et le pouvoir partagé.
- L'Economie d'aujourd'hui utilise le libéralisme comme levier managérial.
- La violence s'est installée dans les entreprises depuis les années 80.
- Le management des années 80-90 manipule l'autonomie, la compétence et le stress.
- Le management stressant rend les opérateurs dépressifs et les conduit au burn-out.
- La satisfaction au travail est toujours un levier efficace des managements prospectifs.

### Définitions fondamentales

**Sociétés céréalières** : ce sont des sociétés qui se sont construites sur des valeurs que la culture de la céréale a permis d'édifier. Ainsi le travail, les solidarités verticales et horizontales, le tabou de l'inceste... valeurs héritées de ces organisations structuraient encore les sociétés industrielles. Le libéralisme qui préside à la société post-industrielle a remis en cause ces valeurs au nom de la liberté, de l'échange, du marché...

**Pyramidalisme** : c'est une forme d'organisation fondée sur des valeurs que les hommes d'une collectivité après des évolutions, des rationalisations, des négociations... ont considérées comme fondamentales. Ces valeurs et les structures sociales qui en découlent, sont garanties par un pouvoir autoritaire.

**Pouvoir** : la notion de pouvoir a deux dimensions. Une première dimension collective et abstraite. Elle est une sorte de protection qu'une collectivité humaine se donne comme garantie des valeurs sur lesquelles elle s'est édifiée et qui lui donnent sa raison d'être. Mais le pouvoir possède une seconde dimension plus individuelle qui consiste dans la capacité qu'une personne a d'en influencer une autre.

**Valeurs** : ce sont des objets ou des liens sociaux élémentaires que des hommes reconnaissent consciemment ou inconsciemment comme fondateurs de leur collectivité. Elles interagissent de façon systémique pour fonder l'économie organisationnelle.

**Libéralisme** : les structures pyramidales ont tendance à se rigidifier et à devenir obsolètes notamment dans des temps où de nouvelles connaissances et de nouvelles technologies apparaissent. C'est alors qu'apparaît

une phase libérale qui a pour but d'ouvrir l'ancien système social et de l'adapter. Le marché sous toutes ses formes devient un lieu d'échanges (ex : l'internet aujourd'hui) où les hommes s'approprient les nouveaux savoirs.

**Management** : déjà défini au début du siècle comme un art, le management est devenu l'art d'obtenir que les choses soient faites. Actuellement le management est l'action et la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler... Cet art s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise.

**Culture d'entreprise** : ensemble des valeurs qui conditionnent les comportements et les attitudes acceptables ou non des membres d'une organisation.

**Relations humaines dans l'entreprise** : ce sont les interactions sociales humaines que les membres d'une entreprise entretiennent entre-eux. Elles peuvent être symétriques : amitié, honnêteté, réceptivité...ou asymétriques : autorité, évaluation, reconnaissance du travail accompli...

**Courant des néo-relations humaines** : C'est un courant théorique qui reconnaît aux hommes oeuvrant dans une organisation d'être là pour s'épanouir et se réaliser.

**L'autonomie** : C'est la liberté pour un individu de disposer librement de lui même pour prospecter, projeter, entreprendre, décider, valider, évaluer ses entreprises au sens large du terme...

**Le métier** : relève de la maîtrise d'un ensemble de compétences dans un domaine professionnel précis et qui fait de celui qui les possède un quasi-artiste du champ. L'individu qui possède un métier a les qualités requises pour se faire reconnaître du monde des organisations

**La compétence** : est un ensemble de savoir-faire étayés de manière systémique de savoirs et de savoir-être.

**La violence** : est une force débridée exercée par un individu à l'égard d'autres individus ou une force contrôlée, exercée par un groupe institué de façon légale, sur un autre groupe pour le dominer.

**Etude du cas  
d'une  
administration  
qui réorganise  
son  
management**

---

Depuis les lois sur la décentralisation de 1981-1983, l'Etat s'est déchargé sur les Départements, de l'action sociale. Les Conseils Généraux sont désormais investis des missions de service social, d'aide social à l'enfance, de protection maternelle et infantile, de la prévention santé...

Ces décentralisations avaient pour but d'amener plus d'autonomie et plus d'efficacité dans la gestion des services appelés, tant qu'ils étaient sous la tutelle de l'Etat, les services de la DASS.

Dès le début, appliquant les formes d'administration de l'Etat la collectivité territoriale prise en exemple ici adopte une structuration pyramidale pour l'organisation de ses services. Néanmoins, de 1983 à 1999, plusieurs organisations, toutes plus ou moins semblables se succéderont en ayant en commun un gestion très centralisée comme le modèle étatique. A chaque fois le but annoncé des renouvellements organisationnels : c'est l'efficacité. En effet, à plusieurs reprises les conseillers généraux s'étaient plaints de la distance entre la politique de l'hémicycle et de son application sur le terrain. Ainsi la dernière en date de ces structures avaient la particularité d'être pyramidale et tubulaire. C'est à dire qu'elle présen-

taut un organigramme où la Direction de l'Action Sociale avait sous sa coupe sept directions constituant l'action répercutée sur le terrain. Seuls les cadres intermédiaires avaient des contacts transversaux fonctionnels sans dimension hiérarchique. Le résultat a été un enfermement des travailleurs sociaux dans des filières où l'action se résumait à des prestations inhérentes aux missions de ces filières, reflets des impulsions données par les directions. Attitudes plus ou moins contradictoires parce que l'intervention sociale pour être efficace doit prendre en compte les personnes concernées dans leur globalité individuelle. Contradictoire encore parce que les services sociaux départementaux en étaient arrivés à un tel point de clivage qu'ils étaient perçus comme des organisations différentes dont on était plus sûr de la tutelle. Ainsi le cas typique est celui de l'ASE que les feuilletons télévisés appellent toujours la DDASS. Cas aussi de ce Juge qui déclarait lors du placement d'un enfant « à quel service dois-je m'adresser ? » Et les Procureurs dans ce cas d'avoir beau jeu de jouer dans ces zones d'incertitudes laissées par ces rivalités de pouvoir.

A nouveau les conseillers généraux se sont plaints de l'inefficacité des services sur le terrain en arguant de l'hétérogénéité fonctionnelle des opérateurs, de leurs rivalités et de leurs conflits à l'image de ceux de leur Directeur.

Devant cette incapacité fonctionnelle, le Président du Conseil Général dès la fin de l'année 1999, une réorganisation des services capable de rendre compte sur le terrain d'une action sociale qui soit le reflet de la politique souhaitée par la majorité au pouvoir départemental. Ceci devenait d'autant plus impératif que le budget réservé à cette politique représentait 70% du budget global du Département.

Sans audit préalable, le directeur général de l'action sociale va implanter un nouveau style managérial. La technique de l'intrepreneur est choisie. C'est à dire que l'on décentralise sur des territoires des directions. Les directeurs territoriaux doivent devenir de véritables responsables capables d'impulser des projets sur le terrain en relation avec la politique du Conseil Général. L'audit préalable n'a lieu qu'après cette décision. Tous les opérateurs, cadres de terrain et intermédiaires sont consultés pour examiner la manière d'appliquer la nouvelle structure. Grande innovation les directeurs nommés sur ces directions territoriales n'ont pas été choisis systématiquement parmi les directeurs administratifs. Comme chacun sait ce grade est obtenu par concours et comme chacun sait aussi seuls les fonctionnaires casés dans des services tranquilles ont le temps de potasser ces concours. Ils ne sont pas toujours les plus efficaces pour manager et faire tourner les services.

Ici, les directeurs sont choisis selon deux modalités : un audit avec bilan de compétences réalisé par un cabinet de consultant et un entretien avec les directeurs généraux. Les cadres retenus sont divers et variés : on va du conseiller socio-éducatif au directeur administratif en passant par les attachés et les attachés principaux.

Cette méthode de choix des directeurs crée une grande émulation, de grandes rivalités et de gros désappointements chez les habitués des concours.

**Questions ?**

Commentez ce changement managérial ! Comment évalueriez-vous son impact et son efficacité.

**Notes pour la réalisation de l'exercice :**

Il existe trois types de fonctionnaires : les fonctionnaires d'Etat, les fonctionnaires de la santé et les fonctionnaires territoriaux. Quels que soient leurs lieux d'exercice, les modalités de leur recrutement sont assez semblables. Toutes se font par concours. Il existe des modalités de promotions internes. Aucun concours ne prépare actuellement à la gestion des relations humaines. Le management consiste en fonctions administratives qui à l'époque de l'Etat centralisé avait pour objet de faire appliquer, la loi, les circulaires et les décrets. Dans la réalité le tableau était tout à fait « croziérien ». Le bon manager était celui qui ne faisait pas de vague dans son service. A prix s'il le fallait de larges compromis. Ce qui a contribué à l'inertie du système et à la caricature que la critique en a fait.

Dans l'étude proposée le directeur territorial a au dessus de lui un directeur général des services (Grade ENA ou équivalent), un directeur général du service (ENA ou IRA), trois directeurs adjoints (ENA, IRA, Directeurs CNFPT). Il a sous ses ordres des attachés, des rédacteurs, des commis et des agents pour la partie administrative, des assistantes sociales, des conseillers sociaux éducatifs, des éducateurs, des puéricultrices, des sages femmes, des médecins, des psychologues... pour la partie technique. Pour diriger ce monde qui selon les territoires peut varier de 200 à 400 personnes il est aidé de trois responsables de pôles ayant eux mêmes deux ou trois adjoints.

**A propos de l'auteur**

**Georges Mascllet** est Professeur de psychologie du travail à l'université de Lille III. Il est responsable du DEA de psychologie et du DESS « Sciences Humaines et Conduites Addictives ».

**Bibliographie**

- Allen, R.E., Keaveny, T.J., (1985). Factors Differentiating Grievants and Nongrievants. *Human Relation*, vol.38, p.519-534.
- Argyris, C., (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York, Wiley. Trad. Franç. 1970. *Participation et organisation*, Paris, Dunod.
- Argyris, C., (1993). *Knolege For Action. A Guide To Overcoming Barriers To Organisational Change*. San Francisco, Jessey-Bass.
- Argyris, C., (1993). *Organisational llearning : a theory of action perspective*, reading, Mass., Addison-Wesley.
- Aristote, (1993). *Les Politiques*, Paris, Flammarion.
- Aubert, N., Gruere, J-P., Jabes, J., Laroche, H., Michel, S., (1991). *Management*. Paris, P.U.F.
- Bennis, W., (1975). *Organization development, its nature, origins and prospects*. Reading (Mass.), Addison-Wesley.
- Bernaud, J.L., Lemoine, C., (2000). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris, Dunod.
- Bernoux, P., (1995). *La sociologie des entreprises*, Paris, Le Seuil.
- Beugre, C.D., (1989). Attributions causales et chômage, *Revue de psychologie appliquée*, Vol 39, n°4, p.269-278.
- Black, R.R., Mouton, J., (1978). *The New Managerial Grid*, Huston, Tex., Gulf.
- Blake, R.R., Mouton, J., (1969). *Les deux dimensions du management*, Paris, Ed. d'Organisation.
- Cascino, N., Le Blanc, A., (1993). Diversité des modes de réaction au chômage et impact psychologique de la perte d'emploi. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. 22, n°4, p.409-424.
- Castel, R., (1991). De l'indigence à l'exclusion, la désaffiliation. Précarité du travail et vulnérabilité relationnelle., In, J. Donzelot, *Face à l'exclusion. : le modèle français*, Ed. Esprit, p. 137-168.
- Castel, R., (1995). *La métamorphose de la question sociale*, Fayard.
- Castelan, Y., (1972). *Initiation à la psychologie sociale*, Paris, Colin.
- Cohen, A.R., (1959). Some implications of self-esteem for social influence, in HOULAND et JANIS, *Personality and persuasibility*, New Haven, Yale University Press.

- Condorcet, (1994). *Cinq Mémoires sur l'Instruction Publique*, Paris, G.F. Flammarion.
- Coriat, B., Weinstein, O., (1995). *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.
- Coutrot, T., (1998). *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste*. Paris, La Découverte.
- Crozier, M., (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Le Seuil.
- Crozier, M., Friedberg, E., (1977). *L'acteur et le Système*, Paris, Le Seuil.
- D'Aprix, R., (1982). *Communicating for Productivity*, New York, Harper & Row.
- Davis, K., (1953). Management Communication and the Grapevine, *Harvard Business Review*, Vol. 3, n°5, p. 43-49.
- Dejours, C., (1988). *Plaisir et souffrance dans le travail*, Tome 1, Paris, Ed. de l'A.O.C.I.P.
- Dejours, C., (1998). *La souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Seuil.
- Deming, W.E. & Shewhart, W.A., (1989). *Les fondements de la maîtrise de la qualité*, trad. J.-M. Gogue, Paris, Economica.
- Desreumaux, A., (1998). *Théorie des organisations*. Caen, Management.
- Dubar, C., (1995). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, A. Colin.
- Ehrenberg, A., (1998). *La fatigue d'être soi. Dépression et société*. O. Jacob, Paris.
- Fayol, H., (1979). *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod.
- Francès, R., (1983). *La satisfaction au travail et dans l'emploi*, Paris, P.U.F.
- Francfort, I., Osty, F., Sainsaulieu, R., Uhalde, M., (1993). *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclée de Brower.
- French, J.R.P., Raven, B.H., (1959). The Basis of Social Power, dans *Studies in Social Power*, éd. D. Cartwright (Ann Arbor : Institute for Social Research), Université du Michigan, p. 150-167.
- French, J.R.P., Raven, B., (1972). Les bases du pouvoir social, in A. Lévy, *Psychologie sociale*, t. 2, Paris, Dunod.
- Friedberg, E., (1988). *L'analyse sociologique des organisations*, POUR, G.R.E.P., n°28.
- Goffman, E., (1961). *Asylums* New York, Doubleday. Trad. Franç. 1968. *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux* (traduction française), Paris, Editions de Minuit.
- Greer, C.R., Labib, C.E., (1987). Employee Reactions to Disciplinary action, *Human Relations*, Vol 40, p. 507-524.
- Hafsi, T., Fabi, B., (1997). *Les fondements du changement stratégique*, Montréal, Editions Transcontinentales.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Le Re-engineering*. Paris, Dunod.
- Haraszti, M., (1976). *Salaires aux pièces, ouvriers dans un pays de l'Est* (trad.Fr.), Paris, Le Seuil.
- Hellems, C. & Karnas, G., (2000). Le stress professionnel : quel liens entre les contraintes au travail et les stratégies de coping ? in B. Gangloff : *Les souffrances au travail*. Paris, L'Harmattan.
- Isaacs, W.N., (1993). Dialogue, collective thinking and organizational learning, *Organizational Dynamics*, automne, p. 24-39.
- Jung, F., Masclét, G., (1996). *Le conseiller d'orientation et l'institution scolaire*, Villeneuve d'Ascq, Publication Lille 3.
- Juran, J.M., (1992). *Juran on quality by design*. The Free Press.
- Kanter, R.M., (1992). *L'entreprise en éveil : maîtriser les stratégies du management post-industriel*. Trad. Franç. E. MERLO. Paris, Inter-éditions.
- Kaplan, R.S., (1996). *Le tableau de bord prospectif : pilotage stratégique, les quatre axes du succès*. Paris, Inter-éditions.
- Kennedy, C., (1999). *Toutes les théories du management*. Paris, Maxima.
- Kets de Vries, M.F.R., (1994). The Leadership Mystique, *Academy of Management Executive*, Vol. 8, n°3, p. 73-92.
- Koopman, P., Den Hartog, D., Konrad, E., (1999). National culture and leadership profiles in Europe : some results from the globe study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 4, 503-520.
- Lemoine, C. & coll., (1991). *Evaluation et Innovation dans les organisations*, Paris, Ed. E.A.P.
- Lévy-Leboyer, C., (1974). *Psychologie des organisations*, Paris, P.U.F.
- Levy-Leboyer, C., Huteau, M., Louche, C., Rolland, J-P., (2001). *Ressources Humaines : les apports de la psychologie du travail*. Paris, P.U.F.
- Lewin, K., Lippitt, R., White, R.K., (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 279-299.
- Lewin, K., (1972). *Psychologie dynamique*. Trad. Franç., Paris, P.U.F. 4<sup>ème</sup> éd.
- Likert, K., (1962). *New patterns of management*. New York, Mac Graw-Hill.
- Likert, K., (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.
- Linton, R., (1959). *Le fondement culturel de la personnalité*. Trad. Franç. Paris, Dunod.
- Livian, Y.F., (2001). *Organisation : Théories et Pratiques*. Paris, Dunod.
- Louche, C., (2001). *Psychologie sociale des organisations*. Paris, A. Colin.
- Mc Grégor, D., (1960). *The human side of enterprise*. New York, Mc Graw - Hill.
- Mc Gregor, D., (1974). *La dimension humaine de l'entreprise*, Paris, Gauthier-Villars.
- Maillet, L., (1988). *Psychologie et organisation : l'individu dans son milieu de travail*, Montréal, Les Editions Agence d'Arc.
- March, J.G., Simon, H.A., (1958). *Organizations*. New York, Wiley.
- March, J.G., Simon, H.A., (1974). *Les organisations*, Paris, Dunod.
- Martin, M.M., (1988). *Les doctrines sociales en France et l'évolution de la société française du XVIII<sup>ème</sup> siècle à nos jours*, Paris, Dervy Livres.
- Marx, K., (1963). *Œuvres choisies*, Paris, Gallimard.
- Masclét, G., (1992). Utilisation d'un modèle syntaxique hiérarchique pour la compréhension du « contrat » de communication entre contremaîtres et ouvriers, in actes du XXVII<sup>ème</sup> congrès de la S.E.L.F., *Les aspects collectifs du travail*, Lille, G.E.R.N.
- Masclét, G., (1994). Un nouvel enseignement pour les professeurs : la psychologie des organisations, in *Spirale* n°12.
- Masclét, G., (1994). *Psychologie des organisations et psychologie scolaire*, in IV<sup>ème</sup> Congrès Régional (Nord Pas-de-Calais). AFPS.
- Masclét, G., (1995). *Psychologie scolaire, Psychologie de l'Education, ou Psychologie ?*, *Psychologie de l'Education*, 22, 37-43.
- Masclét, G., (1997). L'Evaluation du contexte organisationnel, in J.C. Guillemard et S. Quillard, *Manuel Pratique de psychologie en milieu éducatif*, Paris, Masson.
- Masclét, G., (1998). Libéralisme et théories psychologiques, *Spirale* n° 2 spécial.

- Masclét, G., Mineur St., (1999). Burn-out et estime de soi chez les surveillants pénitentiaires, *L'Encéphale*.
- Masclét, G. (1999 a). *Du commandement au Management*. H.D.R. Lille III.
- Masclét, G., (1999b). Organisations, Violences et Intégration. Actes du XVI<sup>ème</sup> Colloque de L'A.F.P.S., Nancy, CRDP de Lorraine.
- Masclét, G. (2000). *La Dimension Psychologique du Management*. Villeneuve d'Ascq, P.U. Septentrion.
- Masclét, G. (2001). *Les écoles et le management*. Paris, Aubin.
- Maslow, A., (1954). *Motivation and personality*. New York, Harper.
- Maslow, A.H., (1946). A theory of human motivation, *Psychological Review*, vol.50.
- Mayo, E., (1933). *The human problems of an industrial civilization*, New York, Macmillan.
- Mead, G., (1962). *Le Moi, Le Soi, La Société*, Paris, P.U.F.
- Mintzberg, H., (1979). *The structuring of organizations : asynthesis of research*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1981). Organiser l'entreprise : prêt à porter ou sur mesure, in Cl. Louche : *Individu et Organisations*, Editions Delachaux et Niestlé, 1994.
- Mintzberg, H., (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Edition d'Organisation.
- Mintzberg, H., (1998). *Le management*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Mongrand, J.P., (2001). *Le manager dans la nouvelle économie*. Paris, Editions d'Organisation.
- Monin, J. M., (2001). *La certification qualité dans les services*. Paris, Afnor
- Monteil, J.M., (1993). *Soi et le Contexte*, Paris, A. Colin.
- Murphy, G. & Athanasou, J., (1999). The effect of unemployment on mental health. *Journal of occupational and organizational psychology*. 72, 1,83-100.
- Neisser, U., (1986). Nested structure in autobiographical memory, in Rubin, *Autobio-graphical memory*, Cambridge, University Press.
- Peter S, T.J. & Waterman, R.H., (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris Inter-éditions.
- Petit, J.F., (1986). *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Privat.
- Petit, J.F., Dubois, M., (1998), *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod.
- Pinard, R., (2000). *La révolution du Travail ; « de l'artisan au manager »*. Rennes, P.U.R
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., (1993). Substitutes for Leadership and the Management of Professionals, *Leadership Quarterly*, vol.4, n°1, p. 1-44.
- Pondy, L.R., (1992). Reflections on Organisational Conflict, *Journal of Business*, n°13, p.257-261.
- Porter, M.E., (1986). *L'avantage concurrentiel des nations*. Trad. France Ph. De Lavergne. Paris, Inter-Éditions.
- Potter, E.H., & Fledler, F.E., (1981). The utilization of staff member intelligences and experiences under and low stress. *Academy of management journal*. Vol. 24, 1, 1-44.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G., (1995). *La conquête du futur*. Paris, Inter-éditions.
- Reyaud, J.D., (1997). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Paris, A. Colin.
- Ripon, A., (1983). *La qualité de la vie de travail*, Paris, P.U.F.
- Ruigrok, W. & Achtinghagen, L., (1999). Organizational culture and the transformation towards new forms of organizing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8, 4, 521-536.
- Sainsaulieu, R., (1977). *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- Sainsaulieu, R., (1997). *Sociologie de l'entreprise : organisation, culture et développement*, Paris, Presse de sciences politiques et Dalloz, 2<sup>ème</sup> édition.
- Sainsaulieu, R., Tixier, P.-E., (1983). Avec la collaboration de Marty, M.O., *La démocratie en organisation*, Paris, Librairie des Méridiens.
- Saussois, J.M., (1998). *Dedans, dehors ; les nouvelles frontières de l'organisation*. Paris, Vuibert.
- Schein, E., (1980). *Organizational psychology*. New Jersey, Prentice Hall.
- Schnapper, D., (1994). *La communauté des citoyens*, Paris, Gallimard.
- Senge, P.M., (1991). *La cinquième discipline*. First.
- Skinner, B.F., (1938). *The behavior of organisms*, New York, Appleton - Century - Crafts.
- Taylor, F.W., (1947). *The principles of scientific management*. New York, Harper and Row.
- Taylor, F.W., (1957). *La direction scientifique des entreprises*. Trad. Franç. Paris, Dunod.
- Touraine, A., (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble, égaux et différents ?*, Paris, Fayard.
- Toffler, A., (1971). *Le choc du futur*. Paris, Denoel.
- Uhalde, M., (2001). *L'intervention sociologique en entreprise. De la crise à la régulation sociale*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Van Muijen, J., (1999). Organizational : the focus questionnaire. *EJWOP*. 8, 4, 551-568.
- Veltz, P., Zariffian, P (1993). Vers de nouveaux Modèles d'Organisations ? *Sociologie du Travail*, 1, 3-25.
- Vranken, D., Kuty, O., (2001). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives*. Bruxelles, De Broeck Université.
- Weber, M., (1971). *Economie et Société*, Paris, Plon.
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S., (1991). *Developing Management Skills*, 2<sup>ème</sup> édition, New York, Harper Collins Publishers Inc.





Accor, groupe hôtelier français, s'est bâti au départ d'un concept américain : créer une chaîne d'hôtels standards, situés en périphérie des villes, aux abords des axes routiers et aéroports. Le segment de marché initialement visé, celui des trois étoiles, s'est rapidement élargi par la création ou le rachat de chaînes d'hôtels une, deux et quatre étoiles. Cette stratégie d'expansion mise notamment sur la complémentarité et la coordination entre chaînes pour mieux répondre aux demandes des gros clients : organisation de banquets, séminaires, réceptions, etc. En dépit d'un important effort d'harmonisation des signes et symboles culturels (par exemple : création d'un logo commun, photo des fondateurs, brochures de présentation) et de la création d'un réseau intranet, cette synergie est toutefois compromise par l'« esprit de marque ». Le personnel de chaque chaîne d'hôtels est profondément attaché à sa marque et est réticent à travailler pour d'autres marques. Les ambiances de travail sont très différentes d'une marque à l'autre : décontractées et conviviales dans les hôtels bas de gamme, plus hiérarchisées dans les hôtels prestigieux. La grande visibilité des noms de marques (Novotel, Ibis, Sofitel, etc.), les tenues vestimentaires, les distances physiques et la rareté des communications entre hôtels accentuent encore ces différences. Néanmoins, tous adhèrent à un idéal de réussite personnelle et d'avancement rapide dans ce groupe dont la forte expansion génère beaucoup d'opportunités pour les membres de son personnel. Dans toutes les chaînes aussi, les comportements du personnel sont fortement standardisés par une multitude de procédures. Tous aussi semblent partager les valeurs de service et d'accueil propres aux métiers de l'hôtellerie. Accor ne se nomme-t-il pas lui-même « fournisseur officiel de sourires » ? Les ressources en infrastructure et en personnel disponibles dans chaque chaîne pour satisfaire le client sont cependant fort inégales, en fonction du prestige de la marque. Dans le but de renforcer les synergies et d'accroître encore son chiffre de vente, la direction a lancé un vaste projet d'entreprise « Accor 2000 travailler ensemble ». Par la mise en place d'une structure matricielle et d'un vaste programme de formation, le groupe espère dépasser les identités de marque et développer un sentiment d'appartenance commun à Accor. Dans ce cadre, appel est fait à des psychologues du travail en vue de réaliser un audit culturel de l'entreprise et de stimuler la création d'un référentiel culturel soutenant la stratégie de développement de l'entreprise. En animant des groupes d'expression locaux, ceux-ci contribuent à élucider les valeurs traversant l'entreprise et favorisent la construction d'une vision partagée par l'ensemble des collaborateurs.

***La mondialisation de l'économie et l'internationalisation croissante des entreprises mettent aujourd'hui en exergue le rôle déterminant des spécificités culturelles dans les fonctionnements organisationnels.***

Comme l'illustre l'exemple ci-dessus, en dépit de son apparition déjà ancienne dans l'approche des organisations, le concept de culture organisationnelle reste plus que jamais d'actualité. La mondialisation croissante de l'économie et, en particulier, la construction du marché européen amènent de plus en plus d'entreprises à s'étendre par rachats et fusions, à conquérir d'autres marchés nationaux, à délocaliser tout ou partie de leurs activités. Ces entreprises recomposées, diversifiées, internationalisées constituent autant de situations dans lesquelles se côtoient et souvent s'affrontent des systèmes de valeurs, des schémas de comportements, des visions

du monde manifestement différentes, engendrant des incompréhensions et des conflits dommageables à la prospérité de l'entreprise et au confort de ceux qui y travaillent. Comment analyser l'écart culturel qui séparent deux départements de la même entreprise ou deux entreprises qui fusionnent ? Quelles sont les particularités culturelles nationales qui modulent les fonctionnements organisationnels ? Quels sont les processus qui concourent à la construction, à la diffusion et à la transformation des normes culturelles partagées au sein d'une organisation ? Voilà autant de questions qui se posent aux gestionnaires et consultants et qui animent de nombreuses recherches en psychologie organisationnelle.

Ce chapitre se propose de baliser le concept de culture organisationnelle, de faire brièvement l'état des connaissances engrangées à ce jour sur le sujet et de dégager des méthodologies d'approche des phénomènes culturels en entreprise. Après un bref rappel historique, nous examinerons les principaux paradigmes et modèles permettant de définir le concept de culture organisationnelle. Nous nous interrogerons ensuite sur les processus de construction et d'évolution des normes culturelles. Nous positionnerons alors ce concept par rapport à d'autres niveaux de culture présents au sein et autour des entreprises, tels que les cultures de groupe, de métier / profession ou nationales. Une cinquième section de ce chapitre sera consacrée aux méthodologies utilisées pour appréhender les phénomènes culturels en organisation. Enfin, nous donnerons un aperçu des recherches menées sur les liens entre culture organisationnelle, comportements et attitudes individuels et résultantes organisationnelles.

## **18.1. DEFINITION DU CONCEPT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE**

---

C'est au début des années 80, avec l'article de Pettigrew (1979) et les best-sellers de Peters et Waterman (1982), Deal et Kennedy (1982), et Pascale et Athos (1981) que le concept de culture organisationnelle s'est imposé au premier plan des préoccupations managériales et scientifiques. Plusieurs considérations pragmatiques et courants de recherche ont stimulé et nourri la réflexion dans le domaine.

*Le concept de culture organisationnelle s'inscrit dans la lignée des travaux sur les normes informelles au sein des groupes, sur le climat organisationnel, sur les modes de régulation des systèmes « faiblement couplés » et sur la suprématie des entreprises japonaises.*

D'un point de vue pragmatique, trois facteurs essentiels ont contribué au succès de ce concept (Ouchi & Wilkins, 1985). Tout d'abord, dès les années 30, les travaux d'Elton Mayo, initiateur de l'école des relations humaines, ont mis en évidence l'importance des phénomènes informels dans le fonctionnement des organisations, démontrant par la même occasion les limites du modèle taylorien d'organisation scientifique du travail. Assurément, les comportements des employés étaient dictés davantage par leurs perceptions subjectives de l'environnement de travail et par les normes se développant au sein des groupes que par les injonctions et contraintes formelles imposées par la direction. Dans l'étude de

cette dimension humaine de l'entreprise, les concepts de climat puis de culture organisationnelle se sont progressivement imposés.

Plus tard, les travaux de Weick (1976) sur les systèmes « faiblement couplés » (loosely coupled system) ont soulevé la question des modes de régulation propres aux organisations professionnelles, telles que les universités ou les hôpitaux. Puisque ces institutions échappaient aux modes bureaucratiques de coordination du travail, quels étaient les mécanismes susceptibles d'assurer un minimum de cohérence à l'action collective ? Ici aussi, l'existence de structures mentales ou de normes comportementales intériorisées paraissait être un puissant mode de régulation.

Enfin, dans les années 70, les entreprises japonaises imposèrent leur supériorité aux entreprises américaines, sans toutefois que cette réussite puisse être attribuée à des caractéristiques structurelles ou à des procédés de production différents. En conséquence, les particularités de la culture japonaise pénétrant jusqu'au cœur des organisations furent invoquées comme facteur explicatif (Ouchi & Wilkins, 1985). Cette intuition a engendré d'une part des travaux de comparaison entre les cultures des entreprises japonaises et américaines (par exemple : Ouchi, 1981) et d'autre part des études d'envergure quant au lien entre le contexte national et les normes culturelles partagées au sein d'une entreprise (par exemple : Hofstede, 1980).

*L'anthropologie a nourri une approche plus ethnographique des phénomènes culturels tandis que les travaux sur le climat organisationnel ont généré une approche plus quantitative, utilisant des questionnaires standardisés.*

D'un point de vue théorique, l'approche du concept de culture organisationnelle s'enracine dans deux traditions de recherche très différentes. Une première série d'auteurs (par exemple : Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupard, & Simard, 1988 ; Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1985 ; Trice & Beyer, 1984) s'inspirent des cadres théoriques et principes méthodologiques de l'anthropologie tandis que d'autres (par exemple : Denison, 1990 ; Reichers & Schneider, 1990) ont hérité des travaux menés sur le climat organisationnel. Les premiers privilégient des approches de type ethnographique basées sur l'observation participante permettant d'étudier les phénomènes culturels dans toute leur complexité. Les seconds recourent essentiellement aux questionnaires pour mettre les caractéristiques culturelles d'une organisation en relation, par des analyses statistiques multivariées, avec les comportements de ses membres et les autres variables organisationnelles. Cette double origine théorique a suscité et suscite toujours de nombreuses controverses quant à la définition même du concept de culture et aux méthodologies appropriées à son analyse.

## **18.2. DEFINITION DU CONCEPT DE CULTURE ORGANISATIONNELLE**

---

Quelques auteurs se sont essayés à répertorier les définitions du concept de culture organisationnelle (Furnham & Gunter, 1993 ; Rousseau, 1990). L'encadré 18.a reprend certaines de ces défini-

tions. L'exercice demeure toutefois stérile si l'on ne prend soin de situer ces multiples définitions par rapport à quelques distinctions épistémologiques et conceptuelles qui traversent l'étude de la culture organisationnelle.

**Encadré 18.a Quelques définitions de la culture organisationnelle**

Un ensemble de schémas de compréhension ou de significations partagés par un groupe de personnes. Ces significations sont largement tacites parmi les membres du groupe, sont clairement pertinentes pour ce groupe particulier et sont distinctes de celles d'autres groupes. Ces significations sont transmises aux nouveaux membres du groupe (Louis, 1980).

Programmation collective de l'esprit qui définit les façons de penser, de ressentir et d'agir et qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres groupes ou catégories de personnes (Hofstede, 1991).

Structure faite de postulats fondamentaux, inventés, découverts ou élaborés par un groupe donné lorsqu'il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considérée comme valide et être enseignée aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir face à ces problèmes (Schein, 1986).

Les façons de penser, de se comporter et de croire que les membres d'une unité sociale ont en commun (Cooke & Rousseau, 1988).

## 18.2.1. Paradigmes épistémologiques

Deux paradigmes se côtoient en matière de culture organisationnelle (Smircich, 1983). Dans le premier, la culture est considérée soit comme un attribut qui caractérise l'entreprise ou son environnement au même titre que d'autres variables. L'entreprise *a* une culture. Dans le second, l'approche culturelle constitue un cadre de lecture englobant, un paradigme permettant de donner sens aux phénomènes organisationnels. L'entreprise *est* une culture.

### L'entreprise a une culture

***L'entreprise a une culture lorsque la culture est considérée comme une variable caractérisant l'entreprise. Cette variable est partiellement fonction du contexte national et détermine le degré de cohésion interne et d'adaptation de l'entreprise à son environnement.***

D'abord, dans une optique fonctionnaliste classique, la culture est considérée comme une variable parmi d'autres qui caractérisent une entreprise et la distingue des autres. En ce sens, toute organisation a une culture particulière au même titre qu'elle a un système de production, une structure, un marché ou encore une stratégie spécifique. L'objectif des chercheurs est dès lors de définir aussi précisément que possible les composantes et dimensions de cette variable culturelle et de les mettre en relation avec d'autres variables pertinentes. La finalité de cette approche est de pouvoir identifier et, en définitive, gérer les spécificités culturelles qui conditionnent, dans une logique explicative, le fonctionnement et l'efficacité d'une organisation. Smircich (1983) distingue deux tendances dans ce courant à vocation managériale.

Une première tendance consiste à concevoir la culture organisationnelle comme une variable dépendante qui s'explique partiellement par le contexte national dans lequel l'entreprise se situe. Les travaux d'Hofstede (1980), qui cherchent à identifier comment les particularismes nationaux et régionaux influencent le système de valeurs d'une entreprise, figurent parmi les exemples les plus célèbres de cette approche managériale comparative.

Une seconde tendance considère la culture comme une variable indépendante produite par l'entreprise pour assurer sa régulation et sa cohésion sociale et pour s'adapter à son environnement. Dans

cette perspective, il importe d'examiner quelles sont les caractéristiques de la culture d'entreprise à même d'optimiser ces fonctions régulatrices et adaptatives. C'est à cette tâche que se sont attelés de nombreux auteurs, soit par l'analyse d'entreprises à succès (par exemple : Peters & Waterman, 1982), soit par l'étude des répercussions de la culture sur la performance de l'entreprise (par exemple : Calori & Sarnin, 1991 ; Gordon & Di Tomaso, 1992 ; Reynolds, 1986) ou sur les comportements de ses membres (par exemple : Koberg & Chusmir, 1987 ; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989).

### **L'entreprise est une culture**

*L'entreprise est une culture lorsque la culture est considérée comme une grille de lecture permettant de donner sens à l'ensemble des phénomènes organisationnels. L'approche de l'entreprise peut être cognitive, symbolique ou encore psychodynamique.*

Par ailleurs, l'approche culturelle peut aussi être utilisée comme métaphore de base, comme grille de lecture permettant d'appréhender l'ensemble des phénomènes organisationnels conçus comme autant de manifestations culturelles. Ici aussi, plusieurs sous-écoles se distinguent. Pour les uns, se situant dans une perspective cognitive, la culture est un système de connaissances ou de cognitions partagées, qui tout à la fois oriente et se construit au fil des interactions quotidiennes. Sackmann (1991, 1992), par exemple, a mis en évidence les schémas d'interprétation et d'action qui distinguent les entités organisationnelles les unes des autres. Pour d'autres, dans une approche plus sémiotique, la culture est vue comme un système de symboles partagés par les membres d'une société, symboles dont il convient de déchiffrer le sens par un travail interprétatif long et minutieux (par exemple : Barley, 1983 ; Pondy, Frost, Morgan & Dandridge, 1983). Enfin, d'autres encore définissent la culture comme la projection des structures universelles et inconscientes de l'esprit humain. Cette perspective psychodynamique trouve sa meilleure illustration dans les travaux de Mitroff (1983) qui analyse la vie organisationnelle à la lumière des archétypes jungiens, ou d'Enriquez (1992) qui montre à quel point le système culturel, symbolique et imaginaire de l'entreprise fait écho aux préoccupations et contradictions inconscientes de ses membres.

Cette multitude d'approches paradigmatiques de la culture engendre forcément des divergences entre chercheurs. En effet, on le pressent, selon l'approche utilisée, les manifestations culturelles et les techniques d'investigation considérées vont fortement varier. Néanmoins, au-delà de ces divergences, l'idée suivant laquelle la culture organisationnelle présente un nombre limité de strates dont le niveau d'accessibilité est variable (Schein, 1986) est aujourd'hui largement acceptée dans la communauté scientifique.

## **18.2.2. Les strates de la culture organisationnelle**

A la suite de Schein (1986), les auteurs s'accordent pour considérer que la culture d'une organisation est composée de trois ou quatre strates distinctes, allant des plus profondes, inconscientes et stables au plus superficielles, manifestes et changeantes (Bertrand, 1991 ; Laroche, 1991 ; Sathe, 1985 ; Siehl & Martin, 1984 ; Ott, 1989).

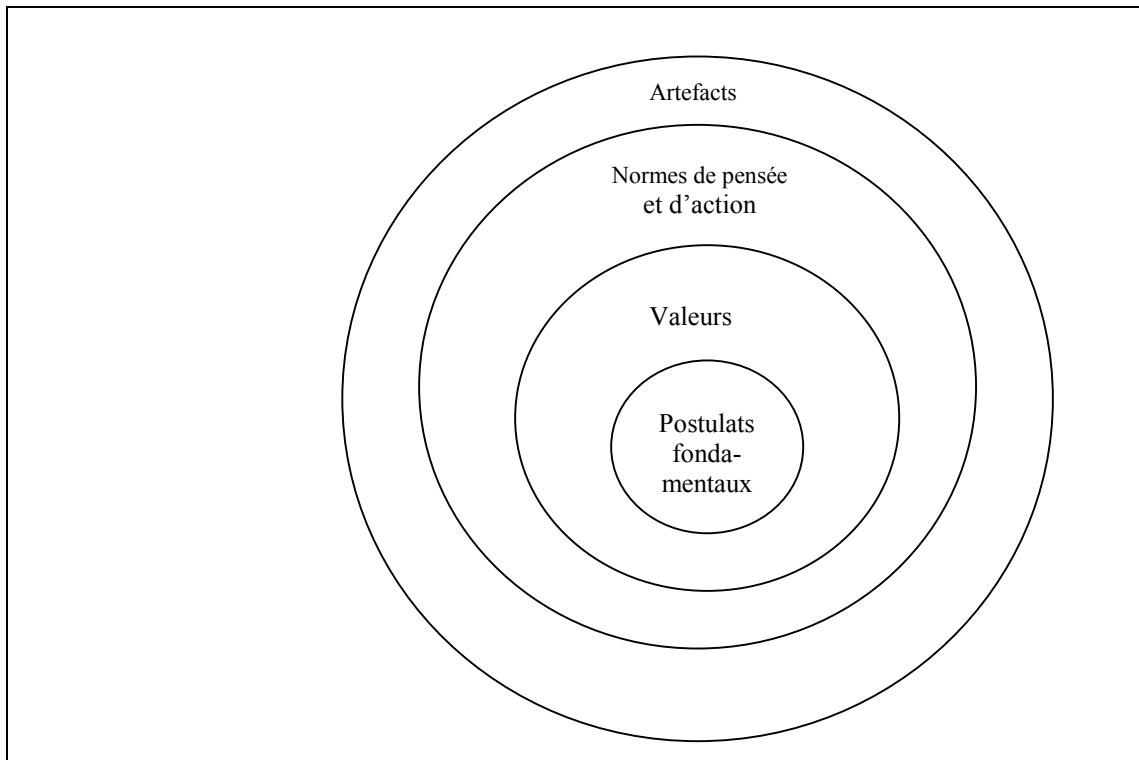


Figure 18.a: Les strates de la culture organisationnelle

Selon ce modèle dit «de l'oignon», le noyau de toute culture s'articule autour de quelques hypothèses ou **postulats fondamentaux** portant, notamment, sur la nature humaine, la nature des relations entre l'homme et son environnement ou encore le rapport au temps (Schein, 1986). Par leur caractère implicite, ces présupposés fondamentaux sont particulièrement difficiles à élucider et à remettre en question. Ils constituent les éléments les plus stables, permanents et intangibles de la culture.

Ces présupposés s'expriment, s'actualisent au travers d'une multitude de **valeurs** et **croyances**. Ces dernières définissent, par exemple, dans quelle mesure il est préférable de promouvoir la compétitivité ou, à l'inverse, la solidarité entre les membres de l'entreprise ou encore, s'il est opportun de chercher l'adaptation et le changement continu ou, au contraire, de privilégier la stabilité. Ces éléments relativement abstraits sont toutefois suffisamment explicites pour se prêter à des études par questionnaires ou entretiens.

La troisième strate de la culture représente le niveau des **normes de pensée et d'action**. Ce niveau intermédiaire entre les valeurs et les artefacts correspond aux routines comportementales, habitudes, modèles d'actions et rituels, ainsi qu'aux schémas cognitifs d'interprétation des événements, qui apparaissent dans toute culture organisationnelle (Siehl & Martin, 1984). Ces normes comportementales et structures d'interprétation sont directement déterminées par les valeurs sous-jacentes.

Enfin, une culture organisationnelle se distingue aussi par toute une série d'**artefacts**, c'est-à-dire des manifestations matérielles, tangibles telles que le jargon utilisé, les productions écrites, la disposition physique des bureaux, les logos et autres symboles, les styles vestimentaires, etc. Ces artefacts, relativement aisés à observer

*A la manière d'un oignon, la culture d'une entreprise est composée de strates concentriques, allant des plus profondes et inconscientes aux plus superficielles et manifestes. Ces composantes sont les postulats fondamentaux, les valeurs et croyances, les normes de pensée et d'action et les artefacts.*

dans des démarches ethnographiques, ne peuvent toutefois se comprendre que dans des démarches interprétatives, à la lumière des niveaux de culture sous-jacents, des normes d'interprétation et d'action, et des valeurs et croyances qui leur donnent sens (Trice & Beyer, 1984).

### **18.2.3. La culture organisationnelle : un phénomène multidimensionnel**

Phénomène aux composantes multiples, la culture organisationnelle est aussi constituée de diverses dimensions. Elle peut donc être située par rapport à plusieurs traits distincts les uns des autres : une organisation peut être plus ou moins ouverte à l'innovation, tournée vers la productivité, ou encore encline à la formalisation bureaucratique. Ces dimensions, plus ou moins indépendantes les unes des autres, constituent en quelque sorte la palette des instruments qui ensemble, avec leurs tonalités respectives, composeront l'harmonie propre à chaque entreprise. Deux questions se posent dès lors ; quelles sont au juste ces dimensions permettant de qualifier les valeurs, croyances, normes de comportements et artefacts propres à chaque entreprise ? Se combinent-elles pour former une typologie des cultures organisationnelles ?

*Diverses dimensions culturelles, telles que l'ouverture au changement ou l'orientation vers les résultats permettent de distinguer les organisations les unes des autres. Toutefois, aucune gamme de dimensions n'apparaît être suffisamment universelle pour rendre compte de la diversité des organisations.*

Le spectre des dimensions culturelles répertoriées dans la littérature paraît relativement large. A titre d'exemple, O'Reilly, Chatman et Caldwell (1991) distinguent les sept dimensions suivantes : l'innovation, la stabilité, le respect des personnes, l'orientation vers les résultats, l'attention aux détails, l'orientation vers l'équipe et l'agressivité. Hofstede et ses collègues (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990) identifient quant à eux les dimensions suivantes : orientation vers les processus vs. les résultats, orientation vers les employés vs. le travail, système ouvert vs. fermé, contrôle lâche vs. étroit, orientation normative vs. pragmatique, et orientation « parochiale » vs. professionnelle.

Les tentatives de recoupement de ces diverses classifications sont rares. A cet égard, le travail de Xenikou et Furnham (1996) mérite d'être souligné. Ceux-ci ont en effet tenté d'identifier, sur base d'une étude empirique, les recouvrements conceptuels existants entre quatre modèles culturels différents : ceux de Sashkin (1984), Glaser (1983), Cooke et Lafferty (1989) et Kilman et Saxton (1983). Leurs résultats mettent en évidence 6 facteurs sous-jacents aux divers questionnaires opérationnalisant ces modèles : 1) une tendance à innover dans un environnement humaniste, 2) une orientation vers la tâche et la croissance, 3) une orientation bureaucratique, 4) un facteur mesurant les artefacts culturels, 5) une culture d'opposition et de confrontation et 6) la valorisation des relations sociales. Toutefois, à l'analyse, il apparaît que ces facteurs reflètent davantage l'instrument utilisé et, plus généralement, la nature des composantes culturelles visées que l'existence de dimensions culturelles transversales aux quatre questionnaires. Clairement, aucun consensus n'existe aujourd'hui quant à la spécification d'un ensemble de dimensions ou de traits culturels



distincts, suffisants et pertinents pour décrire et comparer une large gamme d'organisations (Gordon & DiTomaso, 1992). Néanmoins, certains modèles commencent à s'imposer plus largement en raison de la généralisabilité supposée de leurs dimensions de base. C'est le cas du modèle des valeurs concurrentes développé par Quinn (1988).

## 18.2.4. Le modèle des valeurs concurrentes de Quinn

*Le modèle des valeurs concurrentes de Quinn situe les organisations par rapport à deux dimensions: la flexibilité vs le contrôle et l'orientation externe vs l'orientation interne. La combinaison de ces deux dimensions permet de distinguer quatre types de culture organisationnelle selon leur orientation vers l'innovation, les buts, les règles ou le soutien.*

Parmi les nombreux modèles de culture existants, le modèle développé par Quinn (1988) s'est progressivement imposé, tant par la quantité de recherches qui s'y sont référés que par le nombre de langues dans lesquelles ce modèle a été opérationnalisé.

Ce modèle, développé originellement pour décrire les valeurs sous-jacentes aux critères d'efficacité organisationnelle, caractérise les cultures organisationnelles selon deux dimensions. Une première dimension distingue les entreprises qui sont orientées vers des préoccupations internes, telles que le bon fonctionnement de leurs processus ou le bien-être de leurs membres, de celles qui sont tournées vers des enjeux externes, telles que la rencontre des contraintes et opportunités de l'environnement et l'adéquation aux demandes du marché. La seconde dimension situe les organisations sur un continuum flexibilité-contrôle. Les organisations caractérisées par une culture flexible permettent une grande latitude d'action à leurs membres tandis que les organisations orientées vers le contrôle régulent étroitement leurs comportements.

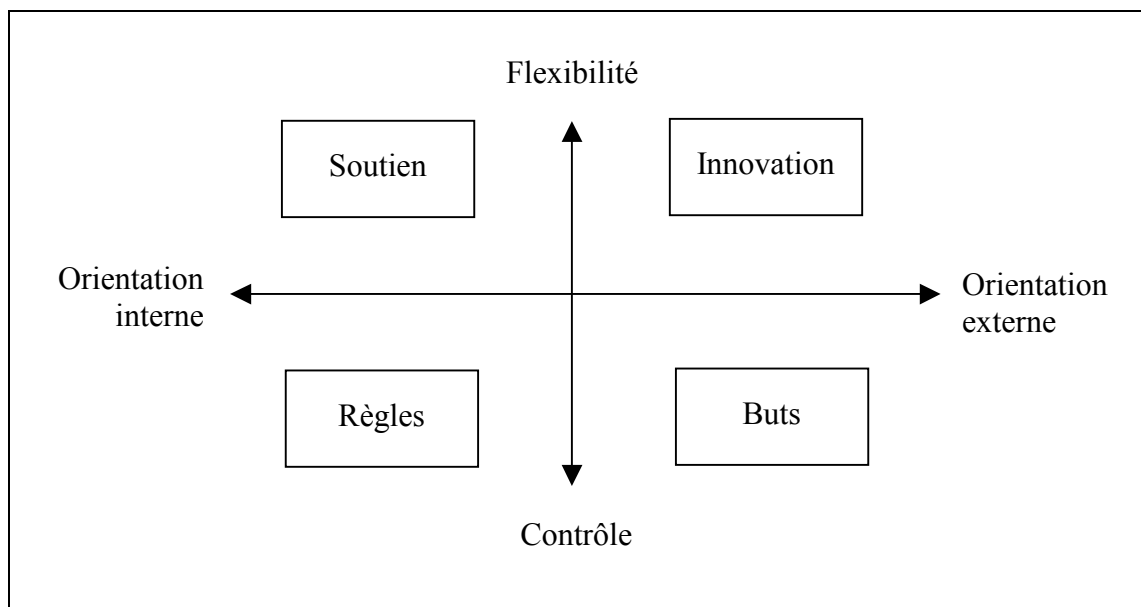


Figure 18.b : Le modèle des valeurs concurrentes de Quinn.

La combinaison de ces deux dimensions permet de distinguer quatre types de cultures organisationnelles :

Les cultures de type «soutien» combinent une orientation interne à un degré élevé de contrôle. Soucieuses du bien-être et du dévelop-

pement de leurs membres, ces entreprises promeuvent la coopération et la participation. La confiance et la communication interpersonnelle y sont renforcées par de nombreux contacts informels et les membres du personnel y manifestent un attachement élevé à l'entreprise.

Les entreprises de type «*innovation*» sont marquées à la fois par une orientation externe et par une grande flexibilité. Valorisant la créativité, l'ouverture au changement et l'expérimentation, elles renouvellent constamment leurs produits, services, procédés de fabrication et structures internes. Par conséquent, la formalisation du travail y est faible et la communication y est très fluide et essentiellement informelle.

Les entreprises dominées par les «*règles*» exercent un contrôle étroit sur le comportement de leurs membres et sont orientées vers leurs processus internes. Elles se caractérisent par une forte division et formalisation du travail, une structure hiérarchique développée et une rationalisation des procédures. Le respect de l'autorité et la communication descendante prédominent.

Enfin, les cultures de type «*buts*» sont avant tout tournées vers leur marché externe, cherchant à y asseoir leur position par une grande rationalisation des processus internes. La planification, le management par objectifs, les récompenses au mérite sont les moyens privilégiés utilisés par ces entreprises pour orienter les comportements de leurs membres vers les objectifs à atteindre.

Comme dans toute typologie, aucune entreprise ne correspond parfaitement à l'un de ces quatre types, chacune présentant plutôt un profil sur les quatre dimensions du modèle. Outre sa valeur descriptive confirmée par de nombreuses études empiriques quantitatives et qualitatives (Quinn & Spreitzer, 1990 ; Zammuto & Krakower, 1991), cette typologie permet de comprendre certaines tensions qui surgissent au sein d'une entreprise ou entre deux entreprises comme résultant de la valorisation de pôles opposés. En outre, ce modèle implique une certaine cohérence entre les particularités culturelles d'une entreprise et ses autres caractéristiques, telles que ses pratiques de gestion des ressources humaines (Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991) ou le style de leadership qui y domine (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1996).

### **18.3. CONSTRUCTION ET EVOLUTION DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE**

---

Un des mythes les plus tenaces du management consiste à croire que la culture organisationnelle se gère par des choix intentionnels et des stratégies d'action savamment pensées par les dirigeants. Cette vision simpliste se heurte à deux objections majeures. D'abord, la culture d'une organisation est le fruit d'influences multiples, liées à l'histoire de l'organisation, au contexte sociétal dans lequel elle se situe et aux particularités de son système de production et de ses structures internes. Ensuite, les schémas culturels ne

répondent à aucun déterminisme simple et mécanique mais se construisent au travers d'un jeu d'interactions sociales dans lequel de nombreux acteurs interviennent. La culture est par conséquent une création difficilement prévisible et toujours originale dont nous allons essayer d'identifier certains facteurs d'influence et principes de construction.

### **18.3.1. La culture dans un faisceau d'influences**

Diverses sources contribuent à façonner la culture d'une organisation (Allaire & Firsirotu, 1988 ; Furnham & Gunter, 1993 ; Ott, 1989, Thévenet, 1986) : (1) l'environnement sociétal dans lequel est situé l'organisation, (2) les contingences liées au secteur d'activité et à sa technologie dominante, et (3) l'histoire de l'entreprise et, en particulier, la vision de son fondateur.

#### **L'environnement sociétal**

*L'environnement économique, politique et juridique d'une entreprise ainsi que les valeurs importées par ses membres influencent les schémas culturels qui s'y développent.*

L'environnement sociétal d'une entreprise exerce une influence certaine sur les schémas culturels qui s'y développent par l'entremise de plusieurs processus.

D'abord, la majorité des croyances et valeurs des membres de l'entreprise sont acquises bien avant leur entrée dans l'entreprise, au fil d'un processus de socialisation primaire au sein des institutions familiales et scolaires (Hofstede et al., 1990). Les personnes importent donc dans l'organisation les particularités culturelles des structures institutionnelles dans lesquelles elles ont grandi. Les comparaisons internationales systématiques (p. ex. Hofstede, 1980 ; Smith, Dugan, & Trompenaars, 1996) ainsi que la diversité culturelle croissante de bon nombre d'entreprises ont clairement mis en lumière les différences qui séparent les régions du globe et les pays. Ainsi, les valeurs collectivistes sont plus présentes dans les pays sud-américains et asiatiques que dans les nations occidentales (Hofstede, 1980, 1991).

Chaque société se caractérise aussi par de multiples contraintes et opportunités économiques, politiques, légales qui elles aussi conditionnent les schémas comportementaux et systèmes de valeurs adoptés au sein des entreprises. Ainsi, l'évolution des standards de compétitivité a contraint les commerciaux d'abord, l'ensemble des employés ensuite, à accorder plus d'importance aux besoins et demandes des clients. De même, diverses pressions politiques incitent aujourd'hui les entreprises à s'inscrire dans une perspective de développement durable, marquée par de nouvelles préoccupations écologiques et sociales.

#### **Les contingences liées au secteur d'activité**

*La culture d'une organisation est façonnée aussi par l'industrie dans laquelle elle œuvre et par ses métiers de base.*

L'industrie dans laquelle œuvre une entreprise (Ott, 1989), la technologie qu'elle utilise (Bertrand, 1991), les professions et métiers liés à ses diverses activités (Thévenet, 1986), ou encore, les modes de structuration du travail qu'elle met en place constituent autant de facteurs de contingence qui contribuent à façonner la culture au sein de l'entreprise.

Ainsi, il apparaît que les entreprises d'un même secteur d'activité partagent des valeurs communes distinctes de celles d'autres secteurs (Chatman & Jehn, 1994 ; Reynolds, 1986). A titre d'exemple et selon l'étude de Chatman & Jehn (1994), les entreprises comptables et d'électroménager sont davantage orientées vers l'innovation que ne le sont les services postaux. De même, l'accent mis sur le travail d'équipe, la stabilité ou l'orientation vers les personnes, varie significativement d'un secteur à l'autre (Chatman & Jehn, 1994). Par ailleurs, certaines identités professionnelles fortes liées à des secteurs d'activité comme la construction automobile (Abrahamson & Fombrun, 1994) ou le secteur hospitalier (Vandenberghe, 1999) marquent profondément la culture organisationnelle.

### **L'histoire et le(s) fondateur(s)**

*La culture d'un organisation est le fruit d'une construction historique dans laquelle le fondateur joue un rôle souvent déterminant.*

Les récits, anecdotes et mythes circulant dans les entreprises relatent à suffisance les impulsions données par les fondateurs de l'entreprise, les hauts faits de ses héros passés, les tournants ayant marqué son histoire. Même si elle est immanquablement reconstruite au fil du temps, l'histoire d'une entreprise marque fortement les valeurs et principes qui guident les comportements actuels. La culture constitue en fait la mémoire, pas toujours fidèle, des schémas d'interprétation et d'action qui ont permis de résoudre les problèmes et crises déjà rencontrés par l'entreprise. La vision du fondateur, en particulier, la façon dont il a défini la mission de l'entreprise, les produits et les moyens de les réaliser, pose les fondements culturels de l'entreprise (Laroche, 1991 ; Schein, 1986; Thévenet, 1986).

De même, certains leaders particulièrement charismatiques peuvent être vecteurs de réorientations culturelles majeures. La façon dont Colin Marshall a insufflé une culture moins bureaucratique et plus orientée vers le client au sein de la British Airways a été finement analysé (Hampden-Turner, 1992). De façon plus générale, on a pu montrer que le style de leadership en vigueur dans une entreprise n'est pas indépendant de la culture qui y domine. Ainsi, un leadership transformationnel est davantage présent dans les cultures innovantes et soutenantes tandis qu'un leadership transactionnel est associé à des cultures orientées vers les règles et les buts (Den Hartog et al., 1996).

## **18.3.2.**

### **La culture comme construction sociale**

*Les schémas culturels se construisent et se diffusent au fil des interactions sociales symboliques, via des voies informelles d'apprentissage. Cette dynamique sociale est soumise au jeu des équilibres politiques.*

Depuis les travaux de Berger et Luckman (1966), il est acquis que la réalité et les significations partagées se construisent dans l'interaction sociale symbolique. Comme le déclarait Sainsaulieu (1987), « l'observation durable des rapports humains en entreprise montre que les situations quotidiennes d'échanges, de pouvoir et de rencontres, exigées par l'organisation même du travail, peuvent entraîner des effets d'apprentissage culturel » (p. 183). La culture est donc une construction sociale dont la fonction est de fournir aux individus des cadres de référence réducteurs d'incertitude et porteurs d'identités situationnelles (Laroche, 1991). Comme l'expli-

que Bertrand (1991), elle est le produit toujours provisoire d'une dynamique socio-cognitive à laquelle participent à des degrés divers tous les acteurs de l'entreprise. Plusieurs travaux empiriques soutiennent cette conception en montrant que les individus interagissant autour d'une tâche collective développent des cadres interprétatifs et cartes cognitives communs (Allard-Poesi, 1994 ; Bougon, Weick & Binkhorts, 1977 ; Rentsch, 1990).

La dynamique sociale de la construction culturelle présente deux particularités. D'abord, les significations ou connaissances culturelles construites dans l'interaction sociale sont fondamentalement tacites et contextualisées : elles ne prennent sens qu'en situation et sont par essence non formalisées ou formalisables (Harris, 1994 ; Louis, 1990). Autrement dit, c'est le contexte dans lequel ces interactions prennent place qui leur donne toute leur pertinence symbolique. La construction et la transmission de ces connaissances culturelles passent dès lors essentiellement par des voies informelles d'apprentissage, directement articulées aux situations de travail. Certaines études montrent d'ailleurs que les relations de travail informelles contribuent davantage au processus d'acculturation que les programmes formels d'orientation et de formation (Chatman, 1991 ; Louis, Posner & Powell, 1983).

Ensuite, cette dynamique de construction sociale est aussi une dynamique politique. Quelques auteurs (Bourgeois & Nizet, 1995 ; Nizet, 1990) ont souligné l'importance des enjeux et stratégies politiques qui traversent les phénomènes culturels en organisation. Certains acteurs, en particulier les dirigeants et les experts, disposent de plus de ressources que d'autres pour influencer la dynamique collective, y compris dans sa composante culturelle. La culture est donc aussi un instrument de légitimation au service d'intérêts particuliers (Bertrand, 1991 ; Bourgeois & Nizet, 1995).

### **18.3.3. Perpétuation culturelle et pratiques de management**

Même si la culture reste toujours une construction collective originale, certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent faciliter le maintien ou le renouvellement des valeurs propres à chaque organisation. Le modèle de perpétuation culturelle proposé par Sathe (1985) et schématisé dans la figure 18.c est à cet égard particulièrement instructif.

#### **Le cycle de perpétuation culturelle**

Ce modèle postule que dès l'embauche, l'entreprise tend à recruter et à sélectionner des candidats qui sont prêts à adhérer à ses valeurs. Ces jeunes recrues sont ensuite soumises à un processus formel ou informel de socialisation pendant lequel elles « apprennent les valeurs, normes, croyances, présupposés et comportements requis pour leur permettre de participer comme membres à part entière de l'entreprise » (Van Maanen, 1976, p. 67). Au terme de cette étape, les personnes qui s'écartent trop fortement du modèle culturel ambiant quittent l'entreprise, soit volontairement en raison

*La sélection et la socialisation de ses collaborateurs, les modes de régulation et de contrôle des comportements, la politique de communication constituent autant de moyens que l'entreprise utilise pour assurer la perpétuation ou le renouvellement de sa culture.*

de l'inconfort personnel engendré par cette déviance, soit involontairement parce qu'elles ne rencontrent pas les standards de performance attendus dans l'entreprise. Ces départs sont d'ailleurs l'occasion pour l'entreprise de réaffirmer ses priorités.

Sur base de la théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957), Sathe affirme ensuite que les valeurs et croyances peuvent être perpétuées et renforcées grâce à une dynamique comportementale. Divers systèmes de contrôle tels que les systèmes de récompense, le contrôle hiérarchique, la formalisation du travail, les systèmes d'information, sont utilisés pour réguler les décisions et comportements des membres de l'entreprise. Or, en vertu des principes de réduction de la dissonance cognitive, les individus tendent progressivement et dans certaines conditions à adhérer aux décisions et comportements qu'ils ont posés. Dès lors, pour peu que les comportements soient encouragés et récompensés avec cohérence, les personnes finissent par intérioriser ces modèles comportementaux ainsi que les valeurs et croyances qui les légitiment. Autrement dit, si la culture constitue une forme particulièrement efficace de régulation des comportements, un subtil contrôle des comportements peut en retour contribuer à la perpétuation des normes culturelles.

La culture de l'entreprise se perpétue aussi via des stratégies plus directes d'explicitation et de promotion de ses valeurs et croyances. Enfin, différents moyens de communication peuvent être utilisés pour véhiculer la culture, tels le jargon, les métaphores, les mythes, les histoires et héros, les légendes, les cérémonies, célébrations, rites et rituels.

Ce modèle de perpétuation peut aussi être vu comme un modèle de changement culturel. Il met en effet en évidence les principaux leviers utilisés par les entreprises pour modeler les croyances et valeurs de leurs membres : engager des personnes conformes au modèle culturel que l'on veut promouvoir, leur proposer des repères clairs dans un programme de socialisation bien pensé, adopter des pratiques de gestion, d'évaluation et de promotion cohérentes par rapport au modèle promu, développer des artefacts véhiculant ces nouvelles valeurs et croyances, et se séparer des personnes trop éloignées du nouveau modèle.

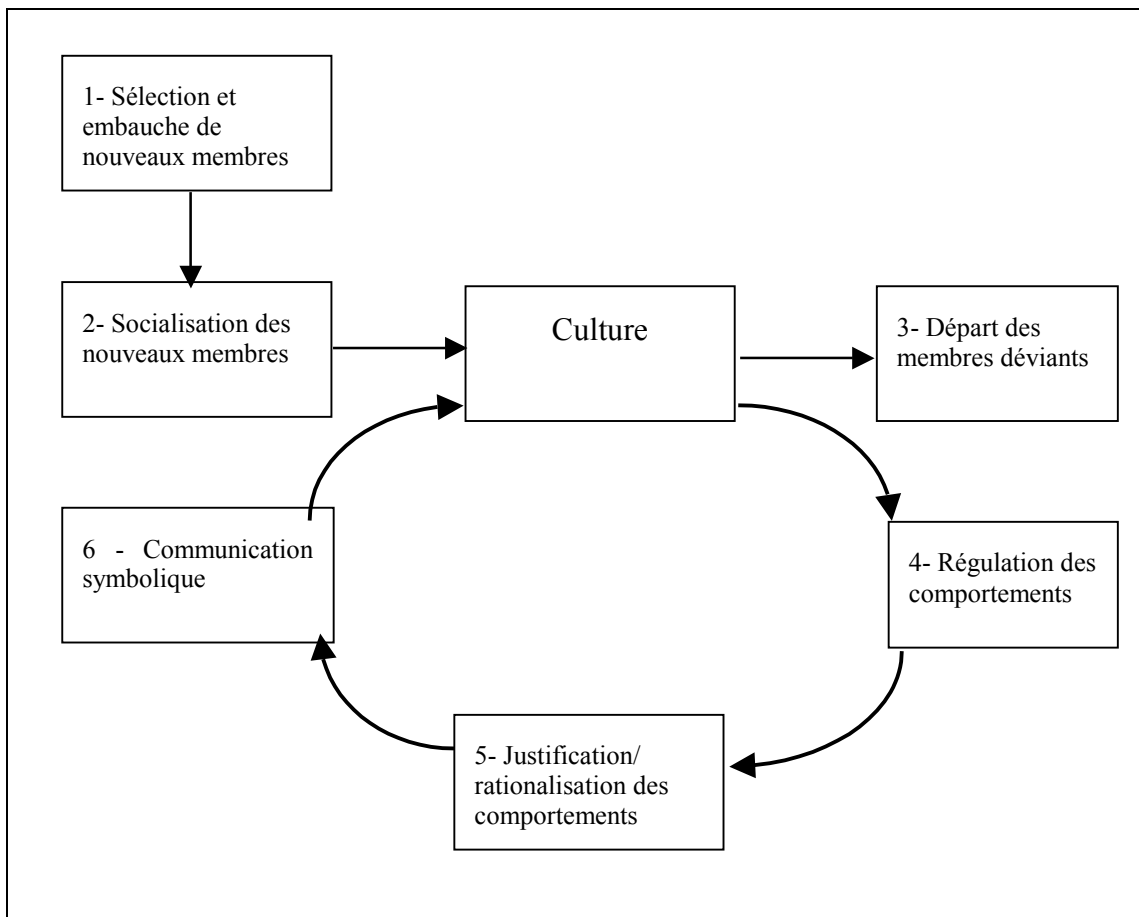


Figure 18.c : Cycle de perpétuation de la culture organisationnelle (Sathe, 1985).

### Études empiriques

**Selon le modèle ASA, les organisations attirent, sélectionnent et retiennent les personnes qui partagent leurs valeurs internes.**

Certaines étapes du modèle de Sathe ont trouvé des appuis empiriques dans les travaux menés dans le cadre du modèle ASA (Attraction-Sélection-Attrition) de Schneider (1987 ; Schneider, Goldstein, & Smith, 1995). Ce modèle postule en effet que les entreprises tendent vers une homogénéité interne croissante parce qu'elles attirent, sélectionnent et retiennent les personnes qui s'accordent à leurs caractéristiques. Conformément à cette hypothèse, certains auteurs (Judge & Bretz, 1992 ; Judge & Cable, 1997) ont constaté que les candidats à un emploi s'orientent préférentiellement vers les entreprises dont les valeurs correspondent à leurs propres valeurs. Par ailleurs, les spécialistes de la sélection sont effectivement capables d'évaluer avec suffisamment de précision la congruence de valeurs entre un candidat et l'organisation et recommandent davantage les candidats congruents (Cable & Judge, 1997). De plus, les personnes non congruentes par rapport aux valeurs partagées par leur supérieur ou leurs pairs sont plus susceptibles de quitter l'entreprise (O'Reilly & al., 1991 ; Vancouver & Schmitt, 1991 ; Vandenberghe, 1999). Enfin, Harrison et Carroll (1991) ont montré à quel point les fonctions de sélection, de socialisation et de gestion des départs contribuaient à assurer la stabilité culturelle d'une entreprise, même en cas de croissance rapide.

En ce qui concerne l'impact des pratiques de socialisation sur l'acculturation des nouveaux membres, les résultats de recherche sont plus mitigés. Ainsi, Chatman (1991) et Morrison (1993) ont

toutes deux détecté un rapprochement sensible entre les valeurs personnelles des recrues et les valeurs partagées au sein de l'organisation au fil de la première année d'emploi. A l'inverse cependant, d'autres études (Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner, 1994 ; van Vianen & Prins, 1997) n'ont pas relevé d'évolution significative des perceptions culturelles des jeunes recrues après l'entrée dans l'entreprise.

## **18.4. CULTURES ORGANISATIONNELLES AU PLURIEL**

---

*Une des principales limites du concept de culture organisationnelle est de dissimuler l'hétérogénéité des systèmes de valeurs traversant toute entreprise.*

La notion même de culture organisationnelle, parce qu'elle affirme l'existence d'un « large recouvrement des champs de représentations et des valeurs de la plupart des membres de l'organisation » (Lemaître, 1984, pp. 47-48), a été contestée, en particulier dans la littérature sociologique française. Ainsi, Sainsaulieu (1985, 1987) n'a pas manqué de s'interroger sur la possibilité pour une entreprise de construire une culture forte, transcendant et annihilant les divergences d'intérêts qui résultent des appartenances de classe, des affiliations patronales et syndicales et des socialisations professionnelles. Pour cet auteur, « la multiplicité des modèles de rationalité organisationnelle ainsi que le nombre croissant de leurs défenseurs laissent perplexes sur la possibilité d'une culture partagée qui soit autre chose qu'une culture en fait imposée par le groupe dominant » (1987, p. 207).

### **18.4.1. Sous-cultures internes à l'entreprise**

*Les sous-cultures internes à l'entreprise suivent les contours des constellations d'interactions qui s'y développent.*

Puisque, fondamentalement, la culture se construit dans l'interaction sociale, les réseaux de significations communes et de valeurs partagées qui traversent une entreprise tendent à refléter les constellations d'interactions formelles et informelles qui s'y développent (Rentsch, 1990). Ces constellations peuvent avoir les contours variables des équipes de travail, des départements fonctionnels, des sites géographiques, des segmentations de marché, des niveaux hiérarchiques, ou des appartenances professionnelles. Ces frontières internes définissent autant de sous-cultures, partiellement indépendantes, partiellement imbriquées les unes dans les autres, qui constituent des objets de recherche à part entière. Plusieurs auteurs s'y sont intéressés.

Par exemple, Sackmann (1992) a observé l'existence de diverses entités partageant des connaissances culturelles propres au sein de la même entreprise. Ces sous-cultures correspondaient à la segmentation fonctionnelle de l'entreprise. Rentsch (1990) a effectivement constaté un recouvrement entre les réseaux d'interactions sociales et les schémas d'interprétation des événements organisationnels. Hofstede (1998) a quant à lui pu distinguer trois sous-cultures au sein d'une entreprise danoise : une sous-culture professionnelle, une sous-culture administrative et une sous-culture



orientée vers le client. Enfin, Reynolds (1986) a relevé des orientations culturelles significativement différentes selon la position occupée dans l'entreprise.

## **18.4.2. Cultures professionnelles et de métier**

Parce qu'elles engagent des personnes déjà socialisées au sein d'institutions de formation, parce que les personnes exerçant la même activité développent des structures communes d'action et d'interprétation, les organisations sont aussi traversées par des cultures liées aux professions ou aux métiers exercés. Sainsaulieu (1987), Barley (1983), ainsi que Van Maanen et Barley (1984) ont largement analysé la façon dont le métier ou la profession pouvait être source de valeurs partagées et d'identité collective.

*Les identités professionnelles et de métiers peuvent véhiculer des valeurs conflictuelles par rapport à la culture organisationnelle.*

L'existence de cultures professionnelles au sein des organisations a aussi souvent été appréhendé comme une source de conflictualité par rapport à la culture d'entreprise. A cet égard, Raelin (1985) montre à quel point les valeurs qui sous-tendent la culture d'entreprise sont divergentes par rapport aux valeurs que les « professionnels » ont acquises pendant leur période de formation et de socialisation pré-organisationnelles. Selon cet auteur, la culture propre à la plupart des professionnels privilégie des valeurs comme l'autonomie, le caractère socialement utile, valorisant et stimulant de l'activité, le contrôle par les pairs, et l'esprit entrepreneurial. En revanche, la culture d'entreprise met toujours un accent plus prononcé sur la formalisation du contrôle, une supervision étroite, une sur-spécification des moyens et une sous-spécification des buts, et un manque de défi dans le travail et d'esprit entrepreneurial. Ces différences régulièrement observées entre les grandes orientations des cultures professionnelles et des cultures d'entreprise expliquent les nombreux conflits qui surviennent dans les organisations au sein desquelles cohabitent des représentants de ces deux mondes culturels (par exemple : les institutions hospitalières, les établissements scolaires, ou les universités).

## **18.4.3. Cultures nationales**

*Les travaux d'Hofstede ont mis en évidence quatre dimensions permettant de différencier les cultures nationales dans lesquelles s'inscrivent les entreprises :*

- *la distance au pouvoir*
- *l'évitement de l'incertitude,*
- *la masculinité/féminité*
- *l'individualisme/collectivisme.*

Confrontés à l'internationalisation croissante des entreprises, managers et chercheurs sont aujourd'hui particulièrement sensibles à l'incidence des cultures nationales dans le fonctionnement des entreprises. Les pratiques universelles de management enseignées dans les écoles de gestion se perdent bien souvent face aux spécificités et résistances culturelles locales (Dupriez & Simons, 2000). Quelles sont ces différences interculturelles, sources de bien des malentendus dans les échanges internationaux ?

A cet égard, les travaux menés par Hofstede (1980, 1991) constituent sans aucun doute le plus ambitieux programme d'identification des différences interculturelles. Ces travaux se sont fondés sur une vaste banque de données collectées entre 1967 et 1973 auprès de 116.000 employés d'IBM situés dans 64 pays différents. Cette banque de données contenait les réponses des employés à une

enquête concernant leurs valeurs et leurs perceptions vis-à-vis de leur environnement de travail. L'analyse de ces données révéla quatre dimensions permettant de positionner les pays participants les uns par rapport aux autres : la distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude, la masculinité/féminité, et l'individualisme/collectivisme.

- La *distance au pouvoir* fait référence au degré suivant lequel les membres d'une société acceptent une répartition inégale du pouvoir. Dans les cultures à faible distance au pouvoir, les relations de travail sont relativement égalitaires et les supérieurs hiérarchiques facilement accessibles. A l'inverse, dans les pays marqués par une forte distance au pouvoir, les employés sont soumis à l'autorité de leur supérieur et les relations sont fortement hiérarchisées. Les pays latins d'Europe, les pays d'Amérique du Sud et les pays d'Afrique noire valorisent une grande distance au pouvoir tandis que les pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques se caractérisent par une faible distance au pouvoir.
- L'*évitement de l'incertitude* traduit la mesure suivant laquelle les membres d'une culture acceptent ou, au contraire, manifestent de l'anxiété face aux situations incertaines et ambiguës. Les cultures qui, telles que le Japon, la Grèce ou le Portugal, cherchent à réduire l'incertitude tendent à multiplier les règles et règlements, à valoriser le conformisme et la sécurité et à travailler dur. Par contre, les pays tolérants à l'incertitude, tels que les pays scandinaves et les pays anglo-saxons, contrôlent moins les comportements et sont plus ouverts à l'initiative personnelle et aux idées nouvelles.
- La *masculinité/féminité* est une dimension qui appréhende la différenciation des rôles entre sexes dans la société. Les cultures masculines établissent une distinction claire entre les rôles masculins et féminins et admettent la prédominance des rôles masculins, plus orientés vers la performance économique. Dans les cultures plus féminines, la répartition des rôles est plus fluide, hommes et femmes sont davantage sur un pied d'égalité et, par conséquent, les valeurs féminines centrées sur la qualité de vie sont plus accentuées. L'indice de masculinité est le plus élevé au Japon, dans les pays germaniques et au Mexique tandis que les pays scandinaves et les Pays-Bas ont les scores de féminité les plus élevés.
- L'*individualisme/collectivisme* traduit la primauté accordée à l'individu versus à la collectivité. Les sociétés fortement individualistes encouragent l'indépendance de l'individu, l'initiative privée, la liberté d'action et l'épanouissement personnel tandis que les sociétés collectivistes privilégient l'interdépendance, la loyauté au clan et à la famille, l'intérêt collectif avant l'intérêt individuel. Les pays anglo-saxons figurent parmi les plus individualistes tandis que le Guatemala, le Pakistan, la Colombie et le Venezuela atteignent les plus hauts scores de collectivisme.

Cette étude interculturelle fut complétée en 1990 (Hofstede & al., 1990) par une enquête menée au sein de 20 unités issues de 10

entreprises hollandaises et danoises. Cette enquête permet de mieux préciser ce qui, dans le système culturel d'une entreprise, est déterminé par l'environnement culturel national et ce qui émane de l'entreprise elle-même. En effet, il apparut que les valeurs des employés sont essentiellement fonction des critères démographiques de nationalité, d'âge et d'éducation. A l'inverse, les « pratiques quotidiennes », qui correspondent aux normes comportementales et aux artefacts culturels, sont déterminées avant tout par l'organisation d'appartenance. Autrement dit, les valeurs, composante plus centrale et plus stable de la culture, différencieraient essentiellement les pays tandis que les pratiques constitueraient l'élément distinctif premier des cultures organisationnelles. Hofstede et al. (1990) en conclurent que les valeurs sont essentiellement acquises au fil de la socialisation primaire et pénètrent dans l'entreprise via le processus d'embauche alors que les pratiques sont apprises après l'entrée dans l'entreprise, au fil d'un processus de socialisation organisationnelle.

En France, un vaste programme de recherche a été initié au début des années 80 par Philippe d'Iribarne dans le même objectif : étudier les relations complexes existant entre la vie des entreprises et les particularités des cultures dans lesquelles elles baignent (d'Iribarne, 1989, 1998). Les investigations réalisées à ce jour dans 20 pays différents, suivant une méthodologie qualitative, progressent vers la construction d'une typologie plus globale que celle d'Hofstede : cultures européennes, cultures du Maghreb, cultures d'Afrique noire, etc. (d'Iribarne, 1998, p. 293).

## **18.5. APPROCHES METHODOLOGIQUES DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE**

---

La culture organisationnelle constitue probablement le concept autour duquel les débats entre tenants des approches positivistes/quantitatives et tenants des approches interprétatives/qualitatives ont été les plus vifs. Ces divisions d'ordre méthodologique s'articulent étroitement aux choix paradigmatiques présentés au début de ce chapitre : la culture comme variable est étudiée principalement via des approches quantitatives tandis la culture comme métaphore est appréhendée dans des démarches qualitatives.

### **18.5.1. Approches qualitatives/interprétatives**

Les premiers travaux menés dans le domaine (Pettigrew, 1979 ; Van Maanen, 1982 ) ont cherché à appréhender les processus culturels dans les termes propres aux membres de l'organisation (Reynolds, 1986). Dans cette perspective dite «emic» (Evered & Louis, 1981 ; Morey & Luthans, 1984), ces travaux mettent à l'avant-plan le caractère unique de toute culture organisationnelle. Leur objectif est avant tout de déchiffrer et d'interpréter un système culturel dans une logique compréhensive. Pour ce faire, ils se

**Les travaux de type « emic » se fondent sur des méthodologies qualitatives, voire ethnographiques, pour comprendre les phénomènes culturels dans toute leur idiosyncrasie.**

fondent essentiellement sur des approches qualitatives, voire ethnographiques, utilisant l'observation participante et l'analyse de documents d'archives comme techniques privilégiées (Ott, 1989). Selon la perspective adoptée, l'entretien suivi d'une analyse du contenu du discours ainsi recueilli figure aussi au rang des méthodes propices à ce type de démarche.

Trois arguments principaux sont avancés en faveur des approches qualitatives (Ott, 1989 ; Rousseau, 1990). D'abord, la culture serait un phénomène largement inconscient, enfoui au plus profond de nos structures mentales et dès lors difficilement accessible par des méthodes visant uniquement le discours et les productions explicites. Ensuite, le caractère unique et spécifique de toute culture rend difficile son appréhension par des instruments à valeur universelle et des catégories d'analyse définies a priori par un chercheur extérieur. Enfin, un dernier argument est d'ordre épistémologique : la culture est une construction sociale à laquelle le chercheur participe à part entière et non une réalité objective analysable par un œil extérieur dans une perspective positiviste. Les principes de l'ethnométhodologie sont dès lors plus appropriés à l'étude de la culture.

Néanmoins, les approches qualitatives présentent plusieurs inconvénients pratiques et limites théoriques. Soulignons d'abord la lourdeur des démarches ethnographiques qui nécessitent souvent la présence continue d'un chercheur pendant plusieurs mois, voire plusieurs années. Par ailleurs, la réplication des études qualitatives ainsi que les comparaisons systématiques entre plusieurs sites d'investigation sont particulièrement délicates compte tenu du caractère induit des catégories d'analyse et de l'intervention majeure de la subjectivité du chercheur dans l'analyse des données (Siehl & Martin, 1988). Enfin, si elles fournissent des descriptions particulièrement approfondies, ces démarches s'intègrent mal dans une logique explicative/prédictive.

## 18.5.1

### Approches quantitatives/positivistes

**Les approches de type « etic » mesurent les variables culturelles à l'aide d'instruments standardisés en vue d'établir des règles explicatives largement généralisables.**

Les approches quantitatives, à l'inverse, se situent dans un paradigme résolument « etic », à visée nomothétique (Evered & Louis, 1981 ; Morey & Luthans, 1984). Leur objectif premier est d'établir des règles de portée universelle qui régissent les phénomènes culturels en entreprise. Les recherches de ce type poursuivent un double objectif : un objectif de généralisation, qui se fonde sur la réplication et la comparaison systématique des résultats, et un objectif d'explication/prédiction, par l'analyse statistique des relations entre variables. En conséquence, ces approches appréhendent les traits distinctifs d'une culture organisationnelle au moyen d'instruments de mesure standardisés, spécifiant a priori les catégories d'analyse pertinentes.

Pour rencontrer ces préoccupations plus nomothétiques, une pléthore de questionnaires de culture organisationnelle ont été développés. A titre d'exemple, citons l'Organizational Culture Inventory (Cooke & Lafferty, 1989 ; Cooke & Rousseau, 1988) qui comporte 120 items appréhendant 12 styles culturels distincts mais

interreliés, ou encore l'Organizational Culture Profile (Chatman, 1991 ; O'Reilly et al., 1991) qui utilise la technique du Q-Sort pour établir un profil culturel sur 54 valeurs. Rousseau (1990) et Vandenberghe (1996) se sont livrés à une recension et à un examen minutieux des principaux instruments anglo-saxons. Dans un contexte européen, le questionnaire FOCUS développé par un groupe de chercheurs issus de 12 pays (van Muijen et al., 1999) s'avère être particulièrement intéressant. Ce questionnaire se fonde sur le modèle des valeurs concurrentes de Quinn dont il mesure les quatre orientations au moyen de 40 items relatifs aux pratiques organisationnelles et de 35 items relatifs aux valeurs propres à l'entreprise.

L'examen des questionnaires de culture existants révèle une grande diversité quant à leur contenu. De plus, leurs qualités psychométriques (cf. encadré 18.b) sont relativement inégales. Rousseau (1990) a particulièrement insisté sur la nécessité d'éprouver la validité consensuelle de ces questionnaires, c'est-à-dire leur capacité à rendre compte d'une certaine degré d'homogénéité des réponses individuelles au sein d'une organisation. Ce type de validité est en effet indispensable pour prétendre mesurer un phénomène de niveau organisationnel.

<b>Encadré 18.b Qualités psychométriques propres aux questionnaires de culture organisationnelle</b>		
<b>Critère :</b>	<b>Définition</b>	<b>Technique de validation</b>
Généralisabilité	L'instrument est-il pertinent dans des secteurs d'activité variés ?	Validation de l'instrument sur des échantillons d'organisations issues de secteurs variés.
Validité convergente et discriminante	L'instrument appréhende-t-il des dimensions culturelles génériques et distinctes, indépendantes de la méthode de mesure utilisée ?	Confrontation de l'instrument à d'autres mesures des mêmes dimensions à l'aide d'une matrice multitraits-multiméthodes (Campbell & Fiske, 1959).
Validité consensuelle	L'instrument mesure-t-il des caractéristiques culturelles partagées au niveau de l'organisation ?	Estimation de l'homogénéité intra-organisationnelle à l'aide d'indices statistiques (corrélation intra-classe, $\eta^2$ carré, $r_{wg(j)}$ ) de James, Demaree & Wolf, 1984)
Différenciation inter-organisations	L'instrument est-il capable de discriminer les organisations selon leur profil culturel ?	Analyses de variance révélant des différences significatives entre organisations.

Utilisés de façon privilégiée à des fins de comparaison et de mise en relation des traits culturels avec d'autres variables individuelles et organisationnelles, ces instruments standardisés peuvent aussi servir de support à un diagnostic plus approfondi d'une culture particulière. Ils permettent alors de renvoyer aux membres d'une entreprise une première image des caractéristiques et clivages culturels internes qui stimulera une explicitation et une prise de conscience de la véritable identité de l'entreprise.

### **18.5.3. Entre qualitatif et quantitatif : quelques articulations possibles**

Nonobstant certains présupposés épistémologiques irréconciliables (Morey & Luthans, 1984), approches qualitatives et quantitatives peuvent dans certaines limites s'articuler. D'abord, les différentes composantes de la culture distinguée par Schein (1986) se prêtent à des techniques d'investigations propres. La multitude d'artefacts culturels se perçoit essentiellement par observation. Les questionnaires et entretiens permettent d'appréhender les composantes

**Approches qualitative et quantitative peuvent se combiner en fonction des composantes culturelles analysées, de l'étape de la recherche et afin d'accroître la validité des résultats.**

relativement explicites de la culture, à savoir les normes comportementales, les structures d'interprétation, les croyances et les valeurs. Enfin, les couches plus profondes et inconscientes de la culture supposent des méthodes de recherche essentiellement cliniques et anthropologiques.

Ensuite, dans la progression des recherches sur la culture, les démarches qualitatives peuvent être utilisées dans les étapes initiales afin de préciser les dimensions culturelles pertinentes à un contexte particulier et de générer des hypothèses quant à l'impact de la culture sur certains comportements. Ces hypothèses sont ensuite testées à l'aide d'instruments quantitatifs (p. ex. Amsa, 1986). Enfin, la triangulation de résultats issus de diverses techniques de recueil de données constitue un puissant moyen d'accroître la validité des analyses. C'est dans cette perspective que Zammuto et Krakower (1991) ont croisé les résultats d'enquêtes par questionnaires standardisés et d'études de cas approfondies pour analyser la culture ambiante dans des institutions universitaires.

## **18.6. LES REPERCUSSIONS DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE**

---

Si la culture organisationnelle a suscité tant d'engouement dans les milieux managériaux, c'est bien parce qu'elle a pendant longtemps été perçue comme un facteur essentiel de performance de l'entreprise (Peters & Waterman, 1982). C'est notamment en vertu de sa fonction d'intégration interne, de vecteur de cohésion et d'implication des membres de l'entreprise que la culture était censée accroître l'efficacité organisationnelle (Lemaître, 1984). Qu'en est-il ? La culture est-elle un facteur de performance ou un frein à l'innovation ? Est-elle source d'adhésion aux objectifs et de loyauté à l'égard de l'entreprise ? De façon plus générale, quelle influence exerce-t-elle sur les attitudes et comportements individuels ?

### **18.6.1. Culture et performance organisationnelle**

Traiter adéquatement la question du lien entre culture et performance suppose de recueillir à la fois des données de niveau individuel (les perceptions et valorisations culturelles) et de niveau organisationnel (les indicateurs de performance) au sein d'un échantillon suffisamment large d'organisations. D'un point de vue empirique, l'impact de la culture sur la performance organisationnelle a été envisagé sous deux angles différents.

### **Type de culture et performance**

***A ce jour, les travaux scientifiques ne permettent d'identifier un type de profil culturel associé à une meilleure performance organisationnelle.***

Une première approche postule que certains types de culture organisationnelle sont associés à une meilleure performance financière que d'autres. Autrement dit, les entreprises performantes se distingueraient des autres par la nature des valeurs qui y sont partagées. C'est Denison (1990) qui a mené la plus large étude quantitative sur le sujet. En effet, 43.747 répondants issus de 34 entreprises ont été interrogés sur leur perception des pratiques organisationnelles à l'aide d'un questionnaire de climat. Ces réponses ont été mises en relation avec les performances de ces entreprises dans les cinq années suivantes. Les résultats montrent que les entreprises qui se distinguent par une organisation du travail de qualité et par des pratiques de décisions participatives affichent un meilleur retour sur investissement et un chiffre de ventes plus élevé, à court terme et plus encore à long terme. Utilisant le modèle de Quinn, une autre étude menée sur un échantillon de 10.300 répondants issus de 91 entreprises (Yeung et al., 1991) a constaté que les cultures de type soutien étaient perçues par les membres de l'entreprise comme plus performantes que les cultures de type hiérarchique et que les cultures orientées vers l'innovation. Le modèle de Quinn a aussi été utilisé pour examiner les relations entre la culture et divers indices perçus d'efficacité au sein de 334 collèges et universités américains (Cameron & Freeman, 1991). Les résultats, très nuancés, montrent que chaque type de culture est associé à des indices d'efficacité différents. A titre d'exemple, la cohésion est plus forte dans les cultures de type soutien tandis que l'adaptation à l'environnement est meilleure dans les cultures innovantes.

Toujours dans un contexte nord-américain, il est apparu que la croissance des actifs et les revenus résultant de nouveaux contrats étaient supérieurs dans des compagnies d'assurances valorisant l'adaptabilité plutôt que la stabilité (Gordon & DiTomaso, 1992). Enfin, Calori et Sarnin (1991), dans une étude plus limitée portant sur cinq entreprises françaises, constatent un relation très modeste entre les caractéristiques culturelles et le profit réalisé par l'entreprise. Par contre, le taux de croissance de l'entreprise est davantage associé aux valeurs ambiantes, en particulier à une orientation vers les personnes et vers le changement. De ces divers résultats, aucune dimension culturelle particulière ne ressort clairement comme étant, en soi et de façon universelle, garante de performance organisationnelle.

### **Force de la culture et performance**

***Le degré d'homogénéité d'une culture organisationnelle, quels qu'en soient les traits spécifiques, paraît être à court terme un facteur de performance.***

Une seconde approche du lien entre culture et performance examine si le degré d'homogénéité ou la «force» de la culture organisationnelle, indépendamment du type de valeurs promues dans l'entreprise, contribue à expliquer la performance. Les résultats sont ici quelque peu plus cohérents. Ainsi, dans plusieurs études (Calori & Sarnin, 1991 ; Denison, 1990 ; Gordon & DiTomaso, 1992 ; Yeung et al., 1991), une faible variance des perceptions et valorisations culturelles au sein de l'entreprise est positivement corrélée à des indicateurs de performance tels que le retour sur investissement, le chiffre de ventes, la croissance des actifs ou la performance perçue

par les responsables de l'entreprise. La force de la culture organisationnelle, mesurée par le degré d'accord des membres quant aux caractéristiques culturelles de leur entreprise, semble donc liée à la performance financière, du moins à court terme. En effet, lorsque la performance est mesurée après cinq ans, elle ne semble plus affectée ou est influencée négativement par l'homogénéité de la culture organisationnelle (Denison, 1990; Gordon & DiTomaso, 1992). Si une culture forte est sans doute un avantage à court terme, elle peut donc être un handicap à plus long terme, probablement parce qu'elle entrave les capacités d'adaptation de l'entreprise aux évolutions de son environnement. Cette hypothèse n'a toutefois jamais été directement testée.

Manifestement, les relations entre culture et performance sont complexes. Elles dépendent d'abord de la façon dont est définie et mesurée l'efficacité organisationnelle. Par ailleurs, elles sont probablement modulées par certains facteurs de contingence, tels que le type de stratégie adoptée par l'entreprise, l'industrie dans laquelle elle se situe ou encore la culture nationale environnante (Calori & Sarnin, 1991). Par exemple, il est possible qu'une culture trop homogène soit à terme un handicap uniquement pour les entreprises situées dans un environnement dynamique et turbulent.

## **18.6.2. Culture et réactions individuelles**

Ici aussi, deux approches distinctes ont orienté les recherches. La première s'inscrit dans le vaste courant de l'interactionnisme individu-situation qui connaît un succès constant en psychologie organisationnelle (Chatman, 1989). Cette approche postule que c'est l'adéquation ou la congruence entre les valeurs individuelles et les valeurs organisationnelles qui détermine les attitudes et comportements au travail. Une seconde approche, situationniste, considère que l'environnement de travail, et en particulier la culture organisationnelle, exerce une influence majeure sur les réactions individuelles, supplantant l'effet des prédispositions individuelles ou de l'adéquation individu-organisation.

### **Approche interactionniste**

*Dans une perspective interactionniste, il a été montré que l'adéquation entre les besoins et valeurs de l'individu et les particularités culturelles de son environnement de travail est source d'épanouissement et d'attachement à l'entreprise.*

De très nombreux travaux confirment cette intuition générale selon laquelle l'adéquation de la personne à la culture organisationnelle ambiante engendre un meilleur ajustement au travail. Ainsi, le sentiment qu'a l'individu d'être congruent par rapport à son organisation ou de partager les valeurs ambiantes affecte positivement sa satisfaction au travail, sa motivation, son succès personnel et son désir de rester dans l'entreprise (Lovelace & Rosen, 1996 ; Posner, Kouzes & Schmidt, 1985 ; Posner, 1992). Dans le même esprit, les individus animés d'un fort besoin de pouvoir sont plus satisfaits dans les cultures bureaucratiques, ceux qui éprouvent un besoin de réussite et d'accomplissement s'épanouissent dans les cultures innovantes tandis que les cultures soutenantes conviennent mieux à ceux qui ressentent un besoin d'affiliation (Koberg & Chusmir, 1987).



D'autres auteurs ont étudié plus directement la proximité entre les valeurs personnelles des employés et celles qu'ils perçoivent dans leur environnement de travail (Boxx, Odon & Dunn, 1991 ; Harris & Mossholder, 1996, Meglino et al., 1989 ; Van Vianen & Prins, 1997), celles auxquelles adhèrent effectivement leurs supérieurs hiérarchiques (Meglino et al., 1989) ou leurs collègues (Adkins, Ravlin & Meglino, 1996 ; Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997). Tous ont constaté les répercussions positives de ces formes de congruence sur l'épanouissement affectif des individus au travail, sur leur désir de rester dans l'entreprise ou sur la cohésion des groupes de travail. Enfin, citons encore les travaux de Chatman et ses collègues (Chatman, 1991 ; O'Reilly et al., 1991) qui ont eux aussi montré que les individus présentant un profil de valeurs proche du profil moyen des membres de leur entreprise sont plus attachés à celle-ci. Il semble donc que les individus s'épanouissent, s'investissent et choisissent de rester dans les environnements culturels qui concordent avec leurs priorités personnelles.

### **Approche situationniste**

***Dans une perspective situationniste, il apparaît que les employés sont plus satisfaits dans les cultures fortes et centrées sur les personnes***

Les apologistes de la culture d'entreprise postulent que certains types de culture, se distinguant par leur contenu ou par leur homogénéité, sont sources de satisfaction pour leurs membres et garantes de dévouement à la cause organisationnelle (Peters & Waterman, 1982 ; Lahiry, 1994). Quelques travaux empiriques ont examiné cette hypothèse.

Il apparaît d'abord que l'implication affective des membres est plus importante lorsque la culture de l'entreprise est perçue comme forte, c'est-à-dire se démarquant par des valeurs clés largement affirmées et partagées (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990 ; Orpen, 1993). Par ailleurs, les personnes se disent aussi plus satisfaites lorsque les sept valeurs d'excellence de Peters et Waterman sont présentes dans leur entreprise (Boxx et al., 1991) ou lorsqu'elles ont une perception globalement positive de la culture organisationnelle (Johnson & McIntye, 1998).

Plus spécifiquement, les réactions des individus varient selon le type de culture propre à leur entreprise. Les organisations marquées par des valeurs bureaucratiques engendrent plus d'insatisfactions, de malaises physiques et d'intentions de départ (Koberg & Chusmir, 1987 ; Quinn & Spreitzer, 1991). A l'inverse, les cultures centrées sur le soutien des personnes, le développement et l'innovation sont associées à une meilleure qualité de vie professionnelle (Koberg & Chusmir, 1987 ; Quinn & Spreitzer, 1991). Par ailleurs, les membres des entreprises orientées vers les « résultats » et portant attention aux « détails » sont objectivement les plus performants (Jehn, Chadwick & Thatcher, 1997). Enfin, une étude longitudinale de six ans (Sheridan, 1992) conclut que les cultures mettant l'accent sur les relations interpersonnelles conservent leur personnel plus longtemps que les cultures mettant l'accent sur la tâche.

A ce jour, il semble donc que ce sont davantage les caractéristiques culturelles de l'entreprise que l'adéquation individu-organisation qui influencent les réactions individuelles. A la suite de Sheridan

(1992), nous pouvons en conclure que « les gestionnaires seraient mieux avisés d'encourager le développement de valeurs culturelles attractives pour la plupart des employés plutôt que de se préoccuper de la sélection et de la socialisation d'individus qui conviennent à un profil spécifique de valeurs culturelles » (p. 1052).

## 18.7. CONCLUSION

---

La culture organisationnelle est un phénomène complexe dont nous avons tenté de définir les contours et les effets sur le comportement individuel et collectif. La complexité de ce concept se mesure à l'aune de la diversité des disciplines scientifiques qui ont abordé cette problématique et à la variété des méthodologies qui y sont associées. Par ailleurs, cette complexité se traduit aussi par la multiplicité des sources d'influence et de production culturelle : l'activité même de l'entreprise et l'empreinte de son fondateur, son secteur d'activité, la culture nationale du pays dans lequel elle est implantée, les métiers et professions exercés par ses membres, et les groupes de travail qu'elle contient. Ces sources de culture contribuent chacune à définir l'identité de l'entreprise.

Sur le plan empirique, les recherches ont établi que la culture d'entreprise est un facteur clé dans l'adaptation du personnel au travail, que ce soit en termes de satisfaction envers le travail et d'attachement à l'entreprise, ou en termes de performance individuelle. Par ailleurs, les valeurs qui sous-tendent la culture organisationnelle interviennent dans la performance économique de l'entreprise. A ce jour, plusieurs questions restent cependant irrésolues. Ainsi, la présence d'une culture forte et homogène n'est-elle pas un facteur d'immobilisme et un frein à la créativité (Denison, 1990) ? De même, à l'heure de la mondialisation de l'économie, des fusions et des acquisitions d'entreprises en série, comment ces organisations en mutation peuvent-elles encore maintenir une culture d'ensemble qui demeure une source d'identification à un projet collectif et de motivation pour le personnel ? Ces quelques questions suffisent à elles seules à démontrer que le thème de la culture organisationnelle restera encore longtemps un objet d'étude de premier plan pour les chercheurs et une préoccupation de gestion majeure pour les praticiens.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre propose une synthèse des travaux conceptuels et empiriques concernant les productions culturelles qui traversent le monde des organisations. Ces travaux aboutissent aux conclusions suivantes :

- La culture organisationnelle est conçue par la plupart des auteurs comme étant structurée en strates successives dont le niveau d'accès pour l'observateur extérieur est d'autant plus difficile qu'elles sont profondes : les postulats fondamentaux (éléments les plus profonds), les valeurs, les normes de comportement et d'action, et les artefacts (aspects visibles).

- La culture d'une entreprise peut se mesurer par rapport à quatre dimensions de valeurs culturelles (Quinn, 1988) : les valeurs de soutien, d'innovation, de règles, et de buts.
- Les sources principales de culture sont les suivantes : le pays, le secteur d'activité, l'organisation et son fondateur, les métiers et professions, et les groupes de travail.
- Les dimensions et le profil de la culture organisationnelle influencent et orientent la socialisation des membres, leurs attitudes envers le travail et l'organisation ainsi que leur performance individuelle et collective.

## Définitions fondamentales

**Culture organisationnelle :** La culture organisationnelle est une structure faite de postulats fondamentaux, inventés, découverts ou élaborés par un groupe donné lorsqu'il apprend à faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, qui a suffisamment bien fonctionné pour être considérée comme valide et être enseignée aux nouveaux membres comme la bonne façon de percevoir, de penser et de ressentir face à ces problèmes (Schein, 1986).

**Sous-culture :** Une organisation n'est pas une entité culturellement homogène. Elle est traversée de sous-cultures qui tendent à refléter les constellations d'interactions formelles et informelles qui s'y développent.

**Culture professionnelle ou de métier :** Parce qu'ils ont suivis les mêmes parcours de formation/socialisation avant leur entrée dans l'organisation ou parce que leur activité les confrontent aux mêmes exigences, les personnes exerçant une profession ou un métier commun tendent à partager un même système de valeurs.

**Approche «émic» :** Les travaux s'inscrivant dans une perspective «émic» appréhendent les perceptions culturelles dans les termes mêmes des membres de l'organisation. Ils utilisent des approches qualitatives, voire ethnographiques, pour cerner la culture d'une organisation dans toute sa richesse et sa singularité (Evered & Louis, 1981).

**Approche «étic» :** Les travaux s'inscrivant dans une perspective «étic» utilisent des catégories d'analyses pré-définies et des instruments standardisés en vue de définir les caractéristiques culturelles d'une organisation. Par la comparaison systématique et la mise en relation statistique, cette approche cherche à mettre en évidence des principes explicatifs suffisamment généralisables. (Evered & Louis, 1981).

**Approche interactionniste :** L'approche interactionniste postule que c'est l'adéquation entre les valeurs et besoins de l'individu, d'une part, et les caractéristiques culturelles de l'organisation, d'autre part, qui détermine les réactions et conduites des membres de l'organisation.

**Approche situationniste :** L'approche situationniste postule que, quelles que soient les valeurs et préférences individuelles, les spécificités culturelles d'une organisation exercent une influence forte et directe sur les comportements de ses membres.

## Etude de cas

Pensez à une organisation que vous connaissez bien, et tentez ensuite de répondre aux questions suivantes :

1. Quelles sont les caractéristiques les plus visibles (artefacts) de la culture de cette organisation et en quoi sont-elles révélatrices de ses valeurs dominantes ?
2. Comment définiriez-vous le profil de valeurs de cette organisation suivant le modèle de Quinn (1988) ?

3. Quelles sont les sous-cultures internes à cette organisation et en quoi celles-ci peuvent-elles rentrer en conflit avec les valeurs globales de l'entreprise ?
4. Cette organisation est-elle performante et si oui, quel rôle sa culture joue-t-elle dans son efficacité ?

## A propos des auteurs

**Nathalie Delobbe** est professeur à l'Institut d'administration et de gestion de l'Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique, où elle enseigne la gestion des ressources humaines. Elle a réalisé sa thèse de doctorat sur la formation et la socialisation des nouvelles recrues dans le monde bancaire. Ses travaux ont notamment été publiés dans *Le Travail Humain* et dans *European Journal of Psychological Assessment*.

**Christian Vandenberghe** est professeur à la faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgique, où il enseigne la psychologie du travail et des organisations. Ses travaux ont notamment été publiés dans *Journal of Organizational Behavior*, *Applied Psychology: An International Review*, *European Journal of Psychological Assessment*, et dans *Le Travail Humain*.

## Bibliographie

- Abrahamson, E., & Fombrun, C.J. (1994). Macrocultures: Determinants and consequences. *Academy of Management Review*, 19, 728-755.
- Abравanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M.E., Hobbs, B., Poupard, R., & Simard, J. (1988). *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal: Gaëtan Morin.
- Adkins, C.L., Ravlin, E.C., & Meglino, B.M. (1996). Value congruence between co-workers and its relationship to work outcomes. *Group and Organization Management*, 21, 439-460.
- Allaire, Y., & Firsirotu, M.E. (1988). Un modèle multifactoriel pour l'étude des organisations. In: H. Abravanel, Y. Allaire, M.E. Firsirotu, B. Hobbs, R. Poupard, & J. Simard. *La culture organisationnelle: aspects théoriques, pratiques et méthodologiques* (pp.111-144). Montréal: Gaëtan Morin.
- Allard-Poesi, F. (1994). From individuals causal maps to a collective causal map: an exploratory study. *International Workshop on Managerial and Organizational Cognition*, Brussels.
- Amsa, P. (1986). Organizational culture and work group behavior: an empirical study. *Journal of Management Studies*, 23, 3, 347-362.
- Barley, S.R. (1983). Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28, 393-413.
- Berger, P.L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality*. New York: Doubleday.
- Bertrand, Y. (1991). *Culture organisationnelle*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bougon, M.G., Weick, K.E., & Binkhorst, D. (1977). Cognitions in organizations: an analysis of the Utrecht Jazz Orchestra. *Administrative Science Quarterly*, 22, 606-639.
- Bourgeois, E., & Nizet, J. (1995). *Pression et légitimation*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Boxx, W.R., Odon, R.Y., & Dunn, M.G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination in the public sector. *Public Personnel Management*, 20, 1, 195-205.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12, 1, 49-74.
- Cameron, K.S., & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.
- Caldwell, D.F., Chatman, J., & O'Reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Calori, R., & Sarnin, P. (1991). Corporate culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12, 1, 49-74.
- Cameron, K.S., & Freeman, S.J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Campbell, D.T., & Fiske, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, 730-743.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 3, 333-349.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chatman, J.A., & Jehn, K.A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be? *Academy of Management Journal*, 37, 522-553.
- Cooke, R.A., & Lafferty, J.C. (1989). *Organizational Culture Inventory*, Plymouth: Human Synergistics.

- Cooke R.A., & Rousseau D.M. (1988). Behavioral norms and expectations, A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13, 3, 245-273.
- Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J., & Koopman, P.L. (1996). Linking transformational leadership and organizational culture. *The Journal of Leadership Studies*, 3, 4, 68-83.
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : Wiley & Sons.
- d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris : Seuil.
- d'Iribarne, P. (1998). *Cultures et mondialisation. Gérer par delà les frontières*. Paris : Seuil.
- Dupriez, P., & Simons, S. (2000). *La résistance culturelle*. Bruxelles : De Boeck.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Evered, R., & Louis, M.R. (1981). Alternatives perspectives in the organizational sciences : « Inquiry from the inside » and « inquiry from the outside ». *Academy of Management Review*, 6, 385-395.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA : Stanford University Press.
- Frost, P.J., Moore, L.F., Louis, M.R., Lundberg, C.C., Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills : Sage.
- Furnham, A., & Gunter, B. (1993). Corporate culture : definition, diagnosis and change. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 233-261). John Wiley & Sons.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York : Basic Books.
- Glaser, R. (1983). *The Corporate Culture Survey*. Bryn Mawr: Organizational Design and Development.
- Gordon, G.G., DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*, 29, 783-798.
- Hampden-Turner, C. (1992). *La culture d'entreprise : Des cercles vicieux aux cercles vertueux*. Paris : Seuil.
- Harris, S.G. (1994). Organizational culture and individual sense-making : A schema-based perspective. *Organization Science*, 5, 309-321.
- Harris, S.G., & Mossholder, K.W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22, 527-547.
- Harrison, J.R., & Carroll, G.R. (1991). Keeping the faith : A model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 36, 552-582.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences : International differences in work-related values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations, software of the mind*. London : McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures : An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35, 1-12.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohavy, D.D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- James, L.R., Demaree, R.J., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- Jehn, K.A., Chadwick, C., & Thatcher, S.M.B. (1997). To agree or not agree : The effects of value congruence, individual demographics dissimilarity, and conflict on workgroup outcomes. *International Journal of Conflict Management*, 8, 287-305.
- Johnson, J.J., & McIntyre, C.L. (1998). Organizational culture and climate correlates of job satisfaction. *Psychological Reports*, 82, 843-850.
- Judge, T.A., & Bretz, R.D. (1992). The effects of work values on job choice decision. *Journal of Applied Psychology*, 77, 261-271.
- Judge, T.A., & Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- Kilman, R.H., & Saxton, M.J. (1983). *The Kilman-Saxton Culture Gap Survey*. Pittsburgh: Organizational Design Consultants.
- Koberg, C.S., & Chusmir, L.H. (1987). Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15, 397-409.
- Lahiry, S. (1994). Building commitment through organizational culture. *Training and Development*, April, 50-52.
- Laroche, H. (1991). Culture organisationnelle. Dans : N.Aubert, J.P.Gruère, J.Jabes, H.Laroche & S.Michel (Eds.). *Management, aspects humains et organisationnels*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Lemaître, N. (1984). La culture d'entreprise, facteur de performance. *Revue Française de Gestion*, 47-48, 153-161.
- Louis, M.R. (1980). Organizations as culture-bearing milieux. In : L.R.Pondy et al. (eds). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT : JAI.
- Louis, M.R. (1990). Acculturation in the workplace: Newcomers as lay ethnographers. In : B. Schneider (Ed.), *Organizational culture and climate* (pp.85-129). San Francisco : Jossey-Bass.
- Louis, M.R., Posner, B.Z., & Powell, G.N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Lovelace, K., & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, 22, 703-722.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C., & Adkins, C.L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 3, 424-432.
- Mitroff, I. (1983). Archetypals social systems analysis : On the deeper structure of human systems. *Academy of Management Review*, 8, 387-397.
- Morey, N.C., & Luthans, F. (1984). An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research. *Academy of Management Review*, 9, 27-36.
- Morrison, E.W.(1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 173-183.
- Nizet, J. (1990). *Cultures d'organisation et pouvoir*. Institut des Sciences du Travail, Dossier 12, pp. 101-113. Université Catholique de Louvain.
- O'Reilly, Ch., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Orpen, C. (1993). The effects of organizational cultural norms on the relationships between personnel practices and employee commitment. *The Journal of Psychology*, 127, 5, 577-579.
- Ott, J.S (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago : The Dorsey Press.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z : How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA : Addison-Wesley.

- Ouchi, W.G., & Wilkins, A.L. (1985). Organization culture. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Pascale, R., & Athos, (1981/1984). *Le management est-il un art japonais ?* Paris: Les Editions d'Organisation.
- Peters, T.J., & Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper and Row.
- Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pondy, L.R., Frost, P.J., Morgan, G., & Dandridge, T.C. (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Posner, B.Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderator influence. *Human Relations*, 45, 351-361.
- Posner, B.Z., Kouzes, J.M., & Schmidt, W.H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24, 293-309.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management, Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn, R.E., & Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Raelin, J.A. (1985). *The clash of cultures: Managers and professionals*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reichers, A.E., & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp.5-39). San Francisco: Jossey Bass.
- Rentsch, J.R. (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 668-681.
- Reynolds, P.O. (1986). Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report. *Journal of Management Studies*, 23, 333-345.
- Rousseau, D. M. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In: B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sackmann, S.A. (1991). *Cultural knowledge in organizations, Exploring the collective mind*. Newbury Park: Sage Publications.
- Sackmann, S.A. (1992). Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37,140-161.
- Sainsaulieu, R. (1985). Culture et sociologie de l'entreprise. *Connexions*, 45, 109-122.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation nationale des Sciences Politiques & Dalloz.
- Sashkin, M. (1984). *Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire*. Bryn Mawr: Organizational Design and Development.
- Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases; and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood: Irwin.
- Schein, E.H. (1986). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B., Goldstein, H.W., & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Sheridan, J.E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35, 5, 1036-1056.
- Siehl, C., & Martin, J. (1984). The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture? In: J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R.Stewaert (Eds), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp.227-269). New York: Pergamon Press.
- Siehl, C., & Martin, J. (1988). Measuring organizational culture: Mixing qualitative and quantitative methods. In: M.O. Jones, M. Moore, & R. Schneider (Eds.), *Organizational ethnography: Field studies of culture and symbolism*. Newbury Park, CA: Sage.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Smith, P.B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27, 231-264.
- Thévenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Trice, H., & Beyer, J. (1984). Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9, 663-669.
- Vancouver, J.B., & Schmitt, (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44, 333-352.
- Vandenberghe, C. (1996). *Organizational culture, person-culture fit, and individual responses: Predicting job satisfaction, organizational commitment, withdrawal, and citizenship behaviors*. Thèse de doctorat, Université catholique de Louvain.
- Vandenberghe, C. (1999). Value-based determinants of turnover: a replication in the health care industry. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 175-184.
- Vandenberghe, C., & Peiro, J. (1999). Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 4, 569-581.
- Van Maanen, J. (1976). Breaking in: Socialization to Work. In: Dubin R., *Handbook of Work, Organization and Society*. Chicago: Rand McNally.
- Van Maanen, J. (1982). Fieldwork on the beat. In J. Van Maanen, J.M. Dabbs, Jr, & R.R.Faulkner (Eds.), *Varieties of qualitative research* (pp.130-151). Beverly Hills, CA: Sage.
- Van Maanen, J., & Barley, S.R. (1984). Occupational communities: Culture and control in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365.
- Van Muijen, J.J., Koopman, P., De Witte, K., De Cock, G., Susanj, Z., Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyickski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonzalves Das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiro, J., Gonzalez-Roma, V., Turnipseed, D. (1999). Organizational culture: The Focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 4, 551-568.
- Weick, K. E.(1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1-19.
- Yeung, A.K., Brockbank, J.W., Ulrich, D.O. (1991). Organizational culture and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-82.

### *La culture organisationnelle*

- Xenikou, A., & Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49, 3, 349-371.
- Zammuto, R.F., & Krakower, J.Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.





# 19. LE CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

**André Savoie, Céline Bareil, Alain Rondeau  
& Jean-Sébastien Boudrias**

**Concepts-clés  
du chapitre**

*« Le changement organisationnel est loin d'être un champ intégré de connaissances, il constitue plutôt une mosaïque progressant dans toutes les directions à la fois »*

*Rondeau, Audet, Hafsi & Jacob*

**Changement**

**Efficacité**

**Processus**

**Implantation**

**Résistance**

**Phases**

**Préoccupations**

Le changement organisationnel se métamorphose selon l'éclairage théorique ou empirique auquel on le soumet. D'une part, les écrits en changement organisationnel proviennent de disciplines fort variées : psychologie du travail, management, GRH, économie, sociologie, stratégie, gestion des opérations, technologies de l'information et bien d'autres champs encore. D'autre part, ces publications ont la forme soit d'expériences vécues, soit d'études de cas, soit de réflexions théoriques ou, plus rarement, d'études s'appuyant sur des données empiriques. À cet effet, les données empiriques sur le taux de réussite des changements planifiés indiquent à quel point ce champ d'intervention est inégalement maîtrisé : les taux d'échec oscillent entre 20% et 80%, selon le type de changement considéré. Le changement organisationnel, surtout d'ordre stratégique, s'avère un « processus délicat, exigeant, complexe, imprévisible et émotivement intense » écrivent à juste titre Hafsi et Fabi (1997).

En dépit du caractère touffu et paradoxal de cette documentation et du succès très variable des efforts de changement organisationnel, l'objectif de ce chapitre est demeuré ambitieux : proposer un texte appuyé sur les théories et modèles scientifiquement sûrs et articulé autour des questions de base que se posent les praticiens et intervenants. Tout d'abord, une synthèse du contenu des théories du changement et un bref historique de l'évolution de ces théories depuis la seconde guerre mondiale offrent un panorama des façons de concevoir le changement. Puis dans la section 1, un effort de clarification terminologique présente quelques distinctions incontournables dans l'enchevêtrement de termes aux acceptions parfois similaires, parfois différentes qui caractérisent cette documentation. La section 2 qui traite de la mise en œuvre du changement accapare la part du lion dans ce chapitre car trois opérations y sont exposées : la légitimation du changement, l'identification des ingrédients du changement, l'implantation du changement. À la section 3, la question des changements individuels sans lesquels aucun changement organisationnel ne peut perdurer est abordé de façon utile et utilisable en dépassant la notion de résistance au changement. Enfin, avant la conclusion, la section 4 présente quelques enjeux de la recherche et de la praxis en changement organisationnel.

Il sera principalement question dans ce chapitre du changement-processus. La raison en est bien simple. Qui dit changement dit évolution, mutation, modification, donc dynamique. Lorsqu'il sera fait mention du changement-résultat, nous emploierons les vocables « adoption » au niveau individuel et « résultat » au niveau organisationnel.

Dans une entreprise multinationale, on constate que même si les ventes sont à leur maximum, les profits diminuent à cause d'une montée incontrôlée des coûts. La haute direction considère sérieusement d'implanter dans toutes ses divisions à travers le monde, un système intégré de gestion (technologie de type *ERP*) afin de mieux maîtriser la gestion de l'information, l'intégration des données d'affaires et les décisions qui s'y rattachent. Le défi est grand : comment implanter une technologie structurante et de contrôle alors que l'entreprise encourage l'innovation, la créativité et l'intrapreneurship ? Durant la mise en œuvre du changement, la perturbation du système devient intense (de la préparation, à la réalisation et au suivi de cette mise en œuvre) : les processus d'affaires, les méthodes de travail, les compétences des personnes sont remis en cause par cette technologie.

Le changement organisationnel, c'est toute cette démarche à la fois planifiée de longue main et improvisée sur le champ, à la fois structurée et brouillonne, à la fois souhaitée et crainte, s'étendant sur une période variable, qui permettra de faire cohabiter et collaborer des univers a priori incompatibles.

**Définition du changement**

Lewin (1952) définit tout changement comme étant le passage d'un état à un autre, passage qui se découpe en trois phases : la décrystallisation (du champ de force total dont font partie les acteurs ou de leur propre champ psychologique) au cours de laquelle les acteurs s'ouvrent à une expérience nouvelle ; le déplacement où s'effectue le changement proprement dit par la correction des schèmes d'action inappropriés et/ou par la production de nouveaux schèmes ou même par la transformation du système dans lequel ils baignent; la recristallisation où les apprentissages des acteurs sont pérennisés générant ainsi une ré-équilibration du champ de force.

**Moteurs du changement**

Toutefois la contribution de Lewin informe peu sur le dynamisme du changement, d'où la question opérante : quelles sont les forces en présence et les événements qui s'enchaînent pour expliquer la création ou l'émergence de nouvelles formes organisationnelles ? Van de Ven et Poole (1995) ont identifié quatre modèles qui expliquent pourquoi les organisations changent : les modèles du cycle de vie, téléologiques, dialectiques, de l'évolution.

- Le modèle du cycle de vie s'appuie sur la métaphore de la croissance organique (naissance – croissance – maturité – déclin – mort) selon laquelle le changement est immanent car il est logé dans le code régulateur même de l'organisation de sorte que l'environnement peut affecter l'expression du changement, mais non pas son apparition.
- D'après le modèle téléologique, c'est la finalité des acteurs qui est le moteur du développement. Le changement se produit selon une séquence récurrente de fixation d'objectifs, d'implantation de moyens, d'évaluation des résultats et de réajustement des objectifs consécutif à cette expérimentation. Quant à l'environnement et aux ressources, ils interviennent comme facilitateurs ou inhibiteurs de l'atteinte des objectifs organisationnels.
- À l'opposé du modèle téléologique qui promeut une convergence des forces en présence, le modèle dialectique met de

l'avant l'affrontement des forces, valeurs ou intérêts antagonistes (internes ou externes à l'organisation) pour la conquête du pouvoir et du contrôle. Le changement survient si des forces défient le statu quo et le renversent. Le schème type est celui de la Thèse – Antithèse – Synthèse.

- À la façon des théories de l'évolution biologique, les théories évolutionnistes expliquent le changement comme une progression probabiliste, récurrente et cumulative de variation, sélection et rétention de formes organisationnelles. La variation réfère à l'apparition un peu au hasard de nouvelles formes d'organisation. La sélection des formes organisationnelles provient de la compétition inter-organisationnelle pour l'accès aux ressources rares alors que la rétention (incluant l'inertie et la résilience) fait appel à des forces qui perpétuent et soutiennent certaines formes organisationnelles.

Ainsi selon les écoles de pensée, le moteur du changement peut être logé dans la volonté de coopération des acteurs, être inscrit dans la nature même du système social, être activé par l'affrontement des intérêts ou par un processus de sélection naturelle entre compétiteurs.

**Historique des conceptions du changement**

En plus de la classification selon le contenu des explications du changement organisationnel, une autre façon de voir ces théories est de les analyser chronologiquement en regard du contexte socio-économique de leur apparition, ce qu'a fait Demers.

- Dans les années glorieuses d'après-guerre, le changement organisationnel était conçu « comme un processus graduel de développement induit par la nature même de l'organisation... et mené par un dirigeant rationnel, en réaction à un environnement relativement prévisible et somme toute, favorable » (Demers, 1999, p. 131). De fait, les théories dominantes de l'époque, (c'est-à-dire celles de la croissance, du cycle de vie, de la contingence, du développement organisationnel) sont consistantes avec le contexte d'après guerre où l'effort de changement porte essentiellement vers l'adaptation de l'organisation à un environnement en croissance. D'où leur catégorisation sous l'appellation de théories du développement organisationnel, de la croissance et de l'adaptation.
- La récession du milieu des années 1970 bouleverse toutefois profondément cette perspective et répand l'idée du changement organisationnel comme un processus discontinu et révolutionnaire. Le changement est alors perçu « comme un événement dramatique, une crise dans la vie d'une organisation, un processus radical de mutation mené par des dirigeants héroïques qui agissent simultanément sur la culture, la stratégie et la structure afin de transformer l'organisation » (Demers, 1999, p. 133). Les théories typiques de cette époque sont celles de l'écologie des populations, de l'approche configurationnelle, du changement culturel et cognitif, de l'équilibre ponctué. Ces théories reconnaissent que la pérennité des organisations est loin d'être acquise et qu'un redressement en situation difficile peut prendre un caractère radical et risqué. Le changement organisation-

nel est alors conçu comme un processus discontinu et révolutionnaire.

- Enfin, à la fin des années 1980, le changement organisationnel se présente plutôt sous l'angle de l'apprentissage et l'innovation. Il est vu « comme un processus continu d'apprentissage... pour inventer un futur qui permet le renouvellement organisationnel ». Dans cette perspective, on reconnaît le caractère mouvant des environnements dans lesquels évolue l'organisation. On reconnaît aussi que l'organisation n'absorbe pas le changement seulement « par la tête » : il « est l'affaire de tous les membres de l'organisation qui ne sont plus vus principalement comme des résistants, mais comme des initiateurs de projets et d'initiatives locales nécessaires à la réussite du changement » (Demers, 1999, p. 135). Les théories de l'apprentissage, les théories évolutionnistes, les théories de la complexité et celles du chaos illustrent bien les préoccupations de l'époque.

Ce bref historique illustre non seulement la diversité et l'évolution des représentations du changement organisationnel au cours du dernier demi-siècle, mais également leur lien significatif avec l'époque qui les a vu naître.

## **19.1. CLARIFICATION TERMINOLOGIQUE**

---

Miller, Greenwood et Hinings (1999) évoquent le schisme entre les perspectives normatives des travaux destinés aux praticiens et les études théoriques et empiriques menées par les chercheurs universitaires. Cette grande diversité de perspectives et de présuppositions fait de ce champ un univers à la fois complexe, paradoxal et passablement confus pour qui veut en connaître davantage. D'où la nécessité de clarification au moins sur les éléments faisant plutôt consensus, notamment la source du changement et l'ampleur du changement.

### **19.1.1. La source du changement**

Les changements organisationnels se distinguent selon qu'ils sont conçus comme étant planifiés par des acteurs ou comme résultant des lois régissant les systèmes dans lesquels les acteurs évoluent.

#### ***Changement induit par le système***

Le changement d'origine systémique laisse un rôle beaucoup plus limité aux gestionnaires dans l'induction du changement organisationnel. Ce changement n'est ni géré ni contrôlé par les dirigeants. Il émerge au gré des interactions occasionnées par les (ré)arrangements régissant les éléments composant les systèmes sociaux. Dès lors, il peut-être généré par des personnes n'occupant pas de véritable position d'autorité dans une organisation, mais pouvant avoir une influence momentanée sur le destin organisationnel. Dû à la complexité des systèmes sociaux, le changement est considéré difficile, voire impossible, à gérer car il apparaît comme une forme continue d'activités visant à aligner et à réaligner l'organisation

(relativement impuissante) à son environnement (vaste, complexe, capricieux). Selon cette perspective, le déroulement d'un changement planifié est imprévisible car les promoteurs sont incapables d'anticiper avec justesse les actions et les réactions de leurs collègues, subordonnés et concurrents, etc. (Collins, 1998).

**Changement induit  
par les acteurs**

Les théories qui ont mis en évidence le rôle des acteurs dans le changement organisationnel appartiennent au courant téléologique. Ce courant présente le changement comme une nécessaire et prévisible correction à apporter à un système qui se veut logique et cohérent, compte tenu de l'identité de l'organisation et de sa contribution propre à l'environnement. Changer dans cette perspective signifie essentiellement mener une action planifiée et délibérée selon une séquence de type résolution de problème, où l'on procède par : Insatisfaction – Exploration – Adoption – Évaluation (Weick & Quinn, 1999).

Un changement est qualifié de « planifié » lorsque les actions qui sont menées pour le produire résultent d'une réflexion systématique sur la situation concernée (Collerette, Delisle & Perron, 1997), lorsqu'il représente une tentative intentionnelle d'induire un changement par une série d'activités et de procédures devant être respectées (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999) et que cette action intentionnelle vise à produire un résultat spécifié a priori (Porras & Silver, 1991). Mintzberg & al. (1999) distinguent le changement planifié, qui lui apparaît surtout guidé par des méthodologies et procédures structurantes, du changement « dirigé » qui lui semble plutôt émaner de la vision mobilisatrice d'un guide (individu ou groupe) occupant en général une position d'autorité, qui supervise le changement et s'assure de sa réalisation. Le changement dirigé n'est donc pas produit par une méthodologie particulière, mais plutôt par une vision mobilisatrice.

## **19.1.2. L'ampleur du changement**

Ce deuxième axe classificatoire rend compte de trois typologies qui, bien que légèrement différentes, partagent plusieurs similitudes. Il s'agit des typologies incrémental – radical, continu – épisodique, 1<sup>er</sup> ordre – 2<sup>e</sup> ordre qui toutes réfèrent à la notion d'ampleur du changement.

**Changement  
incrémental ou  
continu ou de 1<sup>er</sup>  
ordre**

Le changement incrémental réfère habituellement la modification d'un nombre limité de dimensions et de niveaux organisationnels. Ces changements ponctuels et graduels ont pour but d'ajuster une orientation existante en fonction des perspectives du moment comme la mise en place de nouveaux produits, de nouvelles procédures ou de nouvelles techniques. L'appellation « continu » de Weick et Quinn (1999) désigne des changements organisationnels qui surviennent selon un patron de modifications sans fin des processus de travail, des pratiques sociales et gestionnaires. Il est précipité par l'instabilité organisationnelle et des réactions d'alerte face aux contingences quotidiennes. Ces accommodations successives s'accumulent et peuvent produire à la longue une évolution substantielle de l'organisation. Watzlawick et al. (1974) décrivent

le changement de premier ordre comme des modifications incrémentales dans les façons de voir le monde.

L'intervention type lors d'un changement incrémental est le développement organisationnel qui désigne l'induction intentionnelle d'un ou de plusieurs petits changements dans l'organisation. Ainsi, l'étendue visée par le changement ou son écart avec les façons de faire et de penser actuelles demeurent plutôt mineures. Advenant que les objectifs visés diffèrent considérablement de la situation organisationnelle actuelle, on induira le changement par étape ou par secteur afin d'assurer une transition graduelle entre les deux situations.

**Changement radical  
ou épisodique ou de  
2<sup>ème</sup> ordre**

Un changement organisationnel radical touche à la totalité ou à la majorité des sous-unités ou des niveaux organisationnels comme dans les « multifaceted ou comprehensive interventions » de French et Bell (1978). Selon Hafsi et Demers (1989), le changement radical implique des changements dans tous les principaux dispositifs de gestion (idéologie, stratégie, structure) et comprend un changement discontinu (i.e. constituant une rupture à l'intérieur d'un court laps de temps) dans au moins un de ces dispositifs. Ces changements poussent une organisation à prendre une nouvelle direction, un virage sur le plan de la stratégie, de sa structure et de sa culture. Ils touchent plus d'une unité ou d'un département et relèvent habituellement des dirigeants au plus haut niveau » (Miller, Greenwood & Hinings, p. 158). Le terme épisodique de Weick et Quinn (1999) qualifie les changements organisationnels qui tendent à être peu fréquents, intentionnels et discontinus. Ce changement apparaît comme une rupture ponctuelle par rapport aux manières habituelles de faire ou une perturbation de l'équilibre organisationnel. C'est pourquoi il tend à la fois à être dramatique et déclenché par des facteurs externes. Souvent il est considéré comme un échec de l'organisation à adapter sa structure profonde à l'environnement changeant. Watzlawick et al. (1974) voient dans le changement de second ordre des modifications radicales et discontinues dans les postulats de base : les paradigmes organisationnels sont révisés et les normes ainsi que la vision du monde sont changées.

La transformation organisationnelle ou le changement stratégique est le type d'intervention par excellence du changement radical. Ce changement apparaît comme une rupture importante par rapport aux manières habituelles de faire pouvant atteindre jusqu'à la remise en question des paradigmes institutionnels.

## **19.2 LA MISE EN ŒUVRE DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL**

---

Dans cette section, il sera question de la légitimation du changement par le diagnostic organisationnel, des ingrédients du changement composé du *projet* qui est la réponse au diagnostic, du

*processus* par lequel les *personnes* sont mobilisés, et des approches d'implantation concrète du changement.

## **19.2.1. La légitimation du changement**

Les organisations ne s'engagent pas dans un processus de changement sans raison. Ces raisons proviennent de l'interprétation que font les acteurs sociaux majeurs des événements internes ou externes qui surviennent dans la vie ou l'environnement de l'organisation. La légitimité du changement réfère à la pertinence perçue du changement annoncé eu égard à l'efficacité de l'organisation. Sa légitimation résulte d'actions concrètes et de discours émis par la coalition dominante et adoptés par l'ensemble des membres de l'organisation.

### **Le diagnostic d'efficacité**

La capacité d'établir un lien clair, réel ou anticipé, avec la performance organisationnelle apparaît comme la source la plus importante de justification d'un changement majeur (Hafsi & Demers, 1997). Dans ce dessein, la voie royale est celle du diagnostic organisationnel. Par le diagnostic, l'agent de changement est en mesure d'identifier lesquels des résultats organisationnels sont déficients et menacent l'organisation.

Deux défis se posent à qui veut évaluer l'efficacité d'une organisation : Quoi (et où) regarder et comment intégrer de façon intelligible les données recueillies ? Le diagnosticien se doit de considérer tous les critères (il y en a au moins treize qui sont exclusivement des résultats organisationnels) de l'efficacité organisationnelle, de porter un jugement sur chacun de ces critères et de proposer une vision diagnostique intégrée. Heureusement ces critères se regroupent en quatre familles –antinomiques cependant– selon la recherche de Morin, Savoie et Beaudin (1994) : la valeur du personnel, l'efficacité économique, l'écologie organisationnelle, la pérennité de l'organisation. À ces quatre dimensions se greffe un processus dynamique appelé « arène politique » qui établit en pratique la préséance des dimensions et de leurs indicateurs.

**Efficiéce  
économique**

**Valeur des  
personnels**

Si vous suivez la tendance dominante, c'est l'efficacité économique qui, par ses critères de *productivité et d'économie de ressources*, retiendra votre attention. En effet, 76% des indicateurs utilisés pour évaluer l'efficacité organisationnelle sont de nature financière (Morin et al., 1994). Cette perspective traduit essentiellement des préoccupations d'atteinte/maintien de l'équilibre financier et de croissance économique. En contrepartie équilibrante aux critères précédents, la perspective psychosociale focalise sur la valeur des personnels. L'enjeu que défend cette conception est que la valeur des personnels est à la fois un produit développé par l'organisation et le meilleur garant de leur contribution future à l'efficacité organisationnelle. Elle s'évalue selon cinq critères : le climat de travail, l'engagement des employés, leur rendement, leur compétence, leur santé et sécurité.

**Écologie de  
l'organisation**

**Pérennité de  
l'organisation**

Les deux conceptions qui suivent ont des orientations externes à l'organisation. La qualité des échanges avec l'environnement est primordiale dans la perspective de l'écologie organisationnelle. L'enjeu en est la revitalisation, la préservation et la valorisation des environnements dans lesquels évolue l'organisation. Les critères, résumés sous l'appellation du « bon citoyen corporatif » en sont le respect de la réglementation, la responsabilité sociale, la responsabilité environnementale. Finalement la conception systémique de l'efficacité organisationnelle est axée sur la stabilité et la survie de l'organisation, donc de sa pérennité. Et pour assurer cette pérennité, trois préoccupations actives et proactives sont dominantes : amélioration constante de la qualité des produits et services, maintien de la compétitivité, satisfaction des partenaires d'affaires (clients, fournisseurs, actionnaires, bailleurs de fonds).

**Arène politique**

Comme « l'efficacité organisationnelle est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle » (Morin, 1989), l'efficacité organisationnelle n'existe pas en soi ; elle est en fait un construit, résultant des représentations ou des prises de position à l'égard d'une organisation. Ces jugements de la part des personnes ou des groupes légitimés pour le faire (ce sont les constituants ou les parties prenantes), même s'ils sont portés sur des résultats organisationnels (les treize critères), seront aussi le reflet des préférences axiologiques et des intérêts politiques des acteurs (Morin et al., 1994). Ayant pour identité patron, syndicat, bailleur de fonds, client, concurrent, organisme régulateur, communauté, partenaire, fournisseur, groupe de pression, ces constituants ont des intérêts envers l'organisation, intérêts qu'ils promeuvent, soutiennent ou défendent. Dans l'arène politique, l'émergence de certaines dimensions, critères et indicateurs au détriment d'autres résultera d'une dynamique politique favorisant soit les plus puissants de l'organisation (la satisfaction de la coalition dominante de Pennings et Goodman, 1977), soit un plus grand nombre de constituants selon leur importance relative (la satisfaction relative des groupes d'intérêts de Connolly, Conlon et Deutsch, 1980), soit de façon au moins minimale l'ensemble des constituants (la minimisation des préjudices de Keely, 1978) ou encore l'entité organisationnelle suite à un recadrage de ses enjeux réels (l'adéquation organisation et environnement de Zammuto, 1982).

Toutefois l'agent de changement doit être en mesure de proposer une vision intégrée (sur les quatre dimensions) aux acteurs concernés et négocier un diagnostic final qui soit à la fois bénéfique pour l'organisation et acceptable aux acteurs. Globalement, il n'y a pas lieu d'entreprendre un changement organisationnel si l'efficacité actuelle ou appréhendée de l'organisation n'est pas menacée. Ce qui exclut d'emblée les changements dont la seule justification est d'être à la mode, ou encore les changements qui sont proposés clef en main sans diagnostic préalable et/ou sans appropriation active par les destinataires.



## 19.2.2. Les ingrédients du changement

Les ingrédients du changement sont les éléments susceptibles d'être actifs dans la production du changement (les personnes), ceux susceptibles d'être activés pour générer le changement (le projet), ceux susceptibles de se produire au cours du changement (le processus). Le terme susceptible signifie ici possibilité, virtualité, non pas obligation ou nécessité. Ces ingrédients ont été mis en exergue par Goshall et Bartlett (1994, 1995) pour qui, en période de changement, une organisation devait passer des trois S (Stratégie, Systèmes, Structure) au trois P (Projet/*Purpose*, Processus, Personnes). Dans ce chapitre, nous avons recentré la notion de processus sur les processus du changement plutôt que sur les *core business processes* comme l'ont formulé initialement ces deux auteurs.

### Le projet

Le projet comporte quatre volets bien distincts qui peuvent faire la différence entre le succès et l'échec. Bien que, dans tous les cas, aucun des quatre volets ne soit absolument nécessaire ni ne doit être formellement énoncé avant ou durant l'implantation du changement, l'explicitation de chacun contribue au succès. Ces volets sont : le plan d'action à suivre, l'encadrement à donner à cette action, le rythme à respecter dans le déroulement de l'action et les cibles à atteindre.

<b>Plan</b>	Le plan d'action réfère à l'identification et à la séquence des activités de mise en œuvre du changement. Le plan précise les étapes du changement et l'échéancier des actions, définit les mécanismes de partage de l'information, prévoit les interfaces nécessaires pour maintenir une cohérence d'action à mesure que progresse le changement, et clarifie les points de décision et d'allocation de ressources. Mais certains projets se réalisent avec succès sans plan préalable, évoluant au fur et à mesure des problèmes rencontrés.
<b>Encadrement</b>	L'encadrement du changement réfère à la coordination et au partage des rôles et responsabilités entre les acteurs chargés de fonctions stratégiques (la définition de la vision et des enjeux du changement), fonctionnelles (maintien de l'intégrité de l'organisation et développement des capacités nouvelles) et opératoires (les activités qui se voient directement transformées et les acteurs qui sont les porteurs immédiats du changement, donc ceux à qui l'on demande le plus d'apprentissages nouveaux).
<b>Rythme</b>	Le rythme réfère à la cadence d'action à maintenir dans la mise en œuvre du changement. Les cibles d'action réfèrent à la fois aux objectifs visés et aux résultats escomptés par la transformation. Il arrive souvent que, dus à la multiplicité des acteurs et des enjeux, les objectifs de départ légitimant la transformation se perdent et que d'autres « agendas » émergent, créant alors une multiplicité de visées, souvent incompatibles.
<b>Cible</b>	

Ainsi, si le projet de changement passe forcément par une forme quelconque de plan d'action, un rythme donné d'implantation, quelques cibles visées et un certain encadrement des opérations de

changement, l'opérationnalisation concrète varie considérablement d'une expérience de changement à l'autre.

### **Le processus**

Tout changement passe nécessairement par certaines phases d'évolution, c'est la notion même du changement. Bien que tous les changements réussis ne font pas état d'intensités similaires aux différentes phases et ne les traversent pas dans le même ordre, ils les puisent dans un même bassin, c'est-à-dire : l'orientation, la sensibilisation, l'habilitation, l'intégration, la régénération.

#### **Orientation**

#### **Sensibilisation**

#### **Habilitation**

#### **Intégration**

Un premier moment critique est celui de l'orientation au cours duquel les acteurs organisationnels se préoccupent de préciser la nature même du projet de changement. Généralement à caractère stratégique, cette phase se singularise par des débats et des approximations successives chez les acteurs dominants quant aux objectifs poursuivis et au modèle organisationnel visé. À la fin de cette phase, un consensus doit émerger –sous peine d'échec– dans la coalition dominante, quitte à écarter les acteurs « déviants ». La phase de sensibilisation, lorsqu'elle se produit, origine de la préoccupation des acteurs majeurs à susciter une disposition favorable des autres acteurs organisationnels envers le projet de changement, notamment par la communication et le partage d'information. Les activités typiques portent non seulement sur la légitimation du projet mais aussi sur son caractère inévitable et sur la façon d'en traiter les impacts. La phase d'habilitation, qui consiste à équiper les acteurs à leurs nouveaux rôles et responsabilités et l'organisation à ses nouvelles fonctions, bien qu'apparemment évidente, est loin d'être toujours réalisée. Habilitier les gens, c'est leur fournir l'encadrement, les ressources et le pouvoir requis, d'où souvent un investissement majeur en temps et en ressources. Lors de la phase d'intégration se reconstruit la cohérence des systèmes organisationnels autour du nouveau modèle. C'est à ce moment que se redéfinissent plus formellement les rôles de chacun, que s'ajustent règles organisationnelles et les conditions générales de travail qui étaient demeurées jusqu'alors inchangées. Une dernière phase, appelée régénération, peu fréquente mais combien efficace, consiste à doter l'organisation de mécanismes d'apprentissage continu visant à rendre l'organisation plus sensible à des modifications de son environnement et à réduire la nécessité d'éventuelles transformations radicales.

Aucune de ces phases n'est indispensable. Toutes sont pertinentes et facilitent la réussite du projet de changement. Leur activation dépend d'une foule de facteurs, notamment d'expériences antérieures de réussite.

### **Les personnes**

Projeter un changement, c'est aussi identifier les acteurs concernés par ce changement et reconnaître les enjeux du changement pour chacun. Le projet qui en résulte s'enrichit donc à la fois des capacités mais aussi des limites de ces groupes d'acteurs que sont la haute direction, les « champions » et les équipes porteuses du changement ainsi que les destinataires du changement.

**Haute Direction**  
**Champion**  
**Destinataires**

Seule la haute direction, et souvent même seul son chef, est perçue comme ayant la légitimité nécessaire pour amorcer une transformation majeure. Outre ce rôle de légitimation, deux autres rôles incombent aussi à la haute direction : celui de maintenir la pression quotidienne pour que le changement se réalise et celui d'assurer les ajustements systémiques requis à la pénétration du changement et à la consolidation de l'organisation. C'est à travers le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement appuyés par des équipes porteuses, que le changement va s'opérer. Cette masse critique d'individus incarne dans l'action les buts poursuivis et assure de traduire tant au niveau fonctionnel (dans l'encadrement et les systèmes de gestion) qu'au niveau opératoire (dans les activités mêmes de l'organisation) les visées stratégiques du changement. La nouvelle visée organisationnelle, si elle doit réellement prendre racine, doit être incarnée par des personnes (et non simplement par des systèmes) qui s'y identifient profondément. Enfin, il faut reconnaître que le succès de tout changement tient en particulier à son adoption par un certain nombre d'acteurs organisationnels qui la subissent, les « destinataires » du changement, ces personnes touchées par le changement mais qui n'ont pas de rôle stratégique dans sa définition. Les personnes touchées par un changement traversent diverses phases de préoccupations à mesure que progresse le changement. Leurs préoccupations reflètent des réactions à la fois normales et prévisibles qui peuvent être gérées (voir section sur le changement au niveau individuel).

### **19.2.3. L'implantation du changement**

Lorsque vient le moment d'implanter le changement, les agents de changement recourent souvent à l'une et/ou l'autre des trois approches d'induction/implantation du changement : approche descendante (*top down*), approche ascendante (*bottom up*), installation de capacités.

#### **Approche descendante**

En regard des trois P de Goshall et Bartlett (1994, 1995), les prescriptions d'implantation descendante accordent une importance prioritaire au projet de changement et à sa planification. À l'exception des dirigeants, les personnes qui auront à réaliser le changement reçoivent une attention particulière qu'au moment de l'habilitation, lors de la formation. Quant au processus de changement présenté dans ce chapitre, il en est rarement pris en compte, sauf à la phase d'habilitation.

Selon Mintzberg et al. (1999), la documentation de type descendant est à caractère normatif, orientée systématiquement vers les responsables de la mise en œuvre du changement. Ces modèles adoptent souvent une position résolument déterministe dans la conduite du changement, comme si le changement était essentiellement un phénomène planifié, sous le contrôle des acteurs en autorité, et dont il est possible de prédire les résultats. Enfin, ces modèles traitent souvent des difficultés de la mise en œuvre d'un changement en référence au concept de résistance au changement.

On y prône l'intervention directe visant –selon l'expression de Lewin– à accroître les forces propulsives et/ou de réduire les forces restrictives à la mise en place du changement. La majorité de ces modèles suggèrent une stratégie de changement de type descendant (*push*), mettant l'accent sur certaines opérations à réaliser (Judson, 1991 ; Kotter, 1995 ; Mintzberg & al., 1999 ; Tichy & Sherman, 1993), à savoir :

- L'analyse serrée de l'environnement de façon à dégager clairement les opportunités ou les crises réelles ou potentielles auxquelles fait face l'organisation afin de dégager la nécessité d'agir et l'urgence de se désengager du passé.
- L'articulation d'un discours renouvelé qui explicite et précise la vision du but poursuivi, accompagné d'un leadership mobilisant et appuyé par un plan de communication sophistiqué chargé de soutenir le changement tout au long de la démarche de mise en œuvre.
- La reconnaissance des intérêts divergents au sein de l'organisation face au changement qui s'annonce et le besoin pour les acteurs stratégiques de négocier une surface de changement et de mettre en place une dynamique sociale forte qui incarne le besoin de changer et contribue à maintenir un *momentum* d'action.
- L'ajustement ou la réingénierie des structures, des systèmes, des politiques et des procédures afin de faciliter la mise en œuvre de cette vision et d'accroître la cohérence organisationnelle avec le changement en cours.
- La planification d'activités ou de projets pilotes qui puissent produire des succès visibles à court terme afin de soutenir l'effort.
- La mise en place de programmes de rémunération calibrés de façon à soutenir les efforts de changement.
- L'institutionnalisation du nouveau modèle dans un effort de développement d'une identité culturelle puissante autour du changement.

### **L'approche ascendante**

Dans les prescriptions d'implantation ascendante, le respect du processus est majeur : c'est en suivant ce processus que les probabilités de favoriser au mieux l'implication et l'appropriation par les personnes concernées sont les plus élevées. Par contre, le projet, bien qu'esquissé dans ses lignes générales, possède un caractère moins définitif et achevé que celui de l'approche descendante car il se construit à mesure de la progression des acteurs. Ainsi vont les trois P de Goshall et Bartlett (1994, 1995) dans l'approche ascendante.

Mintzberg & al. (1999) et surtout Beer, Eisenstat & Spector (1990) reconnaissent aussi que de nombreux modèles, inspirés de la tradition de développement organisationnel, suggèrent une stratégie de changement de type ascendant (*pull*), mettant l'accent sur la mise en place de conditions favorisant une culture de l'innovation

et une évolution du tissu social de l'organisation vers le changement souhaité :

- Le partage soutenu au sein de l'organisation d'information diagnostique susceptible de sensibiliser au besoin de changer et de mobiliser les énergies et la créativité nécessaire.
- La participation du personnel à l'élaboration du nouveau modèle organisationnel auquel on veut que les gens s'associent.
- Le développement des compétences nécessaires à la conduite du changement.
- L'ajustement du rythme de diffusion du changement à la capacité de chaque unité de le mettre en œuvre.
- La confirmation des progrès dans une consolidation des structures, des systèmes et des politiques organisationnelles.
- La mise en place de processus de *monitoring* permettant à chacun d'évaluer la progression du changement.

### **L'approche par installation de capacités**

Dans les prescriptions concernant l'installation de capacités, les éléments dominants sont les personnes et le projet formulé par ces personnes (Goshall et Bartlett, 1994, 1995). Le processus a peu d'importance. Le changement se fait via l'apport des ressources humaines nouvelles ou en place porteuses de projets (produits, méthodes, clientèles) nouveaux. Cette approche préconise des investissements dans des portefeuilles diversifiés d'activités, différents de ce qui se fait déjà, car le défi est de développer divers champs de compétences sans savoir lesquels seront porteurs pour l'avenir.

Comme l'indique Demers (1999), « le changement n'est plus un événement rare et bouleversant, mais une réalité quotidienne » (p.135). Le changement commence alors à se définir autour des concepts d'apprentissage et d'évolution. On reconnaît plutôt que la seule façon de contenir l'imprévisibilité de l'environnement organisationnel, c'est en donnant à l'organisation toute la flexibilité nécessaire pour que se construise un ajustement continu.

Le changement n'est sous le contrôle d'aucun acteur spécifique, mais tous y contribuent selon leurs rôles, leurs pouvoirs, leurs capacités et leurs limites. Pour décrire cela, nombre d'auteurs parlent maintenant non plus de « gérer » le changement mais plutôt de mieux comprendre le concept de « capacité à changer » (Hafsi & Demers, 1997), c'est-à-dire de l'existence au sein de l'organisation de conditions particulières et de dispositions propres de ses acteurs susceptibles de créer au sein de l'organisation une dynamique propice à ce que le changement se produise (Nonaka & Takeuchi, 1995). Ces conditions seraient notamment :

- La conscience partagée du besoin de changer. Au sein des organisations modèles sous ce rapport, il existe un diagnostic largement partagé de la pression qu'exerce l'environnement organisationnel pour changer et du besoin (et même de l'urgence) ressenti pour développer des façons de fonctionner différemment.

- La compréhension articulée du modèle organisationnel visé. Cette capacité de changer signifie l'existence de mécanismes de partage des orientations de façon à stimuler l'implication des différents acteurs organisationnels au projet visé.
- L'accès au pouvoir, aux ressources et aux compétences nécessaires pour conduire le changement. La mise en place de cette capacité à changer nécessitera d'abord l'installation d'une capacité d'explorer, de constituer une somme de connaissances explicites ou tacites qui soit la base de l'apprentissage organisationnel et qui puisse par la suite être objet de partage soutenu, essentiel au changement.
- La cohérence organisationnelle et la tolérance à l'ambiguïté. Cette capacité de changer sera aussi liée à une gestion à caractère paradoxal susceptible de créer en même temps suffisamment de cohérence pour donner du sens et de la continuité au système organisationnel et suffisamment de tolérance pour permettre aux efforts de renouvellement de prendre racine.

Les conditions propices au changement tiennent à la fois de l'équilibre et du déséquilibre, c'est-à-dire non seulement de la stabilité et de l'engagement qui sécurise et rend possible l'exploration mais aussi de la turbulence et de la flexibilité qui empêche la domination d'un seul modèle réducteur, qui maintient la tension créatrice, exploite le talent là où il est et pousse au dépassement. C'est souvent par des initiatives novatrices liées à de petits projets endossés par la direction que cette installation de capacités nouvelles s'effectue.

## **19.3. LE CHANGEMENT AU NIVEAU INDIVIDUEL**

---

Une démarche du changement, peu importe l'école de pensée, doit s'appuyer sur des processus naturels et évolutifs de changement, sur ce qui est au cœur du changement. Comme le propose Schein (1980), le changement organisationnel ne peut se faire qu'à travers les individus ou du groupe de personnes en faisant partie et qui acceptent de s'y conformer ou plutôt de se l'approprier. Porras et Robertson (1992) et plus récemment Hafsi et Fabi (1998, p.105) renchérissent en affirmant que « tout changement réussi persistera à long terme seulement si les membres modifient leurs comportements au travail de manière appropriée ».

### **19.3.1 Les phases de préoccupations**

Puisque le changement organisationnel ne se réalise qu'au travers des actions et des gestes posés par un destinataire - cet individu chargé de s'adapter et d'introduire le changement dans l'organisation (Collerette et al., 1997) - comment comprendre le processus auquel il est confronté ? Les textes classiques et les réponses traditionnelles font lourdement état de la résistance au changement

depuis l'article de Coch & French (1948). Dans le langage du modèle des champs de force, on dirait qu'il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction (Collerette, Delisle, et Perron, 1997, p. 94). *A contrario*, de plus en plus d'auteurs dont Brassard (1998) considèrent les réactions des individus comme une manifestation intrinsèquement liée au changement, comme une réponse rationnelle du point de vue des acteurs dans un contexte donné et comme une étape essentielle du processus d'appropriation du changement (Rondeau, 1998).

Dans cette ligne de pensée, Hall et Hord (1987) ont découvert que les destinataires d'un changement rapportaient des interrogations communes ordonnées de façon non aléatoire. Ils ont nommé ce phénomène dynamique « phases de préoccupations ». Phénoménologiquement, une préoccupation est un état inassouvi de l'esprit qui est absorbé, orienté vers un objet. Ce construit, plus cognitif que behavioral ou émotif, exprime une réalité vécue et réfère à un contenu spécifique, accessible directement par l'individu lui-même. La préoccupation varie en intensité de sorte qu'on peut l'identifier, la mesurer et suivre ses variations d'intensité dans le temps (Bareil, 1997, 2000). L'intensité vécue de chacune des phases dépendrait surtout de la façon dont le travail du destinataire est affecté par ce changement (Bareil, 2000). Contrairement aux émotions, les préoccupations sont facilement exprimées par les destinataires et sont porteuses d'informations fort utiles à quiconque veut aider et favoriser la progression des phases. En ce sens, un guide d'interventions ciblées et séquentielles (Bareil & Savoie, 1999, p. 91) a été développé pour offrir des types d'intervention souhaitables visant à répondre aux préoccupations des destinataires.

### La teneur des phases de préoccupations

À l'instar des travaux de Hall et Hord (1987), les recherches récentes (Bareil, 1998, 1999, 2000) ont confirmé l'existence de sept objets de préoccupation lors d'un changement organisationnel.

Phase 7. Amélioration continue	
Phase 6. Collaboration	
Phase 5. Capacité personnelle d'adaptation	
Phase 4. Objet du changement	
Phase 3. Capacité de changement de l'organisation	
Phase 2. Impacts personnels	
Phase 1. Aucune préoccupation (en regard du changement)	

Tableau 19.a. Nomenclature des phases de préoccupations

#### **Aucune préoccupation**

La phase 1, aucune préoccupation, réfère à un moment où le destinataire ne se sent pas personnellement concerné par le changement annoncé et préfère poursuivre ses activités usuelles. Il agit au travail comme si de rien n'était. Il demeure indifférent face au changement, ne se montre pas intéressé par de nouvelles informations et attend de voir ce qui se passera en rapport au changement. L'on entend souvent : « il n'y a rien à faire pour le moment que d'attendre ou il ne faut pas s'en faire; on verra plus tard ».

<b>Impacts personnels</b>	<p>À la phase 2, les préoccupations relatives aux impacts personnels expriment les inquiétudes du destinataire quant aux incidences du changement sur lui-même (conservera-t-il son emploi ou même un emploi ?) et sur différents aspects de son travail : son rôle, ses tâches et responsabilités, son statut, son pouvoir décisionnel, l'organisation du travail, son environnement (physique et social), ses droits acquis, etc. Il s'interroge sur sa nouvelle place dans l'organisation : « je veux connaître les impacts du changement sur mon travail ; j'ai peur de perdre mon emploi et mon statut; je veux savoir quel sera le nouveau mode de gestion ; j'ai peur de perdre des relations et du pouvoir ».</p>
<b>Capacité de l'organisation à changer</b>	<p>Les préoccupations relatives à la capacité de changement de l'organisation (phase 3) expriment les interrogations du destinataire quant à la volonté organisationnelle et au sérieux perçu du changement. Lorsque cette phase est intense, le destinataire se questionne sur les impacts et les conséquences qu'aura le changement sur l'organisation. Il désire en quelque sorte vérifier si son investissement en temps et en énergie vaudra la peine. Il se demande également si le changement est là pour durer et quelle est sa légitimité : « Où va la Direction ?... Qu'est-ce qui rend légitime ce changement ?... Quelles mesures et quels moyens sont pris pour assurer l'efficacité du changement et la pérennité de l'organisation ? ». Quelquefois, il se questionnera sur la capacité des autres (collègues, patrons, divisions, etc.) à adopter le changement et ainsi cherche à valider la capacité réelle de l'organisation à changer.</p>
<b>Objet du changement</b>	<p>La phase 4, préoccupations envers l'objet du changement, concerne le changement lui-même. Le destinataire recherche des informations pertinentes concernant la nature du changement : « De quoi s'agit-il ? Quand débute-t-il ? Comment se fera-t-il ? Sera-t-il efficace ? Pourquoi ce type de changement ? Quel en sera l'usage ? » Le destinataire devient attentif, proactif parfois, à la recherche d'informations afin de trouver réponse à sa méconnaissance du changement.</p>
<b>Capacité personnelle d'adaptation</b>	<p>À la phase 5, le destinataire est davantage préoccupé par sa capacité personnelle d'adaptation au changement. Il éprouve dorénavant la volonté de se conformer au changement et d'en faire l'essai, mais se soucie du soutien et de l'aide qui lui seront offerts pour l'aider à s'adapter au changement. Il se dit inquiet de sa capacité à réussir et c'est pourquoi il s'interroge sur le temps, les conditions, l'aide et le soutien dont il pourra bénéficier : « J'ai peur de ne pas être capable, de ne pas réussir au même rythme que les autres, de ne pas être supporté et d'être abandonné. Je crains d'être étouffé par la surcharge de travail et de devenir épuisé. Je crains qu'on ne respecte pas mon rythme personnel de changement ».</p>
<b>Collaboration</b>	<p>À la phase 6, le destinataire est préoccupé par la collaboration avec ses collègues, d'autres destinataires ou les agents de changement. Cette phase ne semble pas s'appliquer à tous les destinataires. Ceux qui la vivent se montrent intéressés à collaborer et à coopérer avec d'autres pour partager leur expérience avec des collègues et s'enquérir de leurs façons de faire afin que le changement réussisse. Ils désirent souvent s'impliquer dans la mise en œuvre et la réalisa-</p>



tion du changement. « J'ai le goût de partager mes difficultés et les trucs que j'ai découverts. Je suis préoccupé par le manque d'échange et de transferts d'expertise entre les gens et les unités de travail ; nous avons pourtant si bien progressé et appris tant de choses ».

**Amélioration  
continue**

Les préoccupations relatives à l'amélioration continue du changement surgissent généralement à la phase 7. Le destinataire recherche de nouveaux défis et désire améliorer ce qui existe déjà, soit par des modifications à son poste de travail ou à ses responsabilités, ou par de nouvelles utilisations, ajouts ou applications de ce changement. Il remet en question ses méthodes de travail nouvellement acquises dans le but de les améliorer. On entend alors : « Peut-être devrions-nous essayer telle innovation ? Pourquoi ne pas tenter telle autre approche ? ».

**Les efforts d'adaptation requis chez destinataires**

Lorsqu'un changement organisationnel se met en place, il exige des destinataires des efforts supplémentaires pour juxtaposer au quotidien les nouvelles exigences du changement aux habitudes du travailleur. Malheureusement, les impacts individuels du changement sur la tâche des personnes sont rarement pris en compte et encore moins estimée. Porras et Silver (1991) rapportent quatre niveaux d'exigence en termes d'efforts à investir et d'apprentissage à réaliser, lesquels permettent de classer ces types d'impact du changement sur les individus. L'ampleur du changement vécu dépend de l'écart entre la situation initiale et la situation attendue : plus elle implique l'acquisition de compétences (savoirs, habiletés et attitudes) différentes, plus le changement requiert un investissement majeur chez les acteurs. Pour illustrer ces différents degrés d'exigence, notre exemple sera celui de Julien, un intervenant psychosocial, d'obédience psychodynamique, effectuant des thérapies individuelles dans un CLSC (centre médico-social).

- Le degré Alpha consiste en un changement dans les niveaux perçus des variables à l'intérieur d'un paradigme, sans en altérer la configuration. On demande à Julien de réduire de 30 % la durée de ces interventions individuelles, celles-ci étant jugées trop coûteuse en temps.
- Un niveau Bêta réfère à un changement dans la vision des gens quant au sens et/ou de la valeur de quelque variable à l'intérieur du paradigme existant sans en altérer la configuration. On demande à Julien de maintenir ses thérapies individuelles, mais de délaissier l'approche psychodynamique au profit de l'approche behaviorale.
- Un niveau Gamma A réfère à un changement dans la configuration d'un paradigme existant sans l'ajout de nouvelles variables. On demande à Julien de n'effectuer dorénavant que des thérapies de groupe peu importe l'approche thérapeutique.
- Un niveau Gamma B est le remplacement d'un paradigme par un autre, qui contient certaines ou seulement de nouvelles variables. On demande à Julien de quitter la quiétude de son bureau pour devenir dorénavant travailleur de rue la nuit auprès des itinérants.

## 19.4. LES ENJEUX DE LA RECHERCHE ET DE LA PRAXIS

---

Selon Huber et Van de Ven (1995), la recherche sur le changement organisationnel tend à se centrer sur deux types de questions :

- Quelles sont les variables associées au changement organisationnel, i.e. quels sont les déterminants du changement et quelles sont les conséquences du changement ?
- Comment un changement organisationnel émerge, se développe, croît et se termine dans le temps ? (Quels sont les événements, activités et choix qui surviennent et qui expliquent l'évolution de la situation organisationnelle ?)

La vaste majorité des recherches jusqu'à maintenant se sont préoccupées de la première question.

Répondre à la première question appelle habituellement une théorie explicative de variance de variables d'intrants qui expliquent statistiquement les variations dans certaines variables résultantes. En termes de causalité, le chercheur doit trouver des preuves de covariation, d'antécédent temporel ainsi que de l'absence de fausse association entre la variable indépendante et la variable dépendante (Mohr, 1982).

### *Etudes diachroniques*

Répondre à la deuxième question requiert plutôt une théorie explicative de processus. La tâche du chercheur est alors d'expliquer une séquence d'événements observés en termes de mécanismes générateurs sous-jacents ou de lois qui causent l'occurrence des événements et les circonstances ou contingences particulières qui existent lorsque les mécanismes opèrent (Mohr, 1982). Les méthodologies novatrices identifiées par Huber et Van de Ven (1995) sont particulièrement aptes à la conception et à l'analyse de recherches portant sur les processus de changement.

Bien que le changement soit essentiellement défini comme l'observation d'une différence chez une entité entre un temps X et un temps X+1, la grande majorité des auteurs s'appuient sur des études transversales pour discuter du changement organisationnel. Or, le devis transversal (un seul temps de mesure) limite considérablement les inférences en regard du changement puisqu'il ne le mesure pas vraiment. Seules des études diachroniques, comprenant au moins deux mesures dans le temps permettent d'étudier directement le changement car il documente non seulement si les personnes, les groupes et les organisations ont changé, mais comment ils ont changé. Dans ces études diachroniques, le temps constitue une variable très importante à prendre en considération (Pettigrew, 1990) : de façon générale, plus on regarde les variations dans des activités quotidiennes sur une courte période de temps, plus on voit du changement; plus on regarde ces mêmes variations sur une longue période, plus on voit de la continuité.

Ainsi, les études empiriques sur le changement devraient être en mesure de révéler des patterns temporels, des causes et des mouvements partant du statu quo vers le changement et vice versa. À cet

égard, c'est la nature du phénomène étudié ainsi que le cadre conceptuel adopté qui guident les choix des moments de mesures. Par exemple, comme le suggèrent certains cadres théoriques (ex. Tushman & Romanelli, 1985), il peut être profitable de s'attarder à des points marquants ou des revirements de situation suggérant des débuts ou des fins de continuité et de changement.

***Théorisation intégrée***

Il est quelque peu déplorable qu'il n'existe pas de cadre conceptuel sur le phénomène du changement organisationnel (ou sur ses sous-phénomènes) qui fasse minimalement consensus ou qui oriente les efforts de plusieurs groupes de chercheurs. Plutôt, il y a une prolifération de modèles conceptuels non validés et les échanges entre les différents groupes de recherche sont extrêmement limités. L'absence de dialogue et d'entente sur les variables-clé (noms, définitions, opérationnalisations) dans l'étude du changement engendre une faible comparabilité des textes qui à son tour oblige à l'interprétation, et une dispersion subséquente des cibles et efforts de recherche. Actuellement, quand on parle de l'évolution des connaissances en changement, on parle davantage de l'évolution des idées (ou conceptions) que de la mise à l'épreuve empirique des modèles de changement permettant leur remplacement ou leur raffinement. Par ailleurs en dépit de cet état de fait, les chercheurs pourraient expliciter davantage le niveau d'analyse de leurs théories et des concepts qu'ils emploient afin que la généralisation des résultats, lorsqu'elle est possible, soit sans ambiguïté (Klein, Dansereau & Hall, 1994). Par exemple comme le souligne Rousseau (1985), certaines relations découvertes à un niveau individuel sont généralisées au niveau de groupe ou de l'organisation alors qu'aucun fondement conceptuel ou empirique ne le justifie.

***Applications nuancées***

Nos observations nous conduisent à croire que la théorisation du ou des processus de changement gagnerait à adopter les positions suivantes dans le cas du changement organisationnel (Pettigrew, 1990 ; Collins, 1996). Premièrement, il serait préférable d'adopter une perspective pluraliste plutôt qu'homogène dans la conceptualisation des processus de changement. Cette perspective reconnaît la présence de plusieurs entités distinctes animées d'intérêts différents plutôt qu'une entité unifiée autour d'une même vision comme le laisse croire l'utilisation anthropomorphique du concept « organisation ». Deuxièmement, il y a lieu de présumer que les différents acteurs organisationnels sont quand même interdépendants dans l'atteinte de leurs objectifs de sorte que tant le conflit que la collaboration sont possibles dans le déploiement du changement. Troisièmement, le processus de changement peut être avantageusement conçu comme un processus asymétrique d'inter-influence entre des entités organisationnelles disposant de pouvoirs inégaux dans la réalisation du changement. Enfin, la prise en compte de la dimension contextuelle aide à comprendre comment le contexte détermine les actions des acteurs et comment les actions de ces mêmes acteurs (re)créent un contexte.

## 19.5. CONCLUSION

---

Dans ce chapitre, que le changement soit issu de la volonté des acteurs ou de l'évolution du système, qu'il soit progressif ou radical, qu'il soit restreint à des sous-unités ou qu'il interpelle toute l'organisation, le changement était envisagé de l'intérieur de l'organisation. Nous souhaitons clore ce chapitre en rappelant le rôle de l'environnement dans le destin organisationnel. L'analyse des événements de la dernière décennie dans l'univers des organisations révèle l'action de cinq pressions environnementales (économique, politique, technologique, sociale et informationnelle), lesquelles ont été accompagnées des mesures adaptatives ou de contrôle par les organisations (Rondeau, 1999). Comme quoi les pressions au changement peuvent provenir de l'environnement et que souvent les organisations soumises à cet environnement adoptent des modes de conduite comparables.

Toutefois ces pressions environnementales peuvent aussi demeurer sans écho organisationnel significatif, que ce soit à cause de l'inertie organisationnelle ou d'échecs antérieurs ou de l'ampleur et de la complexité du processus de changement à entreprendre pour répondre adéquatement à ces forces environnementales. Les coûts mêmes de réalisation du changement entrent dans la décision de passer à l'action car le succès d'une transformation dépend de la disponibilité des ressources pour soutenir la mise en œuvre du changement.

Toute organisation en changement devra, au-delà de la vision qu'elle poursuit stratégiquement, passer à l'action et mettre en œuvre ces changements, bouleverser les façons de faire traditionnelles pour y substituer de nouvelles pratiques, plus cohérentes avec la vision développée. Il se dégage de l'état actuel de la recherche (Mintzberg & al., 1999) ; Miller, Greenwoods & Hining, 1997 ; Demers, 1999) que la conduite d'un changement n'a rien de générique et se doit d'être hautement contextualisée. Il s'avèrerait futile de chercher un modèle applicable indistinctement à toute forme de changement dans tout type d'organisation et en toute circonstance.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre a tenté de mettre en exergue les éléments structurant cette mosaïque de perspectives et de croyances que constitue actuellement le changement organisationnel. Comme tout bon chapitre, celui-ci a démarré en exposant la teneur, l'ordre d'apparition et la terminologie de base des grandes écoles de pensée dans la théorisation du changement. Ces clarifications faites, ce fut la mise en œuvre du changement qui prit le relais en traitant successivement des questions de la légitimation à acquérir et/ou maintenir, des ingrédients-clé à activer concrètement, de l'implantation proprement dite. Ces préoccupations à caractère principalement organisationnel et même managériel furent par la suite contrebalancées par une perspective individuelle du changement en focalisant sur le destinataire le quel, à toute fin pratique, est celui qui réalise le change-

ment. Finalement, ce chapitre se clôt par quelques enjeux incontournables de la recherche et de la praxis.

## **Définitions fondamentales**

**Changement organisationnel** : Perception d'une différence ou d'une modification de la forme de l'organisation (de A à A') entre un temps X et X+1.

**Changement – Processus** : Dynamique impliquée dans le passage d'une forme organisationnelle à une autre. Ce sont les choix, actions ou événements qui surviennent entre un temps X et temps X+1 et qui influencent la forme de l'organisation.

**Changement – Résultat** : Forme organisationnelle (A') qui présente une différence avec la forme organisationnelle précédente (A). Dans le cas du changement planifié, c'est le résultat défini a priori que l'on souhaite atteindre (par ex., l'adoption individuelle du changement et l'efficacité organisationnelle). Dans le cas du changement émergent, c'est simplement la constatation d'une nouvelle forme organisationnelle.

**Efficacité organisationnelle** : Jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultantes ou les effets qu'il s'attend de l'organisation. Ce jugement est porté par les individus qui sont légitimés pour le faire.

**Changement organisationnel planifié** : Changement organisationnel qui se fait selon une méthodologie et qui implique une réflexion systématique dans le dessein de produire un résultat défini a priori.

**Changement organisationnel incrémental** : Changement dont la méthodologie implique une transition graduelle ou progressive de la forme organisationnelle actuelle vers la forme organisationnelle souhaitée. Ce type de changement est aussi qualifié de « premier ordre » ou « continu ».

**Changement organisationnel radical** : Changement dont la méthodologie implique une rupture avec la forme organisationnelle actuelle pour créer la nouvelle forme organisationnelle. Ce type de changement est aussi qualifié de « second ordre », « épisodique » ou « quantique ».

**Changement organisationnel émergent** : Changement organisationnel qui se fait sans méthodologie et sans résultat visé a priori; il survient donc sans qu'il ait été planifié.

**Phase de préoccupations** : Préoccupation centrée autour d'un objet ou d'un thème relié au changement organisationnel. Selon la théorie des phases de préoccupations de Hall & Hord (1987), sept thèmes ou contenus de préoccupations génériques (phases) seraient vécus par les destinataires du changement selon une séquence non aléatoire. La variation de l'intensité des sept phases indiquent l'ordre dans lequel les destinataires abordent ces préoccupations.

**Étude à schème diachronique** : Étude qui implique un certain laps de temps à l'intérieur duquel des mesures répétées sont effectuées concernant un ou des objets d'étude.

## **Études de cas/ exercices : suite de l'exemple de changement se trouvant au début du chapitre**

L'objectif de cette implantation était double. D'une part, mieux faire face au développement rapide de l'entreprise en se dotant d'un outil de gestion moderne permettant de gérer les différentes divisions internationales sur une plate-forme informationnelle unique; d'autre part, de faciliter l'accès aux informations en temps réel afin d'être en mesure de prendre rapidement des décisions financières et de gestion pertinentes. Le plan de mise en œuvre du changement a été réalisé autour de trois axes majeurs :

- Au niveau stratégique, une équipe d'implantation a été créée qui regroupait autant de consultants externes que de ressources internes. Au sein de cette équipe, un groupe spécifiquement dédié à la gestion du changement composée d'une quinzaine de personnes (internes/externes) était responsable de la description des processus d'affaires, de la politique de communication intra-organisationnelle et de la planification des activités de formation.
- Au niveau fonctionnel, des comités aviseurs composés de cadres représentant les différents départements de l'entreprise ont été chargés de valider les nouveaux processus d'affaires et d'en faire la diffusion dans leurs unités respectives.
- Au niveau opératoire, des « super-utilisateurs » choisis pour leurs compétences techniques et relationnelles furent formés de façon très poussée sur certains modules ERP plusieurs mois avant l'implantation par l'équipe de gestion du changement.
- Les destinataires reçurent une formation spécifique à leur nouvelles tâches 8 semaines avant le démarrage officiel de l'ERP. Les super-utilisateurs véritables ambassadeurs du changement, ont joué un rôle crucial auprès de leurs collègues par la formation formelle et le *coaching*.
- Une équipe de chercheurs indépendante de l'organisation a accompagné les destinataires et les cadres afin d'appréhender leurs préoccupations, lesquelles leur étaient restituées (*survey feedback*), et enfin d'ajuster les actions organisationnelles en conséquence.
- Les interventions de la haute direction dès le début du projet, notamment à travers les deux vice-présidents promoteurs du projet, ont sans doute contribué à légitimer le changement auprès des destinataires.

### Questions ?

Quelle est la source du changement ? Quelle est l'ampleur du changement ? En regard de la légitimation du changement, des actions furent-elles posées ? Si oui, lesquelles ? Le cas échéant, quelle(s) dimension(s) de l'efficacité organisationnelle pouvait être menacée(s) ? Le cas fait-il état d'ingrédients (projet, processus personnes) qui auraient été activés ? Si oui, comment le furent-ils ? Quelle est l'approche d'implantation retenue ? Est-elle ou non appropriée ? Et pourquoi ? Que sait-on des destinataires individuels qui durent rendre réel ce changement ? Quelles actions furent entreprises à leur endroit ? En fonction de quel rationnel ?

### A propos des auteurs

**André Savoie**, Ph.D., président du chapitre canadien de l'AIPTLF, est professeur titulaire au département de psychologie à l'Université de Montréal, où il a la responsabilité du programme doctoral de psychologie du travail et des organisations. Les équipes de recherche qu'il co-dirige sont actives dans l'étude de la dynamique des changements individuel et organisationnel, des facteurs et conséquences du climat de travail, des facteurs et composantes de l'efficacité des équipes de travail.

**Céline Bareil**, Ph. D., professeure agrégée à l'école des Hautes Études Commerciales de Montréal, enseigne des cours spécialisés

en gestion du changement et en développement organisationnel. Ses recherches et interventions ciblent les préoccupations individuelles des destinataires lors d'un changement organisationnel : comment en tenir compte, comment les faire évoluer.

**Alain Rondeau** est professeur titulaire à HEC Montréal et directeur du *Centre d'études en transformation des organisations*, un laboratoire de recherche et d'accompagnement stratégique d'organisations complexes en transformation. Ses publications portent sur la démarche de mise en œuvre de changements majeurs. Il a été membre fondateur et président du chapitre canadien de l'Association Internationale de psychologie du travail de langue française (AIPTLF).

**Jean-Sébastien Boudrias** est doctorant en psychologie du travail et des organisations au département de psychologie de l'Université de Montréal. Au cours de ses recherches sur le changement organisationnel, il a été amené à centrer son investigation sur les facteurs organisationnels et les composantes comportementales de la responsabilisation au travail.

## Bibliographie

- Bareil, C. (1997). Dynamique des phases de préoccupations et prédiction de l'adoption d'une innovation: une étude diachronique. Thèse de doctorat, Université de Montréal, Montréal.
- Bareil, C. (1998). Une nouvelle compréhension du vécu des acteurs en transition. In A. Rondeau (Ed). *Changement organisationnel*. Québec : Presses Inter Universitaires, 59-68
- Bareil, C. (1999). Modèle diagnostique des phases de préoccupations : une approche utile dans la gestion des changements. *Interactions, Psychologie des relations humaines*, 3 (1, 2), 169-181.
- Bareil, C., & Savoie, A. (1999). Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel. *Gestion – revue internationale de gestion*, 24 (3), 86-94.
- Beer, M., Eisenstat, R.A., & Spector, B. (1990). Why change program don't produce change ?. *Harvard Business Review*, novembre – décembre 1990, 158-166.
- Brassard, A. (1998). Une autre façon de regarder le phénomène de la résistance au changement dans les organisations. *Changement Organisationnel*. Québec : Éditions Interuniversitaires. 3-16.
- Coch, L., & French, J. R. P. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(4), 512-532.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Collins, D. (1998). *Organisational change: sociological perspectives*. London: Routledge.
- Connolly, T., Conlon, E.M., & Deutsch, S.J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple constituency approach, *Academy of Management Review*, 5, 211-218.
- Demers, C. (1999). De la gestion du changement à la capacité de changer: l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. *Gestion – revue internationale de gestion* (Numéro spécial sur la Transformation des organisations), 24(3), 131-138.
- French, W.L., & Bell, C.H. (1978). *Organizational development*. Englewood Heights, NJ: Prentice-Hall.
- Goshall, S., & Bartlett, C.A. (1994). Changing the role of top management: Beyond strategy to purpose. *Harvard Business Review*, novembre – décembre 1994, 79-88.
- Goshall, S. & Bartlett, C.A. (1995). Changing the role of top management: Beyond structure to processes. *Harvard Business Review*, janvier – février 1995, 86-96.
- Goshall, S. & Bartlett, C.A. (1995). Changing the role of top management: Beyond systems to people. *Harvard Business Review*, mai – juin 1995, 79-88.
- Hafsi, T., & Demers, C. (1997). *La capacité de changement des organisations: La comprendre et la mesurer*. Éditions Transcontinentales.
- Hafsi, T., & Fabi, B. (1997). *Les fondements du changement stratégique*. Éditions Transcontinentales.
- Hall, G. E., & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. Albany: State University of New York Press.
- Huber, G. P., & Van de Ven, A. H. (1995). *Longitudinal field research methods: Studying the processes of organizational change*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- Keely, M. (1978). A social justice approach to organizational evaluation. *Administration Science Quarterly*, 23, 272-292.
- Klein, K.J., Dansereau, F., & Hall, R.J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19, 195-229.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, mars – avril 1995, 59-67.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics. Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics II. Channels of group life; social planning and action re-search . *Human Relations*, 1(2), 143-153.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social sciences*. Harper.
- Miller, D., Greenwood, R., & Hinings, C.R. (1997). Creative chaos versus munificent momentum : The schism between normative and academic views of organizational change. *Journal of Management Inquiry*, 6 (1), 71-78.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). Transformer l'entreprise. *Gestion – revue*

- internationale de gestion* (Numéro spécial sur la Transformation des organisations), 24(3), 122-130.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining organizational behavior*. London: Jossey-Bass.
- Morin, E.M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité des organisations: théories, représentations et mesures*. Montréal, Québec : Gaëtan Morin.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creative company*. Oxford : Oxford University press.
- Penning, J.M., & Goodman, P.S. (1977). Toward a workable framework. In P.S. Goodman & J.M. Penning (dir.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 96-105). San Francisco: Jossey Bass.
- Pettigrew, A.M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1 (3), 267-292.
- Porras, J. I., & Silvers, R. C. (1991). Organization development and transition. *Annual Review of Psychology*, 42, 51-78.
- Porras, J.I. & Robertson, P.J. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M.D. Dunette & L.M. Hough (Éd.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>e</sup> Édition, vol. 3) (pp. 719-822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for change : logical incrémentation*. Homewood, Ill. : Irwin
- Rondeau, A. (1999a). Transformer l'organisation. Comprendre les forces qui façonnent l'organisation et le travail. *Gestion – revue internationale de gestion*, 24 (3), 12-19.
- Rondeau, A. (1999b). Transformer l'organisation. Vers un modèle de mise en œuvre. *Gestion – revue internationale de gestion*, 24 (3), 148-157
- Rousseau, D.M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in Organizational Behavior*, 7, 1-37.
- Tichy, N.M., & Sherman, S. (1993). *Control your destiny or someone else will: How Jack Welch is making General Electric the world's most competitive corporation*. Doubleday.
- Tushman, M.L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. In L.L. Cummings & B.M. Straw (sous la dir. de), *Research in Organizational Behavior* (pp.171-222), JAI Press.
- Van de Ven, A.H., & Huber, G.P. (1995). *Longitudinal field research methods: studying the processes of organizational change*. Thousand Oaks: SAGE publications.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1974). *Change: Principle of problem formation and problem resolution*. New York: W.W. Norton.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Zammuto, R.F. (1982). *Assessing organizational effectiveness: System change, adaptation, and strategy*. Albany (N.Y.): Suny Press.



# 20. VIEILLISSEMENT ET TRAVAIL

**Antoine Laville, Corinne Gaudart & Valérie Pueyo**

## Concepts-clés du chapitre :

## Théories développementales : processus de déclin et de construction

## Vieillesse par le travail et par rapport au travail

## Expérience

## Compétences multifonctionnelles

## Régulations par évitement et compensation

«Les changements démographiques qui annoncent un vieillissement accru de la population et de la population active, rendent urgentes une réflexion et des interventions dans les entreprises et auprès des personnels vieillissants. Il importe de prendre la mesure des conséquences des changements prévisibles qui s'accroîtront au cours des prochaines décennies et d'examiner comment le monde du travail peut et devra composer avec le phénomène nouveau et durable qu'est le vieillissement de la population active. De plus, ces changements démographiques n'ont pas lieu dans un vacuum. Elles doivent donc être analysées et comprises en tenant compte des grandes mutations qui bouleversent le monde du travail depuis quelques décennies. »

*Hélène David, Serge Volkoff, Esther Cloutier, Francis Derriennic ; 2001.*

Le vieillissement, chez tout individu, est l'inscription du temps tout au long de sa vie ; cette avancée en âge se traduit par des processus de transformations biologiques, psychologiques et sociales non seulement aux périodes extrêmes de la vie (jeunesse et vieillesse) mais aussi au cours de la période dite de la « vie active » pour se référer au travail professionnel (c'est à dire entre 15-20 ans et 60-65 ans) dans nos sociétés développées.

Certaines des transformations biologiques sont programmées dès la conception et la naissance ; c'est ce qui fait que le vieillissement s'enracine dans l'ordre biologique, constituant ainsi une communauté de destin pour tous. D'autres, biologiques, psychologiques et sociales sont liées à l'histoire de chacun dans toutes ses dimensions ; aussi le travail, ses conditions d'exécution participent à ces évolutions avec l'âge (Davezies et Coll., 1993).

La diversité et la variabilité<sup>1</sup> de ces transformations avec le temps de la vie sont la règle : l'âge chronologique ne marque qu'une durée depuis la naissance ; on ne peut en déterminer un état fonctionnel, social ou économique (Laville, 1989).

Aussi, les relations vieillissement travail dans la période de la vie active vont être définies sous un double aspect : en quoi le travail agit sur les processus de vieillissement en terme de déclin et de construction sur chaque salarié ou groupe de salariés ayant des histoires professionnelles analogues, autrement dit il s'agit de vieillissement par le travail ; d'autre part, en quoi ces transformations avec l'âge facilitent ou rendent difficiles l'exécution du travail dans les conditions imposées de sa réalisation : c'est à dire le vieillissement par rapport au travail (Teiger, 1989).

Les deux termes de ces relations ont des caractéristiques très variables, elles se transforment avec le temps (évolution des populations, transformations du travail) ; c'est ce qui rend difficile la compréhension de leur rôle respectif et des processus qui les expliquent.

<sup>1</sup> Par diversité nous entendons ce qu'il est habituel de considérer comme la variabilité inter individuelle, et par la variabilité, la variabilité intra individuelle.

## 20.1. QUELQUES REPERES HISTORIQUES

---

L'histoire des relations vieillissement-travail peut-être comprise sous ce double rapport.

De tous temps, dans nos sociétés, le travailleur âgé a été considéré (et l'est encore) en fonction de l'apport qu'il peut faire au groupe dans lequel il vit (Minois 1987) : soit il exerce un métier dans lequel il peut vieillir parce que il peut y apporter ses connaissances, son expérience, sa sagesse et qu'il peut transmettre ses savoir-faire aux jeunes (notaires, médecins, ...); soit à l'inverse, et parce qu'usé par le travail, il ne peut plus assurer avec le même rendement que les jeunes, le travail qui lui est demandé et il est exclu du métier ; il pourra soit être pris en charge par le groupe, malgré son inactivité, si celui-ci est organisé de manière solidaire ; soit à l'inverse il sera conduit à la misère et l'exclusion sociale parce que non productif dans des sociétés non solidaires. La représentation sociale du travailleur âgé varie également suivant l'état économique de nos sociétés : en période de développement, de prospérité, de plein emploi, les qualités de l'âgé comme son expérience, ses compétences sont valorisées ; à l'inverse en période de crise, ce sont les qualités des jeunes qui sont reconnues au détriment des âgés, ce qui tend par différents dispositifs à les écarter du marché du travail.

Depuis des temps très anciens, a aussi été reconnu ce qui peut être considéré comme de l'usure par le travail.

Ainsi, dès l'Antiquité, la mortalité précoce des mineurs est observée ; Ramazzini dans son ouvrage « De Morbis Artificum » (1700) cite un rapport d'Agricola notant que des femmes d'une région minière ont eu jusqu'à sept maris, ce que Lucrèce commente par ces termes : « ne savez-vous pas en combien peu de temps ils périssent et combien est courte la durée de leur vie ». Ramazzini lui-même note que les verriers agissent avec sagesse et prudence ; ils travaillent 6 mois de l'année et se reposent le reste du temps, ils abandonnent le métier vers 40 ans soit pour une autre profession, soit pour se reposer le reste de leur vie, du fait de leur « usure » par le travail.

Cette double question, vieillissement par le travail et par rapport au travail, est reprise au XIX<sup>ème</sup> Siècle avec l'essor de l'industrialisation qui la rend visible et la pose de manière aigüe ; elle inquiète les corporations et les associations de travailleurs, mais aussi la bourgeoisie industrielle qui craint une baisse de la production des travailleurs âgés et « usés ». C'est à cette époque que vont s'étendre les institutions de retraite ouvrière dont certaines vont fixer l'âge de droit à pension dans un métier au moment où le plus grand nombre ne peut plus travailler (Cottreau, 1983).

En 1840, Villermé mène une enquête sur l'état physique et moral des ouvriers où il soutient que l'état de santé de cette catégorie sociale n'est pas tant dû aux conditions de travail qu'à ses conditions de vie. D'autres enquêtes suivront, les unes reprenant ce point de vue, d'autres mettant en cause les conditions de travail. C'est à

cette époque également que des tables de mortalités différentielles commencent à être établies dont les interprétations quant au rôle des conditions de travail provoqueront des débats animés (Cottureau, 1983). Par ailleurs, c'est aussi à cette époque qu'on trouve les premières traces de ce qu'on nomme maintenant la démographie du travail : en 1885, paraît un rapport de Mazzeron dans le Journal Officiel qui montre chez les mineurs de charbon de la région de Carmaux des structures d'âge plus jeunes chez ceux qui travaillent au fond, par rapport à ceux de surface ; une des causes évoquées est que les mineurs de fond « usés » sont mis en poste en surface (Trempe, 1983). Pendant toute cette période, seul le travail physique est pris en considération.

Au XX<sup>ème</sup> siècle, entre les deux guerres mondiales, se développent des études expérimentales sur les relations âge et cognition ; mais le travail professionnel dans sa réalité complexe est peu pris en compte.

C'est après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale que les recherches sur les relations vieillissement-travail vont connaître un certain essor à partir de plusieurs approches (Teiger, 1989).

En 1933, aux USA, Barkin avait produit un rapport où il montrait que les contraintes de temps dans le travail étaient associées à des structures d'âge des salariés concernés plus jeunes que les contraintes d'effort physique (Belbin, 1953).

C'est ce type d'approche, relations entre contraintes de travail et structure d'âge, qui va être repris ensuite par Belbin (1953). Le Gros Clark et Coll. (1955) et Smith (1973-74) en Grande-Bretagne, par Wisner, Laville et Teiger (Teiger & al., 1983), Molinié et Volkoff (Molinié, 1993) en France. Ces études quantitatives pointent quelques contraintes ou associations de contraintes sélectives en fonction de l'âge qui trouvent leurs explications au niveau des processus de vieillissement : contraintes de temps sévères et ralentissement des processus de traitement d'information, horaires de travail postés ou de nuit et fragilisation des rythmes nycthéméraux.

Dans cette deuxième moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, se poursuivent les études expérimentales sur les processus de vieillissement et naissent des études sur le terrain (en ergonomie en particulier) ces dernières vont développer une problématique déjà repérée à des époques antérieures (Salthouse, 1985 ; Baltes, 1987) : le vieillissement est un processus de transformation où se combinent des phénomènes de déclin et de construction : suivant l'importance de chacun de ces types de transformations et suivant les conditions de travail, les salariés pourront compenser le déclin par des stratégies particulières grâce à leur expérience du travail, ou non, et dans ce cas les risques d'exclusion sont importants.

Il faut rappeler que l'intérêt pour les travailleurs âgés et donc les recherches qu'ils suscitent ont leur origine dans les situations socio économiques des sociétés. « L'employabilité » des âgés est une question qui a préoccupé le XIX<sup>ème</sup> siècle, elle s'est de nouveau posée après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale comme le montrent en particu-

lier les rapports de l'OCDE (Griew, 1964 ; Belbin, 1965 ; Marbach, 1968).

Cette histoire des relations vieillissement-travail et des recherches dans ce domaine s'inscrit dans l'histoire du travail, des mouvements sociaux et plus généralement de nos sociétés. A toutes les époques, les connaissances ont progressé à partir d'observations fines du travail, des pathologies en lien avec le travail, mais aussi de données quantitatives, parfois rudimentaires dans les temps anciens, sur l'espérance de vie, sur les âges limites d'exercice du métier et plus récemment sur les structures d'âge en fonction des situations de travail. A ces approches, il faut ajouter celles de la sociologie du travail, plus récentes, que nous n'avons pas traitées dans ce chapitre.

Ce rappel historique montre que nos ancêtres, même les plus lointains, avaient tracé des voies et établi des connaissances dans ce domaine que nous ne faisons que reprendre et développer avec nos moyens actuels.

## **20.2. LA POPULATION ACTIVE ET LE TRAVAIL EVOLUENT**

---

Le vieillissement individuel, au cours de la période de la vie active, s'inscrit dans deux autres principales dimensions temporelles : celle de l'évolution de la population, en particulier celle en âge de travailler professionnellement, et celle de l'évolution du travail. Parallèlement évoluent les modes de vie qui ne sont pas sans rapport avec l'évolution des travailleurs et du travail.

### **20.2.1. L'évolution de la population active**

Plusieurs phénomènes marquent les dernières décennies en France et dans les pays européens :

- Un vieillissement de la population en âge de travailler par une augmentation de la population des 45 ans et plus. Cette évolution a de grandes probabilités de se poursuivre dans les années à venir ; en France, la génération des « baby-boom », née dans les années qui ont suivi la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale atteint actuellement les âges de 45-55 ans ; la baisse de natalité qui a suivi, avec de faibles fluctuations, se fait sentir dans les classes plus jeunes et son impact dans les prochaines décennies se maintiendra. En France, les 45 ans et plus représentaient 35% de la population en âge d'être au travail, ils devraient en représenter 46% en 2015. Dans l'Union Européenne (15 pays) les 45-64 ans représentaient 35% de la population active (entre 15 et 64 ans) en 1995, ils devraient passer à 45% en 2015 avec quelques différences suivant les pays (Volkoff & al., 1995).

Plusieurs autres phénomènes jouent pour moduler les relations travail emploi et vieillissement de la population en âge d'être actif (Molinié, 1995).

- La crise de l'emploi : en France, le taux d'activité des 55-64 ans est passé de 73% en 1971 à 42% en 1991 - les travailleurs âgés ont été particulièrement atteints dans les politiques des entreprises. Le droit à la retraite à 60 ans a accentué cette diminution du taux d'activité des classes les plus âgées.
- A la baisse de la natalité dans les dernières décennies s'ajoute une entrée plus tardive des jeunes dans le travail ; d'une part la durée et le taux de scolarisation s'est très fortement accru chez les jeunes de moins de 25 ans depuis 1980 ; d'autre part la crise de l'emploi, qui a aussi touché les jeunes, a renforcé cette tendance. Par contre le niveau de formation de ces jeunes à leur entrée au travail est nettement plus élevé que les générations précédentes à âge équivalent.
- Le taux d'activité des femmes a augmenté depuis les années soixante (45% en 1968 – 80% en 1995) et se rapproche de celui des hommes pour toutes les générations.
- Enfin l'augmentation de l'espérance de vie qui se poursuit, associée à un meilleur état de santé de la population en fin de vie active, joue un rôle sur le taux d'activité de ces classes d'âge. En France en 1935, 50% des femmes et 36% des hommes étaient encore en vie à 70 ans, en 1995 ces pourcentages étaient respectivement de 86% et de 68%

Ainsi, actuellement, la population active a des caractéristiques qui se modifient relativement vite par rapport aux périodes antérieures (en dehors des périodes de guerre, de famine ou d'épidémie) : importance des générations des plus de 40-45 ans, resserrement de la période de travail (entrée tardive des jeunes au travail, retraite avancée), augmentation du taux d'activité des femmes (en particulier pour les plus âgées), accroissement du niveau de formation scolaire et professionnelle des jeunes creusent l'écart avec les générations antérieures.

Si l'arrivée des nouvelles générations au travail peut être connue dès maintenant pour les années à venir, l'évolution des autres caractéristiques de la population active est plus difficile à prévoir car fonction d'évènements conjoncturels et de décisions politiques.

## **20.2.2. Les transformations du travail**

Les deux dernières décennies ont été marquées par de fortes évolutions du travail (Gollac & al., 1996).

Les techniques telles que l'informatique et les technologies de circulation de l'information se sont largement diffusées ; par contre l'automatisation et la robotisation n'ont pas connu un développement important.

L'organisation du travail s'est transformée du fait de recherche permanente de gains de productivité pour répondre à une concur-

rence de plus en plus exacerbée. La pression commerciale atteint les secteurs de production de biens : la variété des produits et des modèles s'accroît, les délais entre fabrication et livraison aux clients se réduisent avec une diminution des stocks : les exigences se traduisent par des fluctuations de personnel (intérimaires, CDD) et d'horaires de travail en fonction des variations de la demande.

A l'inverse, des méthodes d'organisation du travail, jusqu'ici appliquée aux secteurs de production de biens, sont introduites dans les services administratifs et les services à la clientèle (évaluation et contrôle des temps opératoires).

Ces évolutions ont des conséquences sur les conditions de travail<sup>2</sup> (DARES, 1999-2000). Si les durées hebdomadaires longueur de travail (plus de 40h/semaine) ont tendance à diminuer, surtout chez les ouvriers, le travail du dimanche et le travail en horaire posté (2x8 ou 3x8) augmentent. Par ailleurs la fluctuation des horaires est accentuée par le fait que leur prévision par les salariés eux-mêmes est de plus en plus réduite<sup>3</sup>.

Les pressions sur le rendement ont eu lieu de tout temps et surtout depuis l'extension de l'industrialisation au XIX<sup>ème</sup> siècle ; les techniques de mesure et de contrôle du temps s'affinent et, bien que difficile à estimer, l'intensification du travail tend à s'accroître : des études en entreprises et quelques indices quantitatifs vont dans ce sens : un pourcentage croissant de salariés déclarent que leur rythme de travail est déterminé par le demande des clients ou du public<sup>4</sup>, ou par des normes et délais à tenir en un jour ou moins<sup>5</sup>. Le contrôle permanent par la hiérarchie touche au pourcentage élevé de salariés<sup>6</sup>.

Enfin les conditions « classiques » de travail tels que les efforts physiques ou les postures pénibles, les risques toxiques, sonores, thermiques et accidentels ne diminuent pas, alors que les risques infectieux s'étendent dans des secteurs comme l'agroalimentaire.

---

<sup>2</sup> Les données chiffrées citées sont tirées d'enquêtes Conditions de Travail menées en 1984-91 et 98 par le Ministère du Travail auprès d'échantillons représentatifs de la population active occupée. Environ 20 000 personnes ont été enquêtées à chaque fois, et les réponses se réfèrent aux conditions de travail perçues par les enquêtés.

<sup>3</sup> En 1991 27% des salariés déclaraient travailler plus de 40h/semaine, ils n'étaient plus que 23% en 1998. Pendant cette période le pourcentage d'ouvriers qualifiés de type industriel travaillant en horaires alternants (2x8 ou 3x8) est passé de 29 à 36% chez les hommes et de 19 à 24% chez les femmes, et pour les ouvriers non qualifiés de 27 à 32% chez les hommes et de 21 à 34% chez les femmes.

En 1998, 9% des salariés ne connaissaient leurs horaires de travail que pour la semaine suivante, 8% pour le lendemain et 5% pour le jour même.

<sup>4</sup> 39% en 1984 – 58% en 1993

<sup>5</sup> 19% en 1984 – 44% en 1993

<sup>6</sup> 17% en 1984 – 24% en 1993

### **20.2.3. La confrontation âge - travail**

Les évolutions de certaines contraintes et de certains risques du travail semblent moins toucher les salariés âgés que les jeunes (Volkoff & al., 2000). Cependant du fait du vieillissement démographique de la population active, il est possible que les salariés âgés rencontrent de plus en plus de difficultés dans leur travail : les horaires de nuit ou postés, les contraintes sévères de temps, les exigences physiques élevées sont de moins en moins tolérés avec l'avancée en âge. Par ailleurs, les atteintes organiques, qu'elles soient liées au travail ou non, augmentent avec l'âge et créent des handicaps dans les situations de travail à fortes exigences physiques, sensorielles ou temporelles ; or l'évolution du travail tend à diminuer les possibilités d'affecter les salariés âgés à des postes dits « doux » ;

Autrefois, la stabilité dans le métier et l'emploi était fréquent ; l'expérience acquise pouvait alors être valorisée.

Actuellement, les changements techniques et organisationnels, la disparition de métiers, l'affaiblissement de secteur de production, l'expansion d'autres, rendent fragiles les compétences acquises antérieurement, obligent à une mobilité d'emploi, alors que la formation professionnelle initiale est plus lointaine pour les âgés que pour les jeunes, et que la formation continue bénéficie plus à ces derniers qu'aux générations précédentes. Aussi l'apprentissage de nouvelles techniques ou de nouvelles tâches avec le développement de la polyvalence peut être source de difficultés si des modalités pédagogiques particulières ne sont pas mises en œuvre.

Ces évolutions, décrites à grands traits, recouvrent une importante variété de situations. Il y a des secteurs des entreprises, des métiers qui évoluent très vite, d'autres beaucoup plus lentement ; les conditions de travail diffèrent également suivant les catégories socioprofessionnelles ; enfin les populations âgées les plus fragilisées sont celles qui ont été le moins scolarisées ou formées professionnellement.

Cependant ces données générales ne conduisent qu'à identifier des problèmes ; ce sont des connaissances tant sur le processus de vieillissement que leur combinaison dans l'activité de travail qui permettent de préciser les transformations des situations pour les rendre compatibles avec l'avancée en âge des salariés.

## **20.3. LES PROCESSUS DE VIEILLISSEMENT ET LEUR RELATION AVEC LE TRAVAIL**

---

Les données générales exposées dans la partie 2 ne conduisent qu'à identifier des problèmes ; ce sont des connaissances tant sur le processus de vieillissement que leur combinaison dans l'activité de travail qui permettent de préciser les transformations des situations pour les rendre compatibles avec l'avancée en âge des salariés.

Cette partie vise d'une part à présenter et situer les connaissances sur le processus de vieillissement et d'autre part, à positionner un cadre théorique adopté dans l'approche ergonomique de l'étude des liens vieillissement-travail. Cette approche permet de rendre compte de la multidimensionnalité de l'activité<sup>7</sup>, de comprendre l'interaction des différentes fonctions dans la réalisation d'une tâche, de situer les transformations de l'activité avec l'âge dans leurs rapports avec l'histoire, le parcours individuel et le contexte technico-organisationnel où elles se déroulent.

### **20.3.1. Un cadre théorique issu des théories développementales**

Nous inscrivons les liens vieillissement-travail dans le cadre de théories développementales (Baltes, 1987) qui nous fournissent des repères pour caractériser le développement tout au long de la vie («life-span»). Le vieillissement est alors considéré comme un processus de transformation inscrit dans le développement individuel (Marquié, 1993) ; ce n'est pas un état stable et soudain (Teiger, 1989).

Par ailleurs, contrairement aux modèles simplificateurs du vieillissement insistant uniquement sur la notion de déclin, dans les modèles de développement, le vieillissement est conçu comme une dynamique entre croissance (gains) et déclin (pertes) (Baltes, 1987) : les études de constances et changements de comportements tout au long de la vie mettent en évidence les points suivants :

- «toutes les périodes de la vie relèvent d'un même processus de développement au cours duquel des changements surviennent» (Marquié, 1995) ;
- le développement est co-déterminé par de multiples systèmes d'influence. «Cela fait référence aux interactions entre l'histoire individuelle et les caractéristiques de l'environnement au moment où se déroule cette histoire» (Marquié, 1993) mais aussi aux «événements de la vie» qui ont, d'une personne à une autre, des caractéristiques diverses et des impacts divers sur le comportement ;
- on relève des similarités et des différences inter-individuelles dans le développement. En effet, ces multiples systèmes d'influence conduisent à des similarités (ce sont par exemple les déterminants biologiques et certains déterminants environnementaux) mais aussi à de la singularisation, c'est-à-dire à de la diversité (en lien par exemple avec la part singulière des parcours de vie) ;

---

<sup>7</sup> L'activité est en effet un creuset intégrant diverses rationalités : rationalité de la santé, rationalité de la production, etc...



- les conditions de l'environnement dans lequel s'effectue le développement favorisent ou non la plasticité individuelle<sup>8</sup> et donc la flexibilité du comportement qui permet l'adaptation ;
- l'influence de l'environnement explique pour une part la diversité. En effet, le vieillissement recouvre une part génétique mais aussi des phénomènes d'altérations dûs aux interactions avec l'environnement, ie liés au mode de vie et aux conditions de travail ;
- l'expérience peut permettre parfois, sous certaines conditions, de pallier les éventuels déficits (physiologiques, cognitifs) liés à l'âge ou du moins de les limiter.

Ce type de modèles permet donc de considérer que le vieillissement s'accompagne d'altérations fonctionnelles, organiques d'origines diverses mais aussi de maturation et de différenciation liées à l'expérience et conduisant notamment au développement de compétences et à des transformations de système de valeurs orientant la conduite ; déclin et maturation étant pour une part liés à l'environnement au sens large du terme.

Les aspects de déclin qui jouent un rôle dans l'activité de travail (Millanvoye, 1995 ; Davezies, Cassou & Laville, 1993 ; Laville, 1993) sont caractérisés par :

- une diminution de la performance<sup>9</sup> des systèmes sensoriels (notamment auditif et visuel) ;
- une diminution de performance de l'appareil locomoteur au niveau articulaire et musculaire ;
- une plus grande fréquence de pathologies cardio-vasculaires ;
- une fragilisation du sommeil (se traduisant par une diminution du sommeil profond et par l'apparition de fréquents réveils, le sommeil est alors moins «efficace») ;
- un ralentissement du traitement de l'information (augmentation des temps de réaction, etc.) qu'on peut rapprocher entre autres
- d'une moindre tolérance au travail sous contraintes de temps importantes ;
- une fragilisation de la mémoire immédiate.

Cependant, on peut relever des vitesses différentielles de vieillissement entre fonctions et une grande variabilité inter-individuelle.

Les aspects de maturation sont caractérisés par une possible mise en œuvre de l'expérience. L'expérience peut être définie comme «le vécu d'un ensemble, d'événements, de situations dont éventuel-

---

<sup>8</sup> La notion de plasticité individuelle renvoie à la possibilité pour une personne d'élaborer différentes formes de comportements et de développement. Elle est utilisée notamment dans les travaux sur l'apprentissage. Ainsi, on a pu mettre en évidence que certains travaux hautement répétitifs et parcellaires entraînaient une rigidification du comportement des opérateurs et augmentaient la difficulté d'apprentissage de nouvelles tâches.)

<sup>9</sup> Nous utilisons ce terme de performance car les études expérimentales s'intéressent uniquement au résultat des exercices, et aux capacités maximales.)

lement on peut tirer les conséquences, les enseignements : elle est le fondement nécessaire à la construction des compétences à condition qu'on en tire les leçons (Pueyo, 1999).

L'accroissement de l'expérience pourrait, sous certaines conditions, permettre de gérer les déficits potentiels liés au vieillissement et posant problèmes dans certaines situations de travail.

Welford (1964) développe qu'avec l'âge et l'expérience qui vont de pair, la capacité à affronter des situations nouvelles augmente en raison des connaissances et techniques acquises et avec elles la base de construction de nouveaux modes d'actions. Si le champ des possibles est augmenté, en contrepartie, l'expérience pourrait potentiellement créer en situation nouvelle une difficulté quant au choix de la réponse la plus adéquate conduisant ainsi à la désorganisation, l'hésitation, la confusion.

En résumé, en s'inscrivant dans ces théories développementales le vieillissement peut être décrit comme «un changement d'équilibre (un changement d'état fonctionnel), équilibre tendu entre deux pôles instables, dynamiques : celui de l'altération et de celui de la maturation, différenciation. La dynamique de ces deux pôles et leur perméabilité à l'environnement les rendent instables, l'équilibre peut alors être rompu dans des conditions fragilisantes ; mais des régulations sont mises en place par les opérateurs afin de compenser ces perturbations (externes c'est-à-dire liées à l'environnement au sens large du terme ou internes) et de retrouver un équilibre satisfaisant qui leur permettent d'arriver au but de l'action, au but du système (Pueyo, 1999).

Ces régulations évoluent au fil du temps car l'acquisition d'expérience, les compétences qui en résultent, la transformation des valeurs qui s'opère et l'apparition d'éventuels déficits modifient les compromis effectués. En effet, les critères considérés et les ressources disponibles, (certaines apparaissant avec l'expérience, d'autres n'étant plus accessibles, disponibles du fait du déclin) changent (Pueyo, 1999).

### **20.3.2. Intérêt des études en situation de travail**

Les recherches en psychologie expérimentale, - pour certaines inscrites dans des modèles théoriques développementaux (Salthouse, 1985) apportent des connaissances de base sur l'évolution des capacités cognitives avec l'âge. Ainsi, elles montrent un déclin de grandes fonctions mentales comme la mémoire de travail ou l'attention (qu'elle soit soutenue, partagée, alternée ou sélective) (Mc Dowd, Birren, 1990). Ce déclin se traduit par la diminution de la performance pour des tâches impliquant la mise en œuvre de ces fonctions.

Encore faut-il noter que ces déclin sont souvent mis en évidence à des âges dépassant ceux de la vie active. Et que, s'agissant de l'attention par exemple (mais on pourrait développer les mêmes sortes de critiques pour les autres fonctions cognitives), il est impossible de séparer cette fonction de la sensibilité aux contraintes

de temps ou de l'évolution de la mémoire. Ou encore, les tâches étudiées ne permettent pas le recours aux connaissances antérieures et ôtent pour le sujet les possibilités d'orienter et de finaliser son activité. Enfin, en situation de travail, les informations ont toujours une signification et offrent une certaine cohérence pour l'opérateur.

Plus généralement, les recherches de psychologie expérimentale analysent l'évolution de fonctions isolées selon l'âge, sur des populations mal contrôlées ou très spécifiques. Les principales limites à un transfert en situation de travail sont liées à la volonté d'épuration ou d'abstraction de la situation pour mieux atteindre les fonctions<sup>10</sup> :

- l'absence de finalisation des tâches pour le sujet du fait de leur définition par l'expérimentateur,
- l'absence d'analyse des processus mis en œuvre au profit de la performance,
- l'absence de prise en compte de l'expérience de la tâche, a fortiori des parcours professionnels
- l'absence de prise en compte des effets de l'environnement.

Or, le but de l'analyse des liens vieillissement-travail (que ce soit dans le cadre du vieillissement par le travail ou par rapport au travail) ne peut faire l'abstraction ni du but des travailleurs, ni de leur expérience, ni du contexte, ni de l'interaction que suppose leur rôle de régulateur, sans nier les possibilités de fragilisation.

Ces recherches par leur volonté d'épuration ne peuvent donc permettre d'appréhender la complexité et la globalité des liens vieillissement-travail. En effet, elles permettent peu de prendre en considération, entre autres, la combinaison des effets cumulés de l'environnement et des apports très diversifiés du «temps vécu», en particulier des acquis de l'expérience, alors que celle-ci permet de compenser par ailleurs les déclin.

Il importe donc d'appréhender les liens vieillissement-travail en situation réelle, en s'intéressant à l'activité de travail «régulation permanente par un opérable instable d'un environnement instable» (Laville, 1998). En effet, ainsi, c'est la double dynamique du développement et du «cadre» dans lequel il s'exerce qui est considérée, mais également le lien inextricable entre déclin et maturation qui est observé, et, la question des conditions d'usure ou de constitution et mise en œuvre de l'expérience qui est abordée.

Enfin, pendant la période de la vie active, les caractéristiques programmées du vieillissement continuent à agir et le travail se trouve être un facteur essentiel de l'environnement qui agit sur ces transformations dans toutes leurs dimensions : physiques, cognitives, psychiques, sociales et économiques.

---

<sup>10</sup> Cette volonté d'épuration est également liée à la recherche d'invariance de phénomènes plus que leur variabilité (Laville, 1995).

### **20.3.3. Une prise en compte de l'expérience développée dans le travail par les opérateurs vieillissants**

Il apparaît donc que l'étude des liens entre vieillissement et travail en situation réelle est l'approche pertinente et privilégiée pour déterminer :

1. le rôle possible de l'expérience développée par les opérateurs vieillissants pour résister aux déficits potentiels apparaissant avec l'âge et
2. les conditions techniques, sociales, organisationnelles de sa création et de sa mise en œuvre au niveau individuel et collectif.

Cette étude s'inscrit dans une perspective développementale d'évolution conjointe du système de travail à gérer et de l'opérateur au cours du temps. L'opérateur régulateur du système gère ce dernier par un compromis de ressources (compétences, outils de production, collègues, etc.) et de contraintes internes et externes (lacunes, déficits liés à l'âge, etc., contraintes de temps, etc.). Les compromis «se traduisent par des variations intra ou inter individuelles qui matérialisent la manière dont l'opérateur adapte les exigences de la situation ou s'y adapte pour construire une activité qui satisfasse à divers critères tels que l'efficacité, la sécurité, une relative économie de moyens mentaux et physiques impliqués» (Valot & al. 1995). On peut donc s'attendre à ce que les travailleurs vieillissants mettent en œuvre des stratégies individuelles et collectives qui tiennent compte des «nécessités» du système et de leurs propres ressources.

En effet, durant la vie professionnelle, les compromis évoluent car non seulement les systèmes techniques et organisationnels changent «en tant que tels» mais aussi les contraintes et ressources internes (de l'opérateur régulateur) et externes (relatives au système). Du côté des contraintes internes on a pu évoquer par exemple que le vieillissement s'accompagne parfois d'altérations. Du côté des ressources, il faut réévoquer que le vieillissement, processus de transformation s'accompagne de maturation-différenciation liée à l'expérience. Cette expérience conduit, sous certaines conditions au développement de compétences, l'expérience étant elle-même constituée d'éléments de déclin (c'est l'expérience du changement d'équilibre fonctionnel et de certaines difficultés à affronter des situations de ce fait) et de «construction».

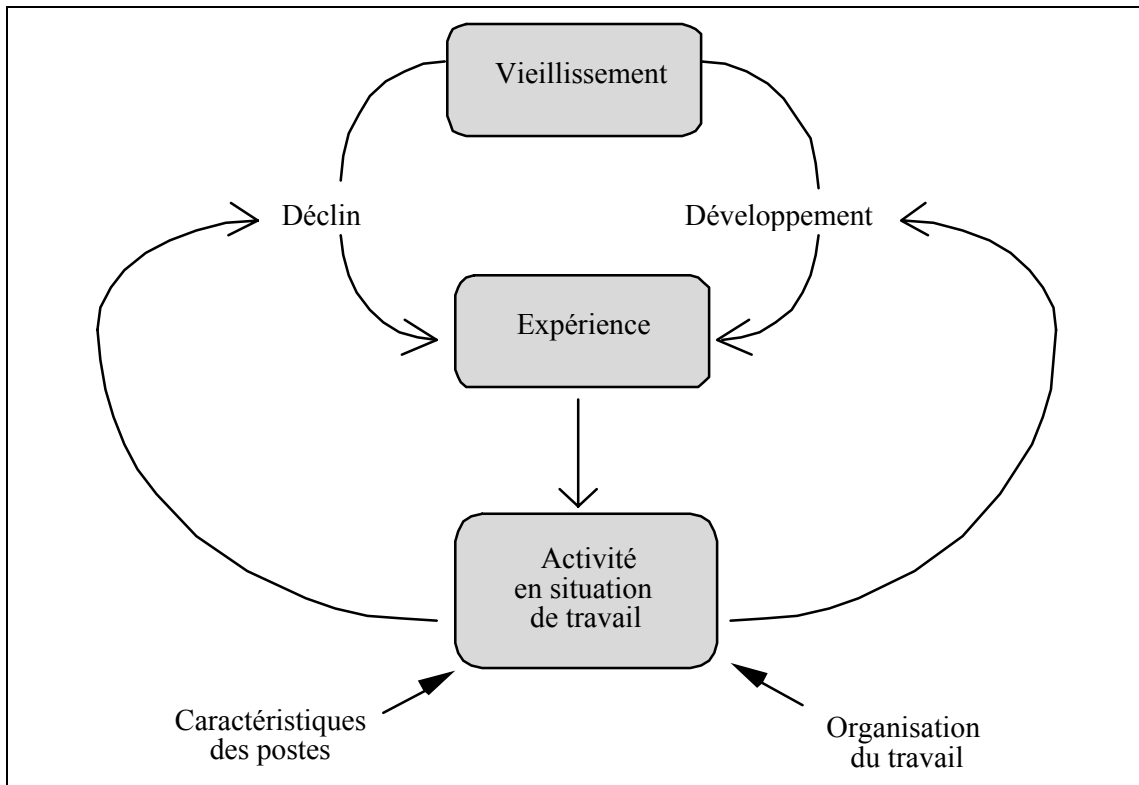


Figure 20.1 Les relations entre le vieillissement, le travail et l'expérience (Gaudart, 2000)

Ces compétences sont des ressources internes qui changent avec le temps et permettent d'envisager les contraintes et ressources externes et internes différemment. Plus précisément, les compétences sont au carrefour de trois pôles de l'activité de travail dont elles permettent l'articulation. Ces trois pôles sont les suivants : le système, soi et les autres, induisant chacun des critères, des ressources, des contraintes hétérogènes qui évoluent avec le vieillissement et l'expérience. Pour exemple, s'agissant du pôle «autres», de nombreuses études ont montré une modification du rapport aux règles (Cru, 1988, Reynaud, 1989, Dodier, 1993), ou une prise en compte de l'état fonctionnel des autres (Assunção, 1998, Pueyo, 1999) ou encore une gestion, une prise en main du collectif (Pueyo, 1999).

Ainsi, au cours de la vie professionnelle, la relation aux événements, le rapport au monde et les compétences se modifient. Il en résulte le développement de stratégies spécifiques permettant de limiter ou de résister à des difficultés accrues accompagnant le vieillissement pour faire face à certaines exigences du travail.

Ces stratégies rendent compte de deux grandes modalités de gestion liées à une activité métacognitive : l'évitement et la régulation-compensation.

L'évitement est la modalité adoptée quand la personne sait ne pas pouvoir ou ne pas vouloir compenser (ni assimiler ni accommoder<sup>11</sup>) il marque une limite reconnue par l'individu à son adaptabilité aux conditions de travail qui lui sont faites.

<sup>11</sup> L'assimilation, dans le sens large est "l'action de l'organisme sur les objets qui l'entourent, en tant que cette action dépend des conduites antérieures portant sur

Les modalités d'évitement peuvent prendre diverses formes : l'évitement individuel de circonstances à risques (les conducteurs âgés qui évitent la conduite de nuit par exemple, Marquié, 1993), la répartition de tâches au sein d'une équipe évitant aux plus âgés des contraintes physiques (Colombel, Millanvoye & Volkoff, 1995 ; cf. paragraphe 4.1.2.), jusqu'au retrait de la situation (la sortie d'activité ou du métier, Gaudart, Pondaven, 1998, cf. paragraphe).

Les stratégies de compensation sont permises par la mise en place de régulations fonctionnelles (l'individu change de méthodes mais conserve le même objectif) et/ou structurales (il modifie ses objectifs : modification des normes de temps, de tolérances, notamment de précision et apparition d'un arbitrage entre vitesse et précision, recours à une sélection des objectifs prioritaires, modification des règles d'exécution (Leplat, 1975)). Elle se traduit également par des compensations «inter-fonctions» ie que les effets du vieillissement sur certaines fonctions peuvent être compensés par d'autres (Salthouse, 1984, Marquié, Baracat, 1992) mais aussi par des modes de compensations fondés sur des compromis entre objectifs (gagner du temps et préserver sa santé par exemple, Gaudart, 1996 cf. paragraphe 4.1.1.). Cependant, certaines caractéristiques du travail, du système de travail (organisation, technique, etc.) restreignent les marges de manoeuvre disponibles<sup>12</sup> pour la mise en oeuvre de ces stratégies : ce sont les contraintes de temps fortes, les rigidités du système technique et organisationnel, la polyvalence accrue, etc.

Ces marges de manoeuvre sont à des niveaux divers :

- au poste de travail lui-même elles consistent à permettre aux opérateurs de «développer leurs propres manières de faire, utili-ser leur expérience» .../...
- dans des collectifs (allant du collectif de travail à l'entreprise), alors «c'est organiser le travail de manière que, face à la diversité des caractéristiques des opérateurs, soit proposée une diversité des situations de travail» (Laville, 1995).

Deux grands types de questions se posent alors : comment le travail agit-il sur les processus de déclin et de construction ? comment, en retour, ces transformations avec l'âge modifient-elles la manière de réaliser le travail ? La réponse à ces questions permet d'apporter aux entreprises des solutions pour adapter le contenu et l'organisation du travail à la population vieillissante dans le double objectif de maintenir les exigences de production sans dégrader la santé des opérateurs.

Trois principales caractéristiques du vieillissement au travail sont ainsi à retenir dans ce cadre :

---

les mêmes objets ou d'autres analogues" (Piaget, 1971). L'accommodation rend compte de l'action du milieu "la pression des choses aboutit toujours, non pas à une soumission passive mais à une simple modification de l'action portant sur elles" (Piaget, 1971)

<sup>12</sup> On peut définir les marges de manoeuvre comme "la zone d'initiative et de tolérance dont dispose l'opérateur pour assurer le fonctionnement d'un système" (Weill-Fassina, Valot, 1998)

- les transformations individuelles avec l'âge se déroulent dans deux autres dimensions temporelles : le temps des générations qui se succèdent (allongement de la scolarité, de la formation professionnelle,...) et le temps de l'environnement (changements techniques, organisationnels, accroissement de la diversité des horaires, ...)
- l'augmentation de la diversité inter-individuelle avec l'âge : chacun a un développement et un parcours personnel et le marque de l'environnement et du travail ne sont pas les mêmes pour tous. Le déclin et la construction sont toujours des phénomènes individuels qui se déroulent dans des temps propres à chacun ;
- l'intrication très forte de ces processus de construction et de déclin : d'un côté les conditions de travail, le contenu même du travail, peuvent provoquer des accidents, des maladies, des troubles psychiques, relationnels, accélérer certains processus de déclin ; d'un autre côté, la vie de travail permet d'acquérir de nouvelles compétences, de l'expérience, une familiarisation avec diverses formes de travail. Ces processus de construction peuvent alors compenser certains aspects du déclin, les uns, inéluctables, les autres provoqués. Aussi, dans la compréhension du vieillissement au travail, il est nécessaire de tenir compte de ces différentes formes de transformations, sinon le risque est de renforcer une dévalorisation excessive du travailleur âgé ou, à l'inverse, d'idéaliser ses qualités et de négliger ses difficultés, ce qui limite les perspectives pour l'action.

## **20.4. QUELQUES ENJEUX AUTOUR DES LIENS ENTRE VIEILLISSEMENT ET TRAVAIL**

---

L'étude des différents rôles de l'expérience des opérateurs vieillissants et des éléments du travail qui vont faciliter ou restreindre sa mise en œuvre et son développement a un double objectif :

- Un objectif scientifique : définir la nature de l'expérience des opérateurs vieillissants à partir de l'analyse de différentes situations professionnelles, et ainsi contribuer à une compréhension plus approfondie du fonctionnement de l'homme au travail dans le cadre de théories développementales ;
- Un objectif social et économique : définir les conditions de maintien au travail jusqu'à l'âge de la retraite des opérateurs vieillissants sans une dégradation prématurée de leur santé.

C'est avec ce double objectif en tête que seront abordés quelques enjeux des liens entre le vieillissement et le travail : les caractéristiques des compétences des opérateurs vieillissants face aux évolutions du travail ; dans quelles conditions leur expérience leur permet-elle d'apprendre de nouvelles situations de travail et de faire face aux exigences de flexibilité des entreprises ?

## **20.4.1. Les caractéristiques des compétences des opérateurs vieillissants**

La notion de compétence est depuis quelques années au centre d'un débat : le système de qualification jusqu'ici employé dans les entreprises pour valider les connaissances professionnelles des opérateurs se trouve remis en question. Les exigences de réactivité et de flexibilité imposées aux entreprises du fait d'une concurrence accrue, et la complexité croissante des systèmes de production rendent le travail de plus en plus imprévisible et, de ce fait, la prescription de plus en plus floue : la performance productive reposerait dorénavant sur l'initiative, la créativité des opérateurs (Lichtenberger, 1999 ; Pastré, 1999). L'évaluation et la validation des qualifications ne peuvent donc plus uniquement se référer à l'exécution de la tâche, c'est-à-dire à une caractérisation du poste de travail. Elles doivent également prendre en compte la part non prescrite du travail que les opérateurs apportent, les compétences.

Or, dans un contexte démographique où la population active vieillit, les entreprises se posent le problème des possibilités d'adaptation des opérateurs vieillissants aux nouveaux besoins de production et donc de leurs compétences. Trois points de vue peuvent fonder ces représentations qui débouchent toutes sur une exclusion des opérateurs vieillissants (Gaudart & Weill-Fassina, 1999) :

- Un point de vue qui associe les compétences aux aptitudes individuelles. Or, ces aptitudes, quand elles sont prises isolément les unes des autres et en dehors de leur contexte de mise en œuvre, montrent un déclin de fonctions psychologiques et physiologiques.
- Un point de vue qui ramène les compétences à des savoirs techniques et qui interroge donc l'adaptabilité des opérateurs vieillissants aux changements techniques et organisationnels du travail.
- Un point de vue basé sur un modèle de productivité de l'emploi qui associe les compétences à la performance et à la rentabilité, et où les opérateurs vieillissants représentent une main d'œuvre onéreuse et peu flexible qu'il faut faire partir au plus tôt.

Ces positionnements sur l'évolution des compétences avec l'âge s'opèrent sur un glissement des compétences vers la seule caractérisation des individus. Or, les compétences des opérateurs ne relèvent pas seulement de l'individu, mais d'une imbrication très forte entre d'une part les moyens que l'entreprise donne aux opérateurs en matière de formation, d'outils, inscrits dans une organisation du travail, et d'autre part les ressources des opérateurs. Ces ressources sont issues de la formation initiale, du parcours professionnel, plus globalement du développement personnel de chacun. En d'autres termes, ces ressources s'élaborent à partir de l'expérience des individus, expérience qui intègre des connaissances sur le monde, mais aussi sur soi et ses propres capacités. Elles évoluent donc avec l'âge.



De ce fait, la construction et la mise en œuvre des compétences vont se traduire par des modalités de régulation des situations de travail. Ces régulations établissent des compromis entre efficacité productive, préservation de soi et de sa santé et place dans le groupe de travail (Weill-Fassina & Teiger, 1998, formalisé par Pueyo, 1999). Nous voudrions rapporter ici quelques caractéristiques de l'évolution des compétences avec l'âge à partir de résultats d'études de terrain.

### **Les compétences des opérateurs vieillissants sont multifonctionnelles**

Nous entendons par « compétences multifonctionnelles » le fait qu'elles intègrent des régulations qui leur permettent d'assurer les exigences de production, de métier, tout en préservant leur santé.

Dans l'automobile, les tâches répétitives sous fortes contraintes temporelles auxquelles sont soumis les opérateurs vieillissants sont considérées dans la littérature psychologique (Welford, 1964 ; Salthouse, 1991) comme les défavorisant du fait, entre autres, d'un ralentissement du traitement de l'information. Par ailleurs, des études ergonomiques (chaînes de montage de téléviseurs, chaînes de couture aux cadences très rapides) (Laville & al., 1972) menées dans le secteur industriel montrent que certains de ces travaux sont même excluants à des âges très précoces. Toutefois, dans un contexte socio-économique où la population vieillissante est maintenue dans ce type de tâche, la comparaison des modes opératoires des opérateurs vieillissants travaillant sur la chaîne de montage automobile avec les plus jeunes montre que, pour une même tâche, les compétences mises en œuvre diffèrent suivant l'âge et ne relèvent pas des mêmes objectifs.

En effet, par rapport aux contraintes pénalisantes du travail (postures à tenir, efforts à exercer, mémorisation d'une grande diversité de pièces, associés à des contraintes de temps fortes), les plus âgés (c'est-à-dire ici les 45 ans et plus) réorganisent leur travail pour minimiser le poids de ces contraintes. Ils construisent pour cela des modes opératoires spécifiques, exécutés à un rythme aussi stable que possible et impliquant la mise en œuvre d'habiletés fines. Ces modes opératoires leur permettent ainsi de diminuer leurs déplacements liés à l'approvisionnement des pièces, de réduire les efforts et les postures par la prise d'indices tactiles plutôt que visuels (Gaudart, 1996).

Ces compétences que développent les plus âgés remplissent les exigences que se fixent ces opérateurs en matière de préservation de leur santé et d'atteinte des objectifs de production. La santé est entendue ici dans un sens large : il s'agit essentiellement de se préserver de douleurs, de sensation de fatigue, telles qu'elles peuvent être ressenties par les opérateurs comme étant en lien avec leur activité de travail. Ce sont ces compétences qui permettent à ces opérateurs de se maintenir dans leur poste de travail. Toutefois, leur expression reste très dépendante des caractéristiques des postes. Aussi, si, comme il a été observé sur cette même chaîne de montage, les contraintes de travail deviennent plus importantes

(une diversité de pièces plus grande augmentant les risques d'erreur, des exigences de qualité ne permettant qu'un contrôle visuel des pièces et donc entraînant des postures pénibles,...), alors ces compétences ne peuvent plus être utilisées. Cette situation peut marquer le début d'un processus d'exclusion du travail.

### **Les compétences se construisent aussi avec le collectif de travail**

Nous venons de voir à travers cet exemple que la construction de compétences multifonctionnelles, i.e. associant des objectifs de production à des objectifs de préservation de la santé, est associée à une régulation individuelle. Elle peut aussi impliquer une régulation collective au sein de l'équipe de travail. En voici quelques exemples.

#### **Une répartition des tâches entre « jeunes et âgés »**

Dans une entreprise de construction aéronautique (Millanvoye & Colombel, 1996), l'atelier d'assemblage est constitué d'opérateurs majoritairement âgés de 45 ans et plus (60 %). Les tâches d'assemblage des avions impliquent des exigences physiques importantes : efforts musculaires de longue durée associées à des postures pénibles (à genoux, accroupi, en déséquilibre, ...). Ces exigences, associées à de fortes exigences temporelles, sont d'ailleurs à l'origine de nombreux problèmes ostéo-articulaires : 71 % des opérateurs de l'assemblage ont au moins un trouble de l'appareil ostéo-articulaire, et ces troubles progressent avec l'âge.

Les tâches d'assemblage nécessitent également des savoir-faire que les plus jeunes possèdent moins parfaitement que les opérateurs plus anciens. On assiste donc à un « troc » entre les opérateurs en fonction de leurs ressources physiques et de leurs compétences : le travail est distribué de façon à réduire pour les plus âgés la part des tâches impliquant une importante pénibilité physique ou de fortes contraintes temporelles ; en contre partie, les tâches qui demande expérience et savoir-faire sont davantage exécutées par les opérateurs vieillissants.

Une autre étude réalisée dans la restauration collective au Brésil (Avila, 1998) montre le même type de résultats. La structure d'âge est un peu plus jeune que dans l'atelier de l'aéronautique grâce à une politique de renouvellement des départs à la retraite. Toutefois, les quelques plus âgés présents sont des femmes de plus de 40 ans avec au moins 10 ans d'ancienneté, et atteintes de troubles ostéo-articulaires. La vétusté des équipements et du matériel de la cuisine, associées aux fortes contraintes temporelles du travail (1000 à 3000 repas distribués entièrement confectionnés sur place), rendent ce travail très pénibles physiquement. Il nécessite également des savoir-faire que les plus jeunes ne possèdent pas. Aussi, le collectif de travail s'est organisé de manière informelle et implicite pour que ces opératrices soient déchargées totalement ou partiellement des travaux les plus pénibles. En échange, elles coopèrent avec les plus jeunes et les moins expérimentés pour la confection des plats, ou les remplacent.

### **Une répartition des tâches entre « âgés »**

Les exemples précédents montrent comment les travaux pénibles et les travaux faisant appel à l'expérience se répartissent dans des équipes de travail constituées d'une diversité d'âges. Cette diversité n'est toutefois pas toujours présente. Dans une entreprise de la sidérurgie (Gaudart & Pondaven, 1998), l'atelier des pocheurs<sup>13</sup> est un atelier d'opérateurs vieillissants.

Le travail des pocheurs se caractérise par des exigences physiques importantes : efforts musculaires répétés, postures pénibles, dans une ambiance thermique élevée avec des risques de projections d'acier liquide. Mais c'est là encore un métier qui implique des compétences spécifiques pour déterminer le niveau d'usure d'une pièce et prendre la décision de la changer ou pas. Dans ce contexte, et en l'absence d'une diversité d'âges mais avec une expérience de métier équivalente (ils ont tous au moins 10 ans d'ancienneté), les opérateurs se répartissent également les travaux les plus pénibles en les réalisant à tour de rôle. A la différence des situations de travail précédentes, il n'est pas possible de différencier d'un côté les tâches où prédominent les efforts physiques et les tâches faisant appel majoritairement à l'expérience : elles font toutes appel à ces deux composantes. De ce fait, la répartition des tâches les plus pénibles ne peut se faire qu'en présence d'un collectif constitué d'individus expérimentés. Au contraire, l'analyse de situations de travail mettant en présence de jeunes récemment arrivés et des plus âgés montre que, dans ce contexte, les opérateurs vieillissants favorisent la surveillance des moins expérimentés au détriment des stratégies de préservation de la santé qu'ils développent entre eux.

### **Les compétences se construisent aussi avec l'histoire des individus et de l'entreprise**

Les compétences des plus âgés relèvent également de caractéristiques issues de l'histoire de leur parcours professionnel, de leur génération et de l'entreprise qu'il est difficile de dissocier. Ces compétences sont donc aussi le fruit de changements techniques, organisationnels que les opérateurs vieillissants auront connus ; et l'importance de la prise en compte dans les compétences d'objectifs visant à préserver sa santé sera également liée aux conditions de travail qu'ils auront connues et à leurs incidences. Nous voudrions illustrer cette idée par une étude réalisée dans la sidérurgie, portant sur la construction des parcours professionnels de jeunes et d'anciens auto-contrôleurs dans un laminoir<sup>14</sup>, tous considérés comme également compétents par la hiérarchie (Pueyo, 1999).

Les plus anciens développent des formes de préservation de leur santé grâce à des compétences, construites au fil du temps, leur

---

<sup>13</sup> Le travail de pocheur consiste à assurer la maintenance du système d'écoulement des poches. Une poche est un récipient recevant l'acier en fusion ; c'est à partir de cette poche qu'ensuite l'acier s'écoule en une coulée continue.

<sup>14</sup> Les auto-contrôleurs sont chargés de surveiller, en sortie de laminoir, la qualité et l'évacuation de bobines d'acier.

permettant d'offrir une plus grande résistance aux perturbations. Ainsi, alors que les plus jeunes se déplacent pour uniquement gérer les bobines d'acier, les plus âgés le font pour recueillir des informations plus larges sur le laminoir ou les outils, en les prenant sur l'installation technique elle-même ou auprès de collègues. D'une gestion au fur et à mesure de l'arrivée des bobines pour les plus jeunes, on passe, pour les plus anciens, à l'élaboration d'un diagnostic de l'ensemble de la situation du laminoir dans lequel la gestion des bobines prendra place. Dans la même logique, l'examen particulier d'une bobine donne lieu pour les plus jeunes à une exploration globale, sans hypothèse claire guidant l'action, alors que les plus anciens le font dans un objectif précis de traque des défauts pour anticiper des dérives potentielles de qualité.

Cette spécificité des opérateurs vieillissants s'inscrit dans les changements et les conditions de travail qu'ils ont connus. Ils sont passés d'un laminoir géré manuellement et requérant des interventions directes sur le produit, à un processus continu géré par des automatismes et imposant son rythme de production. Ils se sont ainsi progressivement éloignés du produit lui-même, et ils ne doivent intervenir désormais sur le laminoir qu'en situation incidente. Mais c'est parce qu'ils ont connu ces évolutions qu'ils ont pu construire leurs compétences actuelles. Les jeunes, de niveau scolaire plus élevé et qui n'ont pas connu l'ancien fonctionnement ont une approche beaucoup plus académique du système. Les plus anciens ont connu par ailleurs des conditions de travail pénibles, spécifiques à leur génération et à leur catégorie socio-professionnelle (Gollac & Volkoff, 2000) : rythmes de production élevés, horaires lourds et atypiques, pénibilité physique, ... qui les sensibilisent davantage aux possibilités et aux nécessités de se préserver.

Les compétences des opérateurs vieillissants traduisent au moins deux objectifs :

- Une volonté de se préserver de conditions de travail difficiles risquant d'avoir des incidences sur la santé ; cette volonté s'est acquise avec l'expérience.
- Une volonté de faire face aux exigences de production.

L'atteinte conjointe de ces deux objectifs peut donner lieu à la mise en œuvre de compétences d'ordre individuel, mais pouvant aussi impliquer le collectif de travail. L'efficacité de ces compétences est soumise à la condition d'atteinte de ces deux objectifs. Elle nécessite pour cela la mise en œuvre de ressources issues des opérateurs eux-mêmes, mais aussi de ressources données par l'entreprise (ressources techniques, mais aussi organisationnelles).

## **20.4.2. L'importance de l'expérience dans l'apprentissage**

La formation à tous les âges de la vie apparaît dorénavant pour tous une nécessité, compte tenu des évolutions techniques et organisationnelles. Cette idée largement partagée en côtoie une autre tout aussi répandue (Teiger, 1995) : les difficultés croissantes avec

l'âge à se former. En effet, les difficultés que les opérateurs vieillissants rencontreraient en situation d'apprentissage ou de changement dans le travail constituent une de leurs caractéristiques négatives aux yeux de beaucoup d'employeurs. Il y a quarante ans, dans un sondage auprès d'un échantillon d'entreprises (IFOP, 1961), les «difficultés à changer de travail» apparaissaient en tête des caractéristiques négatives des salariés vieillissants. Dans une enquête européenne beaucoup plus récente (Walker & Taylor, 1992), 43% des employeurs estiment que ces travailleurs «ont des difficultés d'apprentissage», et 40% jugent qu'ils «ne peuvent pas s'adapter aux nouvelles technologies». En France, Guillemard (1994) indique que selon 61% des directions d'établissement, une augmentation de l'importance relative des salariés âgés dans leur main d'œuvre entraînerait «certainement» ou «peut-être» une faible acceptation des nouvelles technologies. Ces représentations alimentent en partie les réticences des salariés eux-mêmes. Dans un échantillon d'utilisateurs de la bureautique, les 2/3 des personnes interrogées associent à l'avancée en âge une difficulté plus grande à se mettre à l'informatique (Marquié & Baracat, 1992).

Dès les années 60, les psychologues se sont intéressés aux moyens à mettre en œuvre pour que les travailleurs vieillissants puissent se former (Belbin, 1965 ; Pacaud, 1971). Le rôle de la formation initiale est alors considéré comme déterminant : elle dote les individus d'outils cognitifs qui facilitent par la suite l'apprentissage à tous les âges de la vie, dans la mesure où les opérateurs ont l'opportunité d'entretenir ces outils par des périodes d'apprentissage régulières, et dans la mesure où, pendant ces périodes, on leur laisse les temps d'apprendre pour faire le lien entre leur expérience et les nouvelles connaissances.

Des travaux plus récents (Marquié, 1995 ; Paumès et Marquié, 1995) montrent que le vieillissement de l'organisme affecte les capacités de traitement et de prise de l'information. Et ce serait les capacités requises pour affronter les nouvelles situations qui seraient les plus touchées, comparativement à celles anciennement acquises qui relèvent de l'expérience des individus. La prise en compte à la fois de l'évolution des capacités élémentaires et de l'expérience lors des innovations technologiques a été synthétisée par Warr (1994) : si l'innovation est conduite en faisant fortement appel à l'expérience et en évitant une trop grande sollicitation des capacités de base, le changement sera favorable aux plus âgés, alors qu'ils seront particulièrement défavorisés dans le cas opposé. Ainsi, la possibilité des opérateurs vieillissants de faire face à l'apprentissage de nouvelles connaissances dépendrait d'une part de la nature des capacités cognitives mobilisées et d'autre part de l'expérience. Elle dépend par ailleurs, comme pour les ressources mobilisées dans les compétences, des moyens que l'entreprise donne aux opérateurs vieillissants pour se former : moyens pédagogiques, formes de tutorat, organisation des formations, durée, ....

Afin de mieux comprendre comment la combinaison de ces éléments contrecarrent ou facilitent l'apprentissage des opérateurs vieillissants, plusieurs études seront présentées ici distinguant trois types de situations d'apprentissage :

- L'apprentissage d'un nouvel outil pour réaliser la même tâche qu'auparavant ;
- L'apprentissage d'une nouvelle tâche ;
- L'apprentissage de nouvelles opérations à insérer dans une tâche déjà connue.

Ces situations d'apprentissage relèvent par ailleurs de deux modes pédagogiques différents :

- L'apprentissage en groupe et en salle ;
- L'apprentissage individuel in situ.

### ***L'apprentissage d'un nouvel outil***

Dans le cadre d'une homogénéisation nationale de ses outils informatiques, un organisme de services gérant des prestations financières à des usagers a mis au point un nouveau logiciel dorénavant utilisé par tous ses agents. Pour se faire, des formations ont été organisées : les agents, dont la majeure partie est âgée de 40 ans et plus, se sont formés par petits groupes sur 10 jours où alternaient des démonstrations théoriques et des exercices pratiques. Or, l'observation de cette phase de formation, puis du retour au poste montre que, plus qu'une simple assimilation de nouvelles connaissances techniques, il s'est agi pour ces agents de se créer une nouvelle démarche de travail que la période de formation n'a pu couvrir.

En effet, la conception du nouveau logiciel, beaucoup plus rigide, a remis en cause de manière importante les stratégies de travail et l'expérience qu'ils avaient construites jusqu'ici (Gaudart, 2000). Par exemple, face à un courrier d'un usager, les agents établissaient auparavant un diagnostic de sa situation à l'aide du logiciel : celui-ci permettait de naviguer très librement d'une page-écran à une autre. Ils doivent maintenant lister au préalable les pages-écrans qu'ils jugent utiles au traitement du dossier, sans pouvoir faire machine arrière. Par ailleurs, l'ancien logiciel leur proposait une zone où les agents pouvaient noter des informations qu'ils jugeaient importantes pour la compréhension du dossier. Celui-ci pouvant être traité par plusieurs agents, cette zone leur permettait de se faire rapidement une idée de la situation. Dans le nouveau logiciel, elle existe toujours, mais elle est maintenant priorisée, dispersée dans plusieurs pages-écrans et limitée dans sa contenance. Enfin, le nouveau logiciel manque de convivialité (abréviations et disposition des informations hétérogènes d'une page à une autre, explications laconiques des erreurs, ...), constituant ainsi un écueil supplémentaire à l'apprentissage, particulièrement pour une population vieillissante peu confiante dans ses possibilités de résoudre seule ses problèmes techniques.

Par la suite, le retour au poste de travail aurait dû constituer une période propice à la consolidation des connaissances nouvellement apprises en situation réelle de travail, ce que la période de formation avait peu intégré (par exemple, les exercices pratiques ne prenaient pas en compte le fait qu'en situation réelle les agents pouvaient traiter plusieurs dossiers à la fois, être interrompus par le

téléphone ou les collègues,..). Mais cette période a souvent été troublée par de nombreux incidents techniques perturbant le fonctionnement du logiciel. De ce fait, face à ces problèmes, les agents ne parvenaient pas à diagnostiquer si l'incident était de leur fait ou de celui du système informatique.

Quelques mois plus tard, les agents ont réussi à maîtriser leurs difficultés et à se créer d'autres stratégies de travail. Mais une prise en compte de leur activité réelle et de leur expérience dans la conception du nouvel outil et des formations auraient participé à diminuer leurs difficultés dans la phase d'apprentissage.

### ***L'apprentissage d'une nouvelle tâche***

Pour les opérateurs travaillant sur une ligne de montage automobile (cf. § 4.1.1.), les formations qui leur sont proposées entrent dans le cadre non pas de l'acquisition d'un nouvel outil, mais dans le cadre de la maîtrise d'un nouveau poste de travail. Ces formations se déroulent au poste dans les conditions habituelles de production, et le formateur est l'opérateur qui tient le poste habituellement. Leur durée n'est pas prédéfinie, mais une règle implicite s'est élaborée où l'on considère qu'elle ne devrait pas dépasser les 3 jours.

L'observation de formations d'opérateurs de différents âges montre des différences importantes dans la manière de mener l'apprentissage. Les plus jeunes (de 19 à 30 ans) se focalisent sur l'acquisition des habiletés techniques et de la vitesse. Les plus âgés (de 36 à 53 ans) se concentrent non seulement sur l'acquisition de ces habiletés, spécifiques au poste, mais également sur des habiletés d'ordre organisationnel relatives à la gestion de l'espace de travail et du temps (la cadence) ; ces habiletés sont à la base des stratégies de préservation développées par les plus âgés et présentées plus haut (cf. § 4.1.1). Ils tentent en fait de les transférer d'un poste à un autre le plus tôt possible dans la formation. Ces différences d'enjeux se traduisent par le fait que les plus jeunes réalisent plus rapidement des cycles de travail complets que les plus âgés qui choisissent d'abord de pratiquer des « modules » d'opérations avant de les associer pour réaliser le cycle entier de travail. On voit bien alors que si comme critère unique de performance est adopté le fait de réaliser au plus tôt toutes les opérations du cycle, les plus âgés se trouvent défavorisés. Or leur mode d'apprentissage ne préjuge en rien de leur réussite ou de leur échec. Par contre, les plus âgés sollicités en formation sont choisis par les chefs d'équipe pour leur forte probabilité à réussir la formation dans les temps impartis. La représentation d'opérateurs vieillissants ayant des difficultés à se former est-elle basée sur un constat réel ou sur un sentiment d'échec probable de la hiérarchie ? Dans ces circonstances, il est bien difficile de répondre à cette question. Par contre, nous avons pu noter que quand le formateur (i.e. l'opérateur tenant le poste au moment de la formation) pratique lui-même des stratégies de préservation de la santé, les formés âgés les acquièrent plus rapidement.

### **L'apprentissage de nouvelles opérations s'insérant dans une tâche déjà connue**

Dans le cadre d'une démarche de mise en conformité de pratiques de maintenance ferroviaire avec les normes européennes de qualité, une procédure de qualification et de certification d'une partie du personnel a été mise en place. Il s'agissait plus spécifiquement de valider les compétences des opérateurs pratiquant « des examens non-destructifs par magnétoscopie sur des bogies ». Pour cela, les opérateurs, âgés de 25 à 49 ans, ont suivi une formation de 4 jours : 3 jours consacrés à la théorie et la réglementation, et 2 demi-journées consacrées à la mise en pratique.

Malgré le fait qu'une partie des opérateurs a déjà pratiqué la technique et que la formation s'effectue en binôme, les plus âgés se sont distingués des plus jeunes par leur plus grande appréhension face à la formation et à l'évaluation. Ils ont en effet une forte tendance à se montrer moins assurés de leurs capacités à suivre et à réussir la formation et ils ont le sentiment de ne pas maîtriser entièrement les difficultés qu'ils rencontrent dans la réalisation des exercices. Pourtant, ces dispositions conatives n'affecteront pas la performance de ces stagiaires qui réussiront sensiblement de la même manière quel que soit leur âge (Delgoulet, 1999).

Cette approche conative des apprentissages se constitue en fait à partir de nombreuses dimensions dont l'âge ne serait qu'une composante. L'attitude des stagiaires face à la formation se forge également à partir d'une théorie implicite fixiste de l'intelligence à laquelle ils adhèrent. Elle est aussi relative à leur parcours : l'ancienneté dans l'entreprise affaiblit leur sentiment d'auto-efficacité, alors que l'expérience de la magnétoscopie leur donne confiance. Par ailleurs, la possibilité qu'ils auront par la suite de mettre en œuvre les connaissances nouvellement acquises aura un impact important sur l'apprentissage.

La possibilité d'investir pour les opérateurs vieillissants leur expérience semble jouer effectivement un rôle positif dans la réussite de l'apprentissage :

- Dans ce dernier exemple, le fait de connaître la technique mise en jeu dans la nouvelle tâche, même modérément, renforce la confiance des plus âgés ; Paumès et Pèlerin (1994) ont montré des résultats concordants dans la réussite de l'apprentissage de la dactylographie.
- Dans les tâches de montage automobile, le transfert des compétences acquises avec l'expérience devient l'enjeu principal de la formation ; ce transfert détermine le mode d'apprentissage et est facilité quand le tuteur est lui aussi âgé et doté de compétences similaires au formé.

Le premier exemple montre que la possibilité de faire le lien entre l'expérience et les nouvelles connaissances ne dépend pas uniquement des opérateurs, mais aussi des moyens que donne l'entreprise. Ces moyens peuvent être de différents niveaux :



- Un niveau technique : la conception d'un nouvel outil tient-elle compte des compétences acquises précédemment ou les remet-elle en question ?
- Un niveau pédagogique : la formation donne-t-elle les moyens aux opérateurs de se familiariser au plus avec la future situation de travail ?
- Un niveau organisationnel : les conditions de retour au poste favorisent-elles la consolidation des connaissances fraîchement acquises ?

### **20.4.3. Les opérateurs vieillissants face à la demande de flexibilité des entreprises**

« Chacun est tout le monde à la fois » (Clot & coll., 1990, p 101). La flexibilité réclamée aux entreprises, associée au développement du temps partiel et au passage aux 35 heures hebdomadaires de travail, se traduit pour les opérateurs par une exigence croissante de polyvalence. Le terme de polyvalence est un terme polysémique qui peut faire référence tant à un nombre de postes tenus quelle que soit la nature du poste, tant à la connaissance de postes de nature différente, voire de fonctions différentes (Dadoy, 1990). La polyvalence est présentée comme un avantage pour l'entreprise : dans un contexte de calcul des effectifs au plus juste, cela lui permet d'instaurer une organisation flexible pour faire face tout à la fois aux exigences temporelles de la production et à l'imprévisibilité du travail ; elle est présentée aussi comme un avantage pour les opérateurs, car elle permet de faire progresser leur coefficient de qualification, et donc leur rémunération.

Or, du fait que cette polyvalence a pour objectif de devoir répondre à tout moment aux instabilités de la production et de la main d'œuvre, ce qui en fait bien souvent sa qualité première, c'est son absence d'organisation (Gaudart, 1996). Cela se traduit alors pour les opérateurs par une capacité accrue à être disponible : les opérateurs sont susceptibles de devoir se déplacer sur un des postes qu'ils connaissent à n'importe quel moment ; les rythmes de rotation sont très variables, pouvant aller jusqu'à plusieurs changements de postes par jour. On en arrive ainsi à ce que la hiérarchie considère la polyvalence comme une compétence en soi que certains opérateurs possèderaient et d'autres pas. C'est parmi cette dernière catégorie que les opérateurs vieillissants sont généralement classés. Cette représentation est constituée de plusieurs ingrédients : on retrouve la perception d'une difficulté à se former avec l'âge et à s'adapter aux changements (cf. § 4.1. & 4.2), perception qui s'alimente par un constat fait dans de nombreuses entreprises d'une diminution de la polyvalence avec l'âge (Molinié & al., 1996). L'analyse du travail réel dans ce contexte de polyvalence montre d'autres facettes possibles à cette interprétation.

### **La moindre fréquence des changements de postes avec l'âge : une stratégie d'évitement**

L'analyse des plannings de polyvalence des opérateurs de la ligne de montage automobile sur quatre semaines montre que la proportion de ceux qui n'ont tenu qu'un seul poste pendant cette période est toujours plus importante aux âges les plus élevés : sur la ligne de montage, passés 40 ans, les opérateurs sont plus de la moitié à n'avoir tenu qu'un seul poste.

Cette diminution de la polyvalence avec l'âge peut en premier lieu apparaître comme un signe d'échec des plus âgés à se former et à passer d'une situation de travail à une autre, d'autant plus que les conditions de formation et de rotation sont difficiles : elles dépendent des conditions de production et des effectifs, et n'assurent donc pas un cadre stable pour se former ; les rotations de postes, souvent « au pied levé » impliquent de s'adapter dans un délai très bref à la nouvelle situation ; la hiérarchie ne pouvant programmer de façon fiable la durée des formations, ni en adapter les modalités, leur choix se porte plus souvent sur les plus jeunes. Mais au regard des modes opératoires construits par les plus âgés intégrant des formes de préservation de la santé (cf. § 4.1.1.), cette diminution de la polyvalence avec l'âge peut aussi être regardée comme prenant place parmi les stratégies de ces opérateurs : la « monovalence » apparaît alors comme un moyen de se mettre à l'abri de certaines épreuves induites par les changements de postes de travail. Elle reflète alors l'incertitude des plus âgés quant aux difficultés du nouveau poste et à leur capacité de les surmonter, notamment une incertitude relative à la possibilité de transférer les compétences qu'ils auraient élaborées par ailleurs et qui sont dépendantes des caractéristiques des postes.

### **Un conflit entre compétences réelles et organisation du travail**

Dans une entreprise de la sidérurgie (Gaudart & Pondaven, 1998), les conducteurs de ponts roulants (travaillant dans le même service que les pocheurs, cf. § 4.1.2) voient également leur polyvalence diminuer. A l'exception de quelques jeunes opérateurs n'exerçant ce métier qu'une partie de leur temps, les plus jeunes ont entre 40 et 44 ans. La moitié des opérateurs de cette tranche d'âge est polyvalente sur tous les ponts, puis cette proportion décline jusqu'à la monovalence pour les opérateurs âgés de 55 ans<sup>15</sup>.

Toutefois, l'analyse des situations de travail des pontiers laisse entendre que la monovalence peut revêtir aux moins deux significations. Elle concerne des opérateurs en fin de parcours professionnel qui, par une stratégie d'évitement comme évoquée précédemment, sont passés du statut de polyvalents à celui de monovalents. Mais elle concerne aussi des opérateurs qui se trouvent affectés en

---

<sup>15</sup> Nous noterons à cette occasion que la notion de « diminution de la polyvalence avec l'âge » est éminemment relative, dans le sens où elle est très liée à la répartition des âges au sein d'une équipe.

permanence sur certains ponts, ceux réputés comme étant les plus difficiles.

La difficulté de ces ponts réside dans deux caractéristiques :

- En plus de leur tâche principale qui consiste à transporter des objets d'un endroit à un autre (les objets en question pouvant peser jusqu'à 400 tonnes), ces pontiers doivent prendre en charge également une tâche de stockage de ces mêmes objets au sol ; ce qui renforce leurs contraintes temporelles.
- Du fait de ces contraintes, ils se trouvent souvent amenés à faire des compromis avec les consignes de sécurité pour pouvoir effectuer leur tâche principale dans les temps impartis.

Or, la transgression de ces règles de sécurité (connue de tous) implique des compétences élaborées en matière de conduite des ponts et une connaissance de la manière de travailler des opérateurs au sol avec qui le pontier est en contact. Ces compétences et ces connaissances ne peuvent se développer et se maintenir qu'avec une pratique régulière de ces ponts et un système de rotation pas trop rapide, permettant de « s'installer » à son poste de travail. Ces conditions n'étant pas réunies, c'est une autre organisation du travail, plus informelle, qui prend le pas sur une polyvalence qui se veut organisée mais qui se fait en réalité « au pied levé », pour pouvoir faire face aux exigences de production.

L'exercice de la polyvalence par les opérateurs vieillissants relève moins d'un problème de capacités que d'un problème, plus global, d'organisation du travail (conditions de formation et de rotation), voire de conditions de travail. L'aménagement de ces conditions de travail impliquerait de reconnaître et de prendre en compte les compétences, la nature de l'expérience des opérateurs vieillissants.

## **20.5. CONCLUSION**

---

Les relations vieillissement-travail se posent différemment suivant les caractéristiques des populations concernées, les caractéristiques du travail, et leurs évolutions. Un travailleur vieillissant sera confronté à des problèmes différents suivant qu'il travaille dans le bâtiment, qu'il est sans qualification, qu'il a été peu scolarisé et formé professionnellement, ou suivant qu'il est technicien supérieur, ayant suivi une scolarisation prolongée, une formation initiale puis continue en fonction des technologies nouvelles et qu'il travaille dans un secteur de production en évolution rapide ;

L'identification de ces questions et les actions sur le travail et la formation qui en résultent peuvent suivre cependant une démarche générale qui mettra en évidence les spécificités des situations concernées par le vieillissement des travailleurs.

Trois niveaux d'approche peuvent être proposés (Avila-Assunção , 1998) :

- Un niveau « macro » : il s'agit de repérer deux évolutions passées :

- d'une part l'évolution du travail : évolution des objets ou services produits par l'entreprise, des techniques utilisées, des organisations du travail.
  - d'autre part, l'évolution du personnel : évolution des structures d'âge, des qualifications, de l'état de santé des travailleurs, des critères d'embauche...ces analyses seront d'autant plus utiles qu'elles pourront être précises, différenciées suivant les services et ateliers et qu'elles seront rétrospectives.
- Un niveau « meso » : à partir de l'analyse précédente, pourront être repérées des situations et des populations dites « caractéristiques » de problèmes ; elles feront alors l'objet d'analyse du travail pour mettre en évidence ce qui dans le travail peut être à l'origine des états de santé et des états fonctionnels repérés dans le niveau d'analyse macro, et les difficultés ou non des opérateurs pour compenser les effets du vieillissement par leur expérience d'une part, par la marge de manœuvre individuelle ou collective laissée par l'organisation du travail d'autre part.
- Un niveau « micro » : les caractéristiques des transformations des opérateurs (transformations physiques et cognitives) et des difficultés ou facilités qu'ils rencontrent dans leur travail du fait de leur âge ainsi repérées sont référées à des connaissances de base sur le vieillissement pour en assurer l'interprétation et leur généralisation.

De cette démarche pourront alors être élaborées des actions différentes suivant les cas : aménagement des moyens matériels de travail, de l'organisation et de la formation.

Ces actions pourront également se situer dans une perspective d'anticipation des problèmes en construisant des scénarios d'évolution future tant des populations que du travail.

Comme on l'a souligné précédemment, le vieillissement est un processus, il se déroule dans le temps, et il se situe dans un contexte d'évolution de l'environnement ; il est individuel et collectif. Il s'agit donc de situer les problèmes qu'il pose actuellement du fait du passé et pour une conception du futur.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

L'objectif du chapitre 19 est de montrer que:

- Le vieillissement individuel des travailleurs s'inscrit dans une évolution du travail et des générations.
- Le vieillissement individuel intègre des processus de déclin et de construction (expérience et compétences).
- Ces processus de déclin et de construction sont en partie liés aux parcours de situations de travail antérieurs.
- L'expérience et les compétences acquises permettent dans l'activité des régulations vis à vis du travail par évitement et/ou assimilation-compensation.
- Ces régulations peuvent se manifester soit individuellement soit collectivement si les conditions de travail le permettent.

- L'étude de ces processus passe par des études de terrain, associant plusieurs approches disciplinaires pour des actions tant sur le travail que sur les moyens de formation.

## Définitions fondamentales

**Vieillesse** : processus de transformation individuel.

**Expérience** : vécu d'un ensemble d'évènements, de situations dont on peut tirer les conséquences, les enseignements par une activité réflexive.

**Compétences** : ressources internes au carrefour de trois pôles de l'activité du travail : système, soi et les autres.

**Marges de manœuvre** : zone d'initiative et de tolérance dont dispose l'opérateur pour réaliser le travail attendu.

**Stratégie d'évitement** : modalité adoptée par la personne qui sait ne pas pouvoir réaliser l'activité exigée par la situation : ex. éviter de conduire la nuit quand sa fonction visuelle décline avec l'âge.

**Stratégie de compensation** : régulations fonctionnelles permettant de prendre en compte des déclinés de fonctions par des modalités d'activité particulière : ex. régulariser son rythme de travail pour éviter des périodes de vitesse, exercice difficile à tenir.

## Etudes de cas.

Trouvez des :

- 1 Exemples de stratégies d'évitement et de compensation avec l'âge.
- 2 Exemples de facilité et de difficulté d'apprentissage de nouvelles tâches avec l'âge.
- 3 Exemples de situations de travail où on peut vieillir et d'autres où on est exclu précocement et pourquoi ?

## A propos des auteurs

**Antoine Laville** est Directeur d'Etudes à l'Ecole Pratique des Hautes Etudes (EPHE), où il dirige le laboratoire d'Ergonomie. Avec S. Volkoff, il a créé en 1991 le Centre d'Etudes et de Recherches sur Age, Population et Travail (CREAPT).

**Corinne Gaudart et Valérie Pueyo** sont Docteurs en Ergonomie et Chargées de Recherche au CREAPT.

## Bibliographie

- Avila-Assunção, A. (1998). De la déficience à la gestion collective du travail : les troubles musculo-squelettiques dans la restauration collective. Thèse de doctorat, laboratoire d'Ergonomie de l'EPHE publication, Paris, 207 p.
- Baltes, P-B. (1987). Theoretical propositions of lifespan developmental psychology : on the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology*, 23, 5, 611-626.
- Belbin, R.M. (1953). Difficulties of older people in industry. *Occupational Psychology*, v.27, n°4, 177-90.
- Belbin, R.M. (1965). Méthodes de formation. Coll. Emploi des Travailleurs âgés, OCDE publ., 80 p.
- Clot, Y., Rochex, J.Y., Schwartz, Y. (1990). Les caprices du flux – Les mutations technologiques du point de vue de ceux qui les vivent. Paris : Matrice.
- Cottureau, A. (1983). Usure au travail, destins masculins et destins féminins dans les cultures ouvrières, en France, au XIX<sup>ème</sup> siècle. *Le Mouvement Social*, n°124, 71-112.
- Cru, D.(1988). Collectif et travail de métier. In C. Dejours (Ed.). *Plaisir et souffrance dans le travail* (Tome I, pp. 43-49). Paris : Editions de l'AOCIP.
- Dadot, M. (1990). La polyvalence. In M. Dadot, Cl. Henry, B. Hillau, G. de Terssac, J.F. Troussier & A. Weill-Fassina (Eds). *Les analyses du travail, enjeux et formes*, CEREC, Collection des Etudes, 54, 125 – 135.
- DARES (1999). Efforts, risques et charge mentale au travail, (1984-9-98), La Documentation Française, 184 p.
- DARES (2000). L'organisation des horaires de travail, (1984-9-98), La Documentation Française, 267 p.

- Davezies, Ph., Cassou, B., Laville, A. (1993). «Transformation avec l'âge et activité de travail». *Archives des Maladies Professionnelles*, v54, n°3, 190-97.
- Delgoulet, C. (2000). La formation professionnelle des travailleurs vieillissants : composantes motivationnelles et modes d'apprentissage d'une technique ferroviaire. Thèse de Doctorat d'Ergonomie. Toulouse II : Laboratoire Travail & Cognition, Toulouse.
- Dodier, N. (1993). Les arènes des habiletés techniques. *Raisons Pratiques*, 4, 115-139.
- ESTEV, (1996). Age, Travail, Santé – Etudes sur les salariés âgés de 37 à 52 ans. Derriennic, F., Touranchet, A., Volkoff, S., les éditions INSERM, 440p.
- Gaudart, C. (1996). Transformations de l'activité avec l'âge dans des tâches démontage automobile sur chaîne. Thèse de Doctorat d'ergonomie EPHE, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, Paris.
- Gaudart, C. (2000). Quand l'écran masque l'expérience des opérateurs vieillissants : changement de logiciel et activité de travail dans un organisme de services. *PISTES*, vol.2, n°2, novembre 2000.
- Gaudart, C. (2000). Conditions for maintaining ageing operators at work – a case study conducted at an automobile manufacturing plant. *Applied Ergonomics*, vol.31, issue 5, october 2000, 453-462.
- Gaudart C., Pondaven S. (1998). Polyvalence, vieillissement et expérience dans deux métiers de la sidérurgie, (pp. 599 - 609). *Actes du XXXIII<sup>e</sup> Congrès de la SELF*. Paris : Laboratoire d'Ergonomie CNAM, EPHE.
- Gaudart, C., Weill-Fassina, A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique, *Formation et Emploi*, 67, 47 – 62.
- Gollac, M., Volkoff, S. (1996). Citius, altius, fortius, l'interprétation du travail. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°114, 54-67.
- Gollac, M., Volkoff, S. (2000). Les conditions de travail. Repères : La Découverte.
- Griew, S. (1964). Aménagement des postes de travail. Coll. Emploi des Travailleurs âgés, OCDE publ., 94 p.
- Guillemard A-M. (1994). Attitudes et opinions des entreprises à l'égard des salariés âgés et du vieillissement de la main-d'œuvre. In *Emploi et Vieillesse*, Cahier Travail et Emploi, DARES ministère du Travail.
- IFOP (1961). Trois études sur les problèmes de la vieillesse, *Sondages* n°3 et 4
- Laville, A. (1989). Vieillesse et Travail. *Le Travail Humain*, T52, n°1, 3-20.
- Laville, A. (1995). Travail et âges, de la recherche à l'action. In J-C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff (Eds.). *Le travail au fil de l'âge* (pp. 441-450). Octarès-Editions, Toulouse.
- Laville, A., Teiger, C., Duraffourg, J. (1972). Conséquences du travail répétitif sous cadence sur la santé des travailleurs et les accidents (Rapport n° 29). CNAM, Laboratoire de Physiologie du Travail et d'Ergonomie, Paris.
- Le Gros Clark, F., Dunne, A. (1955). Aging in industry. The Nuffield Foundation publ., London, 146p.
- Leplat, J. (1975). La charge de travail dans la régulation de l'activité : quelques applications pour les opérateurs vieillissants. In A. Laville, C. Teiger, A. Wisner (Eds.). *Age et contraintes de travail* (pp.209-223). NEB, Paris.
- Lichtenberger, Y. (1999). Compétence, organisation du travail et confrontation sociale, *Formation et Emploi*, 67, 93-107.
- Mc Dowd, M., Birren, J.E. (1990). Aging and attentional processes. In J.E. Birren, K. Warner Schaie (Eds.). *Handbook of the psychology of aging* (pp. 222-223). Academic Press, 3th Edition, San Diego.
- Marbach, G. (1968). Aménagement des postes de travail pour les travailleurs âgés. Coll. Emploi des Travailleurs âgés, OCDE publ., 79 p.
- Marquié, J-C. (1993). Vieillesse cognitive, expérience, et contraintes de l'environnement. Perspectives théoriques et ergonomiques. Thèse d'habilitation en Sciences du Comportement. Université Toulouse II, Toulouse.
- Marquié, J-C. (1995). Changements cognitifs, contraintes de travail et expérience. In J-C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff (Eds.). *Le travail au fil de l'âge* (pp. 211-244). Octarès-Editions, Toulouse.
- Marquié, J-C, Baracat, B. (1992). Task complexity effects, attentional costs, and strategies in young and older adults. Cahier de Psychologie Cognitive, *European Bulletin of cognitive psychology*, 12 (4), 332-362.
- Marquié J-C., Baracat B., (1992). Technologies nouvelles et travailleurs anciens : le cas de l'informatique de bureau, *Travail et Emploi*, n°54.
- Millanvoye, M., Colomel, J. (1996). Age et activité des opérateurs dans une entreprise de construction aéronautique (vol. 2, pp. 39 – 46). *Actes du XXXI<sup>ème</sup> Congrès de la SELF*. CREATIC, Bruxelles.
- Minois, G. (1987). Histoire de la vieillesse. Fayard publ., 442 p.
- Molinié, A-F. (1993). Des secteurs et des âges... *Population*, 6, 1961-84.
- Molinié, A-F. (1995). Le vieillissement et la population active. In Marquié, J-C., Paumes, D., Volkoff, S. (ed) *Le Travail au Fil de l'Age*, (pp. 79-97). Octarès-Editions, Toulouse.
- Molinié A.F., Volkoff S., Gaudart C. (1996). Occuper plusieurs postes de travail devient plus rare avec l'âge : approches quantitatives et éléments d'interprétation (vol. 2, pp. 47-53). *Actes du XXXI<sup>ème</sup> Congrès de la SELF*. Patesson R., Bruxelles.
- Pacaud, S. (1971). Quelques cas concrets illustrant les difficultés ou les facilités que l'âge entraîne dans la formation professionnelle des travailleurs. *L'information psychologique*, 44, 92-105.
- Pastré, P. (1999). Travail et compétences : un point de vue de didacticien, *Formation et Emploi*, 67, 109-125.
- Paumès D., Pèlerin C. (1993). Apprendre... Est-ce une aptitude réservée aux jeunes ? *Formation et Emploi*, 41, 43-54.
- Paumès, D., Marquié, J.C. (1995) Travailleurs vieillissants, apprentissage et formation professionnelle. In J.C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff (Eds.). *Le travail au fil de l'âge* (pp. 391-410). Octarès-Editions, Toulouse.
- Pueyo, V. (1999). Régulations de l'efficacité en fonction de l'âge et de l'expérience professionnelle dans la gestion du contrôle qualité de la sidérurgie. *Thèse de Doctorat d'Ergonomie*. EPHE, Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive, Paris.
- Ramazzini, B. (1700). De morbis artificum diatriba (des maladies au travail). Traduit par A. de Fourcroy (1990). Alexitére éditions, 340 p.
- Reynaud, J.D. (1989). Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale. Paris : Armand Colin.
- Salthouse, T. 1985. A theory of cognitive aging. North-Holland publication, 433 p.
- Salthouse T.A. (1991). Theoretical perspectives on cognitive aging. Hillsdale : LEA.
- Smith, J-M. (1973). Age and occupation : the determinants of male occupational age struc-

- tures ; hypothesis H and hypothesis A. *Journal of Gerontology*, 28, (4), 484-490.
- Smith, J-M. (1974). Age and occupation : a review of the use of occupational age structures in industrial gerontology. *Industrial Gerontology*, 1, 42-58..
- Teiger, C. (1989). Le vieillissement différentiel dans et par le travail, un vieux problème dans un contexte récent . *Le Travail Humain*, T52, n°1, 21-56.
- Teiger, C. (1995). Penser les relations âge/travail au cours du temps. In J.C. Marquié, D. Paumès, S. Volkoff (Eds). *Le travail au fil de l'âge* (pp. 13 – 72). Octarès-Editions, Toulouse.
- Teiger, C., Villatte, R. (1983). Conditions de travail et vieillissement différentiel. *Travail et Emploi*, T52, 16, 27-36.
- Trempe, R. (1983). Travail à la mine et vieillissement des mineurs au XIX<sup>ème</sup> siècle . *Le Mouvement Social*, n°124, 131-52.
- Valot, C., Weill-Fassina, A., Guyot, S., Amalberti, R. (1995). Vers un modèle pour l'analyse ergonomique des grands systèmes. *Actes du XXX<sup>ème</sup> Congrès de la Self, «Ergonomie et Production Industrielle : l'homme dans les nouvelles organisations»*, pp. 272-279, Biarritz.
- Villierme, L-R. (1840). *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers*. Renouard éditions, Paris.
- Volkoff, S., Molinié, A-F., Jolivet, A. (2000). Efficaces à tout âge ? Vieillesse démographique et activités de travail. Centre d'Etudes de l'Emploi éditions, dossier n° 16, 126 p.
- Walker A., Taylor P. (1992). The employment of older people : employers'attitudes and practices, ESRC Conference on «*Past, Current and Future Initiatives on Ageing*», Londres.
- Warr, P. (1994). Age and employment. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.) *Handbook of industrial and organizational psychology*, (vol. 4, pp. 485-550) Palo Alto, Consulting Psychologists Press.
- Weill-Fassina, A., Teiger, C. (1998). Evolution des compétences professionnelles. *Allocution lors d'un séminaire interne entre le Laboratoire d'Ergonomie du CNAM et le Laboratoire d'Ergonomie Physiologique et Cognitive de l'EPHE à Paris*.
- Weill-Fassina, A., Valot, C. (1998). Le métier ça va, mais le problème, c'est c'qu'y a autour (pp. 183-195) in M.F. Dessaigne et I. Gaillard (Eds), *Des évolutions en ergonomie* (pp. 75-88), Octarès-Editions, Toulouse.
- Welford A.T. (1964). *Vieillesse et aptitudes humaines*. Paris : PUF.







Voici, très succinctement présenté, le cas de M. P, reçu par un psychologue du travail dans un centre A.F.P.A..

« M. P, trente-sept ans, à la suite d'un licenciement économique, a connu huit ans d'inactivité et de recherches d'emploi vaines dans son secteur d'activité (préparateur commande/magasinier/cariste). Il aborde un stage préparatoire destiné à des demandeurs d'emploi en grande difficulté, dans le secteur du tertiaire « service » avec l'intention de conserver son orientation professionnelle initiale. Toujours en traitement pour une dépression consécutive à son licenciement, M. P a très peu confiance en son avenir et en lui-même : il manifeste peu d'aspirations dans le travail, il est littéralement arrêté face à un processus de réinsertion » (Gelpe, 1999).

**Plan du chapitre**

Dans le cadre de ce chapitre, nous nous proposons de présenter, à partir d'exemples de questions issues des phénomènes d'exclusion et de précarité, les grandes lignes de perspectives théoriques utilisées pour les traiter. Chaque section se termine par un ou deux exemples de recherche présentant notamment les méthodologies utilisées (dont certaines seront détaillées pour en montrer le contenu et la diversité).

## **21.1. INTRODUCTION**

---

Comme le montre la citation de Jodelet au début de ce chapitre, la notion d'exclusion recouvre des situations très variées. En effet, quelle que soit la forme d'exclusion à laquelle on fait référence (racisme, chômage, handicap, etc.), celle-ci implique toujours une difficulté à entrer et/ou à rester dans la sphère professionnelle. Ainsi, « l'exclusion, telle qu'on l'entend couramment, correspond à un processus de refoulement hors de la sphère productive » (Paugam, 1996, p. 8). De plus, on peut noter que cette exclusion de la sphère productive est liée, ces dernières années, à une augmentation des formes de précarisation de l'emploi. « On assiste à la multiplication des catégories administratives intermédiaires entre l'emploi permanent à durée indéterminée qui constituait la norme des « trente glorieuses » et le non-emploi : emplois à durée déterminée, stagiaires, vacations, titulaires d'un emploi particulier. Le nombre de ces formes particulières d'emploi, toutes caractérisées par la précarité, ne cesse d'augmenter. Les situations floues entre études, emploi, chômage, retraite et assistance se multiplient » (Schnapper, 1996, p. 29). On assiste ainsi à des processus amenant de la précarité à l'exclusion, au sens d'un cumul de handicaps et d'une rupture progressive des liens sociaux.

Cette augmentation des situations précaires est relevée par plusieurs auteurs (voir par exemple : Wuhl, 1991). Il est souvent souligné que l'on assiste à un changement profond dans les rapports de l'homme au travail, et pas seulement en France ou en Europe. Ainsi, il est difficile à la psychologie, et à la psychologie du travail notamment, de faire l'impasse sur ces problèmes, car ils touchent le rapport au travail non seulement de ceux qui sont

exclus de l'emploi, mais aussi des personnes ayant un emploi (peur du chômage, acceptation d'emplois précaires, etc.).

Ces processus de précarisation et d'exclusion analysés d'un point de vue psychologique, ont donc donné lieu à une importante production écrite, mettant en œuvre plusieurs modèles théoriques. Il nous a donc fallu faire des choix, la présentation exhaustive des études sur les différentes formes d'exclusion du point de vue de la psychologie étant difficilement envisageable.

En ce qui concerne les situations de précarité-exclusion, nous nous sommes principalement focalisée sur les situations d'exclusion de la sphère professionnelle :

- d'une part, comme nous l'avons dit, parce que cette forme d'exclusion est transversale à d'autres types d'exclusion (le handicap, le racisme par exemple entraînent ou accentuent souvent une difficulté à trouver un emploi) ;
- d'autre part, parce que cette situation d'exclusion, étudiée dans le cadre de plusieurs modèles théoriques, nous permettra de les comparer, de les critiquer, de les compléter.

Cependant, nous présenterons quelques exemples d'études portant sur d'autres formes d'exclusion (délinquance, absence de domicile), afin de montrer notamment que dans cette variété de formes d'exclusion, certains processus similaires peuvent être analysés (ce que nous avons montré par exemple pour le handicap, l'immigration et le chômage : cf. Roques, à paraître).

Ce chapitre aborde des questions relatives :

- à la perception que l'individu a de lui-même ou de son groupe d'appartenance dans des situations d'exclusion : l'image de soi ou de son groupe est-elle toujours négative ? Quel est le lien entre perception de soi et conduites ?
- à la représentation de la réalité et ceci du point de vue d'une part des « exclus » (quelle représentation ont-ils par exemple du chômage) et, d'autre part des professionnels qui interagissent avec les personnes « exclues » (comment les perçoivent-ils) ?
- à l'explication des événements et des conduites : vaut-il mieux se sentir responsable de son comportement ?

## **21.2. LES THEORIES DU SOI (SELF)**

---

### ***Exemples de questions posées***

Les situations de précarité ou d'exclusion entraînent-elles obligatoirement une détérioration de l'image que l'individu a de lui-même, notamment une baisse de l'estime de soi ? Quel est le lien entre la perception que l'individu a de lui-même et ses conduites ?

### ***Cadre théorique***

Le concept de soi est un concept-clé de la psychologie et a été largement utilisé dans les études sur l'exclusion et le chômage, sous des aspects et des dénominations très différentes (estime de soi, image de soi, présentation de soi, efficacité personnelle, définition de soi, etc.). Dans le cadre de ce chapitre, nous n'en décrivons que quelques éléments.

Le thème central est ici la perception que les chômeurs ont d'eux-mêmes et la façon dont cette dernière peut influencer ce qu'ils font.

Le concept de soi est une entité complexe et multidimensionnelle, déterminée en partie par des éléments structuraux et stables de la société tels que le statut et le rôle, les normes et valeurs sociales, les catégories et groupes sociaux. Ainsi, la perte d'un statut (le statut de salarié par exemple), surtout si celui-ci est fortement valorisé par la société, va avoir des répercussions importantes sur la perception de soi. C'est ce que souligne L'écuyer (1986, p. 56) : « Les effets du statut socio-économique sur le concept de soi mériteraient également d'être approfondis. L'impossibilité par exemple de pouvoir apporter le minimum vital pour sa famille doit bien avoir des incidences sur l'estime de soi. L'obligation dans les milieux défavorisés de vivre sur le bien-être social, ceci renforcé du poids de la perception sociale à ce sujet, doit bien se répercuter sur les perceptions de soi des personnes composant ce milieu ». Cette perception sociale est très importante et va largement influencer le regard que les «exclus» portent sur eux-mêmes. Dans le même ordre d'idée, Kelvin note (1981, p. 2) : « il est largement affirmé dans nos sociétés que l'emploi d'un individu est une partie intégrante de son identité, de la conception qu'il a de lui-même. [...]. Si l'emploi est crucial pour la conception qu'un individu a de lui-même, il sera aussi crucial pour sa relation avec les autres, parce que la façon dont il va être en relation avec les autres va dépendre largement de la façon dont il se voit et des sentiments qu'il a envers lui-même ». Il ajoute : « il est clair qu'en perdant son emploi, l'individu chômeur perd une grande partie de son sentiment d'appartenir à la société : en fait, il perd son identité professionnelle, mais aussi une grande part de son identité sociale ».

**Estime de soi**

Pour étudier cette perception de lui-même par l'individu, nous allons prendre l'exemple de l'estime de soi, qui a donné lieu à de nombreuses recherches (encadré 21.a).

**Encadré 21.a : Qu'est-ce que l'estime de soi ?**

L'estime de soi est définie par Rimé et Leyens (1974/1975, p. 784) comme un «trait de personnalité qui concerne la valeur qu'un individu attribue à sa propre personne». Dans le manuel S.E.I. (Self Esteem Inventory, 1984), l'estime de soi est définie comme «l'expression d'une approbation ou d'une désapprobation portée sur soi-même. Elle indique dans quelle mesure un individu se croit capable, valable, important. C'est une expérience subjective qui se traduit aussi bien verbalement que par des comportements significatifs». Enfin, Hong, Bianca, Bianca et Bollington (1993) donnent la définition suivante : «c'est une attitude individuelle envers soi-même, impliquant une auto-évaluation sur une dimension positive - négative» (p. 95).

« Les éducateurs pensent que l'estime de soi joue un rôle essentiel dans la réussite académique. Les politiciens, les managers et les leaders religieux louent les vertus de l'estime de soi comme véhiculant le succès dans beaucoup de recherches et d'efforts. Les chercheurs en sciences sociales proclament que l'estime de soi est partie intégrante de l'adaptation. Et des livres sont apparus récemment promettant d'aider les gens à construire et à maintenir une haute estime de soi. En bref, l'estime de soi est à la mode » (Brown, 1993, p. 27).

En ce qui concerne la fonction de l'estime de soi, les hypothèses avancées sont multiples. Celle-ci serait-elle un prédicteur des comportements, ou plutôt un facteur médiateur entre une situation et une conduite subséquente, ou encore un effet d'un comportement ?

Pour Rimé et Leyens (1974/1975, p. 784), il y a deux grandes conceptions de l'estime de soi « quant à son origine, sa nature et sa

fonction, [qui] émanent toutes deux de la psychologie cognitive et débouchent sur des implications communes :

- la première conception de l'estime de soi découle des théories de la balance de Heider (1958) [...]. L'estime de soi y est considérée comme une fonction des sentiments personnels d'adéquation du sujet [...]. Dans cette perspective, l'estime de soi peut devenir un prédicteur des performances futures de l'individu [...];
- la seconde [...] est dérivée de la théorie de la comparaison sociale de Festinger. On y envisage [l'estime de soi] comme une résultante de comparaisons passées qu'effectue le sujet entre lui-même et d'autres individus significatifs pour lui. [...]. Elle constituerait une sorte de médiateur entre les stimuli sociaux et la réponse du sujet à ces stimuli».

**Première  
illustration : les SDF**

Prenons comme exemple l'étude de Alaphilippe, Bernard et Otton (1997) qui porte sur les personnes Sans Domicile Fixe (S.D.F.). Les auteurs s'intéressent notamment à un aspect « des modalités de régulation socio-psychologiques qui [leur] semble devoir figurer parmi les plus affectés par l'exclusion sociale : l'estime de soi » (p. 331). La population est constituée de 79 personnes n'ayant pas de logement, accueillies dans des haltes de jour et des foyers d'accueil. L'estime de soi est évaluée à l'aide d'une échelle (Rosenberg, 1965) composée de dix items (exemple : *je pense que j'ai un certain nombre de qualités*) qui évaluent comment un sujet se perçoit et quelle valeur il s'attribue. Cette échelle a été soumise à la population lors d'un entretien individuel, au cours duquel d'autres données étaient recueillies (âge, durée du chômage, durée du temps sans domicile fixe, etc.). Les résultats apportent, d'après les auteurs, « un éclairage qui ne manque pas d'intérêt à propos de l'estime de soi. Les scores observés sur notre population apparaissent élevés et supérieurs à ceux recueillis sur une population d'étudiants [...]. Ce résultat peut paraître paradoxal puisqu'il concerne une population de laissés-pour-compte, en échec radical et dont on aurait pu attendre un effondrement de l'estime de soi. Il n'existerait donc pas de lien de causalité entre la qualité de l'adaptation psychologique et sociale et l'estime que la personne se porte à elle-même » (p. 337).

Ce résultat « paradoxal » rejoint les interrogations déjà introduites relatives au lien entre estime de soi et situation de chômage : la plupart des auteurs notent que les résultats sont parfois contradictoires et il n'existe pas de consensus sur le fait que le chômage entraînerait une baisse de l'estime de soi (voir par exemple les revues de question de Warr, 1984 ; Winefield, 1995).

**Deuxième  
illustration : les  
formations destinés  
aux chômeurs**

Un deuxième exemple, qui nous semble intéressant, porte sur le lien entre l'estime de soi et les formations destinées aux chômeurs. Comme le notent les auteurs de cette recherche : Creed, Hicks et Machin (1998) : « il y a peu d'études portant sur l'efficacité ou la valeur de ces interventions pour les chômeurs, de même qu'il y a peu de recherche qui examine les manières de réduire les effets psychologiques négatifs du chômage si largement rapportés » (p. 172). Ils s'intéressent donc à la mesure de ces effets, en évaluant un certain nombre de variables, et notamment l'estime de soi.

Celle-ci est ici incluse dans un concept plus large, très utilisé dans les études sur le chômage : le bien-être psychologique. Ce dernier est constitué, dans cette étude, des variables suivantes : dépression, détresse psychologique, culpabilité, colère, impuissance, satisfaction à l'égard de la vie, estime de soi. 133 sujets participent à cette recherche : 62 suivent une formation, 71 sont inscrits sur une liste d'attente pour pouvoir participer à la même formation (groupe contrôle). Le questionnaire est administré aux participants à trois reprises : le premier jour de la formation (T1), le dernier jour de la formation (T2) et trois mois après la fin de la formation par courrier (T3, 39 participants ayant répondu, soit 63 %). Le groupe contrôle répondait au questionnaire la première fois lors de séances d'information sur les formations, les deux fois suivantes par courrier aux mêmes échéances que les participants. Le questionnaire comportait différentes échelles, dont l'échelle d'estime de soi de Rosenberg (1965). Les résultats montrent que l'effet immédiat de la formation est d'améliorer le bien-être psychologique des participants. Ceux-ci présentent en particulier une estime de soi plus forte en fin de formation (T2) et plus forte que celle du groupe contrôle. Cependant, cette augmentation de l'estime de soi ne perdure pas trois mois après la fin de la formation (T3).

**Comment expliquer les résultats ?  
Revenons au cadre théorique**

Pour expliquer ces résultats, les auteurs font appel à un modèle que nous présentons rapidement ici, car il nous paraît intéressant dans le cadre de ce chapitre. Ce modèle s'inscrit dans ce que nous avons appelé la perspective fonctionnaliste (Roques, 1995) qui vise à expliquer les différences entre les chômeurs et les non chômeurs par les fonctions de l'emploi (cf. encadré 21.b). La participation à une formation remplirait certaines fonctions habituellement fournies par l'activité professionnelle : activités organisées, structure temporelle, etc., et entraînerait ainsi une augmentation de l'estime de soi. Lors de la fin de la formation, si les sujets ne retrouvent pas d'emploi, ils se trouvent à nouveau confrontés à l'absence des fonctions latentes de l'emploi, ce qui expliquerait la chute de l'estime de soi trois mois après la formation.

**Encadré 21.b : Les fonctions de l'emploi : le modèle de privation**

Jahoda (1981) établit une différence entre les fonctions latentes et manifestes de la signification psychologique de l'emploi. Les fonctions manifestes sont le salaire et les conditions de travail. Mais c'est, pense-t-elle, la compréhension des fonctions latentes qui permet de se rendre compte que l'emploi constitue un appui psychologique et qu'il est plus qu'un simple moyen de subsistance. Ces fonctions latentes, selon Jahoda, sont au nombre de cinq :

- 1) L'emploi impose une structure temporelle à la journée, à la semaine, etc. Cette structure imposée par l'emploi en tant qu'institution sociale établit un lien avec «l'ici et maintenant» et évite d'être submergé par le passé et/ou le futur. Bien sûr, cette structure temporelle imposée indignes souvent, mais en l'enlevant totalement (comme dans le chômage ou la retraite par exemple), on se trouve en présence d'un temps «désigné», le sens du temps se désintègre.
- 2) L'emploi implique des expériences partagées régulièrement avec des personnes en dehors de la famille nucléaire. Ces contacts lient à la réalité sociale.
- 3) L'emploi lie l'individu à des buts et à un sens de la finalité. A la fois l'organisation et le produit du travail impliquent l'interdépendance des êtres humains. Enlever cette expérience quotidienne de combinaison des efforts laisse les chômeurs avec un sentiment d'inutilité.
- 4) L'emploi définit également la position, le statut et l'identité de l'individu dans la société. Il est évident que certaines personnes ne sont pas satisfaites du statut de leur travail et qu'elles essaient de le changer. Mais c'est autre chose de n'avoir aucune position définie. Le chômeur ne souffre pas seulement d'une absence de statut, il souffre encore bien plus d'une mutilation de l'identité.

5) L'emploi force à l'activité. L'emploi présente l'opportunité d'effectuer des actions qui ont des conséquences visibles, pour l'exercice quotidien des compétences et des talents.

Jahoda ajoute que ce sont ces conséquences «objectives» latentes de l'emploi dans les sociétés complexes industrialisées qui aident à comprendre la motivation à travailler au delà du simple fait de gagner sa vie ; à comprendre pourquoi le travail peut représenter un support psychologique, même quand les conditions sont mauvaises et, du même coup, pourquoi le chômage est psychologiquement destructeur.

Cette explication par les fonctions de l'emploi (encadré 21.b) a cependant été remise en cause à plusieurs reprises. Pour donner deux exemples :

Premièrement, Kuhnert (1989) a testé la distinction entre les fonctions manifestes et latentes sur deux échantillons de chômeurs et d'employés, afin de déterminer si une telle dichotomie peut aider à expliquer les effets psychologiques du chômage. Les résultats de son étude ne lui permettent pas de retrouver la distinction proposée par Jahoda. Les données recueillies fournissent un modèle qui distingue :

- un facteur extrinsèque, composé par l'argent et le pouvoir, suggérant qu'une partie des raisons à travailler vient non pas d'un besoin d'accomplissement personnel mais de reconnaissance par autrui ;
- un facteur intrinsèque, qui rassemble la sécurité, la satisfaction, la réalisation de soi et la structuration du temps.

Les contacts sociaux et la position sociale se trouvent présents dans les deux facteurs, suggérant que ces dimensions satisfont aussi bien nos besoins internes qu'externes. Kuhnert (1989) souligne que «ceci ne veut pas dire que Jahoda a tort dans l'identification qu'elle fait des effets psychologiques du chômage. Au contraire, le modèle présenté ici illustre le fait que, indépendamment de la position (chômeurs / non chômeurs), les gens réagissent à l'emploi en terme consistant avec les idées de Jahoda». Cependant, le modèle obtenu par Kuhnert est approprié autant aux chômeurs qu'aux employés. Il suggère que «traiter les chômeurs et les employés comme des populations différentes peut masquer des similarités entre les deux groupes» (p. 425).

Secondement, Winefield et Tiggemann (1994) ont effectué une étude longitudinale sur des jeunes (19-20 ans), chômeurs et employés. Ils distinguent deux sous-groupes d'employés : les satisfaits et les insatisfaits. Ils notent que «les différences observées pour le bien-être psychologique sont présentes entre les employés satisfaits et les autres groupes (employés insatisfaits et chômeurs). Dans aucun cas, il n'y a de différence entre les employés insatisfaits et les chômeurs. Ce résultat jette un doute sur le modèle de privation de Jahoda selon lequel, parce que l'emploi satisfait plusieurs fonctions, autant latentes que manifestes, même un travail insatisfaisant est préférable au chômage» (p. 49).

**En guise de conclusion**

Pour conclure, si l'estime de soi et/ou ses dérivés ont été beaucoup étudiés dans les situations de précarité et d'exclusion, les résultats sont souvent contradictoires et amènent rarement à des conclusions homogènes. Nous verrons plus loin que le recours à des explications internes ou externes peut moduler le lien entre estime de soi et chômage. Le fait qu'une estime de soi forte soit, par ailleurs, le

gage d'une intégration maximum dans la société est loin de faire l'unanimité. C'est ce que nous allons voir dans la partie suivante.

## 21.3. CATEGORISATION SOCIALE, PREJUGES ET STEREOTYPES

---

### Exemples de questions posées

Le fait d'appartenir à un groupe sujet à exclusion et repéré comme tel dans une société entraîne-t-il une détérioration de l'image de soi et/ou de ce groupe ? Ou, inversement, cette stigmatisation du groupe amène-t-elle une protection de la perception individuelle et groupale ?

### Cadre théorique : catégorisation sociale

Le processus de catégorisation consiste à classer des individus, des groupes, des objets ou des événements dans diverses catégories en fonction d'un élément qu'ils ont en commun. « C'est donc à partir de l'idée de similitude ou d'équivalence que nous formons ces catégories qui nous permettent d'appréhender et d'ordonner notre environnement. En ce qui concerne le monde social, ce processus de catégorisation ne se limite pas à établir des différences, il s'accompagne d'une activité d'évaluation, d'où le terme de différenciation évaluative. Celle-ci conduit, non seulement à définir nos catégories d'appartenance mais à les favoriser au détriment des autres » (Drozda-Senkowska & Oberlé, 1999, p. 72). Autrement dit, nous évaluons plus positivement les groupes auxquels nous appartenons (in group) que les autres (out group).

Dans ce processus de catégorisation ont été mis en exergue deux biais : le biais de contraste : il consiste à maximiser les différences entre catégories et le biais d'assimilation qui consiste à maximiser les ressemblances intracatégorielles, ce biais étant facilité par le caractère social des stimuli. Les travaux de Tajfel ont fait du stéréotype (encadré 21.c) et du préjugé (encadré 21.d) la résultante de la catégorisation.

#### Encadré 21.c : Les stéréotypes

« La notion de stéréotype a été inventée par Lippman (1922) pour qui les stéréotypes étaient « des images dans nos têtes », images qui nous font voir le monde social non pas tel qu'il est mais tel que nous croyons qu'il est. Selon Lippman, les stéréotypes sont des croyances collectives dont les principales propriétés sont d'être des généralisations excessives (nous croyons que les membres d'une certaine catégorie sont tous les mêmes), d'être résistantes au changement, et d'être dans l'ensemble erronées. Cette définition correspond encore à l'usage que font les non-spécialistes du terme stéréotype. Chez les chercheurs du domaine, en revanche, elle est largement périmée. (...) Depuis une dizaine d'années, les chercheurs tendent à utiliser des définitions beaucoup plus prudentes. Nous citerons celle de Judd et Park (1993) : « Un stéréotype est l'ensemble des croyances d'un individu relatives aux caractéristiques ou aux attributs d'un groupe » » (de la Haye, 1998, p. 10).



**Encadré 21.d : Les préjugés**

« L'usage psychosocial du mot « préjugé » est calqué sur celui de l'anglais prejudice. Celui-ci a la même signification que le français « préjugé » : il s'agit d'une opinion non fondée, d'une idée que l'on tient pour vraie sans information ni réflexion suffisantes. Dans leur sens général, ni l'un ni l'autre n'implique un contenu défavorable : on peut avoir un préjugé favorable envers quelqu'un, en anglais comme en français.

Dans son usage psychosocial, le terme anglais prejudice a acquis une connotation négative. Par ailleurs, la notion de préjugé se distingue de celle de stéréotype de la façon suivante. Un préjugé est une attitude envers une catégorie de personnes, et comporte donc les trois aspects de toutes attitudes :

- un aspect conatif (la prédisposition à agir d'une certaine façon envers les membres de la catégorie),
- un aspect affectif (les réactions émotionnelles suscitées par l'évocation ou la présence des membres de la catégorie),
- et un aspect cognitif (les croyances du sujet relatives à cette catégorie et à ses membres). Ce dernier aspect constitue le stéréotype de la catégorie » (de la Haye, 1998, p. 10).

**Stigma et stigmatisation**

La catégorisation peut prendre des formes diverses. La stigmatisation en est une. Goffman (1963) suggère qu'il existe trois types majeurs de conditions stigmatisantes :

- les stigmas « tribaux » tels que les membres de groupes raciaux, ethniques ou religieux désavantagés ou méprisés ;
- les « abominations » du corps, incluant les handicaps physiques et les conditions défigurantes ;
- les défauts des caractères individuels, tels que l'abus de substance, la délinquance juvénile et l'homosexualité » (Crocker & Major, 1994, p. 289).

Nous retrouvons dans ces trois types de groupes stigmatisés les populations le plus souvent citées lorsque l'on parle d'exclusion (cf. la citation de Jodelet en début de chapitre).

L'analyse de Goffman suggère que les personnes ainsi stigmatisées sont la cible de stéréotypes négatifs et sont généralement dévaluées dans la société, et que cette stigmatisation implique en général des conséquences disproportionnées et négatives au niveau économique et interpersonnel.

**Stigmatisation et chômage : quelques éléments**

Nous retrouvons l'idée de cette stigmatisation, liée à la mise en place de catégories, dans la situation de chômage. Ainsi, Kelvin et Jarrett (1985) soulignent que la société a un regard ambigu sur les chômeurs : d'un côté, ils sont vu comme des parasites cherchant l'aide publique ; de l'autre, il y a une large sympathie pour les chômeurs à cause des privations dont ils sont victimes. Ces auteurs soulignent que l'on retrouve ces deux perceptions en un curieux mélange dans les médias et les discours politiques, bien que l'explication du chômage dans les médias renvoie le plus souvent au manque d'effort de l'individu, blâmant la personne plutôt que la situation (prévalence des explications internes, cf. section 21.5). Kelvin et Jarrett (1985) soulignent que l'image des chômeurs portée par les médias est souvent stéréotypée et peu aidante.

**Stigmatisation et perception de soi**

Kelvin et Jarrett abordent aussi la stigmatisation dans son influence sur la perception de soi des chômeurs. Ils notent que les chômeurs dans les années 1970 ont souvent le sentiment d'être stigmatisés, qu'ils sont très conscients de leur bas statut social et de leur « citoyenneté de seconde classe » simplement en vertu du fait qu'ils n'ont pas d'emploi. Pour ces auteurs, la catégorie des chômeurs devient un groupe d'appartenance et de référence négatif composé d'inadaptés (les chômeurs de longue durée) et d'inem-

ploables. Le « chômeur ordinaire » se sent alors contaminé par des associations : il pense que les autres l'associe à ces inadaptés. La perception de soi peut alors être affectée négativement.

Pour autant, Crocker et Major (1994) rapportent des résultats montrant que les membres de nombreux groupes stigmatisés ont une estime de soi égale voire supérieure à celle de groupe non-stigmatisés. Ces résultats ont été observés sur des comparaisons de populations noires et blanches aux Etats-Unis, ou chez des personnes défigurées, ou encore chez des handicapés physiques. Les résultats de Alaphilippe et al. (1997) évoqués plus haut à propos des «S. D. F.» vont aussi dans ce sens. Ce type de résultat n'est cependant pas vérifié sur d'autres populations (les personnes obèses par exemple).

**Première illustration :  
stigmatisation et  
menace de l'identité**

Pour illustrer ce lien entre les processus évoqués (catégorisation, stigmatisation, exclusion), nous résumons une étude de Breakwell sur le lien entre stigmatisation et menace de l'identité. Cette recherche porte sur l'attitude des jeunes envers les chômeurs (Breakwell, Collie, Harrison et Propper, 1984). Les auteurs soulignent que, dans la plupart des pays de l'ouest, les chômeurs constituent un groupe stigmatisé car avoir un emploi rémunéré constitue un élément très important culturellement. Aussi, les jeunes qui sont au chômage peuvent ressentir leur identité menacée et réagir en surévaluant le statut de chômeur. C'est ce que trouvent les auteurs en comparant les évaluations de jeunes ayant un emploi avec celles des jeunes n'ayant pas d'emploi : les évaluations de ces derniers concernant les chômeurs sont significativement plus positives. Comme le dira Breakwell, une telle tentative de changer le statut d'un groupe dévalué est une des différentes stratégies de «coping» qui peuvent être utilisées pour faire face à une identité sociale menacée.

**Deuxième  
illustration : racisme  
et estime de soi**

Crocker et Quinn (1998) se sont intéressés à un autre type de stigmatisation, qui peut amener à la discrimination et à l'exclusion : le racisme. Elles se sont focalisées plus particulièrement sur les effets des préjugés raciaux sur l'estime de soi des membres de groupes stéréotypés et stigmatisés. Pour cela, elles ont conduit une expérimentation dans laquelle des étudiants étaient recrutés pour participer à une recherche sur les facteurs intervenant dans le développement de l'amitié. Les étudiants étaient des américains d'origine noire-africaine ou blanche-européenne. On annonçait à chaque participant qu'il aurait à interagir avec une personne du même sexe assise dans une pièce voisine. On lui demandait de décrire ce qu'il aimait et ce qu'il n'aimait pas en un paragraphe, lequel serait ensuite montré à son voisin d'à côté. Ce dernier était supposé dire après s'ils pouvaient ou non devenir amis. En réalité, il n'y avait pas d'autre personne dans la pièce voisine. La moitié des participants recevait l'information selon laquelle «l'autre personne» voulait bien qu'ils deviennent amis, alors que l'autre moitié recevait l'information inverse. Enfin, chaque participant était assis en face d'un miroir. On disait à la personne, soit que «l'autre participant» dans la pièce voisine pouvait le voir au travers de ce miroir, soit qu'il ne pouvait pas le voir. Après que chaque participant ait reçu le feed-back selon lequel son voisin voulait ou non

qu'ils deviennent amis, on mesurait son niveau d'estime de soi personnelle (au début et à la fin de l'expérience, afin de connaître les changements) et son attribution quand au fait qu'il ait reçu tel feed-back (positif *versus* négatif).

Les résultats montrent entre autres que :

- en ce qui concerne les attributions, pour les afro-américains, deux patterns de réponses émergent : premièrement, quand ils reçoivent une réaction négative, ils ont plus tendance à indiquer que les préjugés et le racisme en est la cause que quand ils reçoivent une réaction positive, ceci étant vrai quelle que soit la condition (c'est-à-dire leur voisin les voit ou non) ; deuxièmement, quand l'autre étudiant est présumé les voir, ils attribuent plus la réaction aux préjugés, que cette réaction soit positive ou négative. Aucun de ces deux patterns de réponse n'est présent pour les « euro-américains ».
- en ce qui concerne l'estime de soi, les résultats indiquent que, pour les afro-américains, lorsque le feed-back négatif peut être attribué aux préjugés, l'estime de soi n'est pas touchée. Par contre, lorsque la réponse négative ne peut être attribuée aux préjugés (l'autre ne les voit pas), l'estime de soi chute. Là aussi, ces deux patterns de réponse sont absents pour les étudiants blancs.

Les auteurs font référence à la notion « d'ambiguïté attributionnelle » pour expliquer ces résultats. Cela renvoie à l'idée que le fait d'être désavantagé, d'appartenir à un groupe faisant l'objet de discriminations ou d'être la cible de préjugés a des conséquences qui varient selon la signification que donne l'individu à ces faits. Un grand nombre de théories et de recherches sur les émotions indiquent que nos réactions émotionnelles aux événements sont influencées par notre propre interprétation des événements. Les événements négatifs, en particulier, peuvent avoir des conséquences négatives pour l'estime de soi si l'individu pense qu'ils sont dus à des causes internes, tel qu'un défaut personnel, mais n'auront pas de telles conséquences s'ils sont attribués à des causes externes, telles que les préjugés des autres ou les circonstances.

**En guise de conclusion**

Ainsi, pour conclure à partir de ces quelques éléments, nous pouvons là encore souligner que le lien entre précarité et processus d'exclusion d'une part et image de soi d'autre part n'est pas simple et linéaire. La stigmatisation des groupes sujets à exclusion amènerait dans la plupart des cas un maintien, voire une augmentation de l'estime de soi. Cependant, ce lien est médiatisé par de nombreux facteurs, notamment les processus d'attribution (cf. cinquième paragraphe).

## **21.4. LES REPRESENTATIONS SOCIALES**

---

**Exemples de questions posées**

Comment les personnes en situation d'exclusion se représentent la réalité (quelle est leur représentation du chômage par exemple) ?  
Comment les professionnels qui interagissent avec les personnes

«exclues» les perçoivent-ils ? Ces représentations ont-elles un lien avec la manière dont ils vont interagir avec elles ?

**Cadre théorique**

Les représentations sociales (encadré 21.e), définies comme «des modalités de pensée pratique orientées vers la communication, la compréhension et la maîtrise de l'environnement social, matériel et idéal» (Jodelet, 1984, p. 361) sont des systèmes de référence qui permettent à l'individu d'appréhender, de catégoriser et d'expliquer autant les phénomènes généraux que les éléments de la vie courante. Elles permettent aussi à l'individu d'orienter son action, ses conduites dans l'environnement.

Les représentations sociales sont définies selon une double dynamique, cognitive et sociale, en raison du fait que l'individu construit ses représentations, élabore ses connaissances à l'intérieur d'une société, au travers de ses insertions sociales spécifiques (professionnelles, religieuses, familiales, etc.) et des pratiques inhérentes à ces dernières.

**Encadré 21.e : les représentations sociales**

« Une représentation sociale est l'ensemble organisé et hiérarchisé des jugements, des attitudes et des informations qu'un groupe social donné élabore à propos d'un objet. Les représentations sociales résultent d'un processus d'appropriation de la réalité, de reconstruction de cette réalité dans un système symbolique. Elles sont intériorisées par les membres du groupe social, et donc collectivement engendrées et partagées. Elles sont *les visions du monde* que développent les groupes sociaux : visions du monde qui dépendent de leur histoire, du contexte social dans lequel ils baignent et des valeurs auxquelles ils se réfèrent. Elles correspondent au sens commun, à ce que les gens *pensent connaître* et *sont persuadés de savoir* à propos d'objets, de situations, de groupes donnés : ce sont en quelque sorte des connaissances implicites, comme le dit Jodelet, « des formes de connaissances socialement élaborées et partagées, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social ». La prise en compte des représentations sociales amène à poser qu'il n'existe pas de réalité objective. Toute réalité est représentée, c'est-à-dire appropriée par les individus et les groupes, reconstruite dans un système socio-cognitif. C'est cette réalité appropriée et restructurée qui constitue, pour l'individu ou le groupe, la réalité même. La représentation n'est donc pas un simple reflet de la réalité, elle est une organisation signifiante qui intègre les caractéristiques objectives de l'objet, les expériences antérieures du groupe – son histoire – et son système d'attitudes, de normes et de valeurs. Cela permet de définir la représentation comme une *vision fonctionnelle du monde* qui permet aux individus et aux groupes de donner un sens à leurs conduites et de comprendre la réalité » (Abric, 1996, p. 11-12).

**Encadré 21.f : représentations sociales et pratiques**

D'après Jodelet et Moscovici (1990, p. 287), « les pratiques sont des systèmes d'action socialement structurés et institués en relation avec des rôles ».

Pour Abric (1994), les pratiques sociales effectives sont des systèmes d'actions socialement investis et soumis à des enjeux socialement et historiquement déterminés. Ces pratiques « sont en quelque sorte l'interface entre circonstances externes et prescripteurs internes de la représentation sociale. Ce sont des comportements globaux qui évoluent pour s'adapter aux changements des circonstances externes » (Flament, 1994, p. 49).

« Les pratiques sociales sont largement orientées par les représentations sociales, car représentations sociales et pratiques sont indissociablement liées : elles s'engendrent mutuellement ; les représentations guident et déterminent les pratiques et ces dernières agissent en créant ou transformant des représentations sociales » (Abric, 1996, p. 12).

**Représentations sociales et exclusion**

En quoi l'étude des représentations sociales peut-elle apporter un éclairage à la compréhension des situations d'exclusion ? Abric apporte une réponse à cette question : « toutes les pratiques sociales – et celles concernant l'exclusion et l'intégration sociale peut-être encore plus – sont des systèmes d'action socialement déterminés à la fois par des enjeux sociaux concrets et par leur inscription dans une symbolique sociale, système de mentalités et de représentations sociales. Les situations d'exclusion correspondent très pré-

cisément aux situations dans lesquelles nous pensons que les représentations sociales déterminent les pratiques : une situation où la charge affective est forte, où la référence à la mémoire collective est importante, et où enfin l'acteur dispose d'une autonomie par rapport aux contraintes de la situation. Ces représentations sociales permettent de réaliser trois fonctions essentielles dans les processus d'intégration – exclusion :

- une fonction identitaire, en déterminant comment un groupe social donné se perçoit et perçoit les autres groupes avec lesquels il est en interaction ;
- une fonction justificatrice ; elles permettent de justifier a priori mais surtout a posteriori certaines pratiques sociales ;
- une fonction d'orientation des pratiques » (Abric, 1996, p. 16-17).

Nous avons vu une illustration de la fonction identitaire et de ses implications lorsque les personnes «exclues» se perçoivent comme un groupe stigmatisé (cf. paragraphe 3).

Ces trois fonctions sont à saisir autant dans les représentations sociales des personnes concernées par l'exclusion que dans celles des professionnels travaillant en direction de ces personnes. En effet, si l'individu en situation d'exclusion se réfère à un groupe d'appartenance (ce que nous avons vu dans la partie sur la catégorisation) dans une situation sociale donnée, il est aussi en interaction avec de nombreux acteurs : les membres eux-mêmes de son groupe d'appartenance, des agents sociaux (éducateurs, assistantes sociales, ...) qui «s'occupent» de lui, des personnes d'institutions diverses, etc. Chacun des éléments de ces sous-systèmes, avec leurs normes et leurs règles, est le sujet et l'objet, le producteur et le récepteur d'une représentation sociale de l'exclusion et de la personne «exclue». L'ensemble de ces acteurs avec leur représentation propre forme le système de l'exclusion.

Pour illustrer notre propos, nous nous intéresserons à deux éléments du système constitutif de l'exclusion : les représentations des «exclus» eux-mêmes et les représentations de ceux qui sont en charge de leur intégration et de la prévention : les agents sociaux.

***Les représentations sociales des exclus eux-mêmes***

L'étude des représentations sociales des «exclus» constitue le versant le plus fourni des recherches. Est-ce à dire que les chercheurs (dont nous sommes) sont eux-mêmes pris dans cette représentation sociale qui fait de la personne «exclue» le principal acteur de la situation d'exclusion ? Le chercheur, tout en tentant de décoder le système de l'exclusion, n'en est pas totalement extérieur...

***Première illustration : représentation sociale du chômage***

La première recherche porte sur la représentation du chômage par les chômeurs (Gelpe & Roques, 2000). Un questionnaire, proposé à 87 chômeurs, se compose de 46 items regroupés en six thèmes. Trois thèmes extra-professionnels concernent des aspects de la vie personnelle, des relations et des activités sociales et de la vie familiale des chômeurs. Trois thèmes professionnels et sociétaux concernent les mesures professionnelles et sociales jugées nécessaires pour améliorer la vie des chômeurs, les facteurs favorisant la recherche et l'obtention d'un emploi et des jugements normatifs sur le traitement du chômage dans la société.

Les résultats montrent que la représentation sociale du chômage par les chômeurs se structure autour d'une chaîne de quatre items dont trois déterminent chacun un réseau spécifique de relations (un « bloc ») dont ils constituent le noyau. Ces trois blocs associent tant des éléments de la vie extra-professionnelle que des éléments du domaine professionnel. Ainsi, le bloc 1 mêle des éléments liés à l'activité de travail (par exemple l'item *favoriser la reconversion professionnelle*) et des éléments renvoyant à la participation et à la reconnaissance sociale (par exemple *se sentir utile*). Le bloc 2, structuré autour du support que constitue la famille, renvoie aux ressources personnelles, sociales et professionnelles qui sont trouvées ou devraient être développées dans la situation de chômage. Le troisième bloc exprime un thème rigoureusement contraire au précédent, en ce qu'il met en avant les problèmes vécus par le chômeur dans sa situation, notamment les problèmes relationnels (par exemple : *le chômage entraîne des conflits plus fréquents dans la famille* ou *le chômeur voit moins ses anciens amis*). On remarque en outre que si les éléments extra-professionnels peuvent apparaître de manière autonome comme dans le bloc 3, les éléments professionnels n'interviennent dans la structure de la représentation qu'en articulation avec des éléments personnels ou sociaux (blocs 1 et 2).

Ainsi, nous voyons que la représentation sociale de la situation de chômage chez des personnes au chômage est une représentation diversifiée, non circonscrite à des aspects négatifs et composée pour une bonne part d'aspects articulant les domaines professionnels et extra-professionnels. Ces résultats, concernant les personnes directement impliquées : les chômeurs, contrastent avec ceux obtenus pour d'autres acteurs : des salariés, ayant rempli le même questionnaire. Ceux-ci présentent une représentation stéréotypée (plus du tiers des items sont *directement* reliés à deux items-noyaux), structurée autour du sentiment d'inutilité éprouvé par le chômeur et des conflits familiaux jugés plus fréquents (Roques & Gelpe, 2000).

**Deuxième  
illustration :  
l'exemple des  
gitans**

Mamontoff (1996) a conduit une étude en deux phases (1993 et 1995) auprès d'une population de Gitans. L'auteur pose la problématique suivante : « A Perpignan, comme ailleurs, les Gitans ont dû abandonner la vie nomade pour une vie différente. Les changements socio-économiques et la politique étatique d'intégration ont contraint une grande partie des Gitans à se sédentariser, alors que d'autres ont pu conserver partiellement une vie de voyage. Progressivement, les sédentaires ont mis en œuvre des pratiques sociales afin de s'adapter à ce nouveau contexte. La sédentarisation constitue un événement particulièrement impliquant pour ces groupes, qui doivent se familiariser avec l'étrange en développant des pratiques contradictoires venant agresser violemment leur identité » (p. 61).

L'étude conduite par Mamontoff a notamment comme objectif de voir si la mise en place de pratiques nouvelles (sédentarisation) entraîne la transformation de la représentation identitaire des gitans, cette question étant directement liée aux problèmes d'insertion sociale de cette communauté.

La méthodologie utilisée est la suivante : tout d'abord sont menés des entretiens libres et semi-directifs auprès de 35 informateurs non-gitans (travailleurs sociaux, commerçants, médecins) travaillant sur le quartier gitan et une population de 150 sujets gitans. L'analyse du contenu de ces entretiens conduit à la formulation de quinze questions pour identifier différents aspects de la représentation identitaire des gitans. Ce questionnaire est ensuite administré à 150 sujets gitans, permettant d'identifier onze aspects saillants (c'est-à-dire évoqués par tous les sujets) de la représentation étudiée : voyage, liberté, croyance, clan, famille, mariage, solidarité, modernité, maladie, sédentarisation et délinquance. Ces onze items sont présentés à 60 gitans (30 sédentaires, 30 nomades) dont les réponses sont soumises à une analyse de similitude.

Les résultats confirment les hypothèses de l'auteur, à savoir que la mise en place de pratiques nouvelles contradictoires engendre une transformation de la représentation identitaire des Gitans. Ainsi, l'analyse permet de noter que la « représentation des sédentaires est donc meublée majoritairement de prescriptions nouvelles, ce qui est loin d'être le cas pour les nomades. Certaines de ces pratiques nouvelles nous informent sur une évolution des sédentaires qui va dans le sens d'une insertion par le travail et l'école. En revanche, la solidarité semble sérieusement en péril, ce qui a pour corollaire une normalisation du vol. Les nomades restent plus éloignés de ces critères d'insertion » (p. 74).

**Les représentations sociales des professionnels en interaction avec les «exclus»**

Ce qui va intéresser le chercheur ici, ce sont les perceptions des personnes qui sont en interaction avec les «exclus», que ce soit dans le cadre de l'action sociale, de l'insertion professionnelle ou de la prévention de l'exclusion, etc. Une étude va là-aussi nous permettre d'illustrer ce point et d'en souligner l'intérêt dans le cadre de la compréhension des processus d'exclusion et d'insertion.

**Illustration : la représentation des délinquants par les instances chargées du maintien de l'ordre**

Guimelli (1996) s'est intéressé « aux représentations sociales du «sujet déviant» (pour reprendre les termes qu'utilisent nos informateurs) propres aux personnels de police, de la gendarmerie et de la justice » (p. 125). Les résultats mettent en évidence l'existence de deux représentations sociales distinctes du délinquant, l'une orientée plutôt vers des déterminants « internes », propres au délinquant, alors que l'autre serait plutôt axée sur des facteurs « externes », comme par exemple le milieu social. À ces deux systèmes représentationnels seraient associées différentes pratiques : soit des pratiques répressives (sanction négatives et/ou intimidante et/ou dissuasive), soit des pratiques préventives (prise en compte des facteurs facilitateurs de la déviance dans le but de la prévenir et mise en œuvre de moyens destinés à faciliter la réinsertion et à empêcher la récidive). « Ainsi, ces résultats suggèrent que les situations sociales dans lesquelles se trouvent les sujets, notamment celles qui favorisent le développement et la fréquence de certaines pratiques, contribuent à l'activation de processus cognitifs spécifiques et déterminent, dans une large mesure, les représentations. Les sujets répressifs pensent que le déviant est installé dans la déviance, et le fait qu'il soit susceptible d'être réinséré n'a probablement que peu d'importance en raison du faible niveau

d'activation de cet élément dans le groupe. Ceci, d'ailleurs, contribue à justifier les pratiques. Et il est probable que les sujets de ce groupe continueront à penser sous cette forme tant que les pratiques resteront inchangées. Inversement, on peut penser que les sujets jugeront le déviant réinsérable dès lors qu'ils auront mis en œuvre des pratiques préventives. On peut donc considérer, en guise de conclusion, que les sujets modifieront leurs représentations dans la mesure seulement où la situation dans laquelle ils se trouvent les amènera, sous une forme ou sous une autre, à changer de pratiques » (Guimelli, 1996, p. 135-136).

**En guise de conclusion**

Les quelques éléments présentés ici permettent de souligner à quels points il est important d'étudier les représentations sociales. D'une part, parce que celles-ci sont fortement influencées par nos insertions et pratiques diverses, et d'autre part, parce qu'à leur tour, nos pratiques sont en partie déterminées par nos représentations. La description et l'analyse des représentations, autant dans leurs ressemblances que dans leurs différences, et autant du côté des «exclus» que des personnes interagissant avec eux, permet ainsi d'éclairer et de mieux comprendre les processus à l'œuvre dans les situations de précarité et d'exclusion.

## 21.5. L'ATTRIBUTION

---

**Exemples de questions posées**

Lorsque l'on est pris dans une situation d'exclusion, vaut-il mieux se sentir responsable de son comportement (ce qui entraînerait des comportements plus actifs, afin de sortir de cette situation ? ...), ou bien au contraire, vaut-il mieux rejeter la responsabilité sur des causes externes à soi (ce qui permettrait de conserver une image de soi plus positive, de ne pas culpabiliser, ...) ?

**Cadre théorique**

Dans la vie quotidienne, les individus cherchent à expliquer les événements dont ils sont acteurs ou observateurs. Les causes invoquées sont soit internes (facteurs propres à la personne : personnalité, motivation, effort, capacités, habiletés, etc.), soit externes (facteurs extérieurs à la personne : circonstances, environnement, facilité ou difficulté « objectives » de la tâche, chance, hasard, etc.).

**Encadré 21.g : Qu'est-ce que l'attribution causale ?**

« L'attribution est le processus par lequel on tente de trouver les causes de son comportement ou de celui des autres personnes [...] Comment celui qui perçoit explique le comportement : celui-ci est-il le résultat d'une cause externe ou d'une cause interne ? Si la cause est interne, on présume que la personne contrôle son comportement, alors que si la cause est externe, on présume qu'un facteur hors du contrôle de la personne provoque le comportement » (Dolan, Lamoureux & Gosselin, 1996, p. 74).

Les théories de l'attribution (encadré 21.g) cherchent à analyser comment les individus expliquent les conséquences de leurs actes, qu'est-ce qui détermine leurs explications, et comment leurs attributions influencent ce qu'ils pensent qu'il peut arriver dans le futur, ce qu'ils ressentent et ce qu'ils font. Ces différents aspects ont été notamment appliqués à la relation de l'homme au travail, en particulier dans le cadre de l'absence d'emploi.



**Attribution  
et chômage :  
quelques résultats**

Ainsi, on peut s'attendre à trouver une augmentation des attributions externes lorsque les taux de chômage augmentent. Si beaucoup de personnes sont exclues de l'emploi, alors il devient moins plausible d'expliquer le chômage par des causes internes, telles que le manque d'habiletés ou d'efforts personnels, et plus plausible de renvoyer à des facteurs externes de l'environnement, tels que les conditions socio-économiques ou la politique gouvernementale.

La façon dont les individus peuvent expliquer le chômage est aussi reliée au fait qu'ils soient ou non au chômage (ou qu'ils aient été au chômage). En effet, si l'on suit les analyses de Jones et Nisbett (1972, cités par Feather, 1990) sur les différences entre les acteurs et les observateurs, on peut s'attendre à ce que les chômeurs (acteurs) attribuent plus leur chômage à des causes situationnelles (externes) que ne le feront ceux qui sont employés (observateurs).

D'autres études se sont intéressées aux émotions spécifiques qui sont reliées aux attributions causales. Ainsi, le sentiment d'estime de soi et de fierté serait associé à des succès qui peuvent être attribués au soi plutôt qu'à des causes externes.

Enfin, d'autres études cherchent à approfondir ces analyses, notamment en distinguant des dimensions plus précises. Ainsi, Weiner (1986, cité par Feather, 1990) s'intéresse à la stabilité (stable – instable) et à la contrôlabilité (contrôlable, incontrôlable). Ainsi, il existe des causes externes stables (la difficulté de la tâche, ...) et des causes externes instables (la chance, le hasard,...). De même pour les causes internes, il y a celles qui sont stables (les capacités, les compétences, ...) et celles qui sont instables (la motivation, l'effort, ...) (cf. Curie, 2000a).

**Encadré 21.h : Le concept de contrôle**

« Avoir du contrôle sur un événement de l'environnement (qui peut avoir une valeur positive ou négative pour l'acteur), c'est disposer d'une réponse comportementale qui modifie la probabilité d'occurrence de l'événement dans le sens désiré par l'acteur. Exercer le contrôle, c'est émettre effectivement une telle réponse comportementale. En ce sens, contrôler, c'est imprimer sa volonté sur l'environnement, agir efficacement pour produire des effets désirés » (Dépré, 1996, p. 203).

Dans le cadre du chômage, ce type d'analyse implique que la plupart des chômeurs se sentent frustrés ou insatisfaits s'ils se sentent responsables de ne pas avoir trouvé d'emploi, qu'ils peuvent ressentir de la colère s'ils perçoivent que leur chômage est causé par des forces externes qui impliquent que d'autres personnes contrôlent leur accès à l'emploi. Dans le même ordre d'idées, Weiner montre que l'échec qui suit un entretien d'embauche n'entraînera pas une espérance moindre de succès pour de futurs entretiens si le chômeur pense que cet échec est dû au fait qu'il ou elle était habillé(e) de manière inappropriée – une cause interne qui peut être facilement changée dans le futur. Les espérances d'obtenir un emploi ont aussi moins de probabilité de décroître après un essai infructueux si le chômeur pense que la situation de l'emploi est volatile et que la disponibilité de l'emploi peut changer d'un moment à l'autre (cause externe instable).

Les thèmes et résultats présentés rapidement ci-dessus peuvent laisser penser que le lien est évident et simple entre attribution et d'autres dimensions telles que les réactions affectives, les attentes,

etc. En fait, ces liens sont plus complexes et déterminent des comportements qui ne sont pas toujours ceux attendus par le sens commun. Nous en avons déjà vu des exemples (paragraphe 2) lorsque nous avons abordé le lien entre estime de soi et chômage. De plus, depuis le début de ce chapitre, nous avons plusieurs fois fait référence à l'attribution en tant que variable médiatrice et/ou explicative. Nous allons présenter deux illustrations complémentaires faisant intervenir ces processus et abordant notamment la sortie du chômage.

**Première  
illustration :  
relation entre les  
comportements de  
recherche d'emploi  
et l'obtention du  
premier emploi**

Furnham et Rawles (1996) se sont intéressés au lien entre les attributions relatives au fait d'obtenir un emploi et les comportements de recherche d'emploi. Ils ont réalisé une recherche concernant des jeunes finissant leurs études. 272 sujets, d'une moyenne d'âge de 16 ans, ont répondu à un questionnaire. Les principaux résultats montrent que six dimensions émergent du questionnaire sur les attributions relatives au fait d'obtenir ou non un emploi. La première dimension renvoie à un facteur externe, c'est-à-dire au pouvoir des autres (exemple d'item illustrant cette dimension : « *pour obtenir un emploi, on a besoin de quelqu'un qui a de l'influence pour vous introduire* »), alors que le second facteur renvoie plus à une dimension interne, à savoir l'effort (« *la plupart des jeunes trouvent un emploi s'ils travaillent dur, sont sûrs d'eux et ont beaucoup à offrir* »). Le troisième facteur fait référence à la motivation. En quatrième lieu arrive la chance et en cinquième place arrive le fatalisme, c'est-à-dire les explications sociales (« *le chômage est si fort simplement parce qu'il n'y a pas d'emploi* »). Les auteurs montrent ensuite que les stratégies de recherche d'emploi sont liées à ces dimensions attributives. Ainsi, les jeunes qui favorisent les explications internes ont des stratégies orientées vers l'effort personnel pour trouver un emploi, alors que ceux qui mettent plus en avant des explications externes renvoyant à une précarité subie sont moins enclins à croire dans l'efficacité de ces stratégies.

Ces résultats sont cohérents avec d'autres études sur les comportements de recherche d'emploi. Les processus attributifs ont aussi été mis en relation avec d'autres variables. Par exemple, Miller et Hope (1994) notent que des chômeurs qui pensent qu'ils ont été traités injustement à cause d'un élément personnel (e.g. l'âge) sont ceux qui ressentent le plus de détresse psychologique. « La variabilité des conséquences psychologiques est d'abord fonction des différentes attributions explicatives du chômage » (Hanisch, 1999, p. 193). Alaphilippe, Bernard et Otton (1997, p. 332) notent que l'attribution causale apparaît « liée à l'intégration sociale et jouerait un rôle non négligeable dans les processus adaptatifs. On a mis en évidence une relation entre l'internalité et la réussite scolaire, professionnelle, etc., mais aussi entre celle-ci et l'état de santé y compris à long terme. Il en va de même en ce qui concerne la recherche d'un emploi, une internalité plus élevée favorise la quête de travail (Fournier, Pelletier & Pelletier, 1993). Une étude de Joulain (1995) montre que les plus dynamiques dans la recherche d'un emploi au sein d'une population de jeunes chômeurs sont les plus internes, à la fois les plus jeunes et plutôt des femmes, à l'in-

verse les moins internes s'avèrent moins actifs, sont plus âgés et surtout des hommes ».

Ces différents résultats peuvent amener à considérer que, dans des situations de précarité-exclusion telle que le chômage, la prégnance des explications internes entraînera une prévalence de comportements actifs, permettant ainsi d'espérer une sortie plus rapide du chômage. La deuxième illustration va nous permettre de nuancer ce propos.

**Encadré 21.i : L'importance de la causalité interne : l'erreur fondamentale**

« On pourrait croire que l'attribution d'une causalité interne ou externe dépend avant tout de la perception des pressions ou des contraintes exercées par l'environnement. C'est le modèle de Jones et Davis : si une personne est obligée (par exemple en fonction des exigences d'un rôle) d'accomplir un certain type d'action, on lui attribue plutôt une causalité externe et on aura peu confiance en une attribution de caractéristiques personnelles. Mais ce n'est pas si simple que cela [...] autrui est avant tout perçu en termes de causalité interne, [...] les attributions à autrui sont effectuées de façon privilégiée en termes de dispositions personnelles. C'est ce qu'il est convenu d'appeler [...] l'erreur fondamentale » qui serait à la base de la tendance générale à inférer des causalités internes plutôt qu'externes, en bref à considérer que les individus sont responsables de ce qu'ils font » (Deschamps, 1996, p. 238)

**Deuxième illustration : l'image que l'individu a de lui-même**

Cet autre exemple peut nous permettre d'aborder la fonctionnalité des attributions causales dans leurs liens avec d'autres variables tout aussi importantes dans les processus adaptatifs, à savoir l'image que l'individu a de lui-même. Curie (2000b) cite une étude réalisée auprès de 96 demandeurs d'emploi (hommes, âgés de 38 à 55 ans), dont 48 cadres et 48 ouvriers situés à trois périodes de chômage : de 0 à 4 mois ; de 10 à 15 mois et de 24 à 30 mois. La conclusion de cette étude porte sur les modifications des explications causales élaborées par les cadres et les ouvriers en situation de chômage. « Ces jugements attributifs sont sous-tendus par un double processus psychologique : l'un, associé à une surestimation par les sujets de leurs capacités à maîtriser et à diriger leurs comportements, vise à maintenir l'affirmation de soi ; l'autre, lié à des explications causales externes quand les difficultés d'insertion professionnelle persistent, s'exerce comme protection personnelle contre l'échec ou la peur de l'échec (ce que plusieurs auteurs désignent par la notion d'externalité défensive). Les résultats obtenus permettent de souligner que l'épreuve du chômage n'altère pas d'emblée les capacités des sujets à recourir à des attributions internes. Ainsi, lors de la première période de chômage (0-4 mois), cadres et ouvriers manifestent de telles capacités. [...] On vérifie qu'il existe une inégale propension des cadres et des ouvriers à s'imputer les causes de leurs comportements : une plus forte internalité chez les premiers que chez les seconds. Mais, il convient également de noter que le processus d'affirmation de soi intervient de manière plus durable dans les jugements attributifs des cadres. Plus prégnant chez les cadres, ce processus d'affirmation de soi retarde et limite l'action du processus de protection personnelle contre l'échec. Ce retard et cette limitation expliquent le retentissement plus fort du chômage sur l'estime de soi chez les cadres que chez les ouvriers, confirmant ainsi les résultats de Peterson et Seligman (1984) selon lesquels l'explication d'un événement indésirable par un facteur interne accroît la probabilité que cet événement entraîne une perte de l'estime de soi » (Curie, 2000b, p. 346-347).

Ainsi, si la première étude citée semble montrer que des attributions internes entraîneraient une recherche d'emploi plus active, cette deuxième étude souligne le fait que ces mêmes attributions peuvent entraîner une chute de l'estime de soi. Il convient donc d'être prudent en ce qui concerne cette variable. Il y a quelques décennies, les pratiques s'orientaient vers le développement des attributions internes dans les stages destinés aux demandeurs d'emploi. A l'heure actuelle, et comme le montre la deuxième étude, il est reconnu qu'il n'y a pas de réponse unique, que le lien entre attribution et situation de précarité et d'exclusion est complexe et dépend, nous l'avons vu, de nombreux facteurs.

## 21.6. CONCLUSION

---

Deux grandes lignes directrices ont guidé la rédaction de ce chapitre et orienté les choix effectués. Ce sont elles qui nous serviront de conclusion.

La première est que, quelle que soit la question que l'on se pose, la réponse n'est pas simple, directe et correspond rarement à l'idée préconçue que l'on s'en fait. Autrement dit, les processus à l'œuvre dans les situations de précarité et d'exclusion ne sont pas univoques : les personnes qui privilégient des explications internes ne sont pas obligatoirement celles qui vont avoir les comportements les plus actifs ; les situations qui paraissent défavorables, précaires a priori ne sont pas toujours associées à des représentations de soi «négatives», etc. C'est là ce qui fait la complexité des études sur ces situations, illustrée par les résultats contradictoires obtenus. Les recherches sur l'estime de soi en sont un exemple frappant (Roques, 1995) : si certains auteurs concluent à une dégradation de l'estime de soi avec le chômage, d'autres concluent au contraire qu'il n'y a pas de lien. Et l'on s'attend tellement que des situations jugées négatives a priori comme le sont les situations d'exclusion entraînent une chute de l'estime de soi que lorsque celle-ci n'est pas observée, on va parler de résultats «paradoxaux» (cf. l'étude de Alaphilippe, Bernard et Otton, 1997). Paradoxaux par rapport à quoi ?

Lorsque l'on s'intéresse, que ce soit en tant que chercheur ou praticien, aux situations de précarité et d'exclusion, il convient donc d'être attentif au moins à deux éléments :

- d'une part, au fait que l'individu réagit comme un «tout». Et pour comprendre et expliquer les conduites des individus, il convient de prendre en compte un champ d'investigation suffisamment large. Ainsi, par exemple, une même conduite (des comportements de recherche d'emploi d'une intensité relativement faible) peut avoir des explications différentes : pour les uns, elle sera le signe d'une apathie générale, le faible niveau d'activités se retrouvant aussi pour les activités personnelles et sociales ; pour les autres, elle sera associée à un niveau important d'activités dans la sphère sociale, permettant ainsi aux individus de trouver des ressources (lutte contre le sentiment

d'inutilité par exemple). Nous avons montré (Roques, 1995) que cette dernière conjonction d'activités est associée à une sortie plus rapide du chômage. De même, une situation socio-économique identique peut amener des vécus très différents (cf. étude de cas ci-après). Nous retrouvons ici la problématique du système des activités (Curie, 2000b ; Roques, 1995) ;

- d'autre part, si les situations d'exclusion sont très variées, il n'en demeure pas moins que des processus communs sont à l'œuvre. Ainsi, pour prendre un exemple, la comparaison de deux populations (Roques & Gelpe, 1994) dont l'une (des bénéficiaires du Revenu Minimum d'Insertion) peut être perçue comme étant «plus exclue» que l'autre (des demandeurs de formation à l'A.F.P.A.) nous a permis de conclure qu'il existe une certaine différenciation entre les deux. « Cependant, il apparaît que les variations observées ne donnent pas des profils radicalement opposés. Il semble que ceux-ci puissent être plutôt différenciés en terme d'accentuation » (p. 79). Mais cela est aussi vrai sur le continuum qui va de l'intégration à l'exclusion. Comme le souligne Rouquette (1997, p. 17) : « la fabrication d'exclus ne va pas sans la fabrication d'élus, et réciproquement ». Et les résultats «paradoxaux» ne sont pas présents sur le seul pôle de l'exclusion !

La deuxième idée directrice est que la précarité et l'exclusion ne peuvent être analysées et expliquées seulement du côté de «l'exclu». Si les processus de catégorisation renforcent voire fondent la notion d'exclusion en stigmatisant la personne «exclue», cette notion est mouvante car elle est prise dans un jeu de rapports sociaux gouverné par les représentations sociales des acteurs qui ont affaire, d'une manière ou d'une autre, dans leurs pratiques, à la question de l'exclusion. L'exclusion doit donc être considérée comme la production d'un système social, dont il convient, si l'on veut réellement comprendre, d'analyser tous les éléments.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre 21 s'articule autour de deux grandes idées-clés :

- Les processus de représentation de soi et de ses rapports avec l'environnement (estime de soi, attribution causale) ne sont pas univoques : les situations qui paraissent défavorables, précaires a priori ne sont pas toujours associées à des représentations de soi «négatives» ;
- Si les processus de catégorisation renforcent voire fondent la notion d'exclusion en stigmatisant la personne «exclue», cette notion est mouvante car elle est prise dans un jeu de rapports sociaux gouvernés par les représentations sociales des acteurs qui ont affaire, d'une manière ou d'une autre, dans leurs pratiques, à la question de l'exclusion.

### Définitions fondamentales

**Exclusion** : L'exclusion n'est pas un état en soi, mais un processus social dynamique par lequel les sujets qui subissent une situation de précarité sont représentés (et parfois se représentent eux-mêmes), de façon statique, comme des exclus.

**Représentations sociales** : Les représentations sociales sont des ensembles organisés et hiérarchisés d'informations, de valeurs, d'attitudes concernant un objet, qui permettent aux individus et aux groupes de comprendre la réalité, de s'orienter et d'élaborer des réponses.

**Représentations et pratiques sociales** : Si les représentations donnent une direction aux conduites des individus (conduites de retrait de soi ou d'exclusion de l'autre), les pratiques sociales de ces derniers (i.e. régies par les normes et règles de leur(s) groupe(s) d'appartenance) déterminent leur représentation de leur situation et des situations environnantes.

**Attribution causale** : L'attribution causale est un processus par lequel l'individu appréhende la réalité, recherche les causes des événements, ce qui lui permet d'expliquer et d'interpréter les conduites d'autrui et ses propres conduites.

### **Petite étude de cas**

---

Vous trouverez ci-dessous deux extraits d'entretiens réalisés auprès de deux chômeurs. Ces deux personnes ont les caractéristiques socio-démographiques suivantes : ils sont tous deux âgés de 55 ans, sont au chômage depuis 18 mois, suite à un licenciement économique. Ils sont mariés, sont propriétaires de leur maison, habitent dans des petits villages à proximité d'une petite agglomération, dans un département à dominance rurale, leurs enfants sont indépendants. Ils ont tous deux commencé à travailler à l'âge de 16 ans.

**Monsieur Durant** : (était peintre en bâtiment).

« Ecoutez, moi, j'ai 55 ans. Je travaille depuis que j'ai 16 ans. J'estime que là, ça va, j'ai donné... La société peut bien maintenant m'entretenir jusqu'à la retraite... De toute façon, faut pas rigoler, c'est pas maintenant, à 55 ans, que je vais retrouver du boulot, faut être réaliste ! (...) Oh ! moi, je m'en sors très bien, je ne m'ennuie pas du tout ! J'ai repris le billard, vous vous rendez compte, j'avais commencé quand j'étais petit, mes parents avaient un café, mon père m'a appris, mais ça faisait au moins 30 ans que je n'en avais plus fait ! Là, je me suis inscrit dans un club, bon, il faut que je m'y remette, mais j'ai pas tant perdu que ça. En plus, je me suis fait plein de nouveaux amis, on se fait des repas, des soirées, c'est chouette ! (...) En plus, ma femme a toujours eu une santé fragile, maintenant, je peux vraiment m'occuper d'elle ! Et puis, au niveau financier, on n'est pas les plus malheureux. La maison est payée, les enfants se débrouillent sans nous ! Et puis on s'organise : j'ai construit un poulailler, on a quelques volailles, des lapins aussi ; on a toujours eu un potager, donc, l'un dans l'autre, on s'en sort ! Et puis, ça occupe. Vous savez, le travail, c'est pas que le travail salarié : moi, mon potager, mon poulailler, c'est du travail ; le billard, c'est les loisirs. Et puis, on se donne un coup de main aussi entre voisins : ici, tout le monde se connaît, on s'aide, on se voit à la fête du village, ... ».

**Monsieur Dupont** : (était représentant)

« Vous comprenez, moi j'ai travaillé plus de trente ans pour la même boîte, j'ai commencé à travailler, j'avais 16 ans ! Et maintenant, à 55 ans, on me fout à la porte, comme un malpropre ! C'est pas moi qui aurait dû partir, y'avait des gens qui étaient là depuis moins longtemps que moi... Je cherche, je vais à l'ANPE, mais de

toutes façons, je vois bien qu'ils pensent que je retrouverai pas de travail... Oh, je ne fais plus grand chose, ma femme oui ! Elle s'est inscrite dans un club de troisième âge, elle fait du tricot, des trucs comme ça, elles papotent entre femmes. Il y a des hommes aussi, ils jouent à la pétanque, ou autres. Mais moi, je suis pas encore assez vieux pour ça. Vous comprenez, c'est des gens qui sont à la retraite, qui ont l'âge, moi, je l'ai pas encore... Même à la fête du village, j'y vais plus. J'ai pas envie que les gens, ils me demandent « alors, tu as retrouvé du boulot ? » et j'ai surtout pas envie de leur pitié. Je me suis toujours débrouillé tout seul, ça va pas changer maintenant ! ... Ben, du coup, c'est vrai que je fais plus grand chose, un petit peu de jardinage, j'ai aidé mon fils à construire sa maison, mais c'est tout. Je sais plus vraiment quoi faire. Pour moi, le travail, c'est tout ... ».<sup>1</sup>

A l'aide des éléments développés dans ce chapitre, comment pouvez-vous expliquer que ces deux personnes vivent d'une manière si différente la situation de chômage, alors que les conditions « objectives » de vie sont les mêmes ?

### A propos des auteurs

**Martine Roques** est Maître de Conférences en Psychologie Sociale et Psychologie du Travail à l'Université de Poitiers, où elle est, entre autres, responsable du Diplôme d'Étude Supérieures Spécialisées (D.E.S.S.) d'Ergonomie et de Psychologie du Travail. Son champ de recherche est axé sur les questions soulevées autant par l'emploi que par le non-emploi et s'organise autour des thèmes suivants : étude des transitions (chômage notamment) et des représentations associées (employabilité, représentations des métiers, etc.) ; Réduction et Aménagement du Temps de Travail (A.R.T.T.) ; rapport vie de travail / vie hors travail (problématique du système des activités).

### Bibliographie

- Abric, J.C. (1994). *Pratiques et représentations sociales*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Abric, J.C. (1996). *Exclusion sociale, insertion et prévention*. Saint Agne : Erès.
- Alaphilippe, D., Bernard, C., & Otton, S. (1997). Estime de soi, locus de contrôle et exclusion. *Bulletin de psychologie*, L, 429, 331-338.
- Bayle, N. (2000). *Entre le penser et le faire – la production des comportements d'inclusion des travailleurs handicapés par les employeurs*. Thèse de doctorat nouveau régime, Université de Toulouse le Mirail.
- Breakwell, G.M., Collie, A., Harrison, B., & Propper, C. (1984). Attitudes towards the unemployed : effects of threatened identity. *British Journal of social psychology*, 23, 87-88.
- Brown, J.D. (1993). Self-esteem and self-evaluation : feeling is believing. In J. Suls (Ed.), *Psychological perspectives on the self* (vol. 4 : The self in social perspective) (pp. 27-58). Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates.
- Creed, P.A., Hicks, R.E., & Machin, M.A. (1998). Behavioral plasticity and mental health outcomes for longterm unemployed attending occupational training programmes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 171-191.
- Crocker, J., & Major, B. (1994). Reactions to stigma : the moderating role of justifications. In M.P. Zanna & J.M. Olson (Eds.), *The psychology of prejudice : the Ontario Symposium*, Vol. 7 (pp. 289-314). Hillsdale : Lawrence Erlbaum Associates.
- Crocker, J., & Quinn, B. (1998). Racism and self-esteem. In J.L. Eberhardt & S.T. Fiske (Eds.), *Confronting racism, the problem and the response* (pp. 169-187). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Curie, J. (2000a). Le discours de la compétence. In J.L. Bernaud & C. Lemoine (Eds.), *Traité de psychologie du travail et des organisations* (pp. 166-170). Paris : Dunod.

<sup>1</sup> Extraits d'entretiens réalisés dans le cadre d'une étude longitudinale sur le chômage (Roques, 1995).

- Curie, J. (2000b). *Travail, personnalisation, changements sociaux. Archives pour les histoires de la psychologie du travail*. Toulouse : Octares.
- De la Haye, A.M. (1998). *La catégorisation des personnes*. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Dépré, E. (1996). Besoin de contrôle, sentiment de contrôle et concept de soi. In J.C. Deschamps & J.L. Beauvois (Eds.), *Des attitudes aux attributions* (pp. 203-207). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Deschamps, J.C. (1996). Au delà des théories « classiques » de l'attribution. In J.C. Deschamps & J.L. Beauvois (Eds.), *Des attitudes aux attributions* (pp. 237-260). Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble.
- Dolan, S. L., Lamoureux, G., & Gosselin, E. (1996). *Psychologie du travail et des organisations*. Paris : Gaëtan Morin.
- Drozda-Senkowska, E., & Oberlé, D. (1999). Penser en groupe. In J.P. Pétaud (Ed.), *Psychologie sociale* (pp. 69-109). Rosny : Bréal.
- Feather, N.T. (1990). *The psychological impact (effect) on unemployment*. New-York : Springer-Verlag.
- Flament, C. (1994). Structure, dynamique et transformation des représentations sociales. In J.C. Abric (Ed.), *Pratiques sociales et représentations* (pp. 38-57). Paris : Presses Universitaires de France.
- Fournier, J.W., Pelletier, R., & Pelletier, D. (1993). Typologie des croyances entretenues par les jeunes de 16 à 25 ans sans emploi, à l'égard de l'insertion socio-professionnelle. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 22, 1, 65-83.
- Furnham, A., & Rawles, R. (1996). Job search strategies, attitudes to school and attributions about unemployment. *Journal of Adolescence*, 19, 355-369.
- Gelpe, D. (1999). Sous le nom d'insertion professionnelle, une réalité multiple. *Éducation permanente*, supplément A.F.P.A., 121-129.
- Gelpe, D., & Roques, M. (2000). Une approche de la représentation sociale du chômage chez des sujets sans emploi. *Communication au 11<sup>ème</sup> congrès de Psychologie du Travail et des Organisations*, Rouen, 28-31 Août.
- Guimelli, C. (1996). La déviance vue par les instances chargées du maintien de l'ordre. In J.C. Abric (Ed.), *Exclusion sociale, insertion et prévention* (pp. 125-136). Toulouse : Erès.
- Hanisch, K.A. (1999). Job loss and unemployment research from 1994 to 1998 : a review and recommendations for research. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 188-220.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New-York : John Wiley et Sons.
- Hong, S.M., Bianca, M.A., Bianca, M.R., & Bollington, J. (1993). Self-esteem : the effects of life-satisfaction, sex and age. *Psychological Reports*, 72, 95-101.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment and unemployment : Values, theories and approaches in social research. *American Psychologist*, 36, 184-191.
- Jodelet, D. (1984). Représentation sociale : phénomènes, concept et théorie. In S. Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale* (pp. 357-378). Paris : PUF.
- Jodelet, D., & Moscovici, S. (1990). Les représentations sociales dans le champs social. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 3, 285-288.
- Jodelet, D. (1996). Les processus psycho-sociaux de l'exclusion. In S. Paugam (Ed.), *L'exclusion, l'état des savoirs* (pp. 66-77). Paris : La Découverte.
- Joulain, M. (1995). Le travail et l'avenir chez de jeunes adultes rencontrés à l'ANPE. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 27, 3, 56-76.
- Kelvin, P. (1981). Work as source of identity : the implication of unemployment. *British Journal of Guidance*, 9, 1, 2-11.
- Kelvin, P., & Jarrett, J.E. (1985). *Unemployment, its social psychological effects*. European Monographs in Social Psychology. Cambridge : Cambridge University Press.
- Kuhnert, K.W. (1989). The latent and manifest consequences of work. *The Journal of Psychology*, 123, 5, 417-427.
- L'écuyer, R. (1986). Les transformation de l'identité personnelle à travers l'évolution du concept de soi chez les adultes et les personnes âgées. In P. Tap (Ed.), *Identité individuelle et personnalisation* (pp. 53-60). Toulouse : Privat.
- Mamontoff, A.M. (1996). Intégration des Gitans : apports des représentations sociales. In J.C. Abric (Ed.), *Exclusion sociale, insertion et prévention* (pp. 61-80). Saint-Agne : Erès.
- Miller, M.V., & Hoppe, S.K. (1994). Attributions for job termination and psychological distress. *Human Relations*, 47, 307-326.
- Paugam, S. (Ed.) (1996). *L'exclusion, l'état des savoirs*. Paris : la Découverte.
- Peterson, C., & Seligman, M.E.P. (1984). Causal explanations as a risk factor for depression. Theory and evidence. *Psychological Review*, 91, 347-374.
- Rime, B., & Leyens, J.P. (1974/1975). Quelques données à propos d'une échelle d'estime de soi. *Bulletin de psychologie*, 318, XXVIII, 16 - 17, 784-787.
- Roques, M. (1995). *Sortir du chômage, un effet de réorganisation du système des activités*. Liège : Mardaga.
- Roques, M. (à paraître). Immigration, chômage et handicap : une approche psycho-sociale. *Horizons Maghrébins*.
- Roques, M., & Gelpe, D. (1994). Interdépendance des domaines de vie et difficultés d'insertion professionnelle. In G. Guingouain et F. Le Poutier (Eds.), *A quoi sert aujourd'hui la psychologie sociale ?* (pp. 67-80). Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- Roques, M., & Gelpe, D. (2000). Une approche de la représentation sociale du chômage chez les salariés. *Communication au XXVII<sup>ème</sup> Congrès de Psychologie*, Stockholm, Suède.
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Rouquette, M.L. (Ed.) (1997). *L'exclusion : fabriques et moteurs*. Perpignan : Presses Universitaires de Perpignan.
- Schnapper, D. (1996). Intégration et exclusion dans les sociétés modernes. In S. Paugam (Ed.), *L'exclusion, l'état des savoirs* (pp. 23-31). Paris : La Découverte.
- Warr, P.B. (1984). Work and unemployment. In P.J.D. Drenth, H. Thierry, P.J. Willems & C.J. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology* (pp. 413-443). New York : John Wiley and Sons.
- Winefield, A.H. (1995). Unemployment : its psychological costs. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester : Wiley.
- Winefield, A.H., & Tiggemann, M. (1994). Affective reactions to employment and unemployment as a function of prior expectations and motivation. *Psychological Reports*, 75, 1, 243-247.
- Wuhl, S. (1991). *Du chômage à l'exclusion ?*. Paris : Syros Alternatives.



# 22. MONDIALISATION ET IMMIGRATION : APPROCHE INTER-CULTURELLE DE L'HOMME AU TRAVAIL

**Pascal Tisserant**

---

**Concepts-clés du chapitre :**

*« Les différences interculturelles sont tout aussi importantes que les différences qui existent à l'intérieur d'une même culture, mais considérablement plus complexes »*

*Edward T. Hall*

**Culture**

*« Dans la science des sujets-porteurs-de-culture, et à plus forte raison dans celle de ces sujets mis en relation, il y a bien plus que dans la science des cultures »*

**Identité**

*Carmel Camilleri*

**Organisations multinationales**

**Travailleurs immigrés**

**Management interculturel**

**Discriminations au travail**

**Mobilité Internationale**

**Diversité culturelle intranationale**

**Compétence interculturelle**



*Jusqu'à une époque récente, l'immigration constituait la principale source de « mises en relation de sujets-porteurs-de-culture » en contexte professionnel. Avec la circulation des entreprises, de leurs responsables et de leurs pratiques, la mondialisation introduit de nouvelles situations d'hétérogénéité culturelle dans le travail.*

*L'approche inter-culturelle de l'homme au travail associe étroitement les problématiques des situations liées à l'immigration de celles provenant de la mondialisation. A partir d'une revue des principales études consacrées à ces phénomènes, ce chapitre en propose une approche commune. La convergence des travaux qui leurs sont consacrés s'appuie sur des terrains où immigration et mondialisation se côtoient mais également sur des théories et des concepts transversaux. La culture et plus particulièrement deux de ses conceptions – la culture au sens anthropologique et la culture au sens socio-perceptif – constitue le concept central à partir duquel la spécificité des situations de travail liée à l'immigration et / ou à la mondialisation est appréhendée (encadré 22.a).*

**Encadré 22.a : Deux éclairages de la culture**

Depuis le sens originel de l'action de cultiver les sols, transposé à l'homme ou plus précisément à son esprit, la notion de culture est devenue très courante et son usage parfois abusif. Les significations de cette notion se sont diversifiées mais deux de ces conceptions méritent d'être distinguées dans le cadre d'une approche inter-culturelle de l'homme au travail : la culture comme construit ou la culture au sens anthropologique et la culture comme représentation ou la culture au sens socio-perceptif.

**La culture comme construit : la culture au sens anthropologique**

« En 1787, Alexandre de Chavannes crée le terme "ethnologie" qu'il définit comme la discipline qui étudie l'histoire des progrès des peuples vers la civilisation » (Cuhe, 1996, p.10). La culture va alors s'imposer comme le principal objet d'étude de cette discipline, rejoignant ainsi celui de l'anthropologie qui se propose de décrire et de théoriser l'évolution de l'homme. La diversité des conceptions de la culture envisagées depuis ces premières réflexions peut se caractériser à partir de deux dimensions :

- universaliste / différenciatrice : les approches universalistes de la culture renvoient à une conception de la "culture humaine" où toutes les sociétés apportent leur contribution depuis les premiers temps ; à l'opposé, les approches différentielles cherchent à spécifier les sociétés, les ethnies ou encore les groupements sociaux dans leurs productions.

- statique (les contenus) / dynamique (les processus) : les approches statiques sont centrées sur le contenu des cultures concernées qu'elles tentent de décrire à partir des éléments qui les caractérisent (par exemple : l'art, la morale, les croyances, etc...) ; à l'opposé, les approches dynamiques sont centrées sur les processus de production des groupements sociaux.

**La culture comme représentation : la culture au sens socio-perceptif**

La culture comme représentation correspond à l'ensemble des phénomènes associés à la perception des groupes culturels dans l'environnement social. Cette définition rejoint, en partie, celle de la "culture subjective" énoncée par Triandis (1994a, p333) : "une caractéristique culturelle d'un groupe dans la manière de percevoir son environnement social"<sup>1</sup>. La culture socio-perceptive est subjective dans le sens où elle se rapporte au sujet pensant mais elle se distingue de la conception anthropologique qui renvoie davantage à une culture portée par l'individu. La culture au sens socio-perceptif est avant tout une culture attribuée à un individu ou à un groupe de personnes : la culture est une représentation. Dans cette perspective, la culture est utilisée par le sujet dans sa définition de l'appartenance aux groupes qu'il perçoit dans l'environnement social. Le façonnement et l'expression de l'identité, les relations entre groupes, les stéréotypes ou encore les discriminations culturelles, constituent les principales manifestations de la culture au sens socio-perceptif.

Dans un parc d'attraction transplanté des Etats-Unis vers la région parisienne, les signes d'ethnicité sont dénoncés comme un critère d'organisation du travail. L'apparence maghrébine ou le fait d'être noir de peau conduit majoritairement à des postes au service du nettoyage comparé aux postes au contact du public apparaissant réservés aux blancs. Les stéréotypes ont voyagé avec cette entreprise où les représentations des compétences ménagères de la femme de couleur sont devenues des critères importants dans la sélection du personnel local.

Cette situation tirée de l'enquête sur le racisme au travail menée par Bataille (1997) illustre un point de convergence entre l'immigration et la mondialisation, deux phénomènes donnant lieu le plus souvent à des développements distincts. L'implantation de ce parc d'attraction en France renvoie à l'internationalisation des entreprises, en particulier dans le secteur du tourisme. La circulation des environnements de travail, des cadres et des pratiques de ressources humaines fait référence à la mondialisation. En revanche, l'immigration et son histoire expliquent les caractéristiques du personnel local dans un lieu où le droit en vigueur entretient des liens avec la culture nationale.

Dans le cadre d'une approche inter-culturelle de l'homme au travail, les analyses de cette situation sont multiples. Elles peuvent

---

<sup>1</sup> « a cultural group's characteristic way of perceiving its social environment ».

porter sur un des effets de la mondialisation et étudier la rencontre internationale franco-américaine ; à partir de ce même terrain, l'étude peut également envisager la diversité culturelle intranationale résultant de l'immigration en France. Les analyses peuvent aussi aborder, dans une conception anthropologique de la notion de culture, la question des différences et des similitudes entre les systèmes américains et français. Cette problématique s'inscrirait dans le cadre des études culturelles comparatives ou monoculturelles si l'analyse portait sur un des deux systèmes. En revanche, dans une conception socio-perceptive de la notion de culture, c'est davantage la question des stéréotypes et des discriminations qui retiendrait l'intérêt de l'observateur. Cette dernière problématique est spécifique aux études interculturelles, c'est à dire aux études dont l'objet porte sur les contacts de cultures. L'approche inter-culturelle de l'homme au travail dont il est question dans ce chapitre, regroupe toutes ces conceptions et ces regards différents à propos d'une même situation de travail (encadré 22.b).

**Encadré 22.b : « interculturel » et « inter-culturel »**

Face à la diversité des sens et des utilisations du terme « **interculturel** », nous réservons cette écriture à l'objet d'une rencontre. De cette façon, l'approche interculturelle se distingue de l'**approche culturelle comparative** ou encore **monoculturelle** qui renvoient, dans le premier cas à la comparaison de phénomènes culturels et dans le second à des situations relevant d'une seule culture (Camilleri & Vinsonneau, 1996). En revanche, en référence à Jahoda (1993), nous recourons à l'écriture « **inter-culturel** » pour désigner l'ensemble du domaine concerné, par équivalence avec le terme anglophone « cross-cultural » (Krewer & Dasen, 1993).

En résumé, l'approche inter-culturelle couvre trois types d'études :

- Les études monoculturelles (ou culturelles),
- Les études culturelles comparatives,
- Les études interculturelles.

**Plan du chapitre**

Le plan de ce chapitre reprend et développe, en trois parties, les principales distinctions abordées au cours de cette introduction. La première partie dresse un état des lieux de la recherche en psychologie du travail et des organisations à propos de l'immigration et de la mondialisation : la synthèse des travaux induits par ces phénomènes distincts défend l'hypothèse d'une certaine convergence des situations et des approches les concernant. La seconde partie aborde les études culturelles comparatives et monoculturelles de l'homme au travail : en se consacrant essentiellement aux composantes de la culture, ces travaux s'inscrivent avant tout dans une conception anthropologique de cette notion. La troisième partie s'oppose à la seconde et la complète en présentant les études interculturelles de l'homme au travail en recourant essentiellement à une approche socio-perceptive de la culture. Enfin, la conclusion reprend les thèmes majeurs de l'approche inter-culturelle de l'homme au travail en proposant une synthèse des domaines d'application pour le psychologue du travail et des organisations.

## 22.1. MONDIALISATION ET IMMIGRATION : ETAT DES LIEUX DE LA RECHERCHE EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

---

La mondialisation et l'immigration sont à l'origine des principales études inter-culturelles en psychologie du travail et des organisations. Les études qui les abordent conjointement sont rares et l'importance relative des travaux qu'ils ont engendrés diffère, en particulier entre les sphères anglophone et francophone. Néanmoins, certains points de convergence peuvent être envisagés.

### Dans la sphère francophone

**L'immigration :**  
**point de départ**  
**de l'étude des**  
**situations de travail**  
**interculturelles**

Dans le traité de Psychologie du Travail et des Organisations dirigé par Lévy-Leboyer et Spérandio (1987), Camilleri consacrait un chapitre au cas des travailleurs immigrés. Dans la sphère francophone, l'intérêt pour les situations d'hétérogénéité culturelle provient largement des travaux portant sur les phénomènes liés à l'immigration. Les difficultés rencontrées par les immigrés et les personnes issues de l'immigration mais également les problèmes de certains professionnels (travailleurs sociaux, enseignants) face à ce public constitue un thème majeur de l'approche inter-culturelle de l'homme au travail. Néanmoins, ces travaux restent faibles au regard du nombre d'études en psychologie inter-culturelle (Camilleri & Vinsonneau, 1996). Ce constat s'applique également à la psychologie du travail et des organisations francophone qui n'a jamais proposé de synthèse globale de l'approche inter-culturelle, contrairement à son homologue anglophone qui l'effectue régulièrement dans ses « *handbook* » (Barrett & Bass, 1975 ; Triandis, 1991) et dans ceux de la « *Cross-Cultural Psychology* » (Tannenbaum, 1980 ; Berry et col., 1994 ; Hui & Luk, 1996).

**La mondialisation et**  
**l'étude des transferts**  
**de technologies**

De son côté, la mondialisation et la circulation des technologies qu'elle engendre a contribué au développement d'une autre approche inter-culturelle de l'homme au travail dans la sphère francophone : l'anthropotechnologie. Wisner (1985, 1997) a initié cette approche en réaction au courant dominant de l'ergonomie. Elle étudie les phénomènes liés aux transferts de technologies en prenant pour postulat de base le fait que « *toutes les machines sont culturelles, elles sont le produit de la culture du groupe qui a pensé et réalisé ces machines* » (1985, p. 91). L'anthropotechnologie cherche à favoriser « l'acculturation » des transferts de technologies et à satisfaire les parties en présence dans le respect des différences et des singularités culturelles. Les problèmes « d'acculturation » sont mis en évidence à partir du concept « d'île anthropotechnologique » (encadre 22.c).

**Encadré 22.c : Les îles anthropotechnologiques (Wisner, 1985 "quand voyagent les usines : essai d'anthropotechnologie" Paris: Syros, pp81-82)**

«Après le choc des rues de Calcutta, la visite de l'usine Philips permettait de voir l'autre face du pays dans la même ville. Dans cette entreprise, j'ai eu l'impression de me retrouver dans une usine d'une banlieue ouvrière européenne (je pense à l'usine Philips de Bobigny): le même dispositif, la même organisation du travail, et la même absence de visages souriants! Impressionnant de voir ainsi le visage grave et tendu des personnes employées à la production de masse dans le monde entier, même si la rue misérable est pleine de sourires... Après cette visite, j'ai été reçu cordialement par l'ensemble des cadres de cette usine, tous indiens (l'Inde regorge de techniciens et d'ingénieurs de haut niveau). Ils se sont montrés très intéressés par les études menées par notre laboratoire sur les femmes de l'industrie électronique, puisque les travailleuses de leur usine rencontraient les mêmes difficultés qu'en France: dépressions nerveuses, vieillissement prématuré, cadences de travail trop élevées. (...) J'ai choisi l'exemple de Calcutta pour illustrer ce que j'appelle les «îles anthropotechnologiques». Dans ce cas, les contradictions entre la société locale et la technologie moderne ont été résolues en faisant une micro-société de l'entreprise.»

### Dans la sphère anglophone

**Le rayonnement international des Etats-Unis à l'origine du développement des études inter-culturelles en psychologie du travail**

Dans la sphère anglophone, l'immigration n'est pas le moteur principal des recherches portant sur les situations de travail inter-culturelles. Le rayonnement économique international des Etats-Unis après la deuxième guerre mondiale a davantage contribué à l'émergence des travaux sur cette question (Barrett & Bass, 1975). Durant ces vingt cinq dernières années, la mondialisation de l'économie a amplifié l'internationalisation des relations de travail. Les difficultés rencontrées par les entreprises et leurs responsables à l'étranger ont favorisé le développement des études inter-culturelles suivant trois axes principaux : 1) l'influence de la culture sur l'organisation et le management 2) l'influence de la culture sur le rapport de l'individu envers le travail 3) les méthodologies de recherche et d'intervention en psychologie inter-culturelle du travail.

**Les comparaisons internationales d'organisations, de management et de rapport envers le travail**

Les travaux sur l'influence de la culture sur l'organisation proviennent assez largement de la sociologie, et cherchent à isoler des types d'organisations en fonction de leur singularité nationale. Les recherches sur le management posent également la question des différences et des spécificités nationales. Cette question porte sur les spécificités nationales des techniques managériales ou encore des styles de leadership et soulèvent le problème de leur efficacité en situation d'hétérogénéité culturelle. Cette démarche comparative à l'échelle des nations concerne également les travaux sur le rapport de l'individu envers le travail. La prise en compte d'un certain relativisme culturel remet alors en cause certains modèles théoriques, comme celui de la motivation au travail de Maslow (1943) dont la portée se voulait universelle. Par conséquent, la grande majorité des travaux de la sphère anglosaxonne relève de l'approche culturelle comparative. La présence des entreprises américaines comme IBM dans de nombreux pays offre depuis longtemps des terrains de comparaisons nationales aux chercheurs en vue de faciliter l'adaptation réciproque des entreprises à leur lieu d'implantation.

### **Les méthodologies de recherche et d'intervention : une problématique commune aux deux sphères d'études**

Un aspect des méthodologies de recherche en psychologie inter-culturelle du travail concerne les problèmes soulevés par les appro-

ches culturelles comparatives. Ces problèmes vont de la définition de la culture jusqu'aux difficultés de l'instrumentation (par exemple l'utilisation de questionnaires et de tests « *culture-free* » ou « *culture-fair* »).

Un autre axe méthodologique régulièrement abordé concerne les méthodologies d'intervention, voire de formation à l'interculturel (« *cross-cultural training* » ; cf. Brislin & Horvath, 1996). Ces formations s'adressent à toute personne ou groupe d'individus en recherche d'une meilleure adaptation à un environnement porteur d'une culture différente de la sienne. Cette approche constitue une des réponses aux changements introduits par l'internationalisation des environnements de travail.

Ce second axe n'est ni spécifique à la mondialisation, ni exclusivement développé dans la sphère anglophone. En effet, une des réponses aux difficultés des rencontres issues de l'immigration apportées par les chercheurs et praticiens francophones en interculturel a également été de développer un axe de formation et d'éducation interculturelle (Clanet, 1990 ; Demorgon, 1999).

### **Mondialisation et immigration : vers une convergence des approches ?**

L'immigration et la mondialisation ont engendré des situations de travail nouvelles mais l'analyse de ces changements relève de champs distincts. La sphère de la psychologie francophone est surtout marquée par l'immigration et développe essentiellement une approche interculturelle du lien entre « travail » et « culture ». Dans la sphère anglophone, la mondialisation a favorisé l'émergence d'une approche culturelle comparative fondée sur la recherche des différences et des spécificités nationales. Cependant l'objectif commun d'une meilleure gestion des rencontres interculturelles conduit à envisager, en termes de méthodologie d'intervention, un rapprochement entre ces courants que la langue et la population concernée séparent.

Par ailleurs, si la mondialisation est un phénomène relativement actuel, une étude souligne que dans le même temps les migrations ont augmenté de façon importante et concernent aujourd'hui 120 millions d'individus (Stalker, 2000). De façon paradoxale, en déplaçant des biens plutôt que des personnes, la mondialisation ne réduit pas les flux migratoires mais elle les augmente et les diversifie en fonction des pays et du type de besoin de main d'œuvre. La baisse des prix du transport et la rapidité des communications incitent les individus des pays moins développés à vouloir aller tenter leur chance ailleurs et rendent les migrations moins permanentes qu'autrefois. En revanche, les candidats à l'immigration vers les pays les plus développés se heurtent à des politiques où la mondialisation favorise davantage la circulation des capitaux, des marchandises et de l'information mais s'oppose à celle des hommes (Page, 1997). Cette conjoncture favorise le trafic de migrants à l'échelle planétaire qu'un développement durable de l'emploi local permettrait d'atténuer. Selon Page, les solutions à ce problème, qui doit être réglé à sa source, reviennent aux états, aux organismes

internationaux mais également aux grandes entreprises multinationales.

Par conséquent, immigration et mondialisation apparaissent de plus en plus comme deux phénomènes étroitement liés. Leur prise en compte s'inscrit dans une approche conjointe des problèmes, tant sur le plan politique ou économique que socio-psychologique. La présentation des travaux qui suit adopte cette perspective.

## **22.2. LES ETUDES CULTURELLES COMPARATIVES ET MONOCULTURELLES DE L'HOMME AU TRAVAIL : LA CULTURE AU SENS ANTHROPOLOGIQUE**

---

L'approche anthropologique renvoie au sens le plus courant de la notion de culture en sciences humaines. Ces travaux proviennent majoritairement de l'ethnologie et cherchent à caractériser les groupes du point de vue de leurs différences et de leurs spécificités culturelles. Dans le domaine du travail et des organisations, cette approche essentiellement comparative est très souvent mobilisée pour expliquer l'influence de la culture sur l'organisation ou sur le management mais également sur le rapport de l'individu envers le travail. De plus, l'approche anthropologique constitue le plus souvent une étape indispensable à toute formation interculturelle : la gestion positive des relations interculturelles nécessite donc une connaissance non stéréotypée donc anthropologique de la culture d'autrui. Cette prise de connaissance associe bien évidemment la compréhension des facteurs linguistiques, politiques, économiques, géographiques ou encore historiques de l'aire culturelle concernée.

Deux anthropologues, Hofstede et Hall sont connus pour leurs contributions concernant la définition des composantes de la culture et leurs applications au domaine du travail et des organisations (Hofstede, 1980, 1994 ; Hall & Hall, 1990). Le premier propose un modèle multidimensionnel des cultures nationales et le second insiste sur le cadre spatio-temporel comme principale composante de la culture. D'autres travaux comme ceux de Iribarne utilisent une troisième voie : cet auteur compare des cas d'entreprises relevant d'une approche monoculturelle (Iribarne, 1989) et des situations de travail interculturelles (d'Iribarne et col., 1998) afin de tendre vers une classification des cultures.

## 22.2.1. Les dimensions de la culture selon Hofstede

« Ces dimensions(...) commencent à donner une théorie de la culture »<sup>2</sup>  
Triandis (1991, p.126)

De 1968 à 1972, la multinationale IBM a effectué une série d'enquêtes auprès de ses salariés répartis dans plus d'une cinquantaine de pays. Hofstede (1980) a analysé les réponses à ces 116 000 questionnaires dont les questions portaient sur le degré de satisfaction dans le travail, la perception de soi et des autres dans l'entreprise mais également sur le travail idéal. L'analyse factorielle des données obtenues a révélé quatre dimensions, sur lesquelles chaque nation occupe une place particulière. L'interprétation de ces dimensions et des corrélations avec des résultats provenant d'autres études a amené l'auteur à nommer ces quatre dimensions : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme (vs. Collectivisme) et la masculinité (vs. féminité). Une cinquième dimension, le dynamisme confucéen (appelé également orientation à long terme (vs. court terme), a vu le jour dans une étude plus récente menée sur une vingtaine de pays (Hofstede & Bond, 1988). Le tableau 1 illustre ces résultats au travers d'une synthèse de ces travaux en rapportant le score obtenu pour 10 des pays évalués par Hofstede (sur une échelle variant globalement de 0 à 100).

PAYS	INDICES				
	Distance hiérarchique	Contrôle incertitude	Individualisme / Collectivisme	Masculinité / Féminité	Long Terme / Court Terme
Allemagne de l'Ouest	35	65	67	66	31
Australie	36	51	90	61	31
Brésil	69	76	38	49	65
Etats-Unis	40	46	91	62	29
France	68	86	71	43	Non calculé
Inde	77	40	48	56	61
Japon	54	92	46	95	80
Pakistan	55	70	14	50	00
Suède	31	29	71	5	33
Taïwan	58	69	17	45	87

Tableau 1 : Les dimensions culturelles d'Hofstede : illustration des 5 indices culturels pour 10 pays (d'après Hofstede, 1994)

### Encadré 22.d : Les dimensions culturelles d'Hofstede

Le degré de **distance hiérarchique** correspond au « degré d'acceptation, par ceux qui ont le moins de pouvoir dans les institutions ou les organisations d'un pays, d'une répartition inégale du pouvoir » (1994, p.47). Plus l'indice est élevé, plus les subordonnés de ces pays sont émotionnellement dépendants de leurs supérieurs, soit positivement (par exemple, attente d'un style de leadership paternaliste ou autoritaire), soit négativement (par exemple, rejet de l'autorité).

Le degré de **contrôle de l'incertitude** d'un pays correspond au « degré d'inquiétude de ses habitants face aux situations inconnues ou incertaines » (1994, pp.149-150). Plus l'indice est élevé, plus les habitants de ces pays sont stressés, voire anxieux face aux événements nouveaux ou ambigus et développent des stratégies pour contrôler cette incertitude, réduire le risque ou diminuer l'ambiguïté : système de catégorisation plus tranché, fort besoin de structuration et de règles.

**L'individualisme** « caractérise les sociétés dans lesquelles les liens sont lâches ; chacun doit se prendre en charge, ainsi que ses parents les plus proches ». A l'opposé, **le collectivisme** « caractérise les sociétés dans lesquelles les personnes sont intégrées, dès leur naissance dans des groupes forts et soudés qui continuent de les protéger tout au long de leur vie, en échange d'une loyauté indéfectible» (1994, p.76). Plus l'indice est élevé, plus la société, ses institutions et ses groupes ressemblent à des "collections" d'individualités où le « soi », le « je », l'emportent sur le « nous ».

<sup>2</sup> "These dimensions (...) begin providing a theory of culture"



**La masculinité** caractérise « les sociétés où les rôles sont nettement différenciés (où l'homme doit être fort, s'imposer et s'intéresser à la réussite matérielle, tandis que la femme est censée être plus modeste, tendre et concernée par la qualité de vie) ». A l'opposé, **la féminité** caractérise les sociétés où « les rôles sont plus interchangeables (hommes et femmes sont supposés être modestes, tendres et préoccupés de la qualité de vie) » (1994, p.113). Plus l'indice est élevé, plus les hommes ont tendance à dominer la vie sociale et institutionnelle où l'assurance, l'ambition et la compétition constituent les valeurs dominantes en opposition aux valeurs féminines comme l'humanisme, l'intuition ou encore la recherche du consensus.

**L'orientation à long terme** (indice élevé) caractérise les sociétés qui ont un sens important de l'économie et de la persévérance. A l'inverse, dans les pays faisant preuve d'une **orientation à court terme** (indice faible), les résultats immédiats et les dépenses seront le plus souvent encouragées. Les traditions et les obligations sociales sont davantage respectées dans leur sens originel, contrairement aux sociétés orientées vers le long terme qui font davantage preuve d'adaptation. Cette cinquième dimension est également appelée dynamisme confucéen car les principales valeurs des sociétés orientées vers le long terme correspondent aux principaux enseignements de Confucius. Ce pôle caractérise donc essentiellement les pays de cette aire culturelle.

Appliquées à différents domaines, comme celui du travail et des organisations, ces cinq composantes de la culture rendent alors compte des différences et des spécificités culturelles entre pays concernant, par exemple, la motivation au travail, le management ou encore la structure des organisations. Ces dimensions confirment statistiquement d'importants facteurs culturels mis en évidence par de nombreux anthropologues. C'est le cas pour l'orientation à court terme (vs. long terme) dont le sens renvoie à la composante temporelle de la culture étudiée par Hall (1984).

## 22.2.2. Les composantes spatio-temporelles de la culture

*« La manière dont le temps et l'espace sont perçus et organisés constitue deux caractéristiques essentielles de toute culture » (Hall & Hall, 1990, p.34)*

Les observations menées par Hall dans de nombreux pays, auprès de différents groupes ethniques, l'ont conduit à envisager le rapport de l'homme au temps et à l'espace comme deux des principales sources de variations culturelles.

### Le rapport au temps

Le rapport de l'homme au temps correspond à un temps créé par l'homme, un temps différent du temps physique ou encore biologique dont l'influence sur le comportement est également importante. Le temps créé par l'homme lui impose, en retour, une perception humaine du temps et diffère donc selon les cultures. La monochronie (vs. polychronie) est un des concepts majeurs défini par Hall et repris par de nombreux auteurs permettant de qualifier ce rapport culturel au temps (encadré 22.e).

#### Encadré 22.e : Monochronie et polychronie

« Monochronie et polychronie désignent deux types de temps qui s'excluent mutuellement. Dans un système monochrome, un individu ne fait qu'une chose à la fois, selon le mode linéaire si familier aux Occidentaux. Dans un système polychrone, un individu fait au contraire plusieurs choses à la fois. Les horaires sont traités tout à fait différemment ; en fait, il est parfois difficile de déterminer si un horaire existe ou non. La polychronie est courante dans les cultures méditerranéennes et latino-américaines » (Hall, 1984, p.263-264).

L'Europe est divisée en deux aires culturelles du point de vue de cette caractéristique : l'Europe du Nord est monochrome et l'Europe du Sud polychrone. Dans cette configuration, la France a une position de frontière et les Français seraient « intellectu-

ellement monochrones mais leur comportement est polychrone » (Hall, 1984, p.72).

Cette caractéristique culturelle est essentiellement définie du point de vue des comportements qu'elle suscite dans l'un ou l'autre des deux systèmes. Ces comportements liés au temps concernent principalement les aspects relationnels et le rapport à la tâche (considération, gestion). Ils induisent donc des types de communication et des « chaînes d'actions » spécifiques.

Les « chaînes d'actions », terme emprunté par Hall à l'éthologie, constituent un enchaînement d'actes entre plusieurs personnes en interaction pour la réalisation d'un objectif commun. La manière de courtiser, de vendre ou de conclure une affaire ou encore de négocier sont des exemples d'actions en chaîne culturellement déterminées. L'objectif est le même quelle que soit la culture mais la façon de l'atteindre, autrement dit, les actes et leurs enchaînements varient d'une culture à l'autre. La démarche culturelle comparative vis-à-vis d'une action en chaîne consiste précisément à repérer ces similitudes et différences culturelles.

L'orientation « passé / présent / futur » constitue une autre caractéristique du rapport au temps donnant lieu à des spécificités nationales observées par de nombreux auteurs. Empruntant le terme de « focus » à une échelle temporelle évaluant le comportement du consommateur (Settle & al., 1978), Usunier (1991, p.87) définit ce concept exprimant l'orientation « passé / présent / futur » comme «la tendance d'un individu à avoir l'expérience des événements sur la totalité d'un continuum de temps. Certains individus ont tendance à passer plus de temps à revivre des événements passés, là où d'autres imaginent (et vivent) un futur qu'ils n'ont pas encore expérimenté». Cette définition précise l'orientation au temps énoncée par Hall à partir des différences qu'il a constatées entre plusieurs pays, en particulier l'orientation tournée vers le passé à propos de la France. Cette caractéristique apparaît dans la valorisation des produits et des services où la plaquette de présentation ou encore la publicité mentionnent par exemple la date de création de l'entreprise en insistant sur la constance du savoir-faire. A l'inverse, aux Etats-Unis, c'est davantage le caractère novateur et fiable (grâce à la modernité) qui doit être mis en avant pour la commercialisation du même produit.

### **Le rapport à l'espace**

Hall (1971) a démontré le rapport de l'homme à l'espace comme composante essentielle de la culture. La «proxémie» définit précisément ce lien entre espace et culture : «le terme de proxémie est un néologisme que j'ai créé pour désigner l'ensemble des observations et théories concernant l'usage que l'homme fait de l'espace en tant que produit culturel spécifique» (1971, p.13).

Une des caractéristiques majeures de la proxémie concerne les distances qu'établissent les individus entre eux dans les activités les réunissant. Si les activités sociales recouvrent quatre types des distances interpersonnelles indépendamment de la culture des individus (la distance intime, la distance personnelle, la distance

sociale et la distance publique), ces distances varient suivant les cultures. L'exemple de la rencontre entre Américains et Allemands tiré de Hall & Hall (1990) illustre cette variation (encadré 22.f).

L'homme, en tant qu'« être de projection », façonne l'espace à son image et plus particulièrement à celle de son groupe culturel. Dans cette perspective, l'espace reflète la culture du groupe qui l'a conçu et l'utilise. Une étude comparative menée par Sugita (1993) entre deux usines de production de téléviseurs, l'une située en France, l'autre au Japon illustre cet usage différencié d'un environnement reflétant l'organisation culturelle du travail. L'espace compartimenté de l'usine française s'oppose aux flux importants de personnes dans l'usine japonaise reflétant une conception différenciée du pouvoir : au Japon le pouvoir passe par l'expression des capacités relationnelles de l'individu quel que soit son statut dans l'entreprise, en France le pouvoir repose avant tout sur le contrôle, voire la rétention de l'information. Par conséquent, au Japon l'environnement de travail est conçu pour favoriser l'expression libre et spontanée, en France il vise à la limiter et à contrôler la communication.

**Encadré 22.f : Les distances interpersonnelles : un exemple américano-allemand**

« Les distances interpersonnelles des Allemands sont relativement élevées. Plus élevées même, que celles des Américains. Littéralement, les Allemands gardent leurs distances (...).

On insistera jamais assez sur l'importance et le rôle de la porte dans la vie allemande ! C'est une protection psychologique entre l'individu et le monde extérieur (...). Cette recherche de protection peut être source de tensions et de conflits pour des Français ou des Américains. Une grande entreprise américaine vient d'acquérir une entreprise allemande. Au siège de la société allemande et devant toutes ces portes fermées, les Américains imaginent immédiatement que les Allemands essayent de dissimuler des informations importantes. Il nous a fallu intervenir pour que les Américains rectifient leur perception : les portes fermées signifiaient simplement que chaque chef de service se sentait responsable de son département et qu'il le gérât sans consulter ses collègues si ce n'est dans le cadre de réunions formelles. Nous avons là un parfait exemple du cloisonnement allemand. » (Hall & Hall, 1990, pp.75-77).

Dans une optique interculturelle, le rapport de l'individu à l'espace s'applique aux équipes de travail multiculturelles qui doivent utiliser un espace commun. L'usage différencié de ces espaces pose la question de leur conception. Il s'applique également aux cas des entreprises transplantées où l'environnement de travail peut entrer en conflit avec l'usage qu'en font les salariés locaux s'ils ne parviennent pas à se le réapproprier culturellement. Avec l'internationalisation des entreprises, ces situations interculturelles de travail sont de plus en plus fréquentes et les recherches dans cette voie restent à développer.

### **22.2.3. Approche monoculturelle et classification des cultures**

La démarche de d'Iribarne (1989) constitue une troisième voie entre la vision mondiale et « cartographique » des cultures nationales de Hofstede et les observations approfondies menées par Hall à propos de quelques composantes essentielles de la culture. Chez d'Iribarne, le caractère universel de la culture est une logique qui se répète dans l'histoire conférant à chaque pays sa spécificité culturelle.

« La variété des conceptions du travail renvoie (...) à la variété des mythes fondateurs de l'ordre social » (d'Iribarne 1994, p.104)

D'un point de vue méthodologique, les données proviennent d'une série d'observations directes menées dans des entreprises de différents pays, de la collecte de documents reflétant la vie quotidienne de l'organisation et d'entretiens ouverts menés à différents niveaux de la hiérarchie. Cette démarche ethnologique fonde son analyse sur une cohérence avec le système politique ou encore avec l'histoire du pays marquant ainsi la différence avec l'approche d'Hofstede et de Hall. Dans son ouvrage « la logique de l'honneur », il illustre cette conception au travers de trois pays, la France, les États-Unis et les Pays Bas (encadré 22.g).

**Encadré 22.g : Les logiques culturelles de Philippe d'Iribarne(1989)**

En France, la logique est celle des ajustements informels. Originaires du Moyen Age, elle régit déjà les rapports entre le suzerain et le vassal au travers du respect de certains privilèges coutumiers. Plus globalement, d'Iribarne qualifie la logique culturelle française de «*logique de l'honneur*». Elle repose sur l'opposition entre ce qui est noble et ce qui ne l'est pas. Si la signification de ces deux termes a évolué, l'opposition demeure.

La singularité culturelle des États-Unis est la morale du contrat se traduisant par une logique de «*l'échange équitable*». Cette logique proviendrait du contrat fondateur de la société américaine: il est au-dessus de tout et n'existe que grâce à la relation d'équité qui a uni les contractants. La singularité culturelle des États-Unis repose donc sur ce principe de l'échange équitable définissant la vie des organisations et les rapports au travail.

Aux Pays-Bas, l'organisation étudiée fait preuve d'une nécessité de respecter les niveaux hiérarchiques dans la transmission des informations: chacun doit rester à sa place, même si les signes de différenciation sont moins marqués qu'en France. Ce mode de fonctionnement des relations de travail est appelé «*le consensus néerlandais*» et remonterait au XVI<sup>ème</sup> siècle avec le respect de l'autonomie décisionnelle de chaque province dans laquelle s'est effectuée l'unification de ce pays.

Dans un ouvrage plus récent d'Iribarne et son équipe (1998) rapportent une série d'études interculturelles menées dans des entreprises de secteurs différents. Les cas étudiés traduisent trois types de situation d'interculturalité en fonction, d'une part, du caractère direct (vs. indirect) du contact de cultures et, d'autre part, du niveau de développement du pays receveur des pratiques de gestions importées (cas de contacts de cultures indirects). Plus précisément, ces trois types de cas portent sur :

- La rencontre entre individus porteurs de cultures différentes par le biais des filiales étrangères et des alliances avec des entreprises d'autres pays.
- La rencontre entre des salariés des pays industrialisés et des outils de gestion provenant d'une culture différente de la leur.
- La rencontre entre des salariés des pays du tiers monde et des modèles de gestion complets provenant d'une culture différente de la leur.

La diversité des situations de rencontres mettant en scène différents pays conduit d'Iribarne à envisager de passer « d'une collection d'études de cas à une classification des cultures ». De ce point de vue, les résultats généraux restent classiques. Les regroupements effectués vont dans le sens de ceux effectués sur les cultures mondiales (Ronen, 1986) ou européennes (Gauthey & al., 1988) : les cultures anglo-saxonnes, du Maghreb, d'Afrique Noire, etc.

Le principal apport de ces dernières études réside dans la démarche. Elle se situe dans le prolongement des premiers travaux, monoculturels en apparence. En effet, comme l'explique a posteriori d'Iribarne, la singularité culturelle de la France, des Pays-Bas ou encore des États-Unis est apparue aux chercheurs grâce à la

multiplication des terrains d'études, donc à partir des comparaisons plus ou moins fortuites qu'ils ont effectuées. Depuis, la comparaison qui permet de cerner les contours d'une culture a été rendue plus systématique au travers des cas de rencontres étudiés : « Des études de cas telles que celles que présente cet ouvrage constitue la base de notre démarche. Chacune d'elles analyse les perturbations que provoque, chez les membres d'une organisation, une confrontation avec des manières de faire étrangères, par contact direct avec ceux qui en sont porteurs ou par importation de pratiques venues d'ailleurs. Elles utilisent la capacité à dévoiler les propriétés d'une culture qu'offrent ces perturbations » (1998, p.340). Autrement dit, la diversité des situations interculturelles de travail constitue pour d'Iribarne la principale source d'accès à la connaissance des cultures permettant d'envisager une éventuelle « classification des cultures ». Cet objectif final s'inscrit dans la tradition anthropologique des approches monoculturelles ou culturelles comparatives. Il se distingue de celui de l'approche interculturelle qui cherche davantage à caractériser les formes de rencontres et moins les contenus en contacts.

## **22.3. LES ETUDES INTERCULTURELLES DE L'HOMME AU TRAVAIL : LA CULTURE AU SENS SOCIO-PERCEPTIF**

---

L'approche « socio-perceptive » renvoie à une utilisation moins courante de la notion de culture que l'approche anthropologique. Les travaux ne proviennent plus de l'ethnologie mais majoritairement de la psychologie sociale. Les situations interculturelles, c'est à dire les rencontres entre porteurs de cultures différentes, constituent à la fois le terrain et l'objet d'étude retenus. Les concepts et les théories fréquemment mobilisés font appel aux notions d'identité et de relations intergroupes.

Comme le montrent deux ouvrages de référence dans ce courant, l'un dans la sphère anglophone (Moghaddam & al., 1993), l'autre dans la sphère francophone (Camilleri & Vinsonneau, 1996), les situations d'hétérogénéité culturelle privilégiées par ces approches concernent le plus souvent les minorités culturelles dominées dans leur rapport à la société dominante dans laquelle elles s'inscrivent. Contrairement aux travaux des anthropologues et des sociologues rapportés précédemment, ces populations ne sont pas envisagées dans leur rapport au travail. Les psychosociologues de l'interculturel s'attachent davantage à l'étude des processus identitaires et relationnels, notamment en lien avec l'acculturation et en référence à la relation inégalitaire (Vinsonneau, 1996). Leurs travaux s'appliquent essentiellement au champ du social, au domaine de l'éducation et de la formation mais très rarement à celui du travail et des organisations.

Après une présentation de l'orientation psychosociale dans l'analyse des situations interculturelles, cette troisième partie présente

quelques modèles particuliers permettant d'analyser et d'intervenir sur des situations de travail spécifiques.

## 22.3.1. La psychologie sociale interculturelle

*Dans les rencontres interculturelles, les phénomènes socio-perceptifs liés aux cultures en présence peuvent engendrer des comportements inattendus si on adopte uniquement une analyse anthropologique de la situation*

La psychologie sociale interculturelle constitue pour une large part une application des théories et concepts de la psychologie sociale aux situations interculturelles.

### Pertinence de l'approche socio-perceptive de la culture

Les travaux de Vinsonneau (encadré 22.h) illustrent la perspective adoptée par les psychosociologues pour rendre compte de la spécificité de la rencontre entre porteurs de cultures. Dans une expérience comparant les communications entre des situations d'homogénéité et d'hétérogénéité culturelle, Vinsonneau (1988) démontre la pertinence d'une approche socio-perceptive de la culture.

#### **Encadré 22.h : « Identité et prise de rôle dans les équipes de travail en situation interculturelle » (Vinsonneau, 1988)**

Trente-six équipes de quatre participants ont été réparties dans trois conditions expérimentales : (i) équipe homogène maghrébine, (ii) équipe homogène française et (iii) équipe hétérogène (deux participants de chaque origine culturelle). Toutes ces équipes devaient effectuer deux tâches successives : «le jeu du zoom», jeu de hasard donnant l'illusion d'un jeu de stratégie et «le jeu de la survie dans le désert» basé sur la prise de décisions. La consigne présentait la tâche en introduisant la coopération intragroupe et la compétition intergroupe.

L'analyse individuelle des conduites, à l'aide d'une grille inspirée du modèle de Bales, rend compte de différences dans la prise de rôles opérationnalisées essentiellement au travers des conduites d'assertion (proposer puis soutenir ses propositions et désapprouver celles d'autrui) et altruistes (laisser faire, approuver et défendre autrui). Le nombre d'actes total exprimé est pratiquement semblable entre les deux types de groupes homogènes, alors qu'il se trouve être supérieur dans les groupes hétérogènes, mettant ainsi en évidence des difficultés à communiquer dans cette troisième situation. La synthèse des résultats aux deux tâches montre que la conduite la plus fréquente dans toutes les équipes est l'assertion et plus particulièrement l'acte «proposer». Cependant, au sein des équipes homogènes, le taux de propositions est moins élevé chez les Maghrébins qui ont plus tendance à désapprouver autrui. Dans une reprise de l'interprétation de cette expérience (Vinsonneau, 1996, pp. 150-173), une analyse discriminante montre que le taux de propositions, d'une part centré sur la tâche et d'autre part centré sur le groupe, différencie fortement les deux équipes. Les Maghrébins sont orientés vers les relations sociales au sein du groupe, alors que les Français sont tournés vers la résolution de la tâche. Ces résultats vont dans le sens des approches culturelles comparatives sur le leadership (Smith & al., 1992) montrant que les cultures collectivistes sont plus orientées vers la maintenance du groupe et les cultures individualistes sur la performance du groupe dans l'atteinte de ses objectifs.

En situation d'hétérogénéité, au sein d'une même équipe, ces comportements entre les Français et les Maghrébins sont peu dissemblables: les Maghrébins ont moins d'actes «laisser faire» et proposent plus qu'en situation d'homogénéité des solutions à la tâche et dans une fréquence proche des deux Français. Dans cette situation, le comportement des Français change également: ils font moins de propositions qu'en situation d'homogénéité mais ils les défendent plus. Globalement, dans ces équipes expérimentales, les Français et les Maghrébins réagissent de façon opposée à la pluriculturalité : les conduites d'assertion augmentent chez les Maghrébins alors que les Français tendraient à devenir plus altruistes.

Vinsonneau interprète ce changement de conduite des Maghrébins par rapport à leur statut dans la société française. Ce statut les différenciant des Français est vécu sur un mode inégalitaire au travers d'une revendication pour l'égalité. La condition expérimentale d'hétérogénéité culturelle engendrerait un phénomène d'identification et de compétition chez les Maghrébins dans leurs relations aux Français: ils tendent à se comporter comme les Français en étant plus centrés sur la tâche et en essayant de proposer autant, sinon plus, de solutions à la tâche.

L'expérience de Vinsonneau illustre la distinction et la complémentarité des approches anthropologiques et socio-perceptives de la culture. La comparaison entre les différents groupes culturellement homogènes met en évidence l'importance de la culture au

sens anthropologique dans les communications. En revanche, la situation expérimentale d'hétérogénéité culturelle (comparée aux situations d'homogénéité) démontre la nécessaire prise en compte d'une approche socio-perceptive de la culture : dans les situations de contacts de cultures, les phénomènes socio-perceptifs liés aux cultures en présence peuvent engendrer des comportements inattendus sur le plan anthropologique. Ces phénomènes s'expliquent, pour la plupart, à partir de théories en psychologie sociale. Le cadre théorique de l'identité sociale et des relations intergroupes en fait partie.

### **Le cadre théorique de l'identité sociale et des relations intergroupes appliqué aux situations de travail interculturelles**

La perspective de l'identité sociale et des relations intergroupes constitue un cadre théorique essentiel de la psychologie sociale interculturelle (Vinsonneau, 1990). Ce cadre théorique repose sur la notion de catégorisation sociale introduite par Tajfel (1972, p.272) et définie par « des processus psychologiques qui tendent à ordonner l'environnement en termes de catégories : groupes de personnes, d'objets, d'événements (ou groupes de certains de leurs attributs), en tant qu'ils sont soit semblables soit équivalents les uns aux autres pour l'action, les intentions ou les attitudes d'un individu ». Dans les situations de contacts de cultures la problématique de la rencontre porte sur l'appartenance catégorielle à une culture donnée dans son rapport aux autres cultures mais également à d'autres formes d'appartenances, notamment hiérarchiques dans le cas des organisations multiculturelles.

Tajfel et Turner définissent les théories de l'identité sociale autour de quelques postulats fondamentaux s'inscrivant dans la poursuite des travaux sur la catégorisation sociale (Tajfel & Turner, 1986 ; Turner & al., 1987). Les résultats de ces travaux seront en partie critiqués, notamment par l'école de Genève des relations intergroupes qui proposent quelques aménagements à ces postulats (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1994). Le cadre théorique de l'identité sociale et des relations intergroupes s'appliquant à l'analyse des situations de travail interculturelles peut se résumer en trois points principaux : 1) la catégorisation de soi et la saillance des catégories, 2) le besoin d'estime de soi et le comportement stratégique, 3) les niveaux de catégorisation de soi et les relations de domination.

### **La catégorisation de soi et la saillance des catégories :**

Les catégorisations de soi ou auto-catégorisations sont «*des formes de représentations cognitives, parmi d'autres, prises par le soi, c'est-à-dire des groupements cognitifs de soi-même et des classes de stimuli semblables par opposition à d'autres classes de stimuli*»<sup>3</sup> (Turner & al., 1987, p.44). Les catégories de soi s'établissent donc

---

<sup>3</sup> "cognitive representation of the self take the form, amongst others, of self-categorizations, i.e., cognitive groupings of oneself and some class of stimuli as the same (identical, similar, equivalent, interchangeable, and so on) in contrast to some other class of stimuli"

dans la comparaison avec d'autres catégories posant ainsi la question du critère de catégorisation utilisé. De plus, « *les catégories de soi sont «fluides», variables et dépendantes du contexte* » (Turner, 1995, p.212). La saillance de la catégorie de soi, c'est à dire «les classes de stimuli» choisies dépendent donc du contexte.

**La problématique psychosociale des situations de travail interculturelles est : dans quelles mesures les cultures en présence façonnent-elles les identités au travail et les relations entre les groupes ?**

Ce postulat va dans le sens de l'indicateur de «saillance de l'identité culturelle» ou «saillance culturelle» observé dans les communications interculturelles (Marandon, 2000). L'importance des attributions causales désignant les catégories culturelles en présence constitue un indicateur de la catégorie de soi pouvant être privilégiée. La diversité culturelle des situations de travail a pour spécificité de créer un nouveau contexte où vient s'ajouter «un découpage» de l'environnement en catégories culturelles aux «classes de stimuli» provenant des catégorisations classiques à la base des comparaisons au travail (le statut hiérarchique, l'atelier ou le service mais également l'ancienneté, voire le niveau de compétence, etc.). La problématique interculturelle appliquée aux situations de travail devient donc : dans quelles mesures les cultures en présence façonnent-elles les identités au travail et les relations entre les groupes ? Cette question constitue selon Bosche (1993) l'interrogation préalable à toute démarche de diagnostic interculturel.

### **Le besoin d'estime de soi et le comportement stratégique**

Le besoin d'avoir une estime de soi positive, démontré dans de très nombreuses recherches, conduit l'individu à développer un comportement stratégique visant à accroître, maintenir ou retrouver une identité sociale positive. Confrontant des éléments de sa biographie (par exemple, son origine culturelle) aux ressources du contexte (par exemple, multiculturel), l'individu tend à privilégier les catégories de soi jouant en sa faveur.

Dans les situations de travail interculturelles, les catégorisations de soi classiques des environnements de travail alimentent l'estime de soi et façonnent les relations entre groupes. Cependant, en fonction de la saillance des catégories culturelles en présence, le comportement stratégique lié à ces dernières peut varier. La défense d'une identité culturelle peut l'emporter sur l'intérêt du groupe de travail multiculturel. Ce cas de figure est une des explications avancées par Salk (1997) à propos de l'échec des joint ventures (encadré 22.i)

#### **Encadré 22.i : Le cadre théorique de l'identité et des relations intergroupes dans l'étude des joint ventures internationales (Salk, 1997)**

Dans une recherche visant à analyser la gestion des joint ventures et à comprendre les causes des échecs fréquents de ces formes de partenariat entre entreprises étrangères, Salk (1997) a recours au cadre psychosocial de l'identité et des relations intergroupes. L'analyse des observations et des 138 entretiens réalisés auprès des dirigeants impliqués dans trois cas de joint ventures traduit la pertinence de ce cadre théorique comparé à ceux régulièrement mobilisés pour cette problématique.

Cette étude longitudinale de trois joint ventures sur des périodes allant de 15 mois à 4 ans, montre la préférence chez les membres des équipes où les conflits sont importants, d'une catégorisation de soi davantage fondée sur les appartenances nationales et très peu sur l'appartenance à la joint venture. Le système d'incitation mis en place par les concepteurs du projet ne suffit pas à dépasser les différenciations nationales, en dépit d'un apport de capitaux et de personnel équivalent.



Les comportements stratégiques visant à favoriser son groupe national au détriment de l'autre proviennent de facteurs liés au contexte. La localisation et la langue de travail en sont les principaux. Ils influencent le choix des méthodes adoptées et contribuent rapidement à la domination de l'un des groupes. En revanche, l'arrivée précoce d'une menace extérieure à l'équipe multiculturelle est un facteur de réussite de la joint venture. Dans ce cas, le maintien d'une identité sociale positive passe par la défense de la joint venture naissante, changeant du même coup les classes de stimuli privilégiés dans la catégorisation de soi.

### **Les niveaux de catégorisation de soi et les relations de domination**

Les catégorisations de soi peuvent prendre la forme d'un sentiment d'appartenance allant de la catégorie humaine à des catégories très individuelles fondées sur des caractéristiques personnelles. A partir d'une série d'expériences, Lorenzi-Cioldi (1988) complète ce postulat en démontrant l'effet de l'appartenance à un groupe dominant (vs dominé) sur la catégorisation de soi. Les individus des groupes dominants sont perçus et se perçoivent à des niveaux de catégorisation de soi qui tendent à être plus personnels, plus individuels que ceux des membres des groupes dominés pour qui l'identité se forge avant tout à partir des propriétés collectives du groupe.

Appliqué aux situations interculturelles de travail, ce postulat précise la problématique de départ en insistant sur le repérage du statut réciproque des principales catégorisations de l'environnement. De ce point de vue, les organisations multiculturelles portent en elles non seulement des catégorisations spécifiques aux milieux de travail mais également l'appartenance culturelle dont elles relèvent. On peut ainsi observer le drapeau japonais sur les tee-shirts des habitants d'une ville du nord de la France en signe de bienvenue à une entreprise automobile japonaise désirant s'implanter à cet endroit et, dans le même temps, on peut voir des habitants d'une autre ville située à quelques centaines de kilomètres brûler ce même drapeau à l'annonce de la délocalisation d'un site de production de magnétoscopes d'une multinationale japonaise. Cette saillance des appartenances culturelles conduit parfois à des glissements du rapport dominant-dominé d'une catégorisation à l'autre, comme Lorenzo (1989) l'analyse à propos de l'identité des travailleurs immigrés dans l'industrie automobile française. Au fil des ans, de nombreux facteurs ont contribué à isoler cette population au sein de l'organisation, par exemple en les cantonnant aux postes les moins qualifiés et, peu à peu, ces ouvriers ont perdu leur identité de travailleurs pour devenir simplement immigrés. Le rapport de domination entre les différents groupes culturels est à la fois induit par le contexte sociétal et par l'organisation. Autrement dit, le statut des groupes culturels d'une organisation est à envisager en référence à la fois au contexte de l'organisation et au contexte de la société. En pratiquant cette distinction, nous avons pu mettre à jour les propriétés collectives à partir desquelles l'identité des personnes issues de l'immigration d'une multinationale sud-coréenne (encadré 22.j) se forment, conférant ainsi aux plus dominés une source de cohésion (Tisserant, 1999).

**Encadré 22.j : L'identité de salariés lorrains d'une multinationale sud-coréenne (Tisserant, 1999)**

Une douzaine de Coréens dirigent une entreprise de production de téléviseurs qui emploie environ 300 salariés lorrains aux origines culturelles diverses. Les Coréens, les Français «de souche» et les personnes issues de l'immigration algérienne, capverdienne, italienne, polonaise ou encore turque constituent les principaux groupes culturels perçus. Une procédure d'évaluation de l'identité (Chauchat et Durand-Delvigne, 1999) permet d'obtenir les représentations de ces groupes culturels, mais également celles des groupes hiérarchiques et celles de l'appartenance à l'organisation auprès des salariés locaux.

Les résultats associent principalement au groupe des personnes issues de l'immigration des représentations de cohésion, voire de solidarité. La diversité culturelle – caractéristique définissant ce groupe – tend à renforcer de façon positive l'estime de soi face à une certaine forme de domination hiérarchique des chefs pouvant être attribuée à la culture coréenne. En effet, les Coréens constitue le groupe culturel dont les membres bénéficient des statuts hiérarchiques les plus dominants en référence au contexte de l'organisation et, dans sa forme négative l'exercice de l'autorité tend à devenir une valeur coréenne. Par conséquent, un chef d'équipe français pourra être qualifié de «coréen» dans sa façon d'interagir avec ses subordonnés. A l'inverse, le groupe des personnes issues de l'immigration apparaît comme le plus dominé. Ce groupe est à la fois dominé dans la comparaison avec celui des Coréens mais également avec celui des Français «de souche» qui bénéficie d'un statut de dominant en référence au contexte sociétal.

En conclusion, l'identité de salariés lorrains de cette multinationale sud-coréenne se forge à dans le rapport dominant-dominé entre groupes hiérarchiques mais également culturels. La diversité culturelle définissant le groupe des personnes issues de l'immigration s'oppose aux formes négatives de l'autorité provenant de la rencontre franco-coréenne. En référence à Lorenzi-Cioldi (1988), pour les membres des groupes dominés l'identité s'établit avant tout à partir des propriétés collectives du groupe, ici la diversité culturelle propre à la société française. Dans ce contexte, cette caractéristique sociétale maintient le lien social dans un environnement de travail où la confrontation internationale le menace.

## **22.3.2. Cadres d'analyses spécifiques**

La diversité des situations interculturelles de travail se traduit par un grand nombre d'études empiriques. Après la présentation du modèle de l'identité sociale et des relations intergroupes, le recours à des cadres d'analyses moins généraux peut s'avérer pertinent en fonction de la spécificité des situations. Trois d'entre elles vont être développées : les stratégies d'acculturation en lien avec les trajectoires professionnelles, le racisme au travail et le développement de la compétence interculturelle.

### **Stratégies d'acculturation et trajectoires professionnelles**

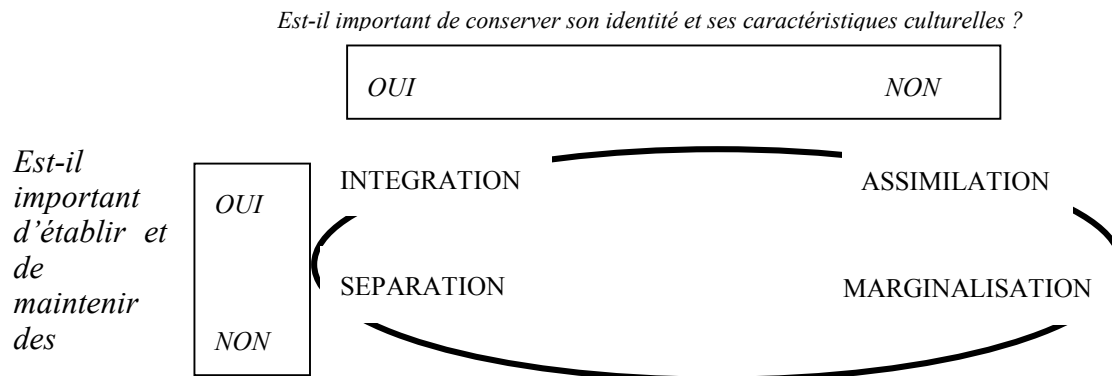
Les stratégies d'acculturation témoignent des processus de constructions continues issues des interactions entre des personnes et des environnements porteurs de cultures différentes. Pour Berry (1997) les stratégies d'acculturation concernent différentes populations se distinguant du point de vue du caractère volontaire (vs. involontaire) du contact et de la mobilité (sédentaire/migrant permanent ou migrant temporaire). Les quatre stratégies d'acculturation développées par Berry dans son modèle s'adressent donc aux groupes ethnoculturels, aux peuples indigènes, aux immigrants, aux réfugiés, aux demandeurs d'asile ou encore aux personnes en séjour à l'étranger (encadré 22.k).

D'autres modèles, comme celui de Bourhis et al. (1997) ou de Camilleri (1990), introduisent des nuances ou complètent cette conception de l'acculturation psychosociologique, notamment en mettant l'accent sur le caractère parfois conflictuel ou complexe du processus et de sa résolution. Ces modèles peuvent être appliqués à différentes situations de travail interculturelles et rendre de compte des stratégies d'acculturation adoptées par des travailleurs mi-

grants, comme les immigrés, les cadres expatriés ou encore les transfrontaliers mais également par des populations sédentaires, comme des salariés locaux des multinationales étrangères ou encore des minorités culturelles, comme les Antillais dans leur rapport au travail vis-à-vis de la société française.

**Encadré 22.k : Modèle des stratégies d'acculturation, adapté de Berry (1997)**

Dans sa forme la plus simplifiée, le modèle des stratégies d'acculturation de Berry se résume à deux items dont les réponses dichotomiques (oui / non), dessinent quatre pôles formant les quatre stratégies d'acculturation possibles que tout individu en situation de contact de cultures prolongé peut adopter.



L'**assimilation** correspond à un désir d'abandonner sa culture d'origine et de s'orienter vers la culture de la société dominante. L'**intégration** signifie que l'identité culturelle spécifique au groupe d'origine est maintenue mais qu'il s'opère en même temps un mouvement pour devenir partie intégrante de la société dominante. L'absence de relations avec des groupes de la société dominante avec la conservation des valeurs de la culture d'origine correspond à la **séparation**. La **marginalisation** est une stratégie correspondant à un rejet des deux cultures simultanément.

La stratégie d'acculturation privilégiée par un individu peut-être observée au regard de son travail et en particulier de sa trajectoire professionnelle. Les cultures constitutives de l'identité sociale de la personne ne sont pas totalement indépendantes de ses choix professionnels. Le travail constitue également un domaine de réalisation des stratégies d'acculturation. Les exemples illustrant ce lien sont nombreux. Bébel-Gisler et Hurbon (1987) l'évoquent à propos des Guadeloupéens, notamment en comparant les ouvriers des plantations de cannes à sucre aux fonctionnaires de l'état qui sont davantage tournés vers des stratégies d'assimilation. Dans le même ordre d'idées, à propos de l'entrepreneuriat immigré, nous pouvons formuler une hypothèse d'homologie de structure entre l'entreprise et la stratégie d'acculturation de son créateur immigré (Tisserant, 2000). Dans cette perspective, l'entreprise « intégrée » reflète la stratégie d'acculturation de son créateur. Une agence de voyages spécialiste des circuits au Vietnam créée par un franco-vietnamien ou encore la création d'une société de conception de logiciels géotechniques conçus en France, en partie pour les pays du Maghreb, par un franco-marocain illustrent ce cas de figure.

Dans un autre domaine, les travaux de Pierre (2000) éclairent les conséquences psychosociologiques des contacts de cultures sur l'identité des cadres vivant en entreprise une mobilité intense et renouvelée. Le caractère hétérogène des stratégies identitaires liées à la mobilité internationale apporte un démenti au mythe d'une élite transnationale unifiée ainsi qu'au mythe de l'entreprise comme lieu d'assimilation automatique de ses membres. Pour les

cadres internationaux, les manières de vivre la confrontation culturelle dépendent d'une diversité de processus de socialisation cumulatifs liés aux capacités de négociation dans l'entreprise (« atout pouvoir »), aux ressources détenues dans la communauté d'origine (« atout communautaire ») et à celle détenues dans le cadre de la famille (« atout familial »).

Par conséquent, les stratégies d'acculturation adoptées sont liées aux trajectoires professionnelles empruntées. Elles sont à considérer au même titre que d'autres facteurs généralement pris en compte dans les entretiens d'information-orientation, de conseil ou encore de gestion de carrière par exemple dans le cas d'une aide à la création d'entreprise, dans la démarche bilan de compétences ou en interne au sein d'une entreprise, d'une institution ou d'une association travaillant en contexte d'hétérogénéité culturelle.

### Les ressources humaines et le racisme au travail

Le 12 octobre 2000, l'Assemblée Nationale française a adopté la loi relative à la lutte contre la discrimination qui prévoit l'inversion de la charge de la preuve. Il incombe dorénavant à l'employeur de prouver qu'il n'a pas discriminé un salarié ou un candidat à l'embauche se plaignant d'être victime d'une différence de traitement qu'il attribue à de la discrimination. Les psychologues du travail sont directement concernés par cette loi visant à enrayer certaines pratiques discriminatoires relativement nombreuses comme le démontre l'enquête menée par Bataille (1997). Le racisme au travail touche tous les aspects des relations humaines. Il commence par les pratiques de recrutement où les critères nationaux, ethniques ou encore de couleur sont utilisés. Ces mêmes critères conduisent également à des évolutions professionnelles différenciées ou à des groupes distincts sur le lieu de travail, dans l'atelier comme à la cantine. Bataille distingue quatre figures du racisme au travail (encadré 22.b).

#### **Encadré 22.b : Les figures du racisme au travail (adapté de Bataille, 1997)**

1) Les discriminations au quotidien dans les relations de travail.

Les relations de travail au quotidien constituent un puissant vecteur de sociabilité et donnent lieu à des expressions « banales » du racisme. Elles prennent la forme de graphitis, de blagues, de tracts politiques ou encore d'agressions plus ou moins violentes à l'égard de l'individu perçu comme relevant d'une culture différente de celle du collègue émetteur de l'acte discriminatoire. « *C'est là, dit un jeune d'origine étrangère, ce n'est pas dit, mais c'est là. On ne sait jamais si c'est de la plaisanterie ou pas, même on ne sait pas pour le gars qui dit, par exemple que si on n'était pas là ça ferait du boulot pour les Français, des conneries comme ça quoi. J'ai entendu des choses comme ça, mais on ne sait pas si c'est du fond du cœur ou si c'est pour plaisanter, on a du mal à deviner* » (1997, p.28).

2) L'inscription du racisme dans l'organisation du travail

L'inscription du racisme dans l'organisation du travail désigne le fait qu'un individu n'est pas traité également par l'entreprise du point de vue de son appartenance culturelle. Cette figure du racisme concerne de très nombreux cas se traduisant par une évolution différenciée des carrières, de l'avancement ou des promotions. Elle concerne également le fait qu'un individu ne soit pas à un même poste qu'un autre pour ces mêmes critères. C'est par exemple, le cas d'une personne noire à qui la direction d'une grande surface refuse la tenue du rayon fromage et la place à celui des fruits exotiques. Cette seconde figure du racisme au travail constitue une manière de cloisonner autrui dans une identité.

3) Les discriminations à l'embauche

Les discriminations à l'embauche sont une des formes de racisme au travail les plus difficilement observables mais très présentes dans le paysage du recrutement « *si les critères ethniques ne figurent jamais au cahier des charges, ils sont parfois précisés oralement aux cabinets de recrutement. Un chasseur de tête estime qu'une fois sur dix, le DRH préfère ouvertement un candidat franco-français. Les agences d'intérim sont, elles aussi, confrontées à des demandes similaires* » (Entreprise & Carrières n°418, 1998, p.9).

4) Le racisme dans la fonction publique française

Pour Bataille, la fonction publique française fait l'objet d'une des plus graves figures du racisme. Les discriminations se manifestent tout d'abord au travers de son accès très fermé aux étrangers même si depuis 1991 les ressortissants de la communauté européenne bénéficient d'un certain assouplissement. A un deuxième niveau, le racisme se manifeste dans les relations professionnelles, en particulier vis-à-vis des Français de couleur, d'origine étrangère ou des départements d'outre mer. Enfin, à un troisième niveau le racisme de la fonction publique se manifeste dans sa mission auprès des publics, comme Bataille le note à propos d'une sous-préfecture alsacienne où «l'étranger» est volontairement maltraité.

Dans un contexte belge semblable à celui de la France de ce point de vue, Manço et Tap (1999) tentent de promouvoir l'idée selon laquelle la différence culturelle peut être créatrice de richesse au sein des entreprises. Ils cherchent à mobiliser chez les jeunes d'origine étrangère devant faire face à ces difficultés d'insertion, une attitude positive et offensive s'appuyant sur leur potentiel culturel. Les actions de valorisation de l'originalité socioculturelle doivent alors déboucher sur une définition volontariste de projets de réalisation professionnelle qui restent à négocier sur le marché de l'emploi.

A un autre niveau de la gestion des relations humaines, le développement de la compétence interculturelle peut agir en termes de prévention des actes racistes au travail.

### **22.3.3. Le développement de la compétence interculturelle**

#### ***La compétence interculturelle***

La plupart des travaux abordant la notion de compétence interculturelle le font sous l'angle de la relation interculturelle interindividuelle. Certains auteurs la qualifient d'ailleurs de compétence de communication interculturelle («*intercultural communication competence*») (Collier, 1989 ; Dinges & Lieberman, 1989). Ces approches s'intéressent aux modalités de contact entre individus porteurs de cultures différentes permettant d'atténuer les incompréhensions réciproques et les conflits dans les communications. Dans cette perspective, la compétence interculturelle apparaît comme indissociable de la notion de compétence sociale, c'est à dire des attributs et savoir-faire utiles à un comportement social équilibré et à la conduite de relations positives.

Hammer (1987), Martin (1987), Taylor (1994), dans des revues de la littérature consacrée à ce sujet, énoncent un certain nombre d'indicateurs qui ont pu être validés dans différentes études. L'empathie, le respect, la flexibilité, l'habileté à suspendre son jugement, la tolérance face à l'ambiguïté ou encore la capacité à personnaliser la connaissance de soi et de ses perceptions, sont les principaux traits de personnalité qui déterminent un bon niveau de compétence interculturelle dans les relations interindividuelles. Ces auteurs mettent ainsi en évidence des attitudes et des habiletés fondatrices d'une compétence sociale spécifiée en compétence interculturelle.

Ces approches centrées sur l'identification d'attitudes et des habiletés individuelles répondent aux besoins des organisations qui se

basent sur des critères scientifiques de sélection du personnel susceptible d'entrer en contact avec des étrangers. Avec l'internationalisation des entreprises le management international des carrières devient une source de préoccupation (Peretti, 1993). Suite à ces procédures de sélection du personnel, des programmes de formation visant à développer les compétences sont censés préparer ceux qui seront amenés à négocier avec des individus porteurs d'autres cultures ou à s'expatrier.

### **La formation à l'interculturel**

Triandis (1994b), distingue deux objectifs complémentaires dans la formation à l'interculturel : la connaissance de la culture d'autrui et la connaissance de soi-même en situation de contact de cultures. Le premier correspond au sens anthropologique de la conception de la culture, le second renvoie davantage au sens socio-perceptif. Pour cet auteur, la difficulté majeure dans l'apprentissage de la culture d'autrui, consiste à convaincre le futur expatrié du bien fondé de cet objectif : la plupart des individus sont ethnocentriques et pensent que l'effort d'apprentissage culturel doit être fait avant tout par les étrangers envers leur propre culture. Seulement un tiers des multinationales américaines, auraient recours à de telles formations contre deux tiers pour les européennes et japonaises (Tung, 1988).

Les deux objectifs de Triandis rejoignent ceux avancés par d'autres auteurs (Cohen-Emerique, 1999 ; Flye Sainte Marie, 1995) intervenant auprès d'un public davantage aux prises avec la diversité culturelle intranationale comme le sont souvent les enseignants ou encore les policiers. Pour ces auteurs, si la connaissance de la culture d'autrui est une étape importante, souvent à l'origine de la demande de formation, elle est loin d'être suffisante. La prise en compte des phénomènes socio-perceptifs liés à la rencontre interculturelle s'avère nécessaire. L'expérience de Vinsonneau (1988) décrite précédemment a effectivement démontré la complémentarité des deux approches.

La diversité des formations à l'interculturel peut être envisagée du point de vue des techniques utilisées. Dans une revue de synthèse consacrée à ce thème, Brislin et Horvath (1996) distinguent cinq approches ou techniques de formation à l'interculturel (encadré 22.m).

**Encadré 22.m : Typologie des techniques de formation à l'interculturel (Brislin & Horvath, 1996)**

- 1) Les approches cognitives sont centrées sur l'acquisition de connaissances spécifiques à la culture étrangère et d'ordre générale concernant les processus en jeu dans les contacts de cultures.
- 2) Les approches attributionnelles sont basées sur les différentes interprétations que l'on peut donner à des incidents critiques mettant en scène des porteurs de cultures différents. L'assimilateur culturel développé par Fiedler, Mitchell et Triandis (1971) et repris depuis dans différents contextes culturels, parfois sous le nom de sensibilisateur interculturel, est une technique propre aux approches attributionnelles.
- 3) Les approches expérientielles se caractérisent par le degré d'implication des stagiaires face à des situations de contacts de cultures réelles mettant en jeu des personnes extérieures au groupe, facilitant après coup l'étude des phénomènes affectifs.

- 4) Les approches orientées vers le développement de la conscience de soi utilisent également des situations de contacts de cultures mais elles se centrent sur les interactions entre les membres du groupe.
- 5) Les approches du comportement sont issues des théories du renforcement. Elles cherchent à distinguer les bons des mauvais comportements à adopter dans la rencontre interculturelle et risquent fort de déboucher sur des listes de recettes à appliquer.

***Le dirigeant expatrié, le gardien de foyer de travailleurs immigrés ou encore le travailleur social des quartiers multiculturels ont des besoins similaires en matière de développement de la compétence interculturelle.***

Le développement de la compétence interculturelle par le biais de ces formations s'adresse à des publics très différents. Elles concernent aussi bien les cadres et techniciens devant se préparer à une rencontre internationale que des managers souhaitant se former à la gestion de la diversité culturelle intranationale afin de prévenir toutes formes de discriminations culturelles dans leur service ou leur entreprise. Les objectifs des premiers sont plus fréquemment mis en avant que ceux des seconds, comme en témoigne le succès actuel du management interculturel, ou plus précisément du management international, dans les écoles d'ingénieurs et de commerce. Les formations à l'interculturel à destination des publics souhaitant développer leur compétence à gérer la diversité culturelle intranationale interviennent le plus souvent en cas de situations conflictuelles et rarement pour prévenir les conflits. Des gardiens d'immeubles ou encore des travailleurs sociaux bénéficient ainsi de ces formations. La méthode des chocs culturels de Cohen-Emerique (1999), fondée sur celle des incidents critiques, s'inscrit dans cette perspective (cf. l'exercice d'application à la fin de ce chapitre).

La méthode de Cohen-Emerique appartient aux approches expérientielles énoncées par Brislin et Horvath (1996) et s'adresse aux personnes professionnellement dominantes dans la relation interculturelle. L'analyse de plus d'une centaine de ces chocs à d'ailleurs conduit Cohen-Emerique à faire l'hypothèse d'une menace à l'identité du professionnel due à une inversion de la relation de domination. Dans certains cas, l'auteur parle de menaces en cascade pour désigner d'autres appartenances que la catégorie professionnelle atteintes par le choc en envisageant également une dévalorisation de l'estime de soi par rapport au fait d'être jeune ou encore une femme.

La méthode des chocs culturels débouche donc sur un modèle de compréhension des situations de travail conflictuelles pouvant s'appliquer à la plupart des cas, celui des policiers mais également des managers ou encore des commerciaux travaillant en situation de diversité culturelle intranationale ou internationale. Initiée par le contexte de l'immigration cette méthode et le modèle de recherche associé s'appliquent également aux situations engendrées par la mondialisation.

## **22.4. CONCLUSION : LES DOMAINES D'APPLICATION POUR LE PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL**

---

D'une façon générale, l'approche inter-culturelle est peu développée dans la formation des psychologues. De plus, contrairement à

certaines branches de la psychologie, comme la psychologie du développement qui s'inscrit davantage dans une approche inter-culturelle (Bril & Lehalle, 1988), la psychologie du travail et des organisations développe peu cette orientation. A titre d'exemple, depuis l'article de Camilleri (1987), centré sur un des aspects de la dimension inter-culturelle dans le domaine du travail et des organisations, aucun manuel de base ou d'ouvrage de synthèse en psychologie du travail et des organisations de langue française n'a évoqué cette dimension. Enfin, contrairement à leurs collègues formés dans les écoles de commerce ou d'ingénieurs, les psychologues du travail et des organisations sont peu sensibilisés à une approche inter-culturelle de l'homme au travail. Par conséquent, après avoir justifié ce constat, ce chapitre a ensuite cherché à y remédier en partie en associant les travaux issus de la mondialisation à ceux de l'immigration. Les rencontres internationales n'excluent pas pour autant la diversité culturelle intranationale et ces phénomènes concernent au même titre les missions des psychologues du travail et des organisations qui sont de plus en plus confrontés à toute forme de diversité culturelle dans l'exercice de leur profession. La principale distinction opérée dans ce chapitre ne reprend donc pas la différenciation classique entre les travaux concernant d'une part la mondialisation, d'autre part, l'immigration mais propose deux axes d'analyse inter-culturelle en fonction du sens donné au concept de culture : l'axe anthropologique et l'axe socio-perceptif.

Le principal apport d'une prise en compte de la culture au sens anthropologique est la sensibilisation au relativisme culturel. Les théories et les concepts en psychologie du travail et des organisations font rarement preuve de relativisme culturel. Leurs applications à la variété des situations culturelles auxquelles les psychologues du travail et des organisations sont de plus en plus confrontés nécessitent donc certaines précautions. Cependant, les psychologues ne sont pas tous des anthropologues. Leur niveau de connaissance des cultures n'est pas celui de l'ethnologue qui apporte un éclairage sur les différences et les spécificités des différents groupes culturels relevant de sa compétence. En revanche, son champ d'intervention est celui de l'analyse socio-perceptive des situations interculturelles. Quelles que soient les cultures en présence, le psychologue du travail et des organisations doit être en mesure d'analyser les processus provenant du contact de cultures. Par conséquent, si les études monoculturelles ou culturelles comparatives sont indispensables pour comprendre la diversité culturelle, la perspective interculturelle touche plus directement les psychologues du travail et des organisations davantage confrontés aux terrains où se déroulent les contacts de cultures.

***L'intervention interculturelle du psychologue du travail cherche à faciliter l'adaptation des individus et des entreprises à la diversité des cultures en présence.***

Les domaines d'application de l'approche inter-culturelle de l'homme au travail sont nombreux et variés. Comme nous l'avons montré tout au long de ce chapitre, ils concernent aussi bien la gestion, le marketing, l'architecture, les nouvelles technologies ou encore la santé. Ils touchent directement les activités d'intervention-observation et de conseil-formation des psychologues du travail et des organisations dans le but de faciliter l'adaptation des



individus, des entreprises et des technologies aux cultures en présence.

## LE CHAPITRE EN QUELQUES POINTS

---

### Idées-clés

Ce chapitre 22 a présenté les grandes lignes de l'approche inter-culturelle de l'homme au travail suivant deux axes principaux et à partir d'un état des lieux de la recherche en psychologie du travail et des organisations à propos de l'immigration et de la mondialisation. Le sens de la notion de culture dans l'analyse des situations de travail inter-culturelles permet de distinguer les deux axes principaux de cette approche aux domaines d'applications nombreux et variés pour les psychologues du travail et des organisations.

- Le premier axe est celui des études culturelles comparatives et monoculturelles de l'homme au travail : en se consacrant essentiellement aux composantes de la culture, ces travaux s'inscrivent avant tout dans une conception anthropologique de cette notion. Cet axe facilite la prise en compte des différences et des spécificités culturelles dans le domaine du travail et des organisations.
- Le second axe s'oppose au premier et le complète avec des études interculturelles de l'homme au travail, c'est à dire centrées sur les situations de contacts de cultures. Ce second axe développe essentiellement une approche socio-perceptive de la culture mettant l'accent sur les phénomènes associés à la perception des groupes culturels dans l'environnement social. La question du façonnement des identités au travail et des relations entre les groupes se trouve au centre de cette perspective dont l'objectif vise une meilleure adaptation des individus, des pratiques de gestion, des entreprises et des technologies à la diversité culturelle des contextes de travail qu'ils traversent.

---

### Définition fondamentale

La culture est « *un système développé par l'être humain pour créer, émettre, conserver (stocker) et traiter l'information, système qui le différencie des autres êtres vivants* » » (Hall et Hall, 1990, p.243).

---

### Exercice d'application

*La méthode des chocs culturels (adaptée de Cohen-Emerique, 1999)*

Choisissez une situation professionnelle dans laquelle vous avez vécu un choc culturel et analysez-la à partir de la grille résumée ci-dessous :

- 1) La situation : description de la scène à l'origine du choc et des acteurs de la situation (groupes d'appartenance et les relations entre ces groupes).
- 2) Le choc : expression des sentiments vécus, émotions et comportements associés.
- 3) Le cadre de référence de la personne ayant vécu le choc (vous), vos valeurs, vos normes, vos représentations, vos stéréotypes et préjugés, en particulier concernant l'image de l'exogroupe. Ici on met l'accent sur une approche socio-perceptive de la culture.
- 4) Le cadre de référence supposé de la personne ou du groupe ayant provoqué le choc chez vous : ses valeurs, ses normes et éventuellement ses représentations, ses stéréotypes, ses préjugés,

en particulier concernant l'image de votre groupe d'appartenance. A ce niveau, on s'inscrit davantage dans une approche anthropologique de la culture : une recherche bibliographique sur la culture du groupe dont relève autrui est souhaitable si on reste sans explication satisfaisante.

5) La pratique professionnelle : dans quelles mesures le choc culturel et sa gestion touchent-ils la pratique professionnelle ? La formation, les outils et le système dans lequel le professionnel évolue lui permettent-il de faire face au choc ? Si oui, comment ? Si non, comment aménager et transformer le cadre de travail afin de prévenir toute situation de même nature.

Remarque : Cette méthode se pratique habituellement en groupe et avec l'aide d'un animateur formé à cette technique d'analyse. Les stagiaires sont alors invités à rédiger individuellement une situation de choc qu'ils exposent en sous-groupe. Un ou deux de ces chocs sont ensuite choisis et analysés au regard de la grille résumée ici.

## A propos de l'auteur

**Pascal Tisserant** est maître de conférences en psychologie sociale du travail au département de psychologie et au service de la formation continue de l'université de Metz.

Il appartient au laboratoire ETIC où il mène ses recherches dans le domaine de l'éducation et de la formation professionnelle de diverses populations (immigrés, cadre, créateurs d'entreprises etc...)

## Bibliographie

- Barrett, G.V. & Bass, B.M. (1975). Cross-Cultural Issues in Industrial and Organizational Psychology. In Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp.1639-1686). Chicago: Rand McNally.
- Bataille, P. (1997). *Le racisme au travail*. Paris: La Découverte.
- Bébel-Gisler, D. & Laënnec, H. (1987). *Cultures et Pouvoir dans la Caraïbe*. Paris: L'Harmattan.
- Berry, J. (1997.) Immigration, Acculturation, and Adaptation. *Applied Psychology*, 46 (1), 5-68.
- Berry, J.; Poortinga, Y.; Segal, M. & Dasen, P. (1994). *Cross-cultural psychology. Research and application*. Cambridge: Cambridge University press.
- Bosche, M. (1993). La démarche du diagnostic interculturel. In M. Bosche (Ed.), *Le management interculturel*, (pp.125-138). Paris: Nathan.
- Bourhis, R.Y.; Moïse, L.C.; Perreault, S. & Sénécal, S. (1997.) Towards an Interactive Acculturation Model: A Social Psychological Approach. *International Journal of Psychology*, 32 (6), 369-386.
- Bril, B.; Lehalle, H. (1988). Le développement psychologique est-il universel ? approches interculturelles. Paris: PUF.
- Brislin, R. & Horvath, A.M. (1996). Cross-Cultural Training and Multicultural Education. In J.W. Berry, Y.H. Poortinga & J. Pandey (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology, Volume 3, Social behavior and applications*, (pp.327-370). Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Camilleri, C. (1987). Les travailleurs immigrés. In C. Lévy-Leboyer & J.C. Sperandio (Eds.) *Traité de psychologie du travail*, (pp.245-259). Paris: PUF.
- Camilleri, C. (1990). Identité et gestion de la disparité culturelle: essai d'une typologie. In C. Camilleri (Ed.), *Stratégies identitaires*, (pp.85-110). Paris: PUF.
- Camilleri, C. & Vinsonneau, G. (1996). *Psychologie et culture*. Paris: Armand Colin.
- Chauchat, H. & Durand-Delvigne, A. (Eds.) (1999). *De l'identité du sujet au lien social*. L'étude des processus identitaires. Paris: PUF.
- Clanet, C. (1990). *L'interculturel. Introduction aux approches interculturelles en éducation et en sciences humaines*. Toulouse: Presses Universitaires du Mirail.
- Cohen-Emerique, M. (1999.) Le choc culturel. Méthode de formation et outil de recherche. *Antipodes*, N°145, 3-31.
- Collier, M.J. (1989.) Cultural and intercultural communication competence: Current approaches and directions for future research. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 13(3), 287-302.
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La Découverte.
- Demorgon (Ed.) (1999). *Guide de l'interculturel en formation*. Paris: Retz.
- Dinges, N.G. & Lieberman, D.A. (1989.) Intercultural communication competence: Coping with stressful work situations. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 13(3), 371-385.
- Fiedler, F.E.; Mitchell, T. & Triandis, H. (1971.) The culture assimilator: an approach to cross-cultural training. *Journal of Applied Psychology*, Vol 55, 95-102.
- Flye Sainte Marie, A. (1995.) Actions de formation pour une compréhension de la diversité culturelle: Un détour au-delà des images et un retour vers le <<nous>> *Bulletin de psychologie*, Tome XLVIII, N° 419, 431-437.
- Gauthey, F.; Ratiu, I.; Rodgers, I. & Xardel, D. (1988). *Leaders sans frontières*. Paris: McGraw-Hill.
- Hall, E.T. (1978). *La dimension cachée*. Paris: Seuil.
- Hall, E.T. (1984). *La danse de la vie*. Paris: Seuil.
- Hall, E.T. & Hall, M.R. (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales Allemagne, Etats Unis, France*. Paris: Seuil.

- Hammer, M.R. (1987.) Behavioral dimensions of intercultural effectiveness. *International Journal of Intercultural Relations*, 11, 65-88.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work Values. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel. Comprendre nos programmations mentales*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Hofstede, G. & Bond, H. D. (1988.) The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, Vol 16(4), 4-21.
- Hui, H. & Luk, C.L. (1996). Industrial/Organizational Psychology. In J.W. Berry, Y.H. Poortinga & J. Pandey (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology, Volume 3, Social behavior and applications*, (pp371-412). Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Iribarne d', P. (1989). *La logique de l'honneur*. Paris: Seuil.
- Iribarne d', P. (1994). Cultures nationales et conception du travail. In M. Coster & F. Pichault (Eds.), *Traité de sociologie du travail*, (pp.103-113). Bruxelles: De Boeck.
- Iribarne d', P.; Henry, A.; Segal, J.P.; Chevrier, S. & Globokar, T. (1998). *Cultures et mondialisation. Gérer par-delà les frontières*. Paris: Seuil.
- Jahoda, G. (1993). L'homme ou les hommes? Lumières ou romantisme? In F. Tanon & G. Vermès (Eds.), *L'individu et ses cultures*, (pp.62-78). Paris: L'Harmattan.
- Krewer, B. & Dasen, P. (1993). La relation Psychisme-Culture: un problème d'équivalence des termes dans la discussion internationale. In F. Tanon & G. Vermès (Eds.), *L'individu et ses cultures*, (pp53-61). Paris: L'Harmattan.
- Lévy-Leboyer, C. & Sperandio J.C. (1987). *Traité de psychologie du travail*. Paris: PUF.
- Lorenzi-Cioldi, F. (1988). *Individus dominants et groupes dominés*. Grenoble: PUG.
- Lorenzi-Cioldi, F. & Doise, W. (1994). Identité personnelle et identité sociale. In R.Y. Bourhis & J.P. Leyens (Eds.), *Stéréotypes, discrimination et relations intergroupes*, (pp69-96). Liège: Mardaga.
- Lorenzo, J.M. (1989). Immigrés dans l'entreprise. In C. Camilleri & M. Cohen-Emerique (Eds.), *Chocs de cultures: concepts et enjeux pratiques de l'interculturel*, (pp193-223). Paris: L'Harmattan.
- Manço, A.; Tap, P. (1999). *Intégration et identité: stratégies et positions des jeunes issus de l'immigration*. Bruxelles: De Boeck.
- Marandon, G. (2000). Eléments de communication interculturelle. In N. Roussiau (Ed.) *Psychologie sociale*. (pp313-328). Paris: In Press.
- Martin, J.N. (1987.) The relationship between student sojourner perceptions of intercultural competencies and previous sojourn experience. *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 11(4), 337-355.
- Maslow, A. (1943.) A theory of human motivation. *Psychological Review*, Vol 50, 370-396.
- Moghaddam, F.M.; Taylor, D.M. & Wright, S.C. (1993). *Social psychology in cross-cultural perspective*. New York: W. H. Freeman & Co, Publishers.
- Page, J.P. (1997.) Mondialisation et immigration. *Communication au séminaire sur "l'immigration, le racisme et la discrimination raciale" organisé par le Haut commissaire aux droits de l'homme*, Genève, 5-9 mai 1997 (Compte rendu du séminaire à : <http://www.hri.ca/fortherecord1998/bilan/documentation/commission/e-cn4-1998-77-add1.htm>).
- Pierre, P. (2000). *La socialisation des cadres internationaux dans l'entreprise mondialisée. Le cas d'une entreprise pétrolière*. Thèse de Doctorat. Institut d'Etudes Politiques de Paris.
- Peretti, J.M. (1993). Le management international des ressources humaines. In M. Bosche (Ed.), *Le management interculturel*, (pp169-180). Paris: Nathan.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and multinational management*. New York: John Wiley & Sons.
- Salk, J.E. (1997.) Partners and Other Strangers. *International Studies of Management and Organizations*, Vol 26(4), 48-72.
- Smith, P.B.; Peterson, M.F.; Bond, M. & Misumi, J. (1992). Leader style and leader behaviour in Individualist and Collectivist Cultures. In S. Iwawaki; Y. Kashima & K. Leung (Eds.), *Innovations in cross-cultural psychology*, (pp76-85). Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Stalker, P. (2000). *Workers without frontiers. The impact of globalization on international migration*. Genève: BIT & Lynne Rienner Publishers.
- Sugita, K. (1993.) Individu et collectif dans les relations à l'espace et au temps: comparaison de deux unités de fabrication de téléviseurs en France et au Japon. *Cahiers du GEDISST*, N°8, IRESO-CNRS, 5-20.
- Tajfel, H. (1972). La catégorisation sociale. In S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale, tome I*, (pp272-302). Paris: Larousse.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, Chicago: Nelson-Hall.
- Tannenbaum, A. S. (1980). Organizational Psychology. In H.C. Triandis & R.W. Brislin (Eds.), *Handbook of cross-cultural psychology, Social Psychology, vol 5*, (pp281-334). Boston: Allyn and Bacon.
- Taylor, E.W. (1994.) A learning model for becoming intercultural competent, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 18(3), 389-408.
- Tisserant, P. (1999). *L'identité interculturelle dans l'organisation de salariés lorrains d'une multinationale sud-coréenne: contextualisation représentationnelle des relations intergroupes*. Thèse de Doctorat. Université de Metz.
- Tisserant, P. (2000). La création d'entreprise par les populations immigrées: facteur d'intégration? *Actes du colloque Alexis / FAS sur l'entrepreneuriat immigré*. (pp.111-116) Nancy: Alexis.
- Triandis, H.C. (1991). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette, L.M. Hough & H.C. Triandis (Eds.), *Handbook of organizational psychology, Vol 4*, (pp103-172). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Triandis, H.C. (1994a). Subjective culture. In V.S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior, Vol 4*, (pp333-335). San Diego: Academic Press.
- Triandis, H.C. (1994b). *Culture and social behavior*. Boston. Mc Graw-Hill.
- Tung, R.L. (1988). *The new expatriate*. Cambridge: Ballinger.
- Turner, J.C. (1995). Autocatégorisation et influence sociale. In G. Mugny, D. Oberlé & J.L. Beauvois (Eds.), *Relations humaines, groupes et influence sociale*, (pp210-213). Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Turner, J.C.; Hogg, M.A.; Oakes, P.J.; Reicher, S.D. & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: a self-categorization theory*. Oxford and New York: Basil Blackwell.
- Usunier, J.C (1991.) Perception du temps des affaires et cultures nationales: une comparaison internationale Economie et sociétés, *série sciences de gestion*, n°17, 81-114.
- Vinsonneau, G. (1988). Identité et prise de rôles dans les équipes de travail en situation interculturelle (Maghrébins-Français). In *Psychologie du travail: nouveaux enjeux. Actes du cinquième Congrès de Psychologie du Travail de langue*

*Pascal Tisserant*

- française*, (pp1063-1071). Issy les Moulineaux: E.A.P..
- Vinsonneau, G. (1990.) Psychologie sociale et conflit interethnique. *Migrants-formation*, n°80, 17-41.
- Vinsonneau, G. (1996). *L'identité des jeunes en société inégalitaire. Le cas des maghrébins en France*. Paris: L'Harmattan.
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines*. Essai d'anthropotechnologie. Paris: Syros.
- Wisner, A. (1997). Aspects psychologiques de l'anthropotechnologie. *Le travail Humain*, Tome 60(3), 229-254.

## INDEX DES MOTS-CLES

Activité	Chapitre 2
Activité collective	Chapitre 15
Activités en temps partagé	Chapitre 7
Activités managériales	Chapitre 16
Ambiances physiques	Chapitre 2
Analyse accidents	Chapitre 9
Analyse contingente	Chapitre 12
Analyse de la tâche	Chapitre 3
Analyse psychologique du travail	Chapitre 2
Apprentissage	Chapitre 3
Appropriation	Chapitre 6
Aptitudes	Chapitre 4
Attribution causale	Chapitre 21
Bien-être	Chapitre 10
Bilan de compétences	Chapitre 4
Burn-out	Chapitre 10
Cadences	Chapitre 7
Cadres	Chapitre 16
Catégorisation	Chapitre 21
Changement managérial	Chapitre 17
Changement technologique et organisationnel	Chapitre 8
Changement	Chapitre 19
Cognition	Chapitre 3
Collectif	Chapitre 15
Communications en situation de travail	Chapitre 15
Compétence interculturelle	Chapitre 22
Compétences multifonctionnelles	Chapitre 20
Compétences	Chapitre 4
Comportement territorial	Chapitre 6
Composantes et dimensions culturelles	Chapitre 18
Construction et perpétuation culturelle	Chapitre 18
Coopération	Chapitre 15
Coordination	Chapitre 15
Coordination, division du travail	Chapitre 12
Coping	Chapitre 10
Critères d'évaluation	Chapitre 5
Culture organisationnelle	Chapitre 18
Culture variable ou paradigme	Chapitre 18
Culture	Chapitre 22
Cultures professionnelles	Chapitre 18
Cultures sociétales	Chapitre 18
Déficiance	Chapitre 11
Démarche ergonomique	Chapitre 11
Départementalisation	Chapitre 12
Déterminants du travail	Chapitre 2
Dialogues fonctionnels	Chapitre 15
Discriminations au travail	Chapitre 22
Diversité culturelle intranationale	Chapitre 22
Efficacité	Chapitre 19
Enjeux de la formation	Chapitre 3
Environnements à risque	Chapitre 2

Epuisement	Chapitre 10
Équipes autonomes de production	Chapitre 12
Espace personnel	Chapitre 6
Estime de soi	Chapitre 21
Examen psychologique	Chapitre 4
Exigences temporelles des tâches	Chapitre 7
Expectation	Chapitre 11
Expérience	Chapitre 20
Feed-back	Chapitre 5
Fiabilité	Chapitre 9
Fonctionnement	Chapitre 3
Formation	Chapitre 3
Gestion risque	Chapitre 9
Handicap	Chapitre 11
Harcèlement	Chapitre 10
Horaires atypiques	Chapitre 7
Identité	Chapitre 4
Identité	Chapitre 22
Identité professionnelle	Chapitre 13
Implantation	Chapitre 19
Implication au travail et appropriation	Chapitre 14
Incapacité	Chapitre 11
Influence managériale	Chapitre 16
Justice organisationnelle	Chapitre 5
Leadership	Chapitre 16
Libéralisme	Chapitre 17
Management interculturel	Chapitre 22
Marqueur de statut	Chapitre 6
Méthodologies « emic » et « etic »	Chapitre 18
Méthodologies en psychologie du travail	Chapitre 1
Mobilité Internationale	Chapitre 22
Motivation et mobilisation	Chapitre 14
Motivation	Chapitre 4
Motivation	Chapitre 11
Mutations du travail	Chapitre 1
Organisation formelle/ informelle	Chapitre 12
Organisations multinationales	Chapitre 22
Orientation professionnelle	Chapitre 5
Orientations théoriques en psychologie du travail	Chapitre 1
Perception risque	Chapitre 9
Personnalité	Chapitre 4
Phases	Chapitre 19
Plan général de l'ouvrage	Chapitre 1
Polyvalence	Chapitre 12
Préjugés	Chapitre 21
Préoccupations	Chapitre 19
Prise de décision	Chapitre 3
Procédure	Chapitre 3
Processus de déclin et de construction	Chapitre 20
Processus	Chapitre 19
Psychodynamique	Chapitre 10
Psychologie de la santé	Chapitre 10
Psychologie du travail et des organisations	Chapitre 1
Pyramidalisme	Chapitre 17
Recrutement	Chapitre 5
Référentiel commun	Chapitre 15
Régulation	Chapitre 15

Régulations par évitement et compensation	Chapitre 20
Relation homme- technologie- organisation	Chapitre 8
Relation homme, pouvoir et organisation	Chapitre 17
Représentations sociales	Chapitre 21
Réseau	Chapitre 12
Résistance	Chapitre 19
Rôle du psychologue	Chapitre 1
Rythmes biologiques	Chapitre 7
Rythmes sociaux	Chapitre 7
Santé psychique	Chapitre 10
Satisfaction et performance	Chapitre 14
Sécurité	Chapitre 9
Sens du pouvoir (le)	Chapitre 17
Significations du travail	Chapitre 13
Situation handicapante	Chapitre 11
Situations technologiques	Chapitre 8
Socialisation et personnalisation	Chapitre 13
Socialisation organisationnelle	Chapitre 13
Soi	Chapitre 4
Souffrance	Chapitre 10
Sous-cultures	Chapitre 18
Stéréotypes	Chapitre 21
Stigmatisation	Chapitre 21
Stratégies	Chapitre 10
Stress	Chapitre 10
Structure	Chapitre 12
Symbiose homme- technologie- organisation	Chapitre 8
Systèmes dynamiques	Chapitre 7
Tâche	Chapitre 2
Tâches interférences	Chapitre 7
Territoire	Chapitre 6
Théories développementales	Chapitre 20
Transitions psychosociales	Chapitre 13
Travailleurs immigrés	Chapitre 22
Utilisabilité	Chapitre 8
Validation	Chapitre 4
Vie Hors Travail	Chapitre 7
Vieillesse par le travail et par rapport au travail	Chapitre 20
Violence	Chapitre 10





