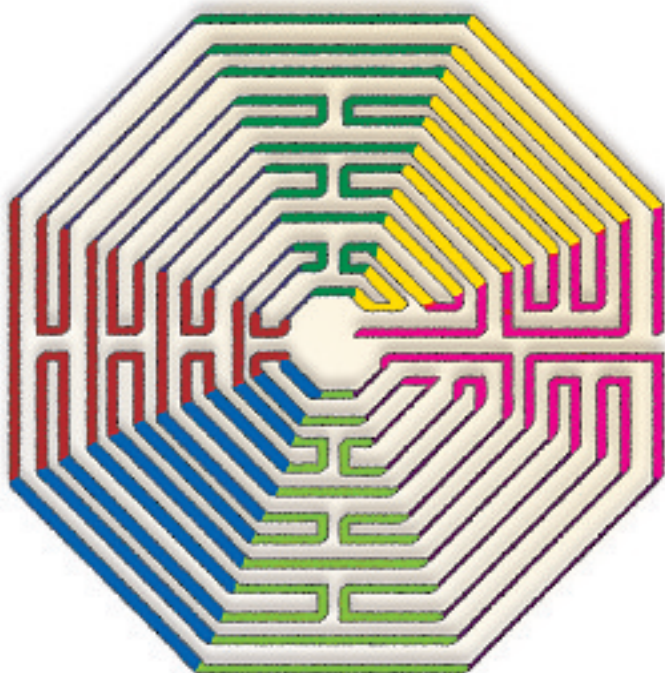


Sous la direction de
Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine

Traité de psychologie du travail et des organisations



DUNOD

2^e édition

Traité
de psychologie
du travail
et des organisations

Consultez nos catalogues sur le Web



www.dunod.com

P S Y C H O S U P

Traité
de psychologie
du travail
et des organisations

Sous la direction de
Jean-Luc Bernaud
et Claude Lemoine

2^e édition
entièrement revue et augmentée

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2007
ISBN 978-2-10-051015-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Liste des auteurs

Ouvrage réalisé sous la direction de :

Jean-Luc BERNAUD	Maître de conférences en psychologie différentielle à l'université de Rouen, HDR.
Claude LEMOINE	Professeur de psychologie du travail et des organisations à l'université de Lille, président de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française.

Avec la collaboration de :

Jacques AUBRET	Professeur émérite de psychologie de l'orientation à l'I.N.E.T.O.P. (CNAM).
Laurence BOOGAERTS	Chercheur en psychologie économique à l'université libre de Bruxelles.
André BOTTEMAN	Directeur adjoint de la revue <i>Carriérologie</i> .
Luc BRUNET	Professeur titulaire d'administration de l'éducation à l'université de Montréal.
Yves CLOT	Professeur de psychologie du travail au CNAM.
Jacques CURIE	Professeur émérite à l'université de Toulouse le Mirail.
Marco DEPOLO	Professeur de psychologie à l'université de Bologne.
Olivier DESRICARD	Professeur en psychologie sociale à l'université de Savoie.
Michel DUBOIS	Maître de conférences en psychologie du travail à l'université Grenoble II, HDR.
Alain FALQUE	Professeur à l'ENSA de Montpellier.
Gabriel FERNANDEZ	Médecin du travail à la SNCF.

Pierre-Henri FRANÇOIS	Maître de conférences en psychologie du travail à l'université de Poitiers.
Bernard GANGLOFF	Professeur de psychologie du travail à l'université de Rouen.
Patrick GILBERT	Professeur à l'université Paris I.
Jean GUICHARD	Professeur de psychologie, I.N.E.T.O.P.
Jean-Luc KOP	Maître de conférences à l'université Nancy II, responsable du DESS « Pratiques de l'évaluation psychologique ».
Dongo Rémi KOUABENAN	Professeur de psychologie du travail et des organisations à l'université Grenoble II, directeur UFR SHS, vice-président de l'Association Française de Psychologie du Travail et des Organisations.
Marie-France KOULOUMDJIAN	Professeur à l'université Claude Bernard-Lyon I, directeur de recherche au laboratoire ICTT (Interaction collaborative téléformation et téléactivités) de l'École centrale de Lyon.
Sonia LABERON	Maître de conférences en psychologie du travail à l'université de Bordeaux.
Antoine LANCESTRE	Professeur associé à l'université de Rouen, consultant au cabinet « Projectif Conseils ».
Claude LOUCHE	Professeur de psychologie du travail à l'université Montpellier III.
Pierre SALENGROS	Professeur de psychologie à l'université libre de Bruxelles.
André SAVOIE	Professeur titulaire de psychologie du travail et des organisations à l'université de Montréal.
René THIONVILLE	Maître de conférences en psychologie du travail à l'université de Rouen.
Richard WITTORSKI	Maître de conférences à l'université Paris V.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT (JEAN-LUC BERNAUD)	IX
INTRODUCTION LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS : RECHERCHE ET INTERVENTION (CLAUDE LEMOINE)	1
PREMIÈRE PARTIE : L'INDIVIDU FACE AU TRAVAIL	
CHAPITRE 1 ORIENTATION, VIE PROFESSIONNELLE ET CONSEIL INDIVIDUEL (PIERRE-HENRI FRANÇOIS)	15
CHAPITRE 2 RECRUTEMENT ET ÉVALUATION DU PERSONNEL (JEAN-LUC BERNAUD)	101
DEUXIÈME PARTIE : LES SALARIÉS DANS L'ORGANISATION	
CHAPITRE 3 FONCTION D'ENCADREMENT ET DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE DANS LES ORGANISATIONS (RENÉ THIONVILLE ET PATRICK GILBERT)	143
CHAPITRE 4 LES ÉQUIPES DE TRAVAIL : CHAMP D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉ POUR LES PSYCHOLOGUES (ANDRÉ SAVOIE ET LUC BRUNET)	177
CHAPITRE 5 QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL EN PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS (ANTOINE LANCESTRE)	209

TROISIÈME PARTIE : L'ORGANISATION COMME SYSTÈME D'EMPRISE

CHAPITRE 6	STRUCTURE ET STRUCTURATION DES ORGANISATIONS (CLAUDE LOUCHE)	231

CHAPITRE 7	L'AUTORITÉ ET LE POUVOIR (BERNARD GANGLOFF)	249

QUATRIÈME PARTIE : AU RISQUE DU TRAVAIL

CHAPITRE 8	DÉCISION, PERCEPTION DU RISQUE ET SÉCURITÉ (DONGO RÉMI KOUABENAN)	285

CHAPITRE 9	MOBILISATION PSYCHOLOGIQUE ET DÉVELOPPEMENT DU « MÉTIER » (YVES CLOT ET GABRIEL FERNANDEZ)	329

CINQUIÈME PARTIE : VOIES D'ACTUALITÉ

CHAPITRE 10	TRAVAIL À DISTANCE (MARIE-FRANCE KOULOUMDJIAN)	351

CHAPITRE 11	LA PSYCHOLOGIE DU CONSOMMATEUR ENTRE MODÈLES THÉORIQUES ET PRATIQUES DE TERRAIN (PIERRE SALENGROS ET LAURENCE BOOGAERTS)	395

CONCLUSION	ACTUALITÉ, QUESTIONS ET PERSPECTIVES EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS (CLAUDE LEMOINE)	425

TABLE DES ENCADRÉS		437

BIBLIOGRAPHIE		439

INDEX DES NOTIONS		485

INDEX DES AUTEURS		488

TABLE DES MATIÈRES		491

AVERTISSEMENT*

La psychologie du travail en tant que discipline est à l'origine d'un corpus de connaissances dont le volume croît régulièrement. Cette observation, généralisable à l'ensemble des disciplines scientifiques, est sans conteste accentuée pour un domaine de recherche et d'intervention jeune et en pleine expansion. En effet, dans un monde du travail en mutation, à une époque où le facteur humain est au cœur des préoccupations sociales, mais aussi économiques et politiques, il semble désormais acquis que la psychologie du travail apporte des modèles et des méthodes heuristiques pour mieux comprendre et améliorer les relations entre l'être humain et son travail.

Au cours de ces quinze dernières années, le dynamisme de la psychologie du travail est apparu à travers l'étendue de ses filières de formation universitaire, ses laboratoires de recherche désormais organisés en réseau, ses colloques spécialisés, ses revues et ses professionnels qui interviennent dans tous les secteurs du monde du travail, privés comme publics. Cependant, depuis le *Traité de psychologie du travail* sous la direction de C. Lévy-Leboyer et J.-C. Spérandio (1987), il n'y eut guère d'ouvrage de référence en langue française recensant, d'une manière assez large, les travaux et problématiques en psychologie du travail et des organisations. Or, depuis le milieu des années quatre-vingt, beaucoup d'évolutions ont été constatées dans le paysage économique et managérial. Pour n'en citer que quelques-unes, la plupart étant reprises par C. Lemoine dans son introduction, la problématique de la gestion des compétences, les conséquences des nouvelles technologies (Internet), l'évolution des modèles de mesure psychométrique, le débat sur la réduction du temps de travail, la prise en compte des facteurs de stress au travail, le

développement des normes de qualité, etc., ont relativement amené à repenser les pratiques organisationnelles et l'orientation des recherches.

Cet ouvrage se donne donc pour objectif d'illustrer les travaux récents, les nouvelles problématiques et les nouveaux questionnements inhérents aux thèmes traditionnels et à ceux en émergence en psychologie du travail. Le lecteur, étudiant, professionnel des ressources humaines, ou enseignant-chercheur, y trouvera – c'est du moins le vœu des contributeurs – matière à enrichir sa pensée sur le sujet. Décomposé en cinq grandes parties précédées par une introduction et suivies par une conclusion, ce traité comporte des éléments conceptuels de base, des exemples de recherches, des illustrations pratiques, mais aussi beaucoup de sujets de réflexion sur des thèmes actuels. Il s'agit moins d'apporter des réponses immédiatement consommables que de préparer le lecteur à affronter la diversité et la complexité des situations propres à l'intervention ou à la recherche dans les organisations. Pour atteindre cet objectif, et pour compléter la lecture d'un texte fondamental, chaque responsable de chapitre a fait appel à une ou à plusieurs contributions sous la forme d'encadrés thématiques. Le rôle de ces encadrés est de dépasser le caractère général du chapitre ; ils ont ainsi pour fonction d'illustrer une idée, de contester un point de vue, d'indiquer un nouveau courant de recherche, de présenter une méthode, de faire réfléchir sur un thème polémique, etc. Ainsi, la diversité des approches, des opinions et des méthodes présentées dans ce traité constitue sans doute le meilleur témoignage de la vitalité de la psychologie du travail en tant que discipline.

Notons enfin, dans une société où l'information est reine, que cet ouvrage est assorti d'une volumineuse documentation (plus de huit cents références) permettant à chacun(e) d'approfondir le thème de son choix et de parfaire son auto-formation.

INTRODUCTION

LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS : RECHERCHE ET INTERVENTION*

La psychologie du travail et des organisations est d'abord une psychologie, ce qui signifie que l'on s'intéresse en priorité aux individus, à leur activité, à leurs conduites et à leurs représentations. La dénomination « du travail et des organisations » indique à la fois une délimitation du champ à un secteur d'activité et une centration sur la relation entre l'individu et son milieu en tant qu'il est celui du travail et des organisations. Au sens strict, l'organisation ou le travail ne sont pas des objets spécifiquement psychologiques mais le lieu et le cadre dans lesquels les gens évoluent. Le psychologue dans l'entreprise s'occupe donc des personnes qui y travaillent ou souhaitent y travailler ; il cherche à saisir comment elles vivent leurs relations avec les autres et avec elles-mêmes dans ce système organisationnel et par rapport à lui ; et il intervient pour que ces relations se modifient, s'améliorent ou soient redéfinies par les intéressés.

Dans ce domaine, les recherches sont étroitement liées à l'activité professionnelle et se développent essentiellement sur le terrain social des organisations et des entreprises. Aussi la séparation n'est-elle pas toujours nette entre l'intervention professionnelle et la recherche. L'intervention peut devenir le support ou le fondement d'une recherche, et quelquefois celle-ci peut passer par des phases d'intervention en entreprise ou s'appuyer sur elles pour se réaliser. La recherche ne se limite donc pas aux seuls travaux de laboratoire. Elle se trouve même en partie dépendante des questions

d'actualité qui émergent dans les entreprises, ce qui ne la valorise pas aux yeux des chercheurs généralistes. Pourtant, on le verra, elle apporte de nouvelles perspectives à la recherche fondamentale en traitant des processus en situation, et elle offre aux organisations des analyses et des méthodes pour gérer leurs problèmes.

La double référence à la recherche en psychologie et à l'évolution des organisations permet de comprendre les orientations de la psychologie du travail et son appellation même. Elle a d'abord été centrée sur les tests de motricité, avec la société industrielle où le travail à la chaîne demande des opérateurs ayant des aptitudes définies pour tenir le rendement tout en évitant les accidents : affecter l'ouvrier adéquat sur un poste spécialisé et par là même assurer une sécurité minimale sont des tâches dévolues à une psychologie du travail qui s'appuie sur les notions et méthodes du béhaviorisme : une observation extérieure, technique, et une conception mécaniste qui font incidemment écho au taylorisme de l'époque.

L'évolution rapide des techniques, leur utilisation croissante et plus complexe ont conduit à se préoccuper des relations hommes-machines. Cette voie associera physiologie médicale, ergonomie et psychologie du travail avant qu'une distinction plus formelle entre ces disciplines ne mène à un certain éparpillement. L'analyse des postes de travail, par exemple, synthétisée par Jacques Leplat (1986), se réfère à la fois à l'ergonomie et à la psychologie du travail : elle conduit d'un côté à étudier la compréhension des systèmes machines, l'adaptation des techniques à l'homme et les effets de fatigue, de l'autre à repérer les compétences liées aux activités, ce qui sert pour le recrutement ou les évolutions de carrières.

Un autre pôle concernant l'ergonomie et la psychologie du travail porte sur les effets du développement technique, notamment en matière d'informatique et d'automatique. Dans ce cadre, la référence commune à la psychologie cognitive est importante. On trouve d'un côté les problèmes de charge de travail, de fatigue mentale, de conception et d'utilisation de logiciels, tandis que de l'autre on est plus centré sur les répercussions sur l'emploi, la représentation du travail, le mode de travail et de communications réalisées par l'intermédiaire de matériels nouveaux, à la fois en interne et dans les relations extérieures. Dans ce cadre, on montre que la majorité des problèmes, souvent cachés sous un changement technique, vient de la gestion des relations et de la façon dont les individus les perçoivent.

Ces orientations ont conduit à associer les termes « psychologie du travail » « et des organisations » afin d'indiquer à la fois que les conditions du travail sont liées aux systèmes d'organisation et que ceux-ci peuvent devenir un objet psychologique en tant qu'ils sont le lieu de relations humaines spécifiques, et même le résultat construit à partir d'elles. La psychologie des organisations a été introduite à partir du courant des « relations humaines » qui insistait sur l'importance du climat et du soutien psychologique au

travail (symbolisé par les pauses-café qui sont incidemment remises en question par une gestion comptable des horaires), et a évolué en liaison avec les théories des organisations. C'est ainsi que le travail par objectifs fait appel à une individualisation plus grande où les notions opposées d'autonomie et de contrôle par évaluation se développent conjointement dans une rationalisation plus poussée. Les postes relativement fixes sont remplacés par des tâches flexibles. La motivation est renforcée par une implication dans les équipes de travail, par une pression sous forme de performance à atteindre ou en termes d'incertitude sur l'emploi, ces situations renvoyant à des processus psychologiques comme la représentation, l'anticipation ou encore l'intériorisation des règles.

Nous présenterons d'abord la situation de la psychologie du travail comme discipline en relation avec les autres domaines de la psychologie et avec d'autres disciplines. Puis nous proposerons les thèmes traités dans l'ouvrage, qui semblent actuellement porteurs, sources d'intérêt ou de préoccupations, et qui trouvent une certaine formalisation au niveau des recherches. Enfin quelques aspects méthodologiques et déontologiques seront abordés.

1 Domaines en relation avec la psychologie du travail et des organisations

1.1 La psychologie du travail, partie de la psychologie

Comme partie de la psychologie, la psychologie du travail relève de ce domaine, notamment par le titre de psychologue sur le plan professionnel, préparé par une formation spécifique dans laquelle des enseignants-chercheurs et des professionnels apportent des connaissances scientifiques et des informations venant du terrain. Dans ce contexte, la psychologie du travail entretient des liens privilégiés avec les autres domaines de la discipline.

La psychologie sociale apporte un cadre de référence pour l'orientation des recherches qui en retour s'enrichissent par l'apport des informations empiriques issues du terrain et des questions nouvelles que celui-ci pose : étudier les individus et leurs interrelations qui se situent dans les organisations de travail. Elle propose aussi des modèles et des concepts, par exemple les théories de l'attribution, ou des groupes, les notions de représentation, d'influence, d'emprise ou encore celles d'implication ou de leadership. Traiter de l'individu dans les organisations (Louche, 1994) et à l'intersection de ses différents milieux de vie (Curie et Hajjar, 1987) est un axe de recherche important. La psychologie sociale est encore pourvoyeuse de méthodes : observation et expérimentation sur le terrain, entretiens, questionnaires, analyse de discours (Blanchet, 1991 ; Trognon, 1993), et de travaux épistémologiques sur leurs conditions d'utilisation (Lemoine, 1994).

La psychologie différentielle qui porte sur les variations interindividuelles traite de la diversité des individus et les compare. Elle s'est notamment développée dans l'orientation professionnelle des jeunes, la formation, l'évaluation des compétences et la relation au travail en fonction des styles, par exemple cognitifs, et des caractéristiques individuelles (Huteau, 1994). Par ses méthodes, elle produit des instruments de comparaison et de traitement, comme la recherche sur les tests qui, après une période de mise à l'écart, ont retrouvé un intérêt par les possibilités de mesure et de validation qu'ils offrent, notamment par informatique, même si les conditions de passation, d'analyse et de transmission des résultats restent des questions à étudier. Pour sa part, la psychologie expérimentale propose la rigueur de sa méthode à partir de variables manipulées, parfois non acceptées en entreprise, et s'occupe des facteurs cognitifs qui interviennent dans le travail : mode de compréhension et de résolution de tâche, état de vigilance et rythme de travail, effets de dispositifs matériels sur l'activité, par exemple.

D'autres parties de la psychologie sont encore sollicitées. Ainsi la démarche clinique en psychologie permet-elle de gérer les entretiens individuels, l'écoute, les études de cas, au niveau de l'entreprise comme à celui des individus. La psychopathologie traite des troubles et dysfonctionnements (tonus, stress, conflits, fatigue, dépression) en fonction des conditions de travail. La psycho-physiologie, proche de l'ergonomie, étudie des capacités et des processus cognitifs en relation avec l'utilisation des techniques. La psychologie du développement enfin, dans ses orientations actuelles, porte notamment sur les périodes d'involution, c'est-à-dire la partie descendante de la courbe qui comprend l'étude des facteurs de vieillissement et de dégénérescence, facteurs non réductibles aux variables neuro-physiologiques et sans doute très dépendants des conditions de vie, de travail et de non-travail.

1.2 Disciplines proches de la psychologie du travail

La psychologie du travail se trouve aussi à la frontière d'autres disciplines qui tantôt l'enrichissent, tantôt la concurrencent. La statistique, l'informatique, la psycholinguistique offrent des méthodes de mesure et de traitement de données tout en apportant une ouverture sur de nouveaux champs d'investigation : peut-on construire des mesures numériques sans modifier la conception même des processus invoqués ? Induit-on de nouvelles formes mentales de résolution de problème en utilisant les ordinateurs ? En quoi les analyses formelles du discours transforment-elles les niveaux d'appréhension des relations entre individus dans leur travail ? Cependant si de nouvelles questions se posent par l'apport de ces disciplines, celles-ci ne se trouvent pas en concurrence directe avec le domaine de la psychologie du travail.

Ce n'est pas le cas d'autres disciplines qui, avec leur point de vue, traitent du même champ que la psychologie du travail. Les sciences de la gestion notamment développent à la fois des filières de formation et des modèles théoriques bien spécifiques qui s'appuient d'une part sur les sciences économiques et le droit, d'autre part sur la sociologie. Il en résulte que la gestion du personnel, celle des ressources humaines, et les questions de style de management restent majoritairement situées dans le cadre des sciences administratives ou de l'ingénieur, sans appel systématique aux spécialistes de la psychologie du travail et des organisations. C'est plutôt à l'occasion de restructurations, de crises ou de conflits que leur intervention est requise.

Les notions de la sociologie des organisations, fondées sur l'analyse des règles ou des normes et renouvelées par celle du jeu des acteurs sociaux et par les modèles structurels d'organisation, sont, au moins en France, plus connues et mieux implantées que celles issues de la psychologie du travail et des organisations. Mais elles minimisent le niveau des activités individuelles en situation de travail. Il reste dans ce domaine à développer des recherches mettant en valeur l'intérêt de comprendre le fonctionnement psychologique des individus dans les équipes de travail et dans les organisations. Dans un changement organisationnel par exemple, il ne suffit pas de modifier les règles ou de trouver la meilleure organisation possible, encore faut-il saisir en quoi les intéressés vont s'approprier ou rejeter la nouveauté. D'où l'importance d'une approche psychologique dans les situations de travail et les organisations. Cela se développe par le conseil individuel à la périphérie du système, dans le cadre des bilans de compétences ou des formations professionnelles, mais aussi au sein même de l'entreprise dans le recrutement, le suivi des équipes de travail et la recherche de nouvelles compétences.

Un autre domaine enfin entretient des liens étroits mais assez difficiles avec la psychologie du travail : il s'agit de la médecine du travail et plus spécialement de la conception médicaliste de la santé au travail. Alors même que sur le terrain il existe de bonnes relations et une répartition des tâches entre psychologues et médecins du travail, il semble que la recherche n'échappe pas à une tendance française assez forte à médicaliser l'activité humaine et à concevoir le travail par ses effets néfastes sous les termes de stress, de fatigue ou de maladie, plutôt qu'à rechercher les conditions de la *bonne* santé au travail. Cette conception associée à une implantation médicale institutionnelle forte risque d'étouffer la petite musique de la psychologie du travail, qui s'intéresse à la prévention plus qu'à la guérison, aux conditions déclenchantes plus qu'aux effets, et aux aspects relationnels et psychosociaux sources de stress, d'accidents ou même de vieillissement plus qu'aux facteurs biologiques pour eux-mêmes.

2 Principaux thèmes de la psychologie du travail et des organisations et plan du *Traité*

On peut classer les orientations actuelles en cinq thèmes principaux, qui forment la structure de l'ouvrage : l'individu en rapport à ses activités de travail, les salariés dans l'organisation et face à elle, l'organisation comme un système d'emprise, les répercussions du travail et de ses modalités sur l'équilibre individuel, et les voies récentes d'évolution traitant de l'acteur économique et du travail à distance.

2.1 *L'individu face au travail*

Le travail n'est plus une évidence, il devient incertain et il évolue, les postes changent ou se transforment et avec eux les compétences demandées. Mais avant même d'accéder à un emploi ou à un métier, se pose la question du choix et de la construction d'un projet clair et réalisable, aussi bien pour les salariés que pour les jeunes ou les demandeurs d'emploi. La réponse en termes d'orientation initiale ou en cours de carrière a pris la forme de conseils individuels (voir François, chap. 1), notamment mais pas seulement dans le cadre des « bilans de compétences ». Ceux-ci permettent aux personnes qui le souhaitent d'identifier leurs possibilités d'évolution avec un conseiller et d'élaborer avec lui un projet professionnel avec ou sans formation préliminaire. Se pose la question du sentiment de compétence et de ses effets. Les recherches récentes portent sur les processus mis en œuvre : comment l'intéressé peut-il s'auto-évaluer avec précision ? Quelles compétences nouvelles en acquiert-il ? Quelles conséquences cela entraîne-t-il sur l'image de soi, sur la dynamisation, sur l'emploi, l'évolution de carrière et les phases de transition ? Quelles sont la place et l'influence du conseiller ? Et comment adapter les méthodes d'évaluation afin que la personne concernée puisse s'approprier les connaissances qui en proviennent et non plus les subir ? Ces questions ont trouvé un début de réponse (Brangier, 1997 ; revue *Carrièreologie*, 1996 ; *Revue européenne de psychologie appliquée*, 1998).

Le thème de l'évaluation est récurrent actuellement : dans le recrutement, les bilans d'année, les normes de qualité, les processus de production, la mesure des performances, la formation, le travail en équipe. Il demande aux psychologues non seulement de construire des instruments de mesure ou des tests, informatisés ou non, mais de traiter le problème dans son ensemble, en amont par l'analyse des postes et de la demande, en aval par la gestion des résultats, de leur signification et de la communication interne qu'ils peuvent générer, comme cela est traité pour le recrutement et la construction des modèles qui s'y rapportent (*cf.* Bernaud, chap. 2). Il faut aussi réduire les biais cognitifs et les erreurs d'évaluation ou d'auto-évaluation, chez les évaluateurs comme chez les évalués (Gangloff, 1994 ; Camus, 1996 ; Vonthron, 1998).

2.2 *Les salariés dans l'organisation*

Les thèmes centrés sur l'organisation font écho à ceux relatifs à l'individu, mais le point de vue change et c'est l'entreprise qui devient le pôle de référence. Dans ce cadre, la formation professionnelle, atout pour se perfectionner et évoluer, se transforme en gestion des compétences, moyen d'adaptation de l'entreprise face aux contraintes extérieures du marché. Il s'agit d'une orientation plus large : les compétences ne se limitent pas à une formation, elles s'acquièrent sur le terrain aussi et se construisent au sein des relations de travail (Thionville, 1997). Ceci renvoie à la polyvalence, ou à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, même si ces termes cachent souvent l'incapacité de prévoir le long terme (Gilbert, 1996). Des formations plus courtes, et des centres de ressources soutenant l'auto-formation se développent, mais les recherches indiquent que l'effort personnel ne suffit pas, même avec un logiciel. L'apprenant doit aussi avoir le soutien de sa direction, l'appui d'un centre de formation, rencontrer des formateurs et se trouver dans un groupe afin de développer ses compétences. C'est cette notion qui est présentée et discutée dans sa mise en œuvre organisationnelle (voir Thionville et Gilbert, chap. 3).

On retrouve aussi l'importance des groupes dans les nouvelles formes de management : participation accrue dans le processus de travail, organisation d'équipes semi-autonomes, réduction de la ligne hiérarchique, transformation du rôle de leadership qui s'appuie moins sur le commandement et plus sur les procédures de contrôle et de suivi des opérations. Ces aménagements internes s'associent à des objectifs de qualité et à une implication plus grande des opérateurs qui doivent prendre en charge la bonne élaboration des produits au sein d'équipes de travail (voir Savoie, chap. 4). Mais l'autogestion dans l'organisation des modes de production risque d'être contrebalancée par une plus forte interdépendance horizontale.

Dans ce contexte, la réalisation de ces nouvelles orientations fait appel à la consultation d'experts. Mais les termes de consultant, de conseiller ou même d'accompagnateur sont préférables pour indiquer que le spécialiste en psychologie apporte moins son savoir qu'une façon de poser les problèmes et de les traiter en interaction avec les parties prenantes (voir Lancestre, chap. 5). Il peut intervenir auprès des salariés comme de la direction en vue d'évaluer les questions posées et de rechercher des voies de résolution avec les différents acteurs, que ce soit dans le recrutement, la formation, l'objectif qualité ou l'aménagement des conditions de travail.

2.3 *L'organisation comme système d'emprise*

À une échelle plus large, c'est l'ensemble de l'organisation et de son système qui se trouve en changement (voir Louche, chap. 6). Les restructurations internes portent aussi bien sur les procédures (bilans, évaluations et contrôles

accrus) que sur les finalités (travail par objectifs, par projets, adaptabilité, qualité). Le style d'organisation se modifie et génère un nouveau climat, voire une culture d'entreprise, même si celle-ci dépend de l'introduction de sous-systèmes spécifiques qui servent de leviers à l'évolution générale. Cependant l'apparition de nouvelles normes, formelles ou informelles, ne va pas sans provoquer des résistances et des conflits. Derrière les changements obligés se profilent de nouvelles formes d'autorité et de pouvoir (voir Gangloff, chap. 7). L'intériorisation des règles induite par les systèmes d'auto- et d'inter-évaluation remplace partiellement le mode de direction visible, tout en ouvrant en même temps des zones d'autonomie dans un travail qui se diversifie.

2.4 *Au risque du travail*

À côté des travaux sur les transformations internes des organisations, la psychologie du travail est amenée à s'intéresser aux répercussions sur les individus qui subissent ces changements et parfois en pâtissent. En interne, cela concerne des thèmes relatifs à la gestion des risques, la sécurité et les accidents où la prise en compte des conceptions courantes devient une aide à la prévention (voir Kouabéban, chap. 8). D'autre part les questions de santé physique et psychologique (stress, fatigue, dérégulation personnelle, accidents) sont comprises à partir des tensions provenant du travail (voir Clot et Fernandez, chap. 9). En externe, les recherches et les interventions portent sur les catégories d'individus en difficulté pour une raison ou une autre face à la dureté des temps : insertion professionnelle des jeunes, soutien aux personnes en chômage, réinsertion des handicapés, phénomène du vieillissement. L'ensemble de ces thématiques offre des terrains d'intervention nombreux sur le plan professionnel, mais pose souvent des problèmes de méthode comme le suivi et l'observation de l'évolution de ces populations, ce qui limite les études systématiques.

2.5 *Voies d'actualité en psychologie du travail et des organisations*

Les deux derniers chapitres présentent des domaines en évolution rapide. L'un (voir Kouloumdjian, chap. 10) introduit aux nouveaux métiers et aux nouvelles formes d'organisation du travail couplées avec l'extension des possibilités techniques : travail à distance, mais aussi temps partiel, délocalisation, travail à domicile. Le télétravail (Kouloumdjian, 1995) est une façon de gérer le travail autrement, mais pose aussi les questions du lien hiérarchique, des relations entre collègues et du sentiment d'appartenance à l'entreprise, voire de l'identité et des relations hors travail, ce qui concerne à la fois l'organisation et les salariés. L'autre chapitre (voir Salengros, chap. 11) élargit le champ en passant du travailleur au pôle consommateur. Il traite des modifications des méthodes liées aux conceptions psychologiques successi-

ves du sujet économique considéré non plus comme producteur mais comme acheteur. Là encore on retrouve les tendances actuelles visant à prendre en compte l'intériorité de l'individu, son implication vis-à-vis d'un objet social, plutôt que de le considérer uniquement de l'extérieur, et la conception des méthodes évolue en conséquence (Lemoine, 1997).

3 Orientations méthodologiques, épistémologie et déontologie

La psychologie du travail et des organisations qui, en France, se trouve plutôt dans une phase de restructuration conceptuelle et sociale, est l'objet d'une réflexion sur les méthodes et sur les conditions de recueil et d'utilisation des données. Un nouvel intérêt paraît se dégager pour la validation des instruments de mesure et les tests qui, dans une période précédente, avaient été critiqués et par suite délaissés (Bernaud, 1996). Une mesure rigoureuse mais limitée dans sa validité est préférable à une absence totale de vérification. Il n'est pas impossible que l'informatisation de tests et la tendance générale à l'évaluation aient renforcé ce regain d'intérêt. Mais c'est la finalité qui est surtout revisitée : il s'agit moins d'établir un profil prédictif qui catégorise et étiquette que d'accompagner les personnes dans leur démarche de découverte de leurs possibilités (Lemoine, 1998).

La réflexion actuelle porte aussi sur les conditions des recherches sur le terrain de l'entreprise et sur leur insertion, en associant opérations de recherche et demandes d'intervention. La restructuration des entreprises ne peut que faciliter l'implantation d'études scientifiques, parfois attendues, même si les contraintes organisationnelles ne facilitent pas l'expérimentation ou le recueil systématique des informations. La tendance conduit à privilégier la qualité des données recueillies plutôt que leur quantité, et à les vérifier en utilisant plusieurs méthodes, par exemple en associant l'observation directe et le prélèvement des discours.

Les méthodes d'investigation sont vues moins comme un moyen de prélever des données préexistantes, indépendantes des conditions de passation, et davantage comme une source spécifique d'interaction, modifiant le rapport à autrui selon que les connaissances sont unilatérales ou partagées, et même le rapport à soi en induisant auto-attention et prise de conscience de soi. Cela permet de reconsidérer le statut des questionnaires ou des entretiens, et par suite, la relation entre subjectivité et objectivité. On est ainsi conduit à intégrer l'effet issu du retour d'information des connaissances scientifiques et celui de leur niveau d'appropriation par les intéressés. C'est donc plus la mise en évidence de processus que la seule description typologique qui intéresse actuellement la recherche en psychologie du travail, source à son tour de modèles théoriques.

Une difficulté vient de l'objet à étudier et de la relation établie avec lui, en raison du fait qu'il n'est pas souvent défini par le psychologue mais imposé par le milieu. C'est le cas exemplaire avec les 35 heures. Cet objet se présente à la fois comme un donné et comme un construit : un donné car c'est une réalité qui s'impose de l'extérieur et non à partir d'une réflexion théorique (du moins quand il est déjà existant et non seulement un projet qui induit des effets par anticipation) ; mais c'est aussi un construit car il provient d'une négociation sociale. Il est donc déjà là, avant l'intervention scientifique. On se trouve ainsi devant un « construit donné », mais non par le chercheur. Dès lors la marge de manœuvre de celui-ci est des plus restreinte : s'il le prend comme on lui donne, il ne peut définir le problème que dans des termes déjà préétablis ; s'il cherche à construire différemment cet objet, il risque de se trouver en opposition avec le construit déjà là qui s'impose à lui. En d'autres termes, cet objet ne peut être défini en dehors des contraintes qui l'ont porté à exister.

Une conséquence immédiate se fait sentir dans la question du positionnement du psychologue : sera-t-il pour ou contre cet objet, soit ici les 35 heures ? On sent bien que la question est un piège : non seulement elle présuppose que l'objet est bien défini comme tel, mais elle oblige à prendre parti et donc à se mettre dans un camp ou dans l'autre. La question revient à savoir si l'on défend le patron, le commanditaire, la direction, ou si l'on se met du côté de l'ouvrier, des individus étudiés, du peuple. Le cercle se referme aussi sur la recherche qui n'a plus alors qu'à s'occuper des conséquences de la situation posée d'emblée : elle pourra traiter des représentations, des impressions psychologiques, de la compréhension du système, bref, de la gestion en aval des orientations déjà données ; elle visera par exemple à découvrir les facteurs qui facilitent ou qui freinent le changement déjà décrété, éventuellement pour intervenir en proposant des solutions plus facilement acceptables.

Mais la définition scientifique de l'objet demande de se placer en amont de la réalité sociale. Refuser de se déclarer pour ou contre une des parties, reposer différemment la question, proposer de porter attention à des aspects associés sont des moyens de gérer la demande en montrant la pluralité des enjeux. Cette démarche nécessite de se poser en professionnel capable de proposer une argumentation assez convaincante pour faire accepter la nouvelle question, ce qui conduit le psychologue à accompagner les évolutions et à favoriser le dialogue entre les parties en présence. Ainsi pour les 35 heures, on passe peu à peu de l'idée imposée d'une liaison forte « nombre d'heures-nombres d'emplois » à celle plus réaliste d'une « réorganisation du travail » à l'occasion d'un changement horaire.

Cette position permet de se donner une nouvelle marge de liberté en prenant une distance par rapport aux événements sociaux immédiats et en repositionnant la forme de la question à partir de considérations moins dépendantes du moment. La reformulation de la question peut aussi conduire

à clarifier les enjeux, à faciliter une nouvelle réflexion collective et à faire évoluer les aspects sur lesquels porte l'attention. Pour les 35 heures, il devient possible de recentrer la notion en la passant d'une disposition extérieure au travail lui-même à un enjeu portant sur la vie au travail, sa qualité, son intérêt, et son sens identitaire. C'est l'objet « travail » qui acquiert de nouvelles dimensions, par une prise de conscience de ses avantages et de ses contraintes, pour les personnes concernées comme pour l'entreprise.

Dans cette perspective, l'exigence déontologique repose moins sur des déclarations formelles que sur une compétence professionnelle et scientifique associée à une conception du sujet humain non réductible à un objet. Il s'agit de reconnaître l'identité fondamentale entre les pôles en présence, de fonder une recherche et une intervention non sur les autres mais avec eux et de développer des formes de participation au savoir sur les thématiques concernant les intéressés (Lemoine, 1996). Cette exigence qui remet en question une conception scientiste et purement économique s'appuie sur le pari que l'action en faveur des personnes est première et qu'elle assure un développement à la fois individuel et social.

Dans ces mutations, une question clé pour l'individu apparaît, celle de la place donnée au travail. Elle se traduit par des recherches sur les représentations du travail, sa centralité plus ou moins importante par rapport aux autres sphères de vie. Au moment où le travail n'est plus seulement en miettes (Friedman) mais se trouve éclaté dans le temps et dans l'espace, se pose plus fortement la question du sens du travail et des valeurs qui lui sont attachées (Morin, 1997). Cela fait appel aux notions d'implication et d'identité, à revisiter en fonction des conditions d'insertion et de reconnaissance de la situation du travail. La centralité du travail se rapporte aussi à la dynamique de structuration de l'image de soi, dont les processus ne se limitent pas au statut, mais font une place importante à l'activité du sujet, source possible d'emprise et de détermination sur lui-même, que l'on retrouve dans les notions d'implication et de mobilisation où l'individu se prend en charge et régule par lui-même son activité. Ces ouvertures de recherche et d'accompagnement des personnes seront abordées en conclusion de ce traité.

Première partie

L'INDIVIDU FACE AU TRAVAIL

1 ORIENTATION, VIE PROFESSIONNELLE ET CONSEIL INDIVIDUEL*

Nous allons nous intéresser, dans ce chapitre, aux rôles du psychologue du travail en tant que conseiller en parcours de vie professionnelle. L'évolution du travail, dans les sociétés actuelles, amène institutions et individus à solliciter de plus en plus souvent le psychologue pour une aide dans ce domaine. Les problématiques et contextes d'intervention sont variés, par exemple insertion ou amélioration de la situation professionnelle, dans l'entreprise *versus* hors de l'entreprise, première insertion ou réinsertion. Le psychologue peut tenir des fonctions de conseiller auprès de l'individu, de consultant auprès d'une structure organisationnelle (direction, service de gestion des ressources humaines) de concepteur, d'animateur de sessions de formations, etc. Mais dans tous les cas, il s'agit, pour le psychologue, de faciliter des transactions réussies entre l'individu et un environnement professionnel.

Quelques précisions sur les composantes de cette définition de rôle sont immédiatement nécessaires. Le terme « transaction » est préféré à celui d'interaction qui a parfois des connotations quelque peu mécanicistes : l'interaction serait le processus ou le résultat (prévisibles) de la rencontre de caractéristiques individuelles avec les caractéristiques situationnelles. Le terme transaction laisse moins de place à un déterminisme (fût-il réciproque entre individu et contexte) pour permettre d'appréhender ce qu'il y a d'unique et d'original dans cette rencontre. Le critère réussite est toujours périlleux à utiliser, fortement connoté, en milieu de travail par une idéologie entrepreneuriale qui n'est pas à considérer, par le psychologue, comme allant de soi. Il y aura réussite de la transaction lorsque ses résultats

satisferont à au moins trois types d'exigences : celles du milieu professionnel, celles relatives aux besoins matériels de l'individu, celles relatives aux besoins psychologiques de l'individu. Cette typologie sommaire des conditions de la réussite est hautement empirique et fonctionnelle : elle permet de distinguer, dans le domaine des parcours de vie professionnelle, ce qui relève d'une logique strictement « utilitariste » permettant d'assurer la « survie » économique et matérielle de l'individu et de l'organisation et ce qui relève d'une logique de bien-être personnel, d'épanouissement et de réalisation de soi. Les pratiques du psychologue du travail œuvrant dans le domaine du conseil en parcours de vie professionnelle s'inscrivent nécessairement à la fois dans l'une et l'autre de ces deux logiques.

Ce qui se joue dans les transactions entre individu et environnement professionnel, c'est notamment l'identité. Les situations professionnelles expérimentées par l'individu façonnent son identité, celle-ci reflétera donc plus ou moins la prégnance de chacune des deux logiques que nous venons d'évoquer. Les concepts d'identité au travail et d'identité professionnelle vont nous permettre d'introduire ce chapitre et apparaîtront en filigrane de la plupart des développements qui vont suivre. Les conceptions de Sainsaulieu (1977, 1998) éclairent utilement les enjeux actuels de l'orientation en parcours de carrière.

La lecture organisationnelle que fait Sainsaulieu (1998, p. 82) de la production des identités, lui permet de mettre au jour quatre souches identitaires ; *l'œuvre*, *l'appartenance*, *la trajectoire* et *la résistance*. Ces quatre catégories de reconnaissance sociale opèrent déjà dans les modèles identitaires repérés par les travaux antérieurs de l'auteur (Sainsaulieu, 1977)¹. Depuis l'avènement de l'ère industrielle et les Trente Glorieuses, travail, organisations, parcours professionnels et relations sociales ont profondément évolué. La pénurie d'emploi et les politiques de gestion des ressources humaines adoptées dans ce contexte ont profondément marqué la socialisation par le travail. Pour *l'œuvre*, la maîtrise d'un métier ou la recherche du développement de l'expertise fait place à la gestion prudente de ses compétences en vue d'assurer son employabilité. Pour *l'appartenance*, le lien individu/organisation se dissout dans la mesure où se font plus prégnantes d'autres sources de socialisation :

1. *Modèle de fusion* basé sur les valeurs de masse, d'unité de concordance propres à la culture ouvrière. *Modèle de la négociation* basé sur les valeurs d'indépendance, d'autonomie, de maîtrise de soi et des autres, de démocratie qu'on trouve surtout chez les personnes dont le pouvoir repose sur les compétences techniques, le contrôle des communications ou l'utilisation des règles. *Modèle de l'exclusion et des affinités sélectives* caractéristique des personnes en mobilité sociale, qui sortent du rang, les nouveaux promus qui entretiennent des relations privilégiées avec de rares interlocuteurs hors du groupe de pairs avec lequel ils sont en rupture et qui développent généralement un fort esprit maison. *Modèle du retrait* marqué par un faible investissement par rapport aux collègues et l'organisation car les intérêts sont ailleurs et où l'on trouve fréquemment des employés, des immigrés, des ouvriers-paysans, des femmes, des cadres dont la carrière est bloquée.

l'association, la formation permanente. La *trajectoire*, moins prévisible, gagne en importance et se diversifie. La *résistance*, devenue surtout défensive pour préserver son emploi et sa profession trouve à s'exprimer dans les processus d'élaboration collective des politiques de l'organisation.

Cette approche de l'identité montre bien l'évolution des « règles du jeu » et la nécessité d'en tenir compte pour le psychologue qui intervient dans le processus d'élaboration d'un parcours de vie professionnelle.

Les travaux sur le sens que l'individu trouve à sa vie de travail mènent à des conclusions similaires. Lamoureux et Morin (1998, p. 2) posent cette question : « La carrière a-t-elle toujours un sens ? » Que sens soit compris comme valeur ou comme direction, les auteurs répondent – quoique de façon nuancée – par la négative. Les contraintes économiques déclinées en pratiques de gestion des ressources humaines insécurisantes ont détourné progressivement les personnels des valeurs de travail (souci de la qualité et de la productivité, goût du travail bien fait) et aussi de l'importance accordée à la perspective de faire carrière. Les plans de carrière linéaires se raréfient. On demande désormais à l'individu de construire lui-même sa carrière, mais les organisations, la société dispensent chichement les opportunités pour réaliser un tel dessein.

Pour Kraus (1998), il est clair que les sociétés actuelles, par un processus d'individualisation, demandent plus qu'avant à chacun de construire par soi-même son identité. L'individualisation a pour résultat d'imposer à l'individu d'opérer par lui-même ses choix de vie, choix qui, par le passé, étaient davantage guidés par l'intégration à un milieu idéologique, professionnel ou social. Alors l'identité se construit comme un patchwork par l'insertion dans de multiples réseaux appartenant aux sphères du travail, de la famille, des loisirs, des amis « et non plus par l'intermédiaire d'une cohérence sociale nourrie par des modèles de vie cohérents » (*ibid.*, p. 118). Chez les jeunes de son étude, Kraus ne trouve pas un désinvestissement de la sphère travail – au contraire – mais l'évolution du contexte économique et social a changé la donne et créé un champ de tension :

D'un côté des projets identitaires des jeunes qui insistent sur l'importance du travail comme dimension importante du développement de l'identité et qui, de plus, ont besoin de cette référence plus urgemment qu'avant face à la dissolution des autres systèmes référentiels de l'identité ; et de l'autre côté, une réalité sociale qui rend beaucoup plus difficile la réalisation de ces projets.

Ibid., p. 112.

Différentes stratégies de construction de soi et de son avenir sont alors possibles et Kraus pense que les adolescents peuvent profiter d'un soutien dans ce travail identitaire car le risque plane d'une fragilisation de l'individu corrélative par exemple d'une conception de soi démunie de moyens d'action et d'un futur fermé.

Cette problématique n'est pas spécifique aux adolescents, elle correspond à un enjeu majeur de nos sociétés et concerne chacun : « Aider les individus à trouver du sens personnel dans la réalisation d'œuvres économiques incertaines devient l'impératif mobilisateur d'une société en quête d'acteurs pour construire autrement la démocratie » (Sainsaulieu, 1998, p. 91). C'est bien souvent le rôle du psychologue d'aider l'individu à retrouver du sens là où il n'en voit plus et la perspective de faciliter le fonctionnement d'une société démocratique n'est certes pas pour le rebuter. Toutefois il ne pourra répondre à des sollicitations motivées par cet impératif décrit par Sainsaulieu qu'en étant particulièrement attentif aux coûts de tous ordres que cette mobilisation peut entraîner certes pour la société globale et/ou l'organisation mais aussi pour l'individu. Cette prudence implique, pour le psychologue du travail, de répondre aux demandes sociales et individuelles en mettant en œuvre toutes ses compétences et en en développant de nouvelles, à la condition qu'il puisse se situer comme facilitateur des processus transactionnels et non comme l'agent d'une commande sociale qui ne garantirait pas son indépendance professionnelle. La majeure partie de ce chapitre sera consacrée à l'exposé des compétences actuelles du psychologue du travail dans le champ des parcours de vie professionnelle. Nous reviendrons en conclusion sur le positionnement du psychologue à l'égard des enjeux individuels et collectifs (organisationnels et sociétaux). Mais nous allons au préalable contextualiser l'orientation et le conseil en parcours professionnel puis prendre connaissance de trois situations concrètes où ils s'appliquent et qui nous serviront à illustrer les développements ultérieurs.

1 Contexte actuel de l'orientation et du conseil en parcours professionnel

Pour Guichard (1997a, p. 11), « comprendre les pratiques d'orientation telles qu'elles existent à un moment donné ne semble [...] possible qu'à condition de les référer à trois autres termes : premièrement, des conditions historiques – économiques, techniques et sociales – qui font émerger certaines questions sociales, deuxièmement, des problématiques scientifiques qui permettent de construire des modélisations pour reprendre ces questions et y répondre d'une certaine manière, troisièmement, des finalités sociales, politiques et éthiques qui permettent de définir des applications concrètes en se fondant, notamment, sur des résultats de ces recherches ». La deuxième partie de ce chapitre est plus spécialement dédiée aux problématiques scientifiques articulées aux pratiques. Dans cette section, nous évoquerons surtout les deux autres points mentionnés par Guichard, en commençant par un point de vue historique.

1.1 Repères historiques

C'est avec l'industrialisation que sont apparues les pratiques d'orientation professionnelle, à la fin du XIX^e siècle. Dès 1909 aux États-Unis paraît un

ouvrage intitulé *Choisir une profession*, quelques mois après la mort de son auteur, Parsons, ancien ingénieur devenu directeur d'un des premiers services d'orientation. D'après Zunker (1990, p. 6), le cadre conceptuel énoncé par Parsons (1909, p. 5) a fortement influencé, jusqu'à nos jours, le conseil en parcours professionnel, notamment par la formulation de ses trois points clés :

- avoir une compréhension claire de soi-même, de ses aptitudes, ses habiletés, ses intérêts, ses ressources, ses limites et autres qualités ;
- connaître les exigences et les conditions de réussite, les avantages et inconvénients, les compensations, les opportunités, les perspectives dans différents types de travail ;
- appliquer un raisonnement correct à la relation existant entre ces deux ensembles.

Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, l'approche différentialiste et psychométrique¹ domine les pratiques. Juste avant la guerre, émergent les critiques rogériennes à l'encontre d'un conseil en orientation qui serait trop directif : la recherche systématique de l'ajustement entre caractéristiques individuelles et caractéristiques du travail devrait être moins prégnante et l'attention du conseiller se porter davantage sur les motivations, la compréhension et l'acceptation de soi du client, la relation entre conseiller et client. Après la guerre, l'étude des différences individuelles se poursuit mais apparaît, au début des années cinquante, le courant développementaliste avec notamment Ginzberg, Roe et Super. L'approche développementale a influencé les pratiques d'orientation et de conseil en renseignant sur les stades de développement, les passages d'un stade à l'autre, certains processus du choix vocationnel. En 1990, Zunker (*ibid.*, p. 13) relève, depuis les quinze années précédentes, une tendance plus humaniste et existentielle dans les travaux sur l'orientation qui accorde plus de place aux différentes sphères de vie et une position plus significative à l'individu dans la société. L'influence de la psychologie cognitive est bien entendue présente et s'exprime notamment dans les travaux récents sur les représentations des professions, le processus de choix vocationnel et l'autorégulation des comportements (théorie sociale cognitive).

Guichard (2005) propose l'esquisse d'un cadre théorique de la construction de soi comme fondement des pratiques en orientation. Pour cet auteur (*ibid.*, p. 282), « les questions d'orientation sont d'abord des questions de société » qui donnent lieu à des pratiques dont les fins sont relatives au développement de la personne humaine. Le passage des questions sociétales aux pratiques nécessite une construction théorique pertinente. Pour ce faire, Guichard convoque trois types d'approches : sociologique, cognitive, dyna-

1. En France, en 1905, édition de l'*Échelle métrique d'intelligence* de Binet, premier test d'intelligence. Première édition du *Strong Vocational Interest Blank* en 1927 aux USA.

mique-sémiotique. L'auteur retient comme principaux déterminants sociétaux : la valorisation de l'individu, la centralité du travail et l'incertitude de l'avenir. Les structures cognitives permettant le traitement de l'information sur soi dépendent pour partie de « l'offre identitaire » faite à un moment donné par la société. Elles sont utilisées par l'individu pour développer son propre concept de soi. Nous présentons dans ce chapitre des travaux précisant ces déterminations sociales et psychologiques et certaines de leurs articulations.

1.2 Situation actuelle française

La plupart des travaux sur l'orientation concernent des adolescents scolarisés. Guichard et Huteau (2001, p. 16) soulignent l'importance du système éducatif dans ce domaine en rappelant la place capitale des évaluations des enseignants dans le processus d'orientation des jeunes Français au sein d'un système scolaire unifié qui organise l'orientation autour d'un dialogue entre familles et enseignants (voir aussi l'encadré de Jean Guichard dans ce chapitre). « La réflexion sur la psychologie de l'orientation professionnelle des adultes est récente » (Huteau, 1996, p. 115). Huteau attribue cette évolution à deux raisons principales : l'augmentation de la mobilité professionnelle et celle de la part d'autonomie laissée aux acteurs sociaux. Les adultes sont, bien davantage que par le passé, confrontés à des changements importants dans leur parcours professionnel. L'évolution culturelle – rejet des modes de gestion autoritaires de la vie sociale, développement de l'individualisme et du travail féminin – a des conséquences sur les types de problèmes d'orientation et la façon de les aborder. Et ce, dans un contexte de l'emploi marqué par une série de facteurs comme « augmentation de la pression au travail, diminution de la sécurité de l'emploi, augmentation de la nécessité de se recycler pour s'adapter, augmentation de l'inégalité des revenus, distribution inéquitable de l'emploi, etc. » (Roques, 2004a, p. 73.)

Dans sa présentation de l'orientation professionnelle, Dubar (1996) reprend la distinction faite par Naville (1945) entre une signification sociologique et une signification psychologique de l'orientation. Dans la première perspective, orienter revient à répartir les entrants sur le marché de l'emploi selon des critères qui tiennent souvent de la reproduction sociale (les déterminismes d'appartenance de classe sont alors dominants). Dans la seconde, l'orientation renvoie au « choix personnel d'une voie professionnelle en fonction de ses préférences et aspirations » (*ibid.*, p. 125). Selon Dubar, les deux perspectives sont vraisemblablement incompatibles à l'époque où écrivait Naville.

Il en va autrement aujourd'hui. Non pas que la sélection sociale à l'école et sur le marché du travail ait disparu, loin s'en faut, mais parce que les mécanismes de cette sélection ont changé et font de plus en plus appel à l'activité des sujets et à leur *mobilisation subjective*. L'école est devenue une école de masse et

l'orientation est devenue d'abord scolaire. Le marché du travail s'est segmenté, complexifié et son accès est devenu plus long, plus difficile mais aussi plus investi subjectivement. [...] Occuper un emploi implique aujourd'hui, de la part des salariés, un « choix positif », enraciné dans sa biographie, une transaction réussie entre son projet de carrière et le projet économique de la firme. Les deux définitions précédentes [définitions sociologique et psychologique de l'orientation] devraient donc en principe, s'articuler entre elles : il ne suffit pas de sortir de telle ou telle filière pour être embauché dans tel ou tel emploi, il faut aussi montrer qu'il correspond à un engagement subjectif ¹.

Ibid., p. 125.

Dubar (*ibid.*, p. 126) indique que trois transformations des cycles de vie professionnelle ont eu une incidence sur l'évolution de la problématique de l'orientation professionnelle. D'abord, l'allongement de la scolarité marqué par la complexification du système scolaire et le renforcement de sa fonction de préparation à la vie professionnelle. Ensuite les modes de gestion de l'emploi qui font une place toujours grandissante à la flexibilité et aux mobilités contraintes :

Changer d'emploi, avec ou sans chômage mais avec formation, est en train de devenir la norme qui étendra la flexibilité au cycle de vie lui-même. Cette « flexibilité temporelle » supposera, pour être vécue positivement, des capacités et des institutions *d'orientation continue* qui sont loin d'être acquises aujourd'hui.

Ibid., p. 127.

Enfin le travail lui-même se transforme avec la structure des qualifications (moins d'emplois faiblement qualifiés, augmentation des emplois de service qualifiés, développement de la polyvalence...) et la *mobilisation subjective* des salariés associée à une gestion des ressources humaines selon le modèle de la compétence. L'emploi, parallèlement, se transforme aussi, s'organisant de façon durable selon les trois pôles des emplois stables, des emplois précaires et des exclus. « Ces phénomènes ont ainsi généré une *perte de centralité du travail dans la société française* qui brouille profondément les repères professionnels et constitue un facteur de *désorientation* des individus. [...] Ainsi se multiplient les situations de *ruptures professionnelles* dans les cycles de vie qui sont souvent l'occasion de changements identitaires vécus négativement » (*ibid.*, p. 128). Roques (2003, 2004a, 2004b) souligne

1. Notons que l'articulation entre ces deux approches, et qui est à réaliser par les chercheurs et les praticiens de l'orientation, évoque fortement l'articulation entre niveaux d'analyse en psychologie sociale, notamment les niveaux positionnel (pour l'approche sociologique) intra et interindividuel-situationnel (pour l'approche psychologique) décrits par Doise (1982). Dans ce chapitre (section 2.4.5), nous verrons que certains travaux comme ceux de Beauvois offrent aussi une analyse de niveau idéologique des pratiques d'orientation.

cependant que les vécus de la situation de chômage sont multiples et qu'il faut se référer à un ensemble complexe de variables intra-individuelles mais aussi de rapports entre groupes sociaux pour en appréhender la dynamique.

Guichard (1997a) prend deux exemples de l'évolution des pratiques d'orientation en liaison avec l'évolution du contexte social : l'orientation tout au long de la vie et l'émergence en France de conceptions éducatives en orientation. Si par le passé, on pouvait considérer que l'orientation prenait place dans la préparation du début de la vie active, ceci n'est évidemment plus vrai quand l'individu se trouve devoir gérer plusieurs phases de transitions importantes dans sa vie professionnelle. Guichard identifie deux principales causes à ce phénomène : la transformation de l'organisation du travail moins structurée selon des métiers aux compétences clairement établies et l'imprévisibilité des évolutions à venir. « L'intervention qui apparaît pertinente dans le contexte d'aujourd'hui est de préparer le jeune, dès l'école, à ces multiples transitions qu'il devra vivre » (*ibid.*, p. 14). Dans ce chapitre, nous évoquerons à plusieurs reprises les possibilités d'aider l'individu (jeune ou adulte) à acquérir et développer des compétences en matière d'orientation et de prise de décision concernant son parcours professionnel.

Avec l'évolution de l'organisation du travail et du marché de l'emploi, on comprend que l'orientation devient un enjeu crucial pour tous ceux qui ont à mener une vie professionnelle. Quand on observe qui sont les principaux acteurs professionnels actuels de l'orientation en France, il est flagrant que leurs prestations ne concernent pas exclusivement les jeunes en recherche d'une première insertion professionnelle. Cohen-Scali (2004) nous donne quelques chiffres concernant les personnels œuvrant dans les fonctions orientation et insertion dans le service public et les structures associatives : 3 800 conseillers d'orientation psychologues dans les CIO (Centres d'Information et d'Orientation) (Guichard, 2001), plus de 700 psychologues de l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes, près de 15 000 agents de l'Agence Nationale pour l'Emploi ayant des fonctions de conseil, plus de 7 000 conseillers des Missions Locales et des Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation. On trouve sur le site de la Fédération Nationale des Centres Interinstitutionnels de Bilans de Compétences mention d'environ un millier de conseillers-bilans dans ces structures. En outre, la fonction orientation dans les organisations a ses propres opérateurs internes mais fait aussi appel à des officines privées prestataires de services dans le domaine de la gestion des ressources humaines et à certains opérateurs précités du service public. Dubar (1996, p. 123) note que l'orientation des adultes ne constitue toujours pas en France « un ensemble de pratiques autonomes et coordonnées » malgré l'établissement du bilan de compétences comme un droit pour les salariés depuis 1991. Le même auteur signale (*ibid.*, p. 128) qu'« il existe encore peu de recherches portant sur les pratiques de travail et les profils des “professionnels” confrontés, d'une manière ou d'une autre, aux problèmes de l'orientation des adultes : gestionnaires des

ressources humaines, conseillers professionnels, formateurs, spécialistes de l'accueil dans les organismes de formation, conseillers d'orientation chargés des "bilans de compétences", etc. ». Certaines universités comme celle de Poitiers ou l'Institut national de l'étude du travail et de l'orientation professionnelle (INETOP) ont une offre de formation à destination de ces publics. Nous fermerons cette section sur ce thème de l'orientation dans l'entreprise.

Avec d'autres, Dugué (1996, p. 264) constate que l'orientation en entreprise intervient malheureusement souvent dans des conjonctures où plane l'ombre du licenciement. Elle distingue trois grandes tendances dans les processus encadrant la « guidance des trajectoires » :

- les plans sociaux (avec l'arsenal des mesures allant des préretraites au licenciement) ;
- le diptyque sélectivité (embauche, licenciement)/mobilité ;
- la mise en place de dispositifs de transition professionnelle, partiellement financés par l'État, pour accompagner la politique de mobilité forcée et aider à la réinsertion.

À partir des années quatre-vingt, l'orientation s'opère désormais de façon explicite et s'intègre à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui article « l'appel à la dynamique des salariés invités à développer des projets et à devenir acteurs de leurs évolutions professionnelles, l'évolution des politiques de rémunération et de promotion, les transformations des organisations, supposées devenir qualifiantes, et le recours aux formations » (*ibid.*, p. 268). Pour l'auteur, on dispose de peu de données objectives sur l'infléchissement des itinéraires professionnels amené par les nouvelles formes de gestion du personnel mais la conjonction de l'orientation avec des procédures pouvant mener à l'exclusion présente le risque fort d'une réaction de retrait et de démobilisation du salarié. Ajoutons à cette difficulté celles mentionnées par Loss (2003, pp. 246-247) : personne au sein de l'entreprise n'a une vue d'ensemble des parcours de mobilité, les emplois sont devenus multiformes et leurs contours ne peuvent être définis avec précision.

Parlier (1996a) a établi une typologie des contextes organisationnels de l'orientation. Dans la première situation type, il s'agit d'accompagner le personnel d'entreprises du secteur concurrentiel présentant une tendance lourde à la réduction d'effectifs. Dans une seconde situation-type, l'orientation a pour fonction de faciliter le redéploiement interne de personnels dans le cas d'entreprises où existe une relative sécurité d'emploi (notamment secteur public). Dans une troisième situation type, l'orientation participe à l'effort de la gestion des ressources humaines de maintenir attractive l'appartenance organisationnelle de certains personnels auxquels l'offre de mobilité (notamment ascendante) pourrait sembler décevante. Des conseillers en développement professionnel sont mis à disposition de techniciens porteurs d'une expertise essentielle pour l'entreprise afin d'aider ceux-ci à construire

une carrière basée, par exemple, sur l'approfondissement de l'expertise plutôt que sur des responsabilités hiérarchiques. Les entreprises de la quatrième situation type souhaitent une fonction orientation qui prend place dans une stratégie globale de la gestion des ressources humaines, la mobilité étant alors un moyen de favoriser les échanges et la cohésion sociale et d'élever le niveau de compétence. Les fonctions possibles de l'orientation par rapport au dispositif de mobilité relevées par Loss (2003, p. 252) trouvent leur place dans cette typologie (à l'exception de la première situation-type quand il s'agit de mobilité externe contrainte comme un plan de licenciement) : remobiliser les candidats écartés lors de recrutements internes, stimuler les salariés immobiles, alimenter un vivier de candidats au changement professionnel. Notons aussi que, contrairement à ce qu'il a pu faire avec les contextes organisationnels de l'orientation, Parlier (1996*b*, pp. 433-434), devant leur diversité, renonce à établir des profils-types des conseillers d'orientation en entreprise. Loss (2003, p. 249) propose deux familles de prestations tout en reconnaissant que la séparation entre les deux est rarement nette. Dans le bilan professionnel, le rôle du conseiller est directif (c'est lui qui apporte la réponse) et on s'en tient aux données strictement professionnelles. Dans le bilan d'orientation, la non directivité est associée à la prise en compte d'éléments personnels comme intérêts ou motivations.

En conclusion de sa présentation de l'orientation dans l'entreprise, Parlier (1996*a*, p. 354) nous livre une vision plus positive que celles mentionnées plus haut dans cette section :

Les deux partenaires que sont l'entreprise et le salarié ont un rôle distinct à jouer en matière de mobilité. Le salarié a la responsabilité de son propre parcours professionnel, il reste vigilant sur ses propres compétences, il s'informe sur les possibilités offertes par le marché du travail. L'entreprise est garante de la fluidité de son marché du travail, elle met en place des dispositifs, des règles afin d'organiser toutes les formes de mobilité. Les deux partenaires sont conjointement responsables de l'employabilité, c'est-à-dire des conditions permettant, à tout moment, de changer d'emploi, à l'intérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions acceptables.

En France la situation est aussi caractérisée par l'environnement juridique de certaines activités de conseil. La loi du 31 décembre 1991 sur la formation continue institue le droit pour tous les salariés (sous certaines conditions d'ancienneté) de réaliser un bilan de compétences, droit dont disposent aussi les demandeurs d'emploi. Pour Lemoine (2003, p. 19), « le bilan de compétences est un dispositif officiel et labellisé, accessible à toute personne travaillant ou cherchant du travail, lui permettant de faire le point sur ses compétences, d'identifier ses possibilités avec un conseiller et de construire un projet professionnel ou personnel avec ou sans formation préalable ». Après d'autres textes sur la validation de l'expérience professionnelle, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 prévoit la validation des acquis

de l'expérience (VAE) pour l'obtention de tout ou partie d'un diplôme. La VAE s'inscrit dans une continuité relevant de la formation continue, de l'éducation permanente, du bilan de compétences, de la formation tout au long de la vie, de la formation professionnelle (Aubret, 2005, p. 14).

Le contexte social français est aussi marqué par la perception d'injustices et d'inégalités touchant diverses catégories de personnes dans la sphère du travail ou du non-travail comme les jeunes (on l'a vu en 2006 avec la mobilisation contre le Contrat Première Embauche), particulièrement ceux des cités-ghettos (crise des banlieues fin 2005), les travailleurs pauvres, les précaires, les chômeurs, etc. Citons encore les discriminations à caractère raciste ou sexiste. Selon Dubet (2006, p. 10), pour appréhender cette situation, il faut croiser injustices sociales objectives et subjectives. Sur le versant objectif, « nous vivons un retournement de conjoncture avec le creusement de certaines inégalités, l'exclusion et la fragilité d'une grande partie de la population » (*ibid.*). Sur le versant subjectif, les enquêtes montrent que les individus sont particulièrement sensibles à ces injustices et inégalités et il est même vraisemblable qu'ils le soient de plus en plus (*ibid.* p. 11). Ces constats invitent à la lecture attentive des travaux des psychologues sociaux sur la stigmatisation (par exemple, Roques, 2004b ; Croizet et Leyens, 2003).

Poursuivons cette contextualisation de l'orientation et du conseil en parcours professionnel avec trois exemples concrets.

1.3 Trois exemples de situations concrètes

1.3.1 Orientation, insertion professionnelle d'un jeune sans qualification

Marie B., après un Master 2 de psychologie du travail et des premières expériences comme formatrice auprès de personnes en recherche d'emploi, occupe un poste de conseiller en insertion auprès des jeunes dans une permanence d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO). Sa mission principale est d'amener des jeunes en difficulté à progresser dans leur parcours d'insertion professionnelle. Marie B. mène conjointement un travail d'élaboration de projet avec le jeune et de contacts avec l'environnement éducatif et professionnel. Elle tâche de déceler les opportunités d'interactions fructueuses entre ces trois composantes pour amorcer des trajectoires professionnelles qu'elle espère consistantes et génératrices de satisfactions pour les différents interlocuteurs.

Ainsi a-t-elle opéré récemment avec Antoine, 19 ans, venu la consulter pour « trouver sa voie dans le monde professionnel ». Après avoir obtenu le BEPC en fin de troisième, Antoine a trouvé une place d'apprentissage comme plâtrier peintre et obtenu son CAP. Il a ensuite commencé à travailler chez un artisan qui n'a pu le garder pour des raisons économiques. Ne retrouvant pas d'emploi dans le secteur de sa qualification, il a ensuite effectué à plusieurs reprises des travaux saisonniers comme ouvrier agricole,

plongeur ou serveur. Cependant ces contrats à durée déterminée ne lui permettent pas de subvenir seul à ses besoins ; il aimerait bien trouver quelque chose de plus stable mais il ne sait pas comment s'y prendre. Un ami, dans la même situation, lui a parlé de la PAIO, et il est venu voir si on pouvait lui donner des informations.

Dans le premier entretien, Marie B. a d'abord écouté Antoine indiquer les motifs de sa visite et pris connaissance de son parcours antérieur. Elle lui a ensuite précisé le mode de fonctionnement de la PAIO et sa façon à elle de travailler avec les jeunes en insistant sur le fait qu'il ne fallait pas tout attendre de la structure mais que diverses possibilités étaient envisageables pour aider Antoine à y voir plus clair et à entamer des démarches. Elle demande ensuite à Antoine s'il a quelque idée de professions qui lui plairaient. En fait, Antoine hésite beaucoup, il ne sait pas très bien ce qui lui conviendrait. Il voudrait changer surtout car les expériences professionnelles qu'il a vécues jusqu'alors lui laissent de mauvais souvenirs. Dans son entourage, il connaît deux jeunes, de quatre ou cinq ans ses aînés, avec un travail stable qui semble leur apporter des satisfactions : l'un est vendeur de produits financiers, l'autre est réparateur de matériel électroménager. Les deux métiers lui plairaient bien mais il se demande s'il a les qualités relationnelles pour être vendeur et si les connaissances à acquérir pour devenir réparateur ne sont pas trop difficiles. Marie B. propose à Antoine de participer à une plate-forme d'orientation (financée par le conseil régional et organisée par un centre de formation) au cours de laquelle il pourra construire un projet.

Au cours de cette plate-forme de deux mois, Antoine a l'occasion, avec des formateurs spécialisés et des psychologues, de mieux se connaître personnellement et professionnellement grâce à diverses évaluations. Les échanges en sessions collectives lui apportent beaucoup en lui permettant de se situer par rapport à d'autres jeunes. L'idée de travailler dans la vente est écartée car ses intérêts et son profil sont assez éloignés de ceux d'un vendeur. En revanche les intérêts pour le domaine pratique incitent les formateurs à l'encourager à chercher un stage dans une entreprise où il pourra se rendre compte de la réalité du métier de réparateur en électroménager. Antoine trouve assez vite un stage de deux semaines dans le service après-vente d'une société de grande distribution puis un autre stage de la même durée chez un artisan. Les deux maîtres de stage formulent des avis favorables. Antoine trouve le travail intéressant et se sent à l'aise dans ce milieu professionnel. Les résultats des tests de raisonnement, de connaissances et de niveau scolaire incitent à un pronostic favorable pour une formation en électricité ou en électromécanique.

Antoine, après la plate-forme d'orientation, a un nouvel entretien avec Marie B. à la PAIO. Marie B. fait le point avec Antoine et l'informe qu'une formation permettant l'accès au métier de maintenicien en biens électrodomestiques est organisée prochainement par la chambre de commerce et d'industrie car le bassin d'emploi offre quelques opportunités dans ce

domaine. Ensemble ils envisagent les conséquences d'un tel choix. Antoine n'avait pas pensé reprendre une formation de plusieurs mois, ni de devoir travailler de nouveau des matières « théoriques ». Marie B. lui conseille de bien réfléchir et d'aller se renseigner précisément sur les conditions de la formation et sur les débouchés éventuels. Au cours de l'entretien suivant, il s'avère que le projet a mûri pour Antoine et que cette solution lui paraît actuellement la meilleure. Marie B. trouve convaincante la détermination d'Antoine pour cette entrée en formation et celui-ci décide de se présenter à la sélection pour l'entrée en formation.

1.3.2 Orientation, conseil en parcours de carrière au sein d'une entreprise

Bernard M., après un DESS de psychologie du travail, a travaillé quelque temps en cabinet de conseil en ressources humaines puis a intégré le service personnel au siège social d'une importante société de services. Depuis plusieurs mois il participe à un groupe de pilotage composé de membres de la direction des ressources humaines et de responsables opérationnels travaillant sur la mise au point d'un dispositif d'aide à la mobilité interne. L'équipe dirigeant la société, pour des raisons stratégiques, souhaite encourager la mobilité interne, il convient donc que celle-ci s'opère de façon satisfaisante pour les candidats. Le groupe de pilotage a demandé à Bernard M., seul de ses membres à être psychologue de formation, d'établir un rapport de préconisations d'ordre psychosociologique afin que le dispositif à concevoir permette d'atteindre ces objectifs. Dans ce rapport, Bernard M. a d'abord souligné l'importance de l'information sur les différentes opportunités de mobilité, à commencer par la connaissance des différents métiers et filières. Puis il a rappelé que le processus de décision de carrière fait intervenir des facteurs stratégiques et affectifs. Pour s'engager dans une démarche de mobilité, un collaborateur doit penser que sa situation devrait à terme s'en trouver améliorée et ne pas percevoir trop de risques inhérents à sa candidature. Ce type de décision étant difficile à prendre pour le collaborateur et revêtant une importance capitale pour l'entreprise, le dispositif devrait comporter des séquences facilitant l'échange entre individu et structure afin que l'enjeu ne nuise pas à la qualité du lien social au sein de l'entreprise. Enfin il convient que les conditions matérielles (déplacement, reprise d'ancienneté...) ne soient – *a minima* – pas dissuasives pour la mobilité.

Le groupe de pilotage intègre ces préconisations à l'élaboration du dispositif. L'information sur les opportunités de mobilité sera développée dans les différents services et par la voie de différents supports de communication interne (journal, intranet...). Décision a été prise de mettre en place un réseau interne de conseillers professionnels pour accompagner les décisions de mobilité des collaborateurs. Ces conseillers informeront les personnes pouvant être intéressées par une mobilité. Ils recevront donc une formation spécifique sur les métiers et filières de la société et seront en permanence au fait des postes à pourvoir. Bernard M. qui a en charge la conception et l'orga-

nisation de cette formation prévoit, outre cette parfaite connaissance du tissu professionnel interne, de doter les futurs conseillers professionnels de notions de psychologie organisationnelle portant notamment sur la prise de décision vocationnelle, la carrière, les résistances au changement, la motivation... Un effort particulier de communication sera fait pour la présentation de cette fonction ; elle doit être perçue par chacun comme une aide proposée au collaborateur, sans qu'il y ait de confusion avec les dispositifs d'évaluation et de sélection déjà existants (procédures de recrutement, entretiens d'appréciation annuels...).

Bernard M. a également participé activement à l'élaboration d'un document d'aide à la préparation d'une décision de changement professionnel. Ce document très didactique présente l'ensemble des démarches à effectuer, des réflexions à mener, des outils de ressources humaines disponibles, des aides dont peuvent bénéficier les collaborateurs.

Parmi ces aides possibles figure le bilan de compétences. Certains collaborateurs peuvent en effet ressentir le besoin de mener une réflexion approfondie sur leurs compétences, leurs potentialités, leur projet professionnel et ce, d'une façon indépendante vis-à-vis de la société. Des conventions tripartites sont alors signées entre collaborateur, entreprise et organisme de bilan de compétences pour mener à bien cette opération. Le paragraphe suivant décrit un de ces bilans.

1.3.3 Bilan de compétences

Patrick L. est entré dans la société dont il vient d'être question il y a dix ans avec un BTS d'informatique et occupe depuis un poste dans le service développement et maintenance informatique. Dans l'entreprise, la tendance est plutôt à la réduction des effectifs dans ce secteur. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prévoit en revanche un développement des effectifs dans les emplois en contact direct avec la clientèle. Patrick L. s'interroge sur l'évolution de sa carrière. Son travail actuel lui convient bien mais d'une part il craint de s'en lasser au bout de quelques années, d'autre part, ne sachant pas comment l'organisation du service peut évoluer, il préfère se montrer pro-actif et anticiper sur les changements qui ne manqueront pas de survenir.

Il a donc pris rendez-vous avec un conseiller professionnel qui lui a fourni des informations détaillées sur différentes fonctions qui peuvent être accessibles, par mobilité interne à partir du poste actuel de Patrick L. Il y a notamment des opportunités dans la fonction de conseiller clientèle qui requiert d'associer des compétences techniques pour élaborer des solutions apportant satisfaction au client, des compétences commerciales pour développer les contrats existants et en apporter de nouveaux, des compétences de gestionnaire pour le suivi des dossiers. Patrick L. a étudié avec soin la fiche de poste. Si l'ajustement de ses compétences techniques pour le poste de

conseiller clientèle lui semble à sa portée, il doute de ses capacités d'adaptation aux aspects commerciaux car il n'a aucune expérience en la matière. Il lui semble bien, dans sa vie extra-professionnelle, qu'il a une certaine aisance relationnelle, qu'il sait se montrer persuasif et tenace mais ces indices lui semblent bien insuffisants pour prendre une décision de cette importance. Patrick L. hésite d'autant plus qu'une évolution vers une autre fonction associant compétences techniques et de gestion paraît aussi envisageable mais avec des perspectives de carrière moins attractives. Pour sa décision, il a besoin d'informations plus précises à la fois sur lui-même et sur les réalités du poste. Il prévoit de rencontrer des collègues conseillers clientèle pour en savoir plus sur le métier. Il est aussi convenu avec le service des ressources humaines qu'il fera un bilan de compétences pour se déterminer par rapport à ce projet.

Au centre de bilan de compétences, Patrick L. rencontre Sylvie A., psychologue du travail conseiller bilan. Celle-ci, dans le premier entretien, vérifie que Patrick est bien au courant de ce qu'est un bilan de compétences puis lui propose un plan de travail sur la base des interrogations formulées par Patrick L. Lors du second entretien, le bilan se poursuit par la description du parcours professionnel de Patrick L. et par la passation d'outils psychométriques (inventaires d'intérêts, questionnaires de personnalité). La troisième entrevue consiste en une investigation approfondie, selon des techniques spécifiques, des compétences professionnelles et extra-professionnelles que Patrick L. a exprimées dans diverses situations. Le but de Sylvie A. est d'identifier des compétences qui pourront être utiles en situation commerciale puisque c'est la principale interrogation de Patrick L. et de situer ces éventuelles compétences parmi les construits personnels, les valeurs qui étayent le projet de vie et le projet professionnel de Patrick L. Celui-ci rencontre ensuite un professionnel de l'évaluation des commerciaux pour effectuer un bilan comportemental par des mises en situations choisies pour leur proximité avec celles que rencontre un conseiller clientèle de la société de Patrick L.

Sylvie A. rencontre de nouveau Patrick L. pour lui présenter les résultats détaillés des séquences précédentes en prenant bien soin de vérifier que ces informations sont perçues par Patrick L. comme des indices à intégrer de façon circonstanciée dans l'évaluation de son projet. En fait les résultats sont globalement en adéquation avec le projet, que ce soit en termes d'intérêts, de valeurs, de personnalité ou de potentiel comportemental. Certaines compétences seront à développer à l'aide d'une formation. Pour préparer l'entrevue suivante, Sylvie A. demande à Patrick L. de bien réfléchir à ces différents résultats et aux enjeux que représente pour lui de candidater pour un poste de conseiller clientèle. Lors de cet avant-dernier entretien, Sylvie A. et Patrick L. reprennent point par point les coûts et bénéfices pouvant être attendus de la décision. Il ressort de cette investigation sur les motivations à mettre en œuvre le projet que l'interrogation majeure concerne désormais les

répercussions sur la vie familiale d'un éventuel déplacement géographique. Comme le dit Patrick L., il s'agit alors d'une décision à prendre au sein de la cellule familiale. La dernière entrevue consiste en la mise au point du document de synthèse que Patrick pourra, s'il le juge utile, communiquer aux services concernés de sa société, par exemple pour accompagner son dossier de candidature à un poste de conseiller clientèle (ou à un poste de gestionnaire, puisque le bilan de compétences a révélé aussi de bonnes aptitudes dans ce domaine).

2 Principes fondateurs des actions du psychologue du travail

Dans cette partie, nous présentons des éléments théoriques et scientifiques qui inspirent ou pourront inspirer (pour les plus récents) les pratiques des psychologues du travail dans le champ du conseil en parcours professionnel. Ces principes et ces connaissances sont issus, pour une bonne part, des travaux menés, depuis la fin du siècle dernier, en psychologie vocationnelle et de carrière. Nous évoquerons surtout les développements récents de la recherche scientifique qui ont déjà marqué les pratiques ou qui nous semblent susceptibles de le faire.

Nous avons organisé cette partie du chapitre de façon que chaque section corresponde à peu près à une des phases du travail du conseiller. Dans la plupart des cas en effet, celui-ci devra s'informer sur les caractéristiques du travail (section 2.1), sur celles du bénéficiaire et de leur adéquation avec les caractéristiques du travail (section 2.2), il s'enquerra de la façon dont le bénéficiaire perçoit la situation (section 2.3), tâchera d'évaluer les principaux processus psychologiques en jeu dans l'interaction dynamique individu/environnement (section 2.4), il interviendra de façon circonstanciée en fonction de l'ensemble de ces paramètres et selon des techniques particulières (section 2.5). Cet ordre de présentation n'est pas sans évoquer différentes étapes de l'histoire de la psychologie du travail et de la psychologie vocationnelle. On va ainsi de l'analyse systématique du travail et de la recherche de prédicteurs « stables » de la performance de travail à la prise en compte des processus socio-cognitifs. Mais cette dernière approche n'est pas totalement étrangère à des conceptions relativement anciennes, et l'analyse du travail de même que la recherche de prédicteurs continuent de fournir des informations pertinentes et nouvelles. Les apports des différentes approches peuvent donc, dans une certaine mesure, être considérés comme cumulatifs, avec des poids relatifs variant selon le problème à traiter.

Habituellement, on trouve dans des ouvrages de synthèse, une présentation par courants de pensée ou types d'approche des phénomènes vocationnels. Ainsi Hackett et Lent (1992) distinguent les théories de l'interaction

personne-environnement, les approches développementales, les modèles sociaux cognitifs. Dans les travaux sur l'interaction, Hackett et Lent (*ibid.*, p. 420) placent ceux qui ont pour objet la mise en correspondance des caractéristiques individuelles et des caractéristiques du travail. Nous en traitons, pour notre part, dans les deux premières sections de cette partie consacrées à l'analyse du travail et à l'étude des prédicteurs. Hackett et Lent situent aussi comme centrées sur l'interaction personne-environnement les conceptions de Holland (1973) qui ont produit la célèbre typologie RIASEC¹ que nous évoquerons à plusieurs reprises. Super (1953) et Gottfredson (1981) sont les deux auteurs principaux cités par Hackett et Lent dans le courant développemental : nous reviendrons sur certaines conceptions de ces auteurs surtout dans la section consacrée aux représentations de soi et de l'avenir. Les conceptions de Bandura (1980, 1986, 1997) inspirent le courant social cognitif qui connaît actuellement un important développement en psychologie vocationnelle et de carrière ; nous leur faisons un large écho dans les sections 2.3, 2.4 et 2.5. Zunker (1990) place parmi les courants de recherche principaux celui de la prise de décision en y associant, comme le font Hackett et Lent (1992) ou Bujold (1989) l'approche sociale cognitive essentiellement représentée, à l'époque, par les travaux de Krumboltz (1979). Dans la section 2.4 consacrée aux processus, nous évoquerons celui de la prise de décision vocationnelle.

Une autre catégorie de travaux généralement retenue dans les ouvrages de synthèse sur le conseil vocationnel et de carrière est celle concernant les facteurs socio-économiques et culturels. Les effets du genre et de l'appartenance ethnique ou culturelle sont particulièrement étudiés. Pour Hackett et Lent (1992, p. 438), « il semble qu'il y ait un accord sur le fait que le genre, l'ethnie, l'éducation familiale, le niveau professionnel, le statut socio-économique sont des déterminants importants, mais probablement indirects, des comportements et choix des femmes relatifs à leurs accomplissements professionnels ». Ce type d'information est bien évidemment fort intéressant pour les professionnels du conseil et nous y ferons référence.

Le thème de ce chapitre est vaste et se trouve à l'intersection de nombreuses approches différentes. Il serait vain de prétendre, dans ce cadre, à une exhaustivité qui nous condamnerait à un examen exagérément superficiel des concepts et des pratiques. La sélection opérée pour tenter de dégager des tendances actuelles, relève, la plupart du temps, du constat ou de la démonstration logique. Cependant, certains développements, comme ceux relatifs

1. Pour Holland, il est possible de décrire les personnalités et les environnements professionnels selon les mêmes six types : réaliste, investigateur, artistique, social, entreprenant, conventionnel. Le comportement de l'individu résulte de l'interaction entre la personnalité et l'environnement. La congruence entre type de personnalité et type d'environnement favoriserait notamment la satisfaction de l'individu (nous faisons ici ce rappel car nous ne reviendrons pas sur ces aspects de la théorie de Holland).

aux conceptions de Bandura, par l'importance relative qui leur est accordée, portent la marque de nos propres orientations théoriques. Le lecteur, averti de cette option délibérée, pourra se reporter aux documents de synthèse et spécialisés – par exemple ceux cités en bibliographie – pour approfondir ou diversifier ses connaissances.

2.1 *Analyse du travail*

Plus que d'autres professionnels du champ des ressources humaines, le psychologue du travail se réfère aux caractéristiques de la situation de travail pour guider ses interventions. Sans doute parce que lui-même a acquis, de par sa formation et son expérience, des compétences pour effectuer une analyse du travail et en utiliser les résultats. Sans doute aussi car il sait que cette référence aux différentes composantes du travail est incontournable pour exercer correctement son métier. Ceci est vrai, bien sûr, dans le domaine du conseil en parcours de vie professionnelle, même si l'analyse du travail s'effectue souvent alors selon des modalités spécifiques.

2.1.1 *Finalités de l'analyse du travail*

À quoi sert l'analyse du travail pour le conseil en parcours de vie professionnelle ? Principalement à repérer les caractéristiques personnelles requises pour tenir un poste ou une fonction. L'établissement d'une liste et d'un descriptif de ces caractéristiques permettra d'étayer la prise de décision en matière de carrière. Plusieurs cas de figure se présentent, notamment selon que le travail analysé est celui auquel se destine éventuellement le bénéficiaire de la prestation de conseil ou selon qu'il s'agit d'un poste qu'il a tenu précédemment. Les finalités sont différentes.

Si on étudie un poste de travail prévu dans le projet, on cherche à répondre à la question : « Le bénéficiaire présente-t-il les caractéristiques requises ou est-il susceptible de les acquérir ? » Le type de caractéristiques requises sera déterminant pour les décisions. Si l'écart entre le profil individuel et celui pour tenir le poste concerne des aptitudes, généralement considérées comme peu évolutives, le pronostic d'adaptation, de faisabilité du projet ne sera pas le même que pour un écart en termes de connaissances ou de compétences. Celles-ci pouvant être acquises, la question centrale pour l'orientation portera alors sur l'accès aux expériences ou aux formations favorisant ces acquisitions.

L'analyse du travail porte souvent aussi sur les activités passées de la personne conseillée, toujours pour repérer les qualités requises par ces activités mais cette fois pour les détecter et en apprécier le niveau chez le conseillé (en bilan de compétences ou en VAE par exemple). En effet, si le poste a été occupé de façon satisfaisante, on peut raisonnablement penser que les qualités requises étaient présentes chez le conseillé. Il s'agit de

reprendre les expériences et d'en extraire des informations significatives pour établir le profil de celui ou celle qui les a vécues. Ces informations, parmi d'autres, pourront être rapprochées des caractéristiques requises par un poste envisagé dans le projet.

Étendons l'analyse de la situation de travail à celle de l'emploi. Cela peut renseigner encore sur des caractéristiques personnelles requises, par exemple opiniâtreté pour des postes particulièrement difficiles d'accès. La prise en compte du marché de l'emploi n'est cependant pas attachée spécifiquement aux interventions du psychologue du travail dans la mesure où elle est pratiquée de façon générale.

L'analyse de la situation de travail porte aussi sur des caractéristiques déterminant le lien individu/organisation. Les valeurs de travail, les conceptions relatives au style de gestion du personnel, les attentes et les besoins d'ordres divers (motivations) comptent parmi celles-ci. Il est souvent nécessaire de les prendre en compte pour apprécier les chances d'adaptation à long terme dans un nouveau milieu professionnel. L'intérêt des questionnaires des ressources humaines pour inclure ce type de variables dans l'analyse du travail devrait être encore accentué dans les années à venir (Visser *et al.*, 1997).

Dans certains cas, l'analyse du travail sera l'occasion de faire évoluer les pré-requis pour accéder à un poste, soit que le poste lui-même change, soit que les représentations collectives du poste évoluent. On peut ainsi découvrir que si jusqu'alors on privilégiait les candidatures d'un certain type pour telle catégorie d'emploi, d'autres profils peuvent aussi s'avérer intéressants. Par exemple, certaines entreprises opèrent, parfois massivement, des reclassements de personnels vers des fonctions jusqu'alors réservées à des « spécialistes » mais dont l'analyse a révélé qu'elles pouvaient, sous certaines conditions, convenir à d'autres profils (techniciens reclassés dans des fonctions commerciales après sélection et formation).

Outre la recherche des caractéristiques individuelles requises par un poste, une autre finalité importante de l'analyse du travail est la diffusion d'informations sur ce poste (Visser *et al.*, *ibid.*). Cette information est notamment à destination de personnes qui envisagent d'exercer leur activité professionnelle à ce poste. En orientation, en conseil de carrière, on accorde un intérêt particulier aux représentations que le consultant a pu développer à l'égard d'activités professionnelles, à ses connaissances relatives à un poste de travail et à la subjectivité qu'il y applique. En effet, ces représentations influencent les choix professionnels de l'individu. Il est souvent opportun de confronter ces représentations à des informations provenant d'autres sources et réputées plus objectives, moins distordues. L'analyse du travail effectuée selon des méthodes scientifiques fournit ce type d'information et aide à apprécier le réalisme des représentations, éventuellement à les faire évoluer.

Dans une entreprise, une gestion des ressources humaines basée sur l'analyse du travail favorise la transparence des affectations du personnel aux différentes fonctions. S'il est clair aux yeux du personnel que les décisions d'affectation, de promotion sont essentiellement le résultat de la confrontation entre qualités requises et qualités de l'individu, alors les choix de carrière se feront eux aussi plus facilement sur cette base rationnelle.

2.1.2 Modalités de l'analyse du travail

L'analyse du travail, dans un contexte de conseil en parcours de vie professionnelle, ne s'opère généralement pas selon les mêmes modalités que dans le conseil en organisation ou en ergonomie. L'observation directe y est plus rare, le recueil indirect d'informations par entretiens individuels et collectifs est préféré, et encore davantage l'étude documentaire. En effet, conseiller et bénéficiaire pourront appuyer leur démarche sur les descriptifs de métiers, de fonctions ou de poste comme les fiches ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) construites pour d'assez vastes catégories de professions ou encore utiliser les référentiels de compétences spécifiques à une entreprise donnée. Quand elles ne sont pas directement mentionnées dans ces documents, certaines caractéristiques personnelles requises peuvent en être inférées.

Différentes catégories de caractéristiques personnelles sont à envisager. Ce sont celles que l'on trouve classiquement dans la littérature consacrée à l'évaluation du personnel. Aptitudes et traits de personnalité appartiennent au registre des caractéristiques individuelles considérées comme relativement stables à l'âge adulte, c'est-à-dire difficilement modifiables par apprentissage, et déterminant partiellement la réussite des comportements professionnels et l'acquisition des compétences. Les compétences constituent une autre catégorie de caractéristiques personnelles comptant parmi les plus usitées dans le monde du travail. Un relatif consensus existe pour dire qu'elles comportent des savoirs et des savoir-faire, autrement dit des connaissances déclaratives et des ensembles de comportements professionnels. Les compétences résulteraient de l'interaction entre caractéristiques personnelles fondamentales (aptitudes, traits de personnalité) et expériences, elles sont donc acquises et éducatibles.

La notion de savoir-être est loin de faire l'unanimité comme composante des compétences. Ces compétences génériques traduisent généralement une maîtrise dans les relations interpersonnelles et dans la régulation de ses propres conduites. Il paraît raisonnable de considérer qu'elles sont elles aussi éducatibles mais s'apparentent souvent à des caractéristiques fondamentales comme des traits de personnalité (par exemple la sociabilité, le contrôle de soi, l'ouverture aux expériences, l'autonomie, la persévérance comptent parmi les compétences interpersonnelles et sociales du F-JAS2 de Fleishman).

Quand les données documentaires sont insuffisantes ou qu'il importe d'approfondir certains aspects, le psychologue du travail a recours aux

personnes qui connaissent le poste ou la fonction pour mieux cerner les qualités requises. Pour l'aider dans cette opération, le psychologue dispose de questionnaires comme le F-JAS de Fleishman (Fleishman *et al.*, 1992), le F-JAS 2 de Fleishman (Fleishman et Chartier, 1998), le PAQ de Mac Cormick (1998). Ce dernier questionnaire permet une description de poste en termes de comportements desquels on peut inférer les caractéristiques individuelles requises, le F-JAS et le F-JAS 2 aident directement à déterminer, respectivement, les aptitudes (cognitives, psychomotrices, physiques, perceptives) et les compétences interpersonnelles et sociales requises.

Pour analyser le travail, la méthode la plus utilisée est l'entretien (qui peut être utilisé conjointement à d'autres techniques comme les questionnaires). Structurer l'entretien est primordial pour augmenter la fiabilité des informations. La méthode des incidents critiques de Flanagan (1954) fait désormais partie du patrimoine de la psychologie du travail. Elle consiste à centrer l'attention de l'interviewé sur une situation particulière où il a pu effectuer lui-même ou observer des comportements particulièrement efficaces ou particulièrement inefficaces. Le récit de ces événements permet de mettre à jour les comportements favorables et ceux qui ne le sont pas et de repérer les caractéristiques personnelles sous-jacentes à ces comportements. La grille répertoire de Kelly (1959) permet d'accéder aux construits personnels grâce auxquels l'interviewé perçoit la réalité du travail. Les parts objectives et subjectives de ces représentations professionnelles sont également intéressantes pour l'analyste. Plus récemment, Vermersch (1996) a formalisé un type d'entretien directif pour décrire de façon précise les activités professionnelles. Ces trois méthodes peuvent être articulées de façon souple et adaptée à une grande diversité de contextes et leurs avantages respectifs en quelque sorte additionnés (Thomas *et al.*, 1998). Décrivant un incident critique, l'interviewé s'exprime à propos d'une situation hautement significative à ses yeux, donc qui a suscité son attention et l'a amené à mémoriser des informations. L'entretien directif favorise le recueil de cette information avec la précision souhaitée. L'accès aux construits personnels livre la façon de voir du professionnel avec son acuité et ses biais que la structure de l'entretien permet, dans une certaine mesure, de différencier puisque les phases successives de l'entretien sollicitent des informations plus objectives ou plus subjectives. Pour un exposé plus complet des méthodes d'analyse de l'expérience et d'identification des compétences, le lecteur pourra se reporter au chapitre 5 de l'ouvrage de Aubret et Blanchard (2005) sur le bilan personnalisé.

Une modalité particulière de l'analyse du travail en conseil individuel consiste à demander au bénéficiaire de procéder lui-même à l'analyse. Les visées pédagogiques sont évidentes : l'appropriation et l'autonomie dans le processus de décision. Le bénéficiaire, en découvrant par lui-même les différents aspects d'un travail, les intégrera plus facilement à sa réflexion, ceci n'excluant pas, bien sûr, les échanges avec le conseiller. En cherchant lui-même les informations sur le travail, le bénéficiaire développe des compé-

tences pour les choix professionnels. Les techniques d'investigation pouvant être employées par le bénéficiaire sont diverses, allant de la recherche documentaire à la mise en situation (par exemple stage) en passant par l'entretien avec des tenants du poste étudié. Le conseiller fournit, si besoin, une aide pour l'application de ces techniques.

2.2 *Caractère prédicteur des informations traitées par le conseiller*

Le paradigme prédicteur-critère (ou l'approche trait-critère de performance) a été dominant parmi les référents scientifiques de l'évaluation du personnel à visée de sélection dans les cinquante dernières années (de Wolff, 1993, p. 253). Selon cette approche, il est possible de déterminer, par l'étude scientifique, quelles caractéristiques personnelles (les KSAOs des auteurs anglo-saxons : *knowledge, skills, abilities and other factors*) permettent de prédire les performances professionnelles ultérieures.

La principale critique faite à ce modèle de la prédiction renvoie au caractère mécaniciste de certaines interprétations et pratiques qu'il inspirerait. Les individus ne sont alors pas considérés comme des sujets mais comme les « véhicules » de caractéristiques plus ou moins recherchées pour le poste à pourvoir. Selon de Wolff (*ibid.*, p. 255), le modèle de la prédiction pose au moins cinq principaux problèmes qui restent en débat :

- les critères de performance sont parfois difficiles à définir, particulièrement dans le contexte mouvant des organisations actuelles qui requiert des performances évoluant en permanence ;
- le processus de sélection qui inclut éventuellement les procédures d'accueil et d'intégration dans l'entreprise n'est pas sans effet sur les résultats du travail ;
- d'autres variables personnelles que les traits déterminent les performances, par exemple la motivation ;
- parce qu'elles sont coûteuses, les études de validation sur lesquelles repose l'approche trait-critère ne sont pas toujours réalisables ;
- il y a bien d'autres moyens d'agir sur les performances que la sélection du personnel : la formation, le leadership, la communication, l'organisation du travail, les conditions de travail, etc.

Pour la sélection, ce modèle paraît bien adapté aux situations où les critères sont clairement identifiés et stables et où on dispose d'effectifs et de moyens suffisants pour mener des études de validation. L'approche trait-critère a produit aussi des connaissances générales utilisables, avec certaines précautions, dans un contexte de choix vocationnel, de conseil individuel. Pour Bujold (1989, p. 369), il s'agit en fait du modèle le plus utilisé pour le conseil en orientation. Quoi d'étonnant puisqu'il revient à se demander si diverses caractéristiques évaluées chez le bénéficiaire du conseil mènent à

penser qu'il a des chances de réussir dans l'exercice de certaines activités professionnelles ?

Dans cette approche, les caractéristiques personnelles les plus fréquemment étudiées en relation avec des critères professionnels sont les compétences, les aptitudes, les traits de personnalité, les intérêts. Voyons rapidement ce que nous savons aujourd'hui de ce lien prédictif.

2.2.1 *Les compétences*

Chomsky (1971) a introduit le concept de compétence en sciences humaines pour désigner ce qui, chez l'individu, s'actualise par la performance dans une situation donnée (en l'occurrence, pour Chomsky, il s'agit de l'intériorisation d'un système de règles permettant de comprendre et d'émettre des énoncés). Pour Aubret et Gilbert (2003, p. 11), « c'est à partir des recherches et des travaux de la psychologie du travail que l'on peut percevoir, de la manière la plus évidente, l'avancée progressive de la notion de compétence dans le champ de la psychologie. À peu près absente de la littérature il y a une quinzaine d'années, [elle] s'y diffuse aujourd'hui très largement dans quatre domaines principaux : l'évaluation des personnes, l'analyse des activités, l'orientation professionnelle et l'étude des relations entre l'individu et l'organisation ». Parmi les nombreuses définitions des compétences, nous en retiendrons deux émanant de psychologues du travail. Pour Maurice de Montmollin (1986, p. 122), les compétences sont des « ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». Pour Lévy-Leboyer (1996, p. 42), « les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée ». Le contraste entre ces deux définitions tient essentiellement à ce que la première est d'inspiration nettement cognitiviste et la seconde behavioriste, ce qui renvoie aux contradictions internes de la notion de compétence (Aubret et Gilbert, 2003, p. 19) ou à ses ambiguïtés (Lemoine, 2005, p. 22).

Si le concept de compétence connaît un succès important depuis le milieu des années quatre-vingt dans les organisations, ce n'est cependant pas dû à l'influence de la communauté scientifique. La sociologie du travail a bien mis en évidence que la compétence est un construit social répondant à d'autres logiques que celle strictement limitée à l'identification et l'évaluation des conditions individuelles de la performance au travail. Pour Stroobants (1993, p. 337), « la perspective d'une "construction sociale des compétences" a pu mettre en évidence la dynamique locale des effets d'étiquetage, la manière dont les discours sur les compétences peuvent en affecter l'usage, en dépit des caractéristiques "objectives" du travail ». Pour ce même auteur (1998, p. 14), « c'est par opposition à la transmission scolaire classique des connaissances et par opposition à l'ancienne "logique" de la qualification que l'originalité des compétences va s'affirmer ». On est bien éloigné d'une logique

d'analyse objective de la situation de travail même si les apparences d'une gestion « rationnelle » des compétences sont parfois trompeuses. En fait, « à la différence de la qualification qui ne dissimule pas son caractère conventionnel et relatif, la compétence, assimilée à un attribut personnel, tend à naturaliser aussi les différences de traitement entre les actifs ». Les psychologues sociaux se montrent fort suspicieux à l'égard des pratiques sociales inspirées du modèle des compétences. Curie (1998a, p. 133) rappelle qu'évoquer la compétence comme explication de la performance revient à faire une inférence causale qui n'est pas nécessairement anodine puisqu'on peut la soupçonner d'être idéologiquement marquée (Beauvois, 1994).

On serait tenté, pour limiter ces risques de « détournement » dans l'usage du concept de compétence(s) de chercher une solution du côté de l'analyse du travail et de la validité prédictive des compétences : ne retenir que les compétences clairement identifiées comme déterminant la réussite à un poste ou dans une fonction. Ce travail sur la validité est sans doute à mener de façon plus systématique par les psychologues mais il ne concernera jamais qu'une part limitée de la gestion des systèmes de travail par les compétences. Les statistiques rapportées par Lévy-Leboyer (1994) à propos de la validité prédictive des échantillons de travail et des questionnaires de connaissances professionnelles permettent de classer les compétences parmi les bons prédicteurs de la performance de travail (si on admet que ces outils mesurent pour l'essentiel des compétences).

Les psychologues contribuent aussi à l'élaboration d'ensembles théoriques où les compétences tiennent une place de choix. Ainsi Greenspan et Driscoll (1997) proposent-ils un modèle de la compétence personnelle, laquelle désigne, selon ces auteurs, toutes les habiletés (*skills*) qui contribuent à atteindre des objectifs ou à résoudre des problèmes. Dans ce modèle, qu'il faut situer dans le cadre de la psychologie des handicaps, on trouve une catégorie de compétence nommée *organ competence* qui renvoie au fonctionnement des organes (vision, audition, système cardio-vasculaire...) et qui, pour le moins, laisse rêveur quand on envisage son utilisation en contexte francophone ! N'est-ce pas que, au moins implicitement, le terme compétence évoque des caractéristiques acquises ou pouvant être développées par apprentissage ? Dans ce modèle de la compétence personnelle, on trouve la catégorie compétence affective qui comprend le tempérament et le caractère dont on se demandera dans quelle mesure ils sont évolutifs.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il est éminemment important de savoir si les caractéristiques individuelles à partir desquelles on prend des décisions sont évolutives, éducatibles ou non. Et il paraît sain de spécifier les limites des caractéristiques requises par le travail pour éviter l'intrusion dans les sphères de la vie privée et de l'intimité psychique. Ce risque devient grand avec l'amalgame de concepts distincts sous l'étiquette « compétences ». Pour ces raisons, des conceptions « larges » des compétences comme celle mentionnée par Sparrow (1997, p. 348) comprenant des

ensembles de connaissances, des savoir-faire (*skills*), des valeurs et attitudes, des traits (physiques et de personnalité), des motivations, l'image de soi, l'acceptation des rôles sociaux, doivent être examinées de façon critique par les psychologues. Ce que fait par exemple Bellier (1998), à propos des savoir-être, ces compétences transversales dont certaines tiennent du trait de personnalité et dont l'utilité sociale mérite d'être interrogée avant d'envisager une application (voir aussi à ce propos section 2.4.5).

2.2.2 Les aptitudes

De nombreuses études sur la structure des aptitudes indiquent comme relativement satisfaisante une solution en trois strates (Caroll, 1993) : un facteur d'Aptitude Mentale Générale (GMA ou facteur g), des aptitudes générales (comme intelligence fluide, intelligence cristallisée, aptitude générale à mémoriser et à apprendre, perception visuelle, perception auditive) des aptitudes spécifiques (par exemple : raisonnement quantitatif, compréhension verbale, mémoire associative, relations spatiales, discrimination des sons verbaux).

Les méta-analyses nord-américaines rapportées par Lévy-Leboyer (1994) font état du lien largement démontré entre facteur g et performance professionnelle. Des auteurs comme Ree et Earles (1994) pensent que ce lien a été en fait souvent sous-estimé dans les études, par exemple parce que les échantillons avaient déjà été sélectionnés en fonction du facteur g et que la variance de cette variable s'en trouvait sensiblement minimisée. Ces auteurs citent plusieurs études dans lesquelles non seulement le facteur g est le meilleur prédicteur des performances d'apprentissage ou de travail mais où les autres aptitudes mesurées n'apportent qu'un gain négligeable de prédiction. Comme le signale Lévy-Leboyer (1994), le facteur g est plus lié à certaines activités. Schmidt et Hunter (2004, p. 165) rappellent que les corrélations entre GMA et performance professionnelle varient de .23 pour les familles de métiers comprenant des activités de faible complexité à .58 pour les familles de métiers où le niveau de complexité est le plus élevé. Dans leur revue de 1998 (p. 265), ces auteurs rapportent une corrélation moyenne entre GMA et performance professionnelle de .51 (dans cet article, seuls les échantillons de travail ont une prédictivité plus élevée : .54). Si on ajoute à la mesure de GMA un autre prédicteur, on peut obtenir un gain substantiel de validité prédictive : gain de 24 % avec les échantillons de travail ou avec l'entretien de sélection structuré (voir aussi ci-dessous, section 2.2.3., gains avec traits de personnalité). Il semble donc bien que l'évaluation de l'intelligence générale autorise un pronostic sur les chances de réussite dans une activité. En conseil vocationnel, l'évaluation du g fluide renseigne sur un potentiel intellectuel relativement indépendant des apprentissages facilitant ainsi le pronostic d'une reprise d'études ou l'adaptation à un poste après formation.

Lévy-Leboyer (1994, p. 143) rapporte les résultats d'études nord-américaines selon lesquelles des tests d'aptitudes cognitives correctement sélectionnés

tionnés par rapport aux activités de travail expliquent en moyenne 25 % de la variance des résultats du travail. L'utilisation de plusieurs tests mesurant différentes aptitudes permet une meilleure prédiction que les seuls tests de facteur g, même si, on l'a vu, le facteur g est réputé expliquer la plus grande part de variance dans ce type d'études. Il y a débat sur la spécificité des situations et sur la généralisation des résultats de validité. Ainsi l'équipe de Schmidt et Hunter avance-t-elle que la validité des tests d'aptitude est constante à l'intérieur de larges catégories d'emplois. Pour Schmidt *et al.* (1988, p. 666), la spécificité de la situation de travail interviendrait peu sur la validité prédictive des tests d'aptitude. Schmidt et Hunter (2004, p. 165) estiment que la majeure partie de la variabilité de validité doit être imputée à des artefacts statistiques et de mesure et non à la situation.

Il semble que depuis le début des années quatre-vingt, il y ait moins d'espoir chez les chercheurs d'identifier de nouvelles aptitudes impliquées relativement souvent dans la détermination des performances de travail (Alderton et Larson, 1994, p. 143). L'apport de la psychologie cognitive à la psychométrie, même s'il n'a pas toujours été à la hauteur des attentes (Lohman, 1994, p. 170), a permis d'intégrer la notion de stratégie de recherche de solution à la construction des tests et à leur interprétation. Un ensemble de recherches sur la rapidité de réponse *versus* la qualité des réponses donne des informations fort intéressantes pour l'application aux activités de travail.

Malgré l'engouement de certains auteurs pour la prédictivité des aptitudes et du facteur g, il convient aussi de prêter attention aux vives critiques adressées par des psychologues sociaux à ce courant de recherche. Ainsi Croizet et Dutrévis (2004) rappellent les liens établis entre les tests d'aptitude et le statut socio-économique, les plus favorisés socialement obtenant les meilleurs scores aux tests, ce qui sert la reproduction sociale. Ces auteurs mettent en doute la validité même de la mesure de l'aptitude puisque les modalités de présentation de l'épreuve discriminent les sujets de bas niveau socio-économique selon qu'on leur dit ou pas que l'épreuve permet un diagnostic de l'intelligence générale. De tels résultats sont à intégrer à la réflexion que mène le psychologue sur les conditions d'utilisation des tests.

2.2.3 La personnalité

Pour Herriot et Anderson (1997, p. 24), les évolutions des organisations et du travail ont amené les spécialistes de l'évaluation du personnel à s'intéresser à des « compétences émergentes ». Entre autres facteurs, il est clair, pour ces auteurs, que les organisations aujourd'hui accordent une attention particulière à la flexibilité, au potentiel d'innovation et à la personnalité des individus qu'elles emploient ou recrutent. Les mesures spécifiques de la flexibilité et du potentiel d'innovation sont encore à développer mais l'évaluation de ces dimensions peut être abordée, au moins partiellement, par les outils de description de la personnalité.

Herriot et Anderson (*ibid.*, p. 24) rappellent, qu'après avoir été largement critiquées, les caractéristiques de personnalité suscitent un regain d'intérêt dans le contexte de la gestion des ressources humaines. Ceci serait particulièrement vrai pour les États-Unis où la popularité des tests de personnalité était tombée très bas. Les approches critiques de la personnalité comme prédicteur et de l'utilisation des tests la mesurant ne manquent pas non plus de ce côté-ci de l'Atlantique (voir par exemple, sur les théories implicites de la personnalité : Beauvois, 1984 ; Leyens, 1986). On ne peut en être surpris puisque le rapprochement des attentes organisationnelles avec une caractéristique individuelle aussi difficile à appréhender que la personnalité appelle à une grande prudence, a fortiori si ce rapprochement n'est pas effectué par un psychologue qualifié. Il est en effet avéré que les attributs de personnalité occupent une place privilégiée dans les stéréotypes ou autres idées reçues ou préjugés (par exemple à l'égard de telle ou telle profession) ce qui peut bien évidemment biaiser une évaluation si on ne prend pas garde d'en limiter l'incidence (*ibid.*, de la Haye, 1998).

On dispose de résultats récents, notamment avec le modèle des *big-five*, qui suggèrent qu'il convient d'être moins sévère que par le passé vis-à-vis de la validité prédictive des traits de personnalité.

Voici les principaux résultats de la revue de question réalisée par Matthews en 1997 qui confirme des points déjà connus et en précise quelques autres. D'une façon générale, les liens entre chacun des cinq traits et la performance de travail restent modérés et sont plus ou moins influencés par des facteurs modérateurs. La personnalité serait plus importante pour la réussite dans des tâches laissant de l'autonomie à l'opérateur. Le « caractère consciencieux » est en lien avec la performance à peu près dans toutes les situations et semble relativement insensible aux effets de contexte. Ses effets pourraient cependant être médiatisés par des facteurs motivationnels comme l'engagement vis-à-vis des objectifs de travail. Le « névrosisme » est relié négativement mais modestement aux indicateurs de performance. Les personnes à notes élevées sur ce trait auraient du mal à gérer le stress et obtiendraient des performances médiocres dans les tâches cognitivement coûteuses. Les « extravertis » obtiennent de meilleurs résultats dans les tâches requérant de l'attention et de la mémoire à court terme, des réponses rapides ainsi que dans les emplois où les contacts sociaux et l'assurance (*assertiveness*) sont importants (par exemple emplois de commerciaux ou de managers). Les « introvertis » seraient supérieurs dans les tâches requérant de la vigilance et dans les résolutions de problème demandant une réflexion approfondie. Le « caractère agréable » serait peu compatible avec les métiers d'affaires qui demandent de se montrer un compétiteur « sans pitié ». Ce trait favoriserait le travail en équipe mais non la créativité qui suppose une certaine indépendance d'esprit. Le « caractère ouvert » serait plus propice aux environnements de travail offrant des opportunités de changement et de variété dans les activités mais ces résultats demandent à être confirmés. Dans les situations de

formation, le CC facilite les acquisitions et c'est le cas aussi pour « l'extraversion » et le « caractère ouvert » qui sont plus liés aux résultats de la formation qu'à ceux du travail. Comme dans les revues de question précédentes (par exemple Bruchon-Schweitzer, 1987), il est suggéré par Matthews que des traits moins généraux que les *big-five* pourraient augmenter la validité prédictive de la personnalité. Dans les grandes lignes, cette revue de question est confirmée par Barrick, Mount et Judge (1999) cités par De Fruyt (2003, p. 63) : le CC, mais aussi le Névrosisme, seraient des prédicteurs généraux de l'efficacité professionnelle, les autres dimensions du *big five* prédisant de « manière spécifique certains critères dans certains emplois » (*ibid.*).

Schmidt et Hunter, dans leur synthèse de 1998, indiquent que le CC apporte un gain de validité prédictive de 18 % quand il est combiné à la mesure de l'Aptitude Mentale Générale (GMA), c'est-à-dire que le facteur GMA seul est en corrélation de .51 avec la performance professionnelle et que la corrélation multiple de GMA + CC est de .60. Un autre facteur de personnalité, l'Intégrité qui mesure « le CC et pour une part moindre le Caractère Agréable et le Névrosisme » (Schmidt et Hunter, 2004, p. 170) donne une corrélation multiple de .65 soit un gain de prédictivité de 27 % (ce qui est mieux que les échantillons de travail : 24 %). Ces résultats suggèrent bien – comme l'avait Bruchon-Schweitzer en 1987 – que certains traits, en rapport avec la sphère travail, permettent d'améliorer le pronostic.

Dans leur revue de question de 1992, Gibson et Brown arrivent à la conclusion que la personnalité joue un rôle primordial dans les processus d'adaptation des adultes aux périodes de transition de leur vie (ce qui concerne indirectement la prédiction des performances de travail dont traite cette section mais est important par rapport au thème général du chapitre). Certaines caractéristiques psychiques, assimilables par leur stabilité à des traits de personnalité, constituent des ressources psychologiques sur lesquelles l'individu peut compter ou qui lui font défaut pour traverser de façon satisfaisante les périodes de transition. Faire face à l'adversité (réponse de *coping*) résulterait pour une bonne part de caractéristiques dispositionnelles comme la solidité mentale, l'optimisme, le style d'attribution causale¹. Gibson et Brown (1992, p. 307) avancent aussi que le support social peut, dans une certaine mesure, être considéré comme une variable de personnalité puisque l'individu, par ses compétences interpersonnelles et sociales, sa confiance en soi et d'autres facteurs personnels, contribue activement à l'obtention d'un support social. L'affectivité négative (souvent appelée névrosisme et qu'il est difficile

1. En référence aux travaux de Seligman (1975) sur la résignation acquise : les individus cherchent à expliquer les événements négatifs auxquels ils sont confrontés, ces explications peuvent être analysées selon trois dimensions. Les individus qui font des attributions internes, stables et globales, par exemple qui pensent que la cause de l'événement négatif est liée à leur façon d'être en général et que celle-ci ne peut être modifiée, sont considérés comme exposés au risque de la dépression.

de distinguer clairement des trois autres traits cités ci-dessus) correspond à une tendance chronique à éprouver de l'insatisfaction et du stress dans la vie professionnelle et dans la vie extra-professionnelle. Gibson et Brown (*ibid.*, p. 307) estiment que des recherches ciblées pourraient révéler le rôle important joué par cette variable dans les phénomènes de stress, les manifestations de *coping* et la conduite des transitions de vie.

2.2.4 Les intérêts

Les intérêts professionnels sont réputés ne pas être de bons prédicteurs de la réussite en situation de travail (pour une présentation plus générale de la notion d'intérêt en conseil voir, ci-dessous, l'encadré 1.1 d'André Botteman). Ainsi Lévy-Leboyer (1994, p. 194) signale-t-elle une validité de l'ordre de .10 à .20. Ceci est confirmé par Bujold (1989, p. 373) : « Il semble qu'en général, la corrélation entre intérêts et réussite professionnelle soit rarement supérieure à 0.30 et que, parfois, il n'y ait même aucun lien entre les deux variables. » Schmidt et Hunter (1998, p. 265) rapportent une validité de .10. Ce constat ne peut surprendre, l'évidence étant qu'il ne suffit pas d'être intéressé par une profession pour y réussir. De nombreux autres aspects individuels et situationnels sont à prendre en compte. Hansen (1994, p. 305) rappelle des résultats d'études montrant un gain de prédiction de la réussite professionnelle par adjonction de l'évaluation des intérêts à celle des aptitudes. D'après cet auteur, il ressort des études de validité prédictive que, combinés à d'autres variables, les intérêts peuvent améliorer la prédiction du succès professionnel. Il résume ainsi les résultats obtenus : « [...] des personnes intéressées par une profession et dotées des aptitudes nécessaires y réussiront, des personnes avec les aptitudes mais non intéressées peuvent réussir, ou pas. » Les intérêts détermineraient les performances de façon différenciée selon les niveaux d'aptitudes. Leur influence serait plus prégnante pour les personnes dont le niveau d'aptitude se situerait dans la moyenne (Bujold, *ibid.*, p. 373) ou juste en dessous de la moyenne (Hansen, 1994, p. 305).

Les intérêts sont un peu plus fortement liés à la satisfaction professionnelle. Hansen (*ibid.*, p. 306) rapporte des corrélations médianes de l'ordre de .30 entre ces deux variables. Là encore, d'après cet auteur, le chercheur ne peut se contenter de modèles simples pour appréhender l'influence des intérêts sur la vie professionnelle. Ainsi, dans la typologie de Holland, le lien entre satisfaction et intérêt varierait selon le type. Ce lien serait par exemple plus fort pour le type « social » et plus faible pour le type « réaliste ». Les « investigateurs » éprouveraient une grande satisfaction de pouvoir exercer un métier correspondant à leur goût alors que les « artistes » s'accommoderaient de métiers non artistiques.

Les intérêts ont aussi été étudiés comme prédicteurs de l'appartenance à un groupe professionnel, ce qui nous intéresse particulièrement dans ce chapitre. Dupont (1987, p. 526) indique que les classifications dans une catégorie profes-

sionnelle, effectuées à partir des résultats à un inventaire d'intérêts, se révèlent généralement correctes dans 25 à 50 % des cas. Selon ce même auteur, la prédiction de l'appartenance professionnelle par les intérêts s'avère supérieure à celle opérée à l'aide d'autres variables (données biographiques, statut socio-professionnel des parents, aptitudes, traits, valeurs). La prise en compte simultanée de plusieurs variables avec les intérêts améliore la prédiction.

ENCADRÉ 1.1

Les inventaires d'intérêts professionnels*

1. Étymologie du mot intérêt

Elle est surtout invoquée par des psychopédagogues comme Dewey (1931, p. 54 ; 1990, p. 180) et Claparède (1973, p. 65). Pris littéralement, *interest* signifie *il est parmi, entre, au milieu ou dans*. Mais ce sens n'est pas le seul dans le monde latin (Botteman, 2005a, p. 33). La « psychologisation » du verbe *interest* suppose qu'en s'intéressant à un objet (idée, chose ou personne), le sujet s'y projette parce que cet objet comble son indigence ou contribue à son expansion. S'intéresser à un objet, présent ou absent, réel ou imaginaire, c'est chercher à le joindre, à l'investir pour s'enrichir à son contact et inaugurer une nouvelle façon de vivre. En ce sens l'intérêt est toujours égocentrique. En effet, si le moi s'intéresse à des objets, c'est parce qu'il est sans cesse en expansion et en croissance. Ce qui suppose un *mouvement hors de soi, une émotion*, mais aussi une *vigilance* qui rapproche le moi de l'objet intéressant. Encore faut-il tenir compte du fait que ce mouvement est tributaire des *représentations* avec lesquelles le sujet perçoit l'objet ou que l'objet éveille en lui.

2. La psychologie de l'intérêt

La notion d'intérêt a pu se développer dès l'instant où la singularité de la personne, avec ses *inclinations*, a été prise en considération (Montaigne, *Essais*, II, chap. 1 ; Botteman, 2005b, p. 48-49). Le mot intérêt apparaît d'abord pour la première fois chez Mme de Sévigné dans un contexte affectif¹ et, ensuite, chez J.-J. Rousseau dans un contexte pédagogique². Mais la « psychologie de l'intérêt » naît avec Dewey et Claparède qui nous offrent une première théorisation de cette notion, dont les créateurs d'inventaires d'intérêts n'ont pas su vraiment tirer profit, s'attachant plutôt à une opérationnalisation sans véritable théorisation (cf. Botteman, 1993, p. 42 et 53).



* Par André Botteman.

1. « [...] avec l'intérêt et l'attention d'une personne qui les aime » (Lettre LVI à M. De Coulanges, 26.4.1695).
2. « Ils raisonnent très bien dans tout ce qu'ils connaissent et qui se rapporte à leur intérêt présent » (*Émile*, livre II).



Pour ces pionniers, la notion d'intérêt implique la continuité entre le sujet et l'objet. L'intérêt n'est pas une « entité intelligente » qui gouvernerait nos activités (Claparède, 1973, p. 65). Ce mot désigne plutôt la « relation de convenance réciproque entre le sujet et l'objet » (*id.*, 1972, p. 195). Il exprime même une « identité active et motrice du moi avec un certain objet » (Dewey, 1990, p. 435). « En fait, le moi et l'intérêt sont les noms d'un même fait » et le degré d'intérêt accordé à une chose révèle la qualité du moi (Dewey, 1990, p. 435). Car il ne faut pas perdre de vue que, pris en lui-même, « l'objet n'est jamais intéressant, mais c'est toujours de la disposition du sujet qui le considère qu'il tire son intérêt » (Claparède, 1972, p. 195). Il n'y a pas non plus d'opposition entre intérêt et effort (Dewey, 1931, p. 46-47). Intérêt et effort sont deux manifestations du moi qui se réalise et qui s'adapte. L'intérêt étant le moi qui s'identifie à l'objet ; l'effort étant le moi qui s'adapte à l'objet (Dewey, 1931, p. 51 et 53-55).

3. Intérêt et intérêts

La distinction entre l'intérêt (au singulier) et les intérêts (au pluriel), rend compte de deux aspects complémentaires d'une même réalité considérée comme moteur ou régulateur de l'énergie et comme indicateur des objets que cette énergie investit (Piaget, 1964, p. 45). Les intérêts se diversifient au cours du développement mental en assignant des objectifs ou des objets nouveaux, toujours plus complexes, à l'intérêt (*ibid.*). Dans le monde du travail, les intérêts renvoient à des activités préférées dans lesquelles le sujet se projette en fonction de ses représentations de lui-même et du métier. Si l'intérêt (concept théorique) et les intérêts (concept opérationnalisable) sont à distinguer, ils ne doivent pas pour autant être séparés. Il y a continuité entre cet élan qui nous pousse en avant et nos choix professionnels.

4. La psychologie des intérêts

Parallèlement à la psychologie de l'intérêt, issue de la psychopédagogie, naît un autre courant de recherche issu de l'orientation scolaire et professionnelle. En effet, sur le mode de la mesure des aptitudes, les chercheurs américains se tournent vers la mesure objective des intérêts. Les premiers travaux commencent en 1919 au *Carnegie Institute of Technology*. Deux noms émergent rapidement. Il s'agit de Strong et Kuder, dont les instruments, le *Strong Vocational Interest Blank* et le *Kuder Preference Record Vocational* vont se concurrencer entre 1927 et 1956 (Tétreau, 2005, p. 76-77). D'autres noms vont s'illustrer également, ceux de Thurstone, Guilford, Geist et Holland¹. Dans la francophonie, le premier inventaire est créé par Desautels-Chevrier en 1942, suivi de celui de Chaudagne en 1952. Il faut rendre aussi hommage à Bonnardel, Descombes et Larcebeau pour l'adaptation ou la création d'inventaires. Une mention toute particulière doit être faite en faveur de J.-B. Dupont et de son équipe de Lausanne : F. Gendre, S. Berthoud et J.-P. Descombes pour leur ouvrage *La psychologie des intérêts* (1979), qui remplace celui de Super (1964). Malgré « une place privilégiée » donnée à la notion de projet (Guichard, 1997, p. 10), des inventaires d'intérêts continuent à être révisés ou construits (Paineau, 1993 ; Bernaud et Priou, 1994 ; Segal et Duron, 1996 ; Botteman, Forner et Sontag, 1997 ; Dupont, Gingras et Tétreau, 2000).



1. Cf. sa typologie RIASEC : réaliste, intellectuel, artistique, social, entreprenant, conventionnel (Dupont, 1979, p. 3-4).



5. Rôle des inventaires d'intérêts

Ce rôle peut être compris à partir de la problématique du traitement de l'information : comment l'individu la sélectionne et la simplifie avant de s'en servir pour construire sa représentation de la réalité. En effet, face aux informations, l'individu ne réagit que s'il est intéressé. Dans ce cas, il s'efforce de les catégoriser en fonction de ses connaissances antérieures. En fait, il les filtre et s'évertue à les rendre significatives pour lui en privilégiant l'une ou l'autre partie (Codol, 1988-1989, p. 475).

Cette catégorisation est également à l'œuvre dans l'élaboration des inventaires d'intérêts. Ils sont construits, en effet, sur le principe d'économie cognitive dont fait usage l'individu face à la complexité du réel (Botteman, 1999, p. 457-461).

La catégorisation, en effet, en tant que phénomène de cognition, est une façon d'aborder et de traiter un maximum d'informations avec un minimum d'investissement cognitif. Ce qui implique que le sujet schématise la réalité en projetant sur elle son propre système de catégorisation. De cette façon, il évite une remise en question permanente de ses apprentissages antérieurs.

Considérée comme un procédé qui consiste à identifier des objets puis à les classer à l'intérieur d'une même catégorie, la catégorisation a comme effet d'atténuer leur différence, alors qu'en les rattachant à des catégories opposées, on accentue au contraire cette différence. D'un côté on induit un phénomène d'assimilation, de l'autre un phénomène de contraste. Il appartient au psychologue d'être attentif à ce phénomène lorsqu'il fait passer un inventaire d'intérêts. Par exemple, tous les métiers appartenant à la catégorie des *intérêts mécaniques* voient leurs différences atténuées par le fait de cette appartenance. Cependant une différence suffisante subsiste entre mécanicien d'ascenseur et mécanicien d'automobile pour justifier un choix différent.

Dans un inventaire d'intérêts, on demande au sujet de classer, selon un processus d'attraction ou de répulsion, les activités proposées, et l'on estime qu'il le fait en fonction de ses représentations (de soi et des professions). Ce mécanisme de classement peut s'expliquer par le modèle de la consonance cognitive. Celle-ci implique des traits communs entre les deux représentations. Le sujet doit évaluer le degré d'accord de celles-ci pour chaque trait d'abord et pour l'ensemble des traits ensuite. Si l'accord lui semble bon, ce qui n'était qu'attraction pourra se transformer en décision. Si l'accord est mauvais, l'activité sera rejetée. Si le degré d'accord n'est que moyen, le sujet se trouvera dans l'indécision, coincé entre le choix et le rejet. Cette situation l'amènera à clarifier la représentation de soi et des métiers, d'où un travail de retour sur soi et d'information sur ceux-là (Huteau, 1982, p. 120).

Un inventaire d'intérêts représente déjà une première schématisation du monde du travail. Il est alors demandé au sujet d'ordonner les items qui ont été retenus dans le cadre de cette schématisation. On lui propose, en fait, d'afficher des choix. Dans cet exercice il ne peut manquer de mobiliser ses connaissances et ses représentations. Celles-ci constituent autant de grilles de lecture au travers desquelles il va pouvoir entrer en communication avec le monde du travail.





La théorie du *noyau central* (Abric (1991, p.197-201), qui permet de cerner la structure stable d'un métier face aux éléments périphériques, peut éclairer le rôle d'un inventaire d'intérêts (Botteman, François et Villet, 2005, p. 239-240). Ainsi, par exemple, une jeune fille qui désire être hôtesse de l'air pourra s'attacher aux éléments secondaires : prestige, prestance, uniforme, voyages, etc., et négliger les éléments plus centraux comme le fait d'être, tout à la fois, une employée de restaurant et une aide-soignante, qui assure le service des repas et s'occupe aussi des passagers en cas de malaise (Botteman, 1999, p. 460).

L'utilisation d'items nominatifs, i.e. noms de métiers, recèle le risque d'un glissement vers des éléments périphériques d'une activité professionnelle ou vers une perception inexacte du noyau central de celle-ci. Pour atténuer cet effet de la représentation, beaucoup d'inventaires d'intérêts utilisent des items descriptifs, i.e. descriptions d'activités, suivant en cela l'avis de Kuder (1981, p. 194 cf. Botteman, Forner et Teyssyre, 1998, p. 111-113).

Si l'on se réfère à *L'activation du développement vocationnel et personnel* (Pelletier, Noiseux et Bujold, 1974, p. 73-77), les inventaires d'intérêts peuvent intervenir dans les phases de *cristallisation* et de *spécification* et contribuer à l'éveil du concept de soi professionnel (Marocco, 1991, p. 45). La cristallisation est facilitée par le fait qu'un inventaire d'intérêts permet au sujet de prendre conscience des grandes catégories qui ont un environnement commun : plein air, mécanique, service social, artistique, etc. Quant à la spécification, elle est accélérée par la classification des items à laquelle se livre le sujet en fonction de ses préférences. Devant chaque item, il est amené à prendre position (acceptation, rejet ou compromis) et à s'interroger sur lui-même en vue d'intégrer de nouveaux schèmes cognitifs et se forger un concept de soi professionnel. Une clarification se produit alors entre la catégorie cristallisant les métiers qui la représentent et le moi qui la découvre. De même, il n'y a plus « divorce » entre l'objet et le moi, c'est-à-dire entre le métier choisi spontanément en premier lieu et le moi. En effet, puisque le moi n'est pas une structure figée, une identité active du moi avec le métier choisi peut alors s'amorcer.

Une série d'études a montré que les sujets ayant répondu à un inventaire d'intérêts énumèrent davantage d'options, manifestent une meilleure connaissance d'eux-mêmes, se sentent plus sûrs dans leur choix, sont plus actifs dans la recherche d'informations et posent des choix plus compatibles avec leur personnalité. Enfin, les effets positifs d'un inventaire d'intérêts sont plus évidents lorsque les intérêts inventoriés confirment les intérêts déclarés (Goodyear, 1990, p. 240-257 ; Marocco, 1991, p. 35-38 et 40).

Le rôle des inventaires d'intérêts s'inscrit dans la dimension intra-individuelle et non interindividuelle. La recherche des différences entre individus ne constitue pas leur objectif. Il s'agit d'obtenir un classement d'une multitude de métiers pour un même sujet et non de classer des sujets entre eux (Kuder, 1981, p. 182). D'ailleurs, toute comparaison, sous couvert d'évaluer le degré de motivation de chacun, risque d'être fallacieuse (Botteman, Forner et Sontag, 1997, p. 49 et 77-78).





6. Conclusion

On ne peut pas faire l'économie de ce concept d'intérêt. Il est constitutif de la personnalité et dynamise la conduite. On ne peut pas non plus sous-estimer l'importance des intérêts. Ils assignent un but à cet appétit d'être qu'est l'intérêt et ils le prolongent en de multiples ramifications, lui permettant d'investir ainsi des objets nouveaux. Quant aux inventaires d'intérêts ils jouent un rôle de clarification et de spécification dans le cadre du choix professionnel.

2.2.5 Autres prédicteurs

Nous ne pouvons être exhaustifs dans le cadre de ce chapitre mais d'autres prédicteurs des résultats du travail ont été étudiés parmi lesquels les styles cognitifs, le sentiment de contrôle, les valeurs, les motivations. Le plus étudié des styles cognitifs, la dépendance-indépendance à l'égard du champ a permis de mettre en évidence des différences de comportements entre les dépendants et les indépendants (Huteau, 1985, p. 187-193). Cette variable a notamment été mise en relation avec les intérêts et les choix scolaires et professionnels, la réussite scolaire et professionnelle, la formation et l'évolution des choix professionnels (Bujold, 1989, p. 383). Le sentiment de contrôle (locus de contrôle de Rotter, 1954 ; sentiment d'efficacité personnelle de Bandura, 1980 et 1997), dans la perspective de l'apprentissage social et d'une conception interactionniste de la personnalité, a été décrit comme étant en lien avec les performances, contrôle interne et confiance dans ses capacités favorisant celles-ci. Le sentiment d'efficacité personnelle est une composante centrale des motivations dont on sait qu'elles sont en corrélation moyenne de l'ordre de .30 avec les performances (voir sections 2.3.5, 2.4.2 et 2.5.2). Enfin les valeurs (par exemple, valeurs de travail de Perron, 1986) sont pour de nombreux auteurs la principale source des attitudes vis-à-vis de l'environnement et déterminent certains comportements comme l'engagement dans les activités de travail (par exemple implication dans les activités de travail, engagement organisationnel).

2.2.6 Centralité de la psychométrie

Le paradigme de la prédiction des performances implique de pouvoir évaluer les caractéristiques individuelles et de les mettre en correspondance avec les résultats obtenus au travail. Cependant, s'agissant de sujets humains, particulièrement en milieu professionnel, l'évaluation signifie bien autre chose que le seul fait de prendre une mesure, ce qui amène à un certain nombre de réflexions que nous évoquons ici à propos de la psychométrie. En effet, en matière d'évaluation des personnes, le modèle psychométrique fait toujours référence, même si c'est pour être critiqué. Ainsi en bilan de compétences les tests d'aptitudes, de personnalité, de niveau de connaissances sont-ils largement utilisés. Ce type d'instruments trouve, pour des usages similaires, sa place dans les conseils en conduite de carrière. Les résultats de telles évaluations figurent parfois dans un portfolio.

Comme le disait Moulin (1992, p. 179), « la méthode des tests ne mérite ni l'excès d'honneur qui fut parfois le sien dans les années cinquante, ni l'indignité dont elle fut l'objet dans les années soixante-dix, en France du moins. Ses qualités méthodologiques, objectivité d'abord, demeurent ; sa validité dépend davantage de son utilisation, plus ou moins adaptée au contexte, plus ou moins pertinente selon la situation, que de ses caractéristiques intrinsèques ».

Aubret (1998) précise, à propos de l'utilisation des outils psychométriques, que « les effets pervers proviennent essentiellement des extensions incontrôlées des usages des données recueillies. S'il faut faire confiance aux chercheurs qui élaborent des outils sophistiqués, il est rare que l'utilisateur puisse s'approprier la démarche dans ses aspects les plus techniques, ce qui est pourtant indispensable pour comprendre les significations des résultats produits. On risque ainsi de perdre le sens de la relativité et du caractère construit et réducteur de la démarche et des résultats ». La formation initiale et continue des psychologues du travail et conseillers en ressources humaines devrait être à même de diminuer ce risque, charge à eux de veiller de leur mieux à l'utilisation que l'organisation et les non-spécialistes de l'évaluation peuvent faire de ces résultats.

Pour Huteau (1994, p. 22), si l'innovation est nécessaire, la psychométrie doit rester le noyau dur de la méthodologie de l'évaluation. Il faut cependant en connaître les exigences et les limites. La standardisation permet des estimations précises de la fidélité et de la validité des observations. Les limites sont bien connues, en particulier le fait que nous ne disposons pas de tests bien adaptés pour permettre l'évaluation dans certaines situations professionnelles. Pour Huteau (*ibid.*, p. 19), du fait de l'évolution sociale, technologique et économique, l'évaluation doit avoir de plus en plus une fonction d'aide à la formation : elle doit devenir davantage formative. On ne demande plus au psychologue des pronostics globaux de réussite scolaire ou professionnelle, on lui demande de contribuer à cette réussite. Certes, on attend toujours des techniques d'évaluation qu'elles indiquent si les sujets pourront suivre avec profit telle ou telle formation, mais on attend surtout d'elles qu'elles fournissent des informations qui permettent une meilleure formation, qu'il s'agisse de la conception même de cette formation (objectifs, méthodes, déroulement) ou de sa régulation (voir ci-dessous point de vue de Gardner).

Reste que la référence à la psychométrie est toujours loin de faire l'unanimité dans le domaine de l'évaluation. Gardner (1993), par exemple, fustige l'utilisation d'outils standardisés et prône une évaluation contextualisée et individualisée. Pour cet auteur (*ibid.*, p. 156), « évaluer c'est recueillir des données sur les compétences et les potentiels des individus, dans le double objectif de leur en faire retour utilement et de procurer des informations indispensables à la collectivité environnante. L'évaluation se différencie du test en ce qu'elle choisit des techniques qui recueillent les informations sur les performances au cours du travail ordinaire, et répugne généralement à utiliser les instruments formalisés dans un cadre neutre et décontextualisé ». On a évoqué plus haut les critiques émanant des psychologues sociaux à

propos de l'usage et de la validité des tests ainsi que celles ayant trait à la focalisation sur les déterminants internes.

Ces débats doivent nous inciter à la recherche de pratiques et d'instruments nouveaux. Une alternative intéressante consiste, en situation de conseil, à analyser les résultats des tests avec l'évalué. Cela suppose, de la part des concepteurs et éditeurs de tests et des conseillers, un effort pour rendre plus accessibles à des non-spécialistes les contenus sur lesquels porte l'évaluation. On peut imaginer aussi d'autres formes d'outils construits selon une méthode scientifique rigoureuse mais faisant une place plus large à la contextualisation et à l'individualisation (Lemoine, 2003, p. 108). De telles perspectives vont se trouver précisées dans les sections qui suivent.

2.3 *Intérêt porté à la représentation de soi, de la situation et de l'avenir*

Une des caractéristiques fondamentales du conseil en orientation est le statut particulier donné à la question « qu'en pensez-vous ? » et au traitement accordé aux informations collectées en retour par le conseiller. Nous reviendrons sur cet aspect quand nous aborderons plus précisément les activités de conseil¹ mais cette question suggère bien à quel point les représentations du bénéficiaire importent aux yeux du conseiller. Cette centralité s'explique en partie par des considérations liées aux pratiques de conseil mais trouve aussi une résonance particulière dans des travaux théoriques qui ont marqué le champ de l'orientation et de la carriérologie. Dans cette section, nous proposons un exposé synthétique d'ensembles théoriques qui privilégient les représentations. L'encadré 1.2 consacré aux représentations des adolescents introduira cette partie.

ENCADRÉ 1.2

Représentations de soi et des professions et projets d'avenir à l'adolescence*

La notion de « représentation » est aujourd'hui centrale dans l'étude de la formation des intentions et projets d'avenir des adolescents. Michel Huteau (1982) explique, par exemple, la genèse des préférences professionnelles comme un appariement progressif de représentations de soi et de professions. Le jeune apprend graduellement à se décrire sur différentes dimensions. Celles-ci lui permettent également d'évaluer et de comparer les professions entre elles (« j'aime bouger ; routier, c'est un métier où l'on bouge »). La préférence professionnelle est le résultat de l'intégration de l'ensemble des jugements de compatibilité sur ces différentes dimensions. Cette intégration suppose une pondération de ces évaluations. On observe de notables différences individuelles dans le poids accordé à chacune d'elles.



1. Notamment avec la notion d'appropriation, fin de section 2.5.4.

* Par Jean Guichard.

Linda Gottfredson (1981) développe une hypothèse un peu différente. Selon celle-ci, tous les individus des sociétés industrialisées se représentent les professions sur deux dimensions primordiales : leur degré de prestige social et leur caractère masculin, neutre ou féminin. Ces deux dimensions sont, affirme Gottfredson, indépendantes l'une de l'autre. Elles déterminent la formation d'une « carte cognitive ». Celle-ci a la forme d'un repère cartésien où les différentes professions sont situées les unes par rapport aux autres (par exemple : « médecin » est prestigieux et relativement neutre quant au genre, alors que « maçon » et « standardiste » sont peu prestigieux et opposés en termes de genre). La préférence professionnelle repose sur trois jugements primordiaux visant à définir des limites extrêmes de compatibilité entre soi et professions (degré minimal de prestige social, intensité maximale de l'effort scolaire possible, convenance quant à l'identité de genre).

Les approches typologiques (John Holland, 1973, en particulier) considèrent, pour leur part, que les préférences professionnelles se fondent non pas sur des jugements d'adéquation entre des représentations de soi et de professions, mais sur l'évaluation de similitudes entre soi et des catégories de professionnels. La question fondamentale de chacun serait : « Est-ce que je ressemble à ceux qui exercent ce métier ? » Selon l'hypothèse de Holland, on peut distinguer, dans les sociétés industrialisées, six types d'individus et d'environnements professionnels : réalistes, investigateurs, artistes, sociaux, entrepreneurs et conventionnels. Notre représentation de ces six groupes s'organiserait selon une structure hexagonale : nous nous représenterions comme proches les types qui se situent sur des angles voisins de l'Hexagone (ainsi : intellectuels et artistes) et comme très différents ceux qui apparaissent à des pôles opposés (artistes et conventionnels). Les origines d'un tel modèle seraient certainement à trouver, d'une part, dans la théorie des *Lebensformen* d'Eduard Spranger (1913) et, d'autre part, dans les travaux de Elton Mayo qui montrèrent à la fin des années vingt que, dans le contexte d'une organisation fordiste de la production (où les postes ne font appel qu'à quelques aptitudes élémentaires), le sentiment de former une équipe ayant des valeurs et intérêts communs constitue une importante motivation au travail. Différents travaux – notamment en France, de Pierre Vrignaud et Jean-Luc Bernaud (1994) et, aux États-Unis, de James Rounds (1995) – ont montré que la figure d'un cercle (qui ne postule pas l'équidistance des types voisins) rend mieux compte que celle de l'hexagone de l'organisation de la typologie de Holland. Tirant parti de ces observations, ainsi que de celles de Linda Gottfredson relatives au prestige des professions et de celles de Dale J. Prediger (et al., 1992 ; 1999) sur les liens entre intérêts et sentiments de compétences (*self-efficacy beliefs*), Terence Tracey et James Rounds (1996) ont substitué l'image d'une sphère à celle de l'hexagone pour représenter la structure des intérêts. Si l'on adopte la métaphore du globe terrestre, on peut la décrire ainsi : l'axe nord-sud correspond au degré de prestige des professions. À l'équateur, on trouve la typologie de Holland : les six types apparaissent en relation avec huit catégories fondamentales d'intérêts et de sentiments de compétences caractéristiques de ce niveau moyen de prestige. Le pôle nord correspond aux intérêts et sentiments de compétences pour les activités professionnelles les plus prestigieuses. C'est l'inverse pour le pôle sud (Guichard et Huteau, 2006, p. 75-77).



Ce poids accordé aux « représentations » soulève la question de leur formation. Les études longitudinales de Bernadette Dumora (1990) de populations de collégiens fournissent des indications précieuses à ce sujet. Dumora met en évidence la construction progressive de deux processus de réflexion – la « réflexion comparative » et la « réflexion probabiliste » – qui se combinent pour former une « réflexion implicative ». La « réflexion comparative » consiste dans l'établissement d'une relation entre soi et un personnage de professionnel ou une profession. Au début du collège, cette réflexion – très pauvre – ne met pas en connexion deux types de représentations (soi et professions) : l'argumentation est réduite à une tautologie ou à une simple juxtaposition. Elle s'organise ensuite en une réflexion métaphorique : le jeune voudrait « faire comme » ou « être comme » une personne de l'entourage (ou un personnage médiatique) – d'une manière globale – sans distinguer des caractéristiques du soi et de la profession. Elle devient métonymique lorsque l'adolescent procède à des comparaisons, encore désordonnées et elliptiques, entre certaines caractéristiques prégnantes d'un professionnel ou de la profession et ces mêmes caractéristiques qu'il peut reconnaître chez lui. Le dernier palier de ce développement est une mise en tension complexe entre des catégories abstraites de soi et celles de la profession : la capacité d'abstraction permet alors de penser les professions en termes de fonctions sociales et non plus d'actions concrètes imaginées ou imaginaires, comme elle permet aussi de bâtir une « théorie de soi » consistante et de dépasser les descriptions parcellaires et additives de soi. Le processus « réflexion probabiliste » suit un développement analogue, allant de la pensée manichéenne et magique de l'enfance à la prise en compte du doute, de l'incertitude, de l'aléatoire, de la chance et de la probabilité qui caractérisent toute problématique de l'orientation. Ainsi, alors que l'enfant d'une dizaine d'années peut se dire « c'est sûr, j'y parviendrai, il suffit que je le veuille », l'adolescent ou le jeune adulte – beaucoup plus circonspects – comparent leurs chances de réussite dans les diverses options. Les adolescents distinguent et combinent progressivement les facteurs internes et externes susceptibles d'influencer leur orientation, ils repèrent les facteurs favorables et les facteurs défavorables. Enfin, ils manient le raisonnement hypothético-déductif et ils réfléchissent aux implications de leurs choix en termes de schèmes moyens-fins, de critères de pondération entre le désirable et le probable, de hiérarchies de préférences et de scénarios possibles. Les adolescents combinent de diverses manières les conclusions de ces deux réflexions : certains – parmi les meilleurs élèves – tendent à s'appuyer uniquement sur leur réflexion probabiliste et à se donner pour unique projet « d'aller le plus loin possible » dans les études les plus ambitieuses possibles en différant toute autre décision. D'autres – parmi les plus faibles – maintiennent l'expression d'un choix professionnel ambitieux, tout en étant conscients – aux termes de leur réflexion probabiliste – que leur réussite scolaire ne leur offre pas de telles possibilités. Ils entrent alors dans un mode de pensée magique : la croyance que « quelque chose de favorable arrivera » leur permet de surmonter provisoirement au moins cette contradiction. Dans la plupart des cas, c'est cependant une logique réaliste et scolaire qui se met en place, une accommodation aux probables, avec ses renoncements et ses rationalisations (Dumora et Lannegrand-Willems, 1999). Ainsi, avec l'irruption de la réalité institutionnelle de l'orientation, la plupart des adolescents passent-ils des mythes de leur classe d'âge aux normes de l'institution auxquelles on se soumet chacun pour soi.





Ce poids de l'école dans la formation des représentations d'avenir a été souligné par d'autres chercheurs. Par exemple, Alain Kokosowski (1983) a observé que les représentations d'avenir des lycéens français formaient deux sous-ensembles. Le premier fait référence à la situation scolaire actuelle de l'élève : le jeune s'estime « bien » ou « mal » orienté, fort ou faible, etc. Le second sous-ensemble comprend à la fois des traits permettant d'évaluer les filières de formation supérieure (masculines ou féminines, comportant ou non certaines matières, faciles ou difficiles, etc.) et des dimensions relatives aux professions (conception-exécution, sédentaire-mobile, relationnel-bureau, etc.).

La position occupée dans le système scolaire marque la représentation des professions. On observe ainsi de notables différences dans la perception de la structure professionnelle selon le sexe de l'élève, selon sa filière d'étude (Guichard et Cassar, 1998) et aussi, probablement, selon sa trajectoire sociale et scolaire (Guichard, Devos *et al.*, 1994 ; Guichard, 1996). Par exemple, un garçon préparant un baccalauréat scientifique tend à décrire le médecin et l'ingénieur de manière semblable et à les différencier nettement des professions d'assistance à autrui. Une jeune fille se préparant à un baccalauréat médico-social adopte plutôt une attitude inverse. Ces observations ne confirment que partiellement le modèle de L. Gottfredson. Certes, tous les adolescents privilégient dans leur évaluation des professions les dimensions « prestige » et « masculinité-féminité ». Ils ne se réfèrent pas pour autant à une même carte cognitive des professions. La représentation de la structure des relations entre les professions semble au contraire dépendre de la position qu'occupe l'élève ou l'étudiant dans le système de formation. La structure du système scolaire et les procédures d'orientation apparaissent, par conséquent, constituer un déterminant majeur de la formation des représentations d'avenir des jeunes. L'école peut être ainsi décrite comme un miroir structuré proposant à l'élève un reflet de lui-même, dans lequel il se reconnaît d'une certaine manière. Ce miroir structuré est ainsi un miroir structurant (Guichard, 1993, 1996). La dimension principale qui organise le reflet de soi (et des autres) dans ce miroir est celle de l'excellence, telle qu'elle est scolairement produite et définie. Cette dimension n'est cependant pas la seule. Tout système scolaire constitue un système de classement des disciplines scolaires allant de pair avec un système de répartition des individus. Ces systèmes sont intériorisés par les jeunes qui le fréquentent. Ils deviennent ainsi des schèmes cognitifs.

Le lien entre les expériences passées de l'individu et les représentations de soi et des professions semble néanmoins plus complexe qu'une simple causalité. Le lien entre les expériences passées de l'individu et ses représentations de soi et des professions semble néanmoins plus complexe qu'une simple causalité linéaire où la formation des anticipations actuelles – les représentations d'avenir – s'expliqueraient « mécaniquement » par les identifications, les actions et interactions et les interlocutions passées et présentes de l'individu. Fondamentalement, l'être humain apparaît, en effet, comme un sujet intentionnel qui met en perspective ses diverses expériences (passées, présentes et anticipées) pour leur donner sens : il se « personnalise » (Malrieu, 2003). Ainsi, l'adolescent n'est-il pas qu'un élève : il vit dans une famille, il a certaines activités de loisirs, il pratique certains sports, il interagit dans des groupes de camarades, il exerce tel ou tel « petit boulot », il vit telle histoire d'amour, etc. Ces diverses activités et interactions le conduisent à se construire dans différentes formes identitaires subjectives formant un système diversifié caractérisant sa subjectivité. Ces formes constituent des constructions de soi dans un certain contexte en référence à des cadres cognitifs identitaires (des structures





mentales – comprenant des attributs ayant des valeurs par défaut – relatives aux divers groupes et catégories sociales propres à un contexte social donné à un moment donné) (Guichard, 2004). Certaines de ces formes identitaires subjectives sont anticipées. Par exemple, tel adolescent peut se construire, selon les contextes où il interagit, dans les formes identitaires actuelles de l'élève, du footballeur, de l'employé de fast-food, etc., mais il peut aussi s'anticiper (notamment) dans celles du professeur et du footballeur professionnel. De telles anticipations de soi constituent des mises en perspective de l'expérience présente – des diverses formes identitaires subjectives présentes – conduisant à l'interpréter d'une certaine manière et à lui donner un certain sens. Le regard porté – depuis un point de vue futur – sur le présent contribue ainsi à le structurer. Il semble que, dans les sociétés post-modernes (mondialisées et en évolution très rapide), les adolescents et jeunes adultes doivent s'engager dans de telles mises en perspectives de leur présent du point de vue de plusieurs futurs possibles : pour plagier Bill Law (1981), il leur faut avoir plus d'un « soi possible » en réserve.

Si l'individu apparaît capable de se rapporter de plusieurs points de vue à son expérience présente en vue de l'interpréter de diverses façons, il semble aussi à même de se rapporter de différentes manières aux professions, en fonction des contextes et des interactions dans lesquels il est engagé. L'hypothèse peut être posée de l'existence de trois types majeurs de représentations professionnelles : sociales, analytiques et intimes (Guichard et Huteau, 2006, p. 155-156). Les premières font référence à la structure des rapports sociaux entre professions. S'appuyant sur un petit nombre de dimensions, elles joueraient un rôle essentiel dans l'élaboration des préférences professionnelles des individus : ce sont ces représentations que manifestent les cartes cognitives des professions comme celle que propose L. Gottfredson. Leur mode d'évolution semble être celui des représentations sociales : elles ne se modifient pas aisément. Les représentations analytiques seraient des cadres cognitifs relatifs aux caractéristiques concrètes d'une profession : activités et relations de travail, contexte de l'activité, avantages et inconvénients, etc. Ces représentations – nettement plus modifiables que les premières – apparaissent sensibles à l'information ou aux programmes d'éducation à l'orientation (Hennequin *et al.*, 1998). Enfin, il semble bien qu'une ou quelques professions puissent être, pour un individu donné, l'objet d'un investissement intime de soi : cette (ou ces) profession(s) prend un sens particulier pour lui, compte tenu de son histoire personnelle, de ses valeurs, de ses attentes, etc. (Par exemple, tel lycéen verra le professeur de philosophie comme quelqu'un qui peut aider les « jeunes à réfléchir et à construire une société plus juste »). Ces représentations intimes des professions semblent évoluer lentement (en liaison avec l'activité continuée de personnalisation : d'écriture et de réécriture par la personne du sens de son existence).

2.3.1 *L'image de soi dans les travaux de Super*

L'image de soi tient une place prépondérante dans les travaux de Super. Pour cet auteur, « le processus de développement vocationnel consiste essentiellement à développer et à actualiser une image de soi : il s'agit d'un processus de compromis dans lequel l'image de soi est un produit de l'interaction d'aptitudes innées, de la constitution [...], de l'opportunité de jouer divers rôles et de l'évaluation de la quantité d'approbation que les résultats de l'occupation des rôles recevront de

la part des figures d'autorité et des pairs » (Super, 1953, p. 190, cité par Vroom, 1964, p. 72, notre traduction). Cette image s'élabore à partir des perceptions que l'individu a de lui-même dans des contextes variés (image de soi comme travailleur, comme citoyen, comme membre d'une famille). Ainsi serait-il plus exact de parler du système des images de soi « qui constitue la constellation plus ou moins organisée de toutes les images de soi » (Bujold, 1989, p. 179). L'image de soi peut être décrite en termes de complexité, différenciation, complétude et spécificité. L'image de soi vocationnelle comporte, pour Super, les éléments considérés comme porteurs de sens par la personne dans le domaine vocationnel. Les images de soi peuvent être caractérisées selon des méta-dimensions parmi lesquelles figurent notamment l'estime de soi, le réalisme, la clarté des images.

L'image de soi s'élabore dès l'enfance par différents processus décrits par Super et va se trouver transposée, en général à partir de l'adolescence, à des situations professionnelles. Cette transposition s'opère de plusieurs façons : par identification à un adulte, par les premières expériences de travail, par une évolution graduelle (par exemple projet qui s'affine et s'affirme pendant les études). L'image de soi s'actualise finalement dans les activités professionnelles, que ce soit une image de soi positive en congruence avec une expérience de succès ou une image négative que confirment des échecs répétés.

Pour Lévy-Leboyer (1993, p. 39), la théorie de Super a de l'intérêt en ce qui concerne la construction de l'image de soi et son rôle dans le développement vocationnel « parce qu'elle s'applique aussi bien au développement de la carrière qu'à ses débuts. Le développement professionnel se fait aussi à travers l'évolution d'une image de soi nourrie des très nombreuses évaluations qui font partie de l'activité professionnelle ainsi que des essais de rôles divers qui la jalonnent ».

2.3.2 *Les représentations dans les travaux de Gottfredson*

Depuis le début des années quatre-vingt, la théorie du développement des aspirations professionnelles de Gottfredson constitue une référence pour de nombreux auteurs et praticiens du champ vocationnel. Cette théorie « se propose d'expliquer comment les représentations [...] professionnelles se forment, comment les aspirations se circonscrivent progressivement et comment chacun effectue des compromis lorsqu'il veut réaliser ses choix professionnels » (Guichard, 1993, p. 80).

On comprend mieux l'importance des représentations dans les conceptions de Gottfredson en prenant connaissance des huit concepts principaux qui les structurent :

- le *concept de soi* : il s'agit sensiblement de l'image de soi de Super qui renvoie à la façon dont l'individu se perçoit, du type de personne qu'il pense ou voudrait être et qu'il pense ou voudrait ne pas être. Certaines composantes du concept de soi sont centrales comme les capacités, les intérêts, la place dans la société ou le groupe d'appartenance ;

- les *représentations professionnelles* : les individus perçoivent les professions et ceux qui les exercent selon les informations dont ils disposent et les croyances, les stéréotypes qu'ils véhiculent. Ces représentations peuvent donc s'avérer inexactes, déformées, floues... ;
- la *carte cognitive des professions* : Gottfredson a mis en évidence deux dimensions principales qui, selon elle, structurent de façon très prégnante et largement partagée les représentations des professions : le caractère masculin-féminin de la profession et son degré de prestige ;
- les *préférences professionnelles* : elles résultent d'un processus de comparaison entre les représentations des professions et le concept de soi. Les professions en accord avec le concept de soi ont tendance à être jugées attractives alors que celles qui paraissent dissonantes ont tendance à être rejetées. D'après Munoz-Sastre (1994, p. 235), le jugement de compatibilité entre les deux types de représentations qui est opéré par l'individu lui-même permet de distinguer la conception de Gottfredson de celle de Holland pour qui « la compatibilité est le fait du jugement d'un expert, guidé par la typologie RIASEC. Les préférences professionnelles résultent ici d'un processus de jugement, exercé sur les représentations des professions en fonction de la perception que l'on a de soi » ;
- l'*accessibilité des professions et des formations* : l'individu porte un jugement sur les obstacles ou sur les éléments favorables susceptibles d'intervenir, selon lui, dans sa progression vers les professions préférées et il le fait en tenant compte des connaissances et de sa perception de l'environnement socio-économique. Comme les autres représentations, celles-ci peuvent être marquées par plus ou moins de réalisme qui concerne ici l'évaluation des débouchés, les possibilités de formation, les contraintes financières et matérielles... ;
- les *alternatives professionnelles* : elles résultent de la confrontation des désirs (préférences) et de la réalité perçue (accessibilité). Le poids relatif de chacune de ces deux polarités connote l'alternative comme plutôt idéaliste ou plutôt réaliste ;
- la *zone des alternatives acceptables* : cette zone, sur la carte cognitive, est celle des alternatives professionnelles jugées acceptables et qui ont tendance à se regrouper dans l'espace et figurent la place que l'individu estime pouvoir être la sienne dans le monde du travail et la société ;
- l'*aspiration professionnelle* : c'est la profession constituant la meilleure alternative, selon l'individu, pour lui et à un moment donné.

C'est en construisant progressivement un concept de soi en interaction avec la formation des préférences professionnelles que l'individu en arrive à constituer un projet personnel et professionnel. À partir de 14 ans, le niveau de développement vocationnel, selon Gottfredson, est celui de la construction de l'identité. L'adolescent dispose de structures psychiques (concept de

soi, carte cognitive des professions) favorisant son autonomie dans ses évaluations et ses orientations.

Une des principales critiques formulées à l'égard de la théorie gottfredsonienne vise l'unicité (universalité) de la carte cognitive des professions. Selon Guichard (1993, p. 106), compte tenu des apports de la psychologie sociale cognitive et de la sociologie, cette position théorique est difficile à tenir. Les individus élaboreraient en fait des cartes cognitives qui seraient en partie fonction de leur situation personnelle, ce qui conduit à des différences de cartes cognitives. Les travaux empiriques et la revue de question opérés par Munoz-Sastre (1996, p. 327) mènent cet auteur à conclure à propos de la théorie de Gottfredson qu'il est vraisemblable que les dimensions Genre et Statut social structurent de façon prégnante la plupart des cartes cognitives des professions (puisque ces dimensions ont été retrouvées en interrogeant des publics variés) mais qu'il faut sans doute y adjoindre d'autres dimensions comme notamment celle des Valeurs. Cet auteur estime qu'il existe un consensus suffisant pour considérer que les cartes cognitives des professions peuvent être appréhendées au niveau du groupe homogène d'individus (l'auteur ne précise pas les critères d'homogénéité), par exemple élèves citadins de terminale dans une filière littéraire. En effet, les représentations des professions y seraient elles-mêmes d'une homogénéité autorisant l'interprétation à ce niveau. En revanche, l'importance des critères de choix (Genre, Statut, Intérêts...) des professions est marquée par une forte variabilité intergroupale et interindividuelle. Le seul niveau d'analyse adéquat pour comprendre le poids des critères serait donc le niveau individuel.

Malgré les critiques qu'elle a inspirées, les apports de la théorie de Gottfredson sont sensibles. Notons, pour servir notre propos sur les représentations et amorcer déjà la section consacrée aux processus, le déplacement de l'étude traditionnelle des intérêts, valeurs et maturité vocationnelle, vers celle des processus cognitifs intervenant dans la formation des projets (Guichard, 1993, p. 107).

2.3.3 *Le projet comme représentation (identitaire)*

Le projet (personnel, de formation, professionnel) est aujourd'hui omniprésent dans les dispositifs éducatifs et d'insertion sociale et professionnelle à tel point qu'on peut s'interroger sur le sens à donner à cette hégémonie (Botteman, 1997 ; Castra, 2003).

Pour Goguelin (1988, p. 222), « le concept de projet [...] est central dans toutes les actions humaines ». L'auteur regrette cependant que les psychologues n'aient pas travaillé de façon consistante sur ce thème du projet, même si de nombreux auteurs appartenant à des courants multiples, fournissent des points de repère essentiels (voir Boutinet, 1993, p. 126-141). Trois éléments clés apparaissent récurrents dans les travaux des psychologues dont on peut s'inspirer pour traiter du projet : l'intention, l'anticipation, l'idéalisation.

L'intention renvoie aux motivations (conscientes ou inconscientes) sous-tendant le projet. Dans une perspective cognitivo-comportementale, l'intention sera abordée, par exemple, sous l'angle de la valeur accordée par l'individu aux résultats que le projet concourt à atteindre (théories de l'expectation-valence). Dans une perspective humaniste, l'intention sera signalée par l'orientation des efforts de l'individu pour l'actualisation de soi, la construction d'une personnalité et d'une identité propres. L'anticipation a été particulièrement étudiée en psychologie cognitive et sociale cognitive comme représentation de l'évolution d'une situation et des déterminants de cette évolution (par exemple attente de résultats, attribution causale). La psychologie dynamique, a mis l'accent sur le caractère structurant de représentations idéales du moi. Celles-ci, référées à un état de perfection inaccessible, conduisent nécessairement à des déceptions dont l'individu devra s'accommoder pour maintenir son projet.

Pour Guichard (1993, p. 16), « la notion de représentation (que l'on trouve tant en sociologie qu'en psychologie sociale ou cognitive) est [...] probablement celle qui permet le mieux aujourd'hui d'approcher d'un point de vue scientifique la question du projet et de son élaboration. [...] En tant que représentation d'une situation présente et passée, le projet en constitue une connaissance, une lecture, une interprétation déterminées. On peut donc dire du projet qu'il est une certaine sélection et mise en forme des faits passés et présents à la lumière d'une intention future ».

Le projet apparaît donc à la fois comme « outil intellectuel » pour guider des actions, prendre des décisions, traiter l'information, comme expression et construction de composantes fondamentales de la personnalité et de l'identité. Le projet n'est pas un objectif ou un ensemble d'objectifs car il est englobant et, par nature évolutif, en s'ajustant aux expériences. En revanche, les objectifs s'intègrent à un projet comme moyens à son service. Le projet revêt nécessairement une dimension identitaire. En construisant un projet, l'individu exprime ce qu'il pense être ou voudrait être. Cette élaboration aide l'individu à se définir dans un environnement (institutionnel, social, économique...). Guichard (1993, p. 55-67), reprenant les thèses d'Erickson (1972), montre comment la constitution de l'identité chez l'enfant puis l'adolescent s'apparente, par plusieurs de ses aspects, à un projet. Chez Erickson, « [...] c'est l'image de soi dans le futur qui détermine la construction de l'identité présente » (Guichard, *ibid.*, p. 63). Le projet s'inscrit « aux fondements mêmes de l'identité » (*ibid.*, p. 56), l'individu se définissant par la qualité de l'espoir que lui-même et d'autres personnes placent dans son devenir, par la volonté autonome qu'il tente de mettre en œuvre, par les anticipations imaginaires de ce qu'il sera, parce qu'il se sent capable d'apprendre à maîtriser, enfin par les rôles d'adulte (professionnels) dans lesquels il se reconnaît et peut être reconnu par les autres.

Parlant d'un projet d'amélioration des compétences professionnelles, Boutinet (1993, p. 96) rappelle qu'« associer identité et projet, c'est vouloir

signifier que le projet n'est pas qu'une anticipation opératoire ; il est aussi un certain désir de reconnaissance à travers [...] la façon d'envisager la relation présent-futur. [...] De ce point de vue, le projet professionnel exprime bien un souci présent de reconnaissance sociale ; on pourrait parler à ce propos de projet identitaire tendant à une meilleure reconnaissance de soi simultanément par soi-même et par les autres ». Les deux autres axes principaux du projet vocationnel de l'adulte, selon Boutinet, « avoir ou ne pas avoir un emploi » et « disposer d'une certaine mobilité professionnelle » sont naturellement « en prise » avec les processus identitaires (même si l'auteur n'en fait pas mention explicitement). L'image, la définition de soi se jouent aussi sur ces deux axes, bien sûr avec des modalités différentes selon les individus et les contextes.

Ces considérations sur les liens entre projet et identité nous persuadent de l'ineptie qu'il y a à prescrire un projet vocationnel, ce qui reviendrait en quelque sorte à décréter l'identité. En ce sens, il y a tout lieu de suivre les auteurs qui nous détournent du risque d'une dictature du projet (Botteman, 1997 ; Castra, 2003). Mais ces considérations nous convainquent aussi de porter la plus grande attention à l'élaboration des projets en psychologie vocationnelle et en conseil en parcours de carrière. Projets de plusieurs types puisque, bien souvent, il sera utile de connaître des projets concernant des sphères extra-professionnelles pour appréhender les projets professionnels et de formation. Goguelin (1998) suggère par exemple, en bilan de compétences, de s'intéresser au projet de vie afin de mieux contextualiser les décisions professionnelles.

2.3.4 Représentation sociale et identité

Des travaux de psychologie sociale posent comme incontournable l'approche de l'identité par l'étude des représentations sociales initiée par Moscovici (1961). Pour Chauchat (1999, p. 8), « l'identité est et ne peut être que sociale » en ce sens qu'il n'y a pas d'individualité indépendamment d'un rapport au monde social. Rappelant les conceptions de Zavalloni et Louis-Guérin (1984), Chauchat (*ibid.*, p. 11) souligne que « l'identité sociale relève de la position subjective du sujet, c'est-à-dire de ce qui a de l'importance pour lui, de ce qui fait sens dans sa vie. Ce n'est pas l'appartenance ou non à un groupe qui compte mais la manière dont le sujet inscrit sa vie dans le groupe [...] ». Cette insistance sur la position subjective du sujet signifie que l'identité se construit aussi par rapport à des groupes de référence, auxquels le sujet n'appartient pas nécessairement, ce qui marque une différence avec les travaux de Tajfel (1972) qui fonde sa théorisation de l'identité sur la connaissance du sujet de son appartenance à un groupe. Cette nuance renforce encore l'orientation de l'analyse vers la façon dont l'individu perçoit, se représente lui-même et son environnement. Pour Chauchat (*ibid.*, p. 14), l'identité (sociale) peut être définie comme une représentation sociale, certes particulière puisque l'objet de la représentation est le sujet

lui-même. Il s'agit bien d'une représentation sociale puisqu'elle est, pour une part, élaborée en commun par les membres d'un groupe et mène à une interprétation semblable de phénomènes auxquels les sujets sont confrontés. « L'identité est sociale parce que le même type d'expériences déclenche le même type de processus et de mécanismes identitaires et parce qu'elle est ancrée dans un univers symbolique » (*ibid.*, p. 15).

Tap (1988, p. 74-77) propose sept dimensions de l'identité qui permettent de rendre compte de la construction dialectique de l'identité avec l'environnement (institutionnel en l'occurrence) :

- le sentiment d'identité étroitement lié à celui de continuité dans la perspective temporelle ;
- le sentiment d'unité ou de cohérence interne ;
- la multiplicité des identités organisées en système dynamique ;
- les processus de séparation, d'autonomie et d'affirmation de l'individu face à l'extérieur ;
- le renforcement par le sentiment d'originalité ou expérience de son unicité ;
- l'enracinement dans l'action et dans la production d'œuvres ;
- la valorisation de soi par l'action et aux yeux d'autrui conduisant à une estime de soi.

L'identité est ici envisagée comme un ensemble structuré de représentations de soi qui joue un rôle déterminant dans la genèse et la gestion des rapports de l'individu avec l'environnement et avec lui-même. Cette structure dépend largement de l'interaction avec les composantes sociales de l'environnement (par exemple groupe d'appartenance, de référence) et aussi de son ancrage dans l'action. Costalat-Founeau (1997, p. 63) propose un modèle capacitaire où interviennent des capacités objectives (celles validées, légitimées socialement et acceptées par l'individu) et des capacités subjectives (sentiments à l'égard de soi et de ses réalisations) :

Le modèle capacitaire permet de mettre en synergie les capacités objective et subjective. [...] Nous le savons, il existe un lien étroit entre l'estime de soi et les jugements des autres sur soi : si l'on accorde explicitement une compétence à une personne, celle-ci pourra accroître la congruence entre ce jugement externe et sa propre auto-évaluation.

Ibid., p. 64.

L'auteur introduit une variable intermédiaire entre ce pôle individuel dit subjectif et ce pôle social dit objectif : la compétence d'action. C'est en effet principalement par ses actions que le sujet provoquera des changements de représentation (représentations de soi par autrui et par soi-même) :

À la base de la représentation existent des compétences d'action qui induisent des effets capacitaires inhérents à cette même action. Par l'actualisation des compétences, l'action produit une objectivation sociale de type expérientiel qui active simultanément un « effet capacitare » rétroactif d'ordre socio-affectif [...].

C'est par conséquent dans une forme de « causalité circulaire » qu'il faut envisager la relation action-représentation de soi .

Costalat-Founeau, 1997, p. 65 et 67.

De la relation dynamique existant entre capacités objectives et subjectives naît une « tension vers une congruence » mais cette congruence n'est pas toujours possible et les représentations passent par différentes phases. Les phases marquées par de l'acuité représentationnelle amenée par la congruence sont plus propices à l'action réussie.

Par son effet capacitare, l'action « alimente » la représentation de soi par le biais de plusieurs de ses composantes décrites par Tap (voir ci-dessus). Un lien est donc théoriquement établi entre action, représentation sociale et identité, ce qui permet d'envisager des connexions possibles avec un corps de recherches assez distant des représentations sociales et de l'identité mais centré sur les représentations de ses capacités : la théorie sociale cognitive de Bandura.

2.3.5 *Le sentiment d'efficacité personnelle*

Pour Bandura (1980, 1986), 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 parmi les principaux mécanismes régulateurs des comportements. Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) 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 attendus » (Bandura, 1986), mais aussi aux croyances à propos de leurs capacités à mobiliser la motivation, les ressources cognitives et les comportements nécessaires pour exercer un contrôle sur les événements de la vie (Wood et Bandura, 1989). Ces croyances constituent le mécanisme le plus central et le plus général de la gestion de soi (*personal agency*). En particulier, le SEP est supposé aider les gens à choisir leurs activités et leurs environnements et déterminer la dépense d'efforts, leur persistance, les types de pensées (positives vs négatives) et les réactions émotionnelles face aux obstacles.

Le SEP influe positivement sur la performance. Il a un rôle direct en permettant aux personnes de mobiliser et organiser leurs compétences. Il a un rôle indirect en influençant le choix des objectifs et des actions. Les résultats de la méta-analyse effectuée par Sadri et Robertson (1993) confirment que le SEP est corrélé avec la performance (r après correction = .40) et avec le choix du comportement (r après correction = .34). La liaison du SEP avec la performance est plus faible dans les études en milieu naturel (r = .37) que dans les situations expérimentales (r = .60).

Bandura, dans la perspective sociale cognitive qui est la sienne, s'intéresse surtout au traitement de l'information effectué par l'individu à propos de lui-même, de ses comportements et de leurs résultats, de l'environnement. Le terme d'identité n'est pas utilisé fréquemment par Bandura (il est par exemple absent de l'index thématique de son ouvrage de 1997). Dans l'introduction du chapitre consacré à la vie professionnelle (1997, p. 422), l'auteur dit cependant que la vie professionnelle est une « source majeure de l'identité personnelle et du sens de la valeur personnelle » et un peu plus loin, « en prenant des décisions pour leur carrière, les gens sont aux prises avec les incertitudes quant à leurs capacités, la stabilité de leurs intérêts, la recherche à court et long terme de différentes professions alternatives, l'accessibilité des carrières envisagées, et le type d'identité qu'ils tentent de se construire ». La problématique identitaire n'est donc pas complètement étrangère aux préoccupations de Bandura. Celui-ci attache une grande importance aux perceptions et interprétations que l'individu fait de ses interactions avec l'environnement, notamment d'un point de vue développemental et il y a là manifestement recouvrement de champ avec les travaux sur l'identité. Un des concepts principaux dans la théorie de Bandura est celui d'agentivité (notre traduction de *human agency*), définie comme la façon dont l'individu est agent de son comportement. En s'intéressant aux processus par lesquels s'élabore un sens personnel d'agentivité¹ (perception de sa propre agentivité dont le SEP est la composante la plus étudiée), Bandura décrit des mécanismes responsables d'un « effet capacitaire » selon la terminologie de Costalat-Founeau (voir section précédente).

La constitution de ce sens de l'agentivité requiert chez l'enfant de réaliser que les actions produisent des résultats et que les actions sont produites par lui-même (Bandura, 1997, p. 164).

Les enfants acquièrent un sens d'agentivité personnelle quand ils reconnaissent qu'ils peuvent faire arriver les choses et qu'ils se considèrent eux-mêmes comme les acteurs de ce qui est arrivé. La construction du soi n'est pas entièrement une question de réflexion sur ses propres expériences. Quand les enfants commencent à acquérir un peu de maturité et à parler, les gens autour d'eux les appellent de leur nom et les traitent comme des personnes distinctes. La compréhension du langage accélère la reconnaissance de soi et le développement du sens de l'agentivité

Ibid., p. 167, notre traduction.

C'est dire que les représentations que l'individu se fait de lui-même dépendent des résultats de ses actions et des généralisations qu'il opère à ce propos mais sont influencées par l'environnement social comme la famille,

1. Voir section 2.4.2.

l'école ou l'organisation. Par l'expérience de comportements à visée exploratoire, par l'observation des autres (modelage) ou par l'éducation (familiale, scolaire), l'enfant apprend progressivement à évaluer ses capacités et développe ainsi des compétences d'auto-évaluation qui, à l'âge adulte, prendront la forme d'un sens de l'efficacité personnelle plus ou moins stable et en phase avec la réalité extérieure (*accurate*).

L'ensemble substantiel de recherches sur les différents effets du SEP est résumé ainsi par Bandura, (1995, p. 11) : les personnes qui ont un faible SEP dans un domaine particulier évitent les tâches difficiles qu'elles perçoivent comme menaçantes. Elles ont des niveaux faibles d'aspiration et une faible implication par rapport aux buts qu'elles ont choisis. Confrontées à des difficultés, elles butent sur leurs déficiences personnelles, sur les obstacles et sur les conséquences négatives de leurs actes plutôt que de se concentrer sur la façon d'obtenir une performance satisfaisante. Elles diminuent leurs efforts et abandonnent rapidement face aux difficultés. Elles sont lentes à retrouver leur sens de l'efficacité après un échec ou un délai dans l'obtention de résultats. Elles considèrent une performance insuffisante comme la marque d'une déficience d'aptitude et le moindre échec entame leur foi en leurs capacités. Ces caractéristiques minimisent les opportunités d'accomplissement et exposent l'individu au stress et à la dépression.

Au contraire, un SEP élevé augmente les accomplissements et le bien-être personnel de plusieurs façons. Les personnes avec une forte assurance concernant leurs capacités dans un domaine particulier considèrent les difficultés comme des paris à réussir plutôt que comme des menaces à éviter. Une telle approche des situations renforce l'intérêt intrinsèque et approfondit l'implication dans les activités. Ces personnes se fixent des buts stimulants et maintiennent un engagement fort à leur égard. Elles augmentent et maintiennent leurs efforts face aux difficultés. Elles recouvrent rapidement leur sens de l'efficacité après un échec ou un retard. Elles attribuent l'échec à des efforts insuffisants ou à un manque de connaissances ou de savoir-faire qui peuvent être acquis. Elles approchent les situations menaçantes avec assurance car elles estiment exercer un contrôle sur celles-ci. Cet ensemble de caractéristiques d'auto-efficacité favorise les accomplissements personnels, réduit le stress et la vulnérabilité face à la dépression.

Introduit dans la littérature relative aux carrières par Hackett et Betz en 1981, le SEP est, selon Lent *et al.* (1994, p. 83), l'élément de la théorie sociale cognitive ayant retenu le plus l'attention dans la littérature carriérolgique. Le SEP s'est avéré être un prédicteur des choix d'études et de carrière et des indices de performance.

Le SEP intervient notamment comme médiateur du développement des intérêts professionnels, des choix de carrière et des niveaux de performance. Ainsi, les gens développeraient des intérêts pour les activités dans lesquelles ils conçoivent pouvoir réussir et cette anticipation de succès est en grande

partie étayée par les expériences antérieures positivement renforcées, elle peut l'être aussi par l'observation des résultats obtenus par d'autres personnes (modelage). Le choix de carrière et celui des actions pour y arriver (par exemple études, formation) dépendent des intérêts mais aussi des chances estimées de succès, elles-mêmes dépendantes du SEP et de l'environnement réel et perçu (débouchés, sélection...). Plus les gens ont un SEP fort et plus ils envisagent des carrières nombreuses comme possibles et mieux ils s'y préparent. Les gens s'auto-limitent dans leurs choix de carrière, souvent parce qu'ils doutent de leurs capacités. Par exemple, les femmes limitent leurs intérêts pour certaines activités traditionnellement masculines, même si leurs capacités ne sont pas, en fait, inférieures à celles de ceux-ci (Lent *et al.*, 1994).

Taylor et Betz (1983) ont été les premières à étudier le SEP relatif au processus de choix de carrière. Cette étude a montré que les personnes ayant peu de confiance dans leurs capacités à réaliser efficacement les opérations nécessaires à un choix de carrière obtenaient aussi des scores d'indécision vocationnelle plus élevés. Les résultats obtenus par Taylor et Popma (1990) confirment les précédents. Le SEP à l'égard des tâches à effectuer pour le choix de carrière est modérément et négativement lié à l'indécision vocationnelle et au locus de contrôle externe. Ce type de SEP, dans cette dernière étude s'avère être le meilleur prédicteur de l'indécision vocationnelle des lycéens.

Les travaux de Bandura sont actuellement célèbres pour le développement des connaissances sur le SEP, comme ils l'ont été précédemment pour l'apprentissage social. Mais ces « concepts phares » valent surtout par leur intégration à un ensemble théorique fondé sur la recherche scientifique et applicable à de nombreux domaines : la théorie sociale cognitive (TSC). Nous développerons ces aspects dans la section 2.4.2 consacrée aux processus.

2.4 *Intérêt porté aux processus de transformation des représentations et de l'identité*

La psychologie du travail et les disciplines connexes ont fait des progrès notables dans la description et l'analyse des processus psychiques à l'œuvre dans les situations où l'individu réfléchit à son orientation ou prend des décisions concernant sa carrière. Dans cette section, nous allons prendre connaissance de façon synthétique d'un certain nombre de ces travaux sur les processus.

2.4.1 *Les processus du choix vocationnel*

Ces processus ont principalement été étudiés chez les adolescents et les jeunes adultes et notamment à l'aide des concepts de développement, maturité, indécision vocationnels. La synthèse qui suit sera plus spécialement

focalisée sur les deux derniers termes en ce sens que la genèse vocationnelle depuis l'enfance ne concerne qu'indirectement les applications au monde de l'entreprise, même s'il est important, pour le psychologue du travail, de disposer de connaissances dans ce domaine aussi.

La maturité vocationnelle peut être définie comme « une combinaison d'exploration des ressources d'information disponibles pour le sujet, de connaissance de soi (résultats scolaires, compétences, intérêts et valeurs), de connaissance des activités professionnelles, de mise en place d'une activité de planification des démarches et d'utilisation d'un processus efficace dans la prise de décision » (Forner et Dosnon, 1992, p. 374). Dans une perspective développementale, la maturité peut être explicative de l'indécision : « Le fait d'être indécis [dans de telles perspectives] n'est pas l'indice de difficultés personnelles mais traduit simplement l'état d'immaturité » (Dosnon, 1996, p. 133). Il existe une autre forme d'indécision dite généralisée, non spécifique à la sphère des choix professionnels mais se traduisant par une incapacité généralisée à prendre des décisions de quelque nature que ce soit. L'examen des résultats de recherches montre un lien entre indécision et anxiété et indique qu'il faut sans doute distinguer et mettre en relation types d'indécision (professionnelle/généralisée) et d'anxiété (anxiété état spécifique à la situation de choix vocationnel/anxiété trait dispositionnelle et donc générale). Toutefois les relations entre ces différents types d'indécision et d'anxiété prennent des formes multiples (Dosnon, 1996, p. 135) qui ne se prêtent pas à une description en termes généraux.

Parmi les difficultés les plus fréquemment associées à l'indécision par les praticiens, Dosnon (1996, p. 136) cite : l'absence d'information sur soi ou sur le monde du travail, les difficultés associées à la construction de l'identité et à la formation du concept de soi, l'existence d'un conflit intrapersonnel qui résulte des potentialités multiples dont chacun est porteur, les conflits d'attentes de gratifications (avantages/inconvénients d'une profession), l'anxiété décisionnelle, le besoin de réassurance consécutif au choix. Les résultats d'études corrélatives réalisées avec des outils psychométriques évaluant l'indécision entre autres variables psychologiques complètent cette information en indiquant que l'indécision est corrélée négativement avec l'exploration professionnelle, les activités de planification professionnelle et de résolution de problème, la maturité vocationnelle, la confiance dans ses compétences pour décider, au locus de contrôle interne, à la construction de l'identité professionnelle, à l'estime de soi... On a vu plus haut (Taylor et Betz, 1983 ; Taylor et Popma, 1990) que l'indécision vocationnelle a tendance à varier inversement au sentiment d'efficacité relatif aux tâches à réaliser pour effectuer un choix vocationnel.

L'indécision apparaîtra si l'individu ne trouve pas de solution acceptable ou s'il n'arrive pas à déterminer de façon suffisamment certaine cette acceptabilité, s'il n'arrive pas à hiérarchiser les alternatives, si les solutions comportent des aspects conflictuels. Par exemple, il arrive qu'une même

solution présente des aspects attractifs et répulsifs, que deux solutions soient perçues comme également attractives, qu'il faille choisir entre deux alternatives également répulsives. Le paradigme de la prise de décision est transversal car on le trouve, de façon plus ou moins explicitée, dans de nombreuses approches théoriques et pragmatiques du choix vocationnel. Blanchard (1996) distingue modèles décisionnels normatifs et descriptifs. Les modèles normatifs proposent une démarche rationnelle pour prendre une décision. Par exemple, selon Zunker (1990, p. 45), les séquences d'une prise de décision peuvent être les suivantes : 1) définir le problème, 2) produire des solutions alternatives, 3) rassembler de l'information, 4) traiter cette information, 5) établir une stratégie, 6) définir des objectifs, 7) mettre en œuvre la stratégie. Les modèles descriptifs s'attachent à comprendre comment les personnes prennent réellement leurs décisions. Ainsi, pour March et Simon (1958), prendre une décision suppose que la personne dispose d'un système de valeurs et d'un système de prédiction pour réduire les incertitudes des options mais l'individu ne prend généralement pas la meilleure solution du point de vue rationnel et a tendance à retenir la première solution qui satisfait, de son point de vue, de façon acceptable à ses critères.

Le modèle cognitif est très utile pour appréhender les processus du choix vocationnel. À un niveau d'analyse très fin, les chercheurs s'intéressent aux stratégies, règles de choix et heuristiques (règles de choix simples ou multicritérielles, recherche de la première solution satisfaisante et non optimale, combinaison des critères...), ainsi qu'aux biais (préservation de l'image de soi, mémoire sélective...) intervenant dans le traitement de l'information (voir par exemple Mullet *et al.*, 1996). Ces derniers auteurs notent cependant qu'il est « souvent très difficile, à partir des choix réels enregistrés, de reconstituer ou d'identifier très précisément la règle ayant présidé à ces choix » (*ibid.*, p. 174). À un niveau plus global, Peterson *et al.* (1991, p. 28), proposent une pyramide à trois niveaux de traitement de l'information relative au choix vocationnel. Au premier niveau, on trouve la connaissance de soi et la connaissance des professions. Au niveau intermédiaire, on trouve les compétences en matière de prise de décision. Au niveau supérieur figurent les méta-cognitions comme connaissance de ses limites d'apprentissage et de résolution de problème, sélection et planification des stratégies appropriées, identification du véritable problème à résoudre, utilisation des heuristiques et des métaphores (comme la pyramide décrite ci-dessus) pour organiser le traitement de l'information, ajustement des conduites en fonction de l'efficacité des stratégies utilisées, repérage du moment où le problème est résolu, entretien de sa confiance en ses capacités à résoudre un problème (*ibid.*, p. 113-114).

L'étude des styles de prise de décision a contribué à l'élucidation des difficultés de choix vocationnel. Harren (1979) propose de distinguer trois styles de décision vocationnelle : rationnel, intuitif et dépendant. Cet auteur situe le style dans un modèle comprenant des variables psychologiques (notamment

le niveau d'anxiété et la gestion de l'anxiété, l'identité et l'estime de soi, le degré de maturité vocationnelle et de complexité cognitive) et des variables situationnelles (comme l'imminence de la décision à prendre, la clarté des conséquences du choix, les interlocuteurs, le soutien social).

Le bilan de plusieurs décennies de recherches consacrées aux corrélats de l'indécision met en évidence la pluralité des déterminants et la multiplicité des relations qu'ils présentent avec les états d'indécision. Des modèles structuraux intégrant ces contributions permettront d'en mieux comprendre l'étiologie et l'évolution.

Dosnon, 1996, p. 147.

Dans ces modèles structuraux (Reuchlin, 1995), la causalité simple et linéaire est supplantée par la prise en compte des relations complexes entre un jeu plus ou moins vaste de variables observées ou latentes. Les approches centrées sur l'interaction individu/situation de choix professionnel sont aussi, selon Dosnon, de nature à faire progresser nos connaissances sur les processus de l'indécision. Accorder de l'importance aux évaluations que fait la personne permet d'intégrer les aspects cognitifs, conatifs et affectifs de la décision intervenant dans une situation spécifique. Les théories de l'apprentissage social (parmi lesquelles la théorie sociale cognitive, voir section suivante) s'inscrivent dans cette perspective.

2.4.2 La théorie sociale cognitive

Voyons comment Bandura (1995, 2003) présente sa théorie sociale cognitive (TSC) et la place qu'y tient l'auto-efficacité (*self-efficacy* : ensemble des processus gouvernant le SEP et gouvernés par lui). Les croyances relatives à l'efficacité personnelle régulent le fonctionnement humain selon quatre ensembles principaux de processus : le cognitif, le motivationnel, l'affectif et le sélectif. Ces processus opèrent généralement conjointement dans une situation donnée.

■ Cognitif

La plupart des comportements humains étant basés sur une intention, ces comportements sont aussi fortement influencés par la pensée anticipatrice qui se traduit notamment par la définition de buts et de standards personnels. Les standards sont les références personnelles qui permettront d'estimer dans quelle mesure le but est atteint et qui détermineront le degré de satisfaction de l'individu à l'égard de ses performances (par exemple notes obtenues à un examen pour un étudiant, nombre de ventes par semaine pour un commercial...). Les standards personnels jouent un rôle essentiel dans les processus d'auto-régulation où intervient le SEP. En effet, SEP et standards personnels se déterminent réciproquement. La satisfaction pour avoir respecté ou dépassé un standard personnel alimente le SEP. Un SEP élevé favorise la fixation de standards exigeants. Les stan-

dards personnels sont souvent fortement influencés par des facteurs externes : ils peuvent être établis à partir de prescriptions, d'évaluation sociale et de modèles.

■ Motivationnel

La plus grande part de la motivation humaine est d'origine cognitive. Les gens se motivent eux-mêmes et guident leurs actions par l'exercice de la pensée anticipatrice. Ils développent des croyances sur ce qu'ils peuvent faire, ils anticipent sur les résultats de leurs actions, ils définissent des buts et planifient des actions, ils mobilisent les ressources dont ils disposent et le niveau d'effort requis par le succès. La TSC se réfère à trois formes différentes de motivateurs cognitifs à propos desquels des théories ont été développées : l'attribution causale (par exemple Rotter, 1964 ; Weiner, 1980), les attentes de résultats (théorie expectation-valence, par exemple Vroom, 1964) et les buts (notamment Locke, 1996).

■ Émotionnel

Les croyances des gens dans leurs capacités à faire face (*coping*) influent sur la quantité de stress et d'état dépressif qu'ils vivent dans des situations menaçantes ou difficiles. C'est en exerçant un contrôle sur leurs pensées, leurs actions ou leurs émotions que les personnes arrivent à avoir une influence sur la nature et l'intensité de leurs expériences émotionnelles. Par exemple, elles peuvent s'efforcer d'interpréter les événements de façon positive ou essayer de contenir les pensées perturbatrices, elles peuvent entreprendre d'agir sur la situation pour diminuer son potentiel émotionnel ou encore tenter de maîtriser les états émotionnels négatifs lorsqu'ils apparaissent.

■ Sélectif

Le SEP peut avoir un effet sur le cours de la vie en influençant le choix que fait l'individu des types d'activités et des environnements dans lesquels il va vivre. En général, les gens évitent les environnements pour lesquels ils ne pensent pas avoir de capacités suffisantes pour faire face et choisissent ceux qu'ils pensent être capables de gérer. Par ces choix, les gens développent des compétences, intérêts et tissus relationnels qui déterminent le cours de leur existence.

Pour Lent et Brown (1996, p. 311), la théorie sociale cognitive des carrières (TSCC) représente un courant émergeant qui tente de compléter et de lier des théories de la carrière déjà existantes. Reposant sur un constructivisme selon lequel l'être humain est capable d'influencer activement son propre devenir et celui de son environnement, cette théorie met l'accent sur les processus dynamiques intervenant dans la formation des intérêts, le choix des carrières et dans le parcours professionnel. Dans la TSCC, les gens forment

des intérêts durables pour une activité quand ils s'y considèrent eux-mêmes comme compétents et quand ils en attendent des résultats par eux valorisés (*ibid.*, p. 313). Ils choisissent une profession en fonction de leurs intérêts mais aussi des éléments contextuels qui « encouragent » ceux-ci (par exemple support social, difficultés modérées) (*ibid.*, p. 315). Le niveau et la stabilité de réalisation professionnelle, dans la TSCC, sont influencés par les aptitudes, le SEP, les attentes de résultats et les objectifs de performance (*ibid.*, p. 318).

Bandura (1997, p. 422-425) rapporte les principaux résultats de la recherche dans ce domaine (nous ne rappelons pas ceux déjà évoqués dans la section précédente avec le modèle de Lent, Brown et Hackett). Les personnes éliminent des classes entières de professions, en délaissant leur éventuel caractère attractif, en fonction de leurs croyances dans leur efficacité. Par exemple, l'efficacité perçue en mathématiques contribue au choix d'études et de professions de façon plus significative que la quantité d'enseignements suivis ou les résultats dans cette matière. C'est moins l'auto-évaluation de compétences spécifiques considérées isolément qui prédit les choix que la croyance qu'on pourra les utiliser ensemble dans des contextes requis. Ceci indique qu'il n'est pas suffisant de décomposer un poste de travail en compétences spécifiques et d'évaluer le SEP d'une personne pour chacune de ces compétences pour avoir accès au SEP à l'égard du poste. Les stéréotypes de genre attachés à certaines professions qui suggèrent un moindre niveau de capacités de l'un ou l'autre sexe peuvent amener les personnes de ce sexe à sous-évaluer leurs capacités. Dans la TSC, les intérêts et le SEP sont liés mais de façon asymétrique, c'est-à-dire que le SEP influence plus les intérêts que l'inverse. Le sentiment de pouvoir réussir dans un domaine stimule l'intérêt pour ce domaine. L'intérêt favorise l'implication dans le domaine ce qui augmente les chances de réussite, principale source de SEP. Le SEP contribue à la persévérance et aux performances davantage que les intérêts.

Bandura (*ibid.*, p. 427) conclut de l'ensemble des travaux sur le choix vocationnel que l'efficacité perçue contribue de façon « robuste » au développement de carrière.

Il [le SEP] prédit l'étendue des carrières envisagées, les intérêts professionnels et les préférences, l'engagement dans des enseignements qui fournissent connaissances et compétences pour diverses carrières, la persévérance devant les difficultés, la réussite académique dans les domaines qui ont été choisis, et même le choix des milieux culturels dans lesquels l'individu poursuivra sa carrière.

On trouvera une présentation d'applications de la TSC en psychologie du travail et des organisations dans François (2004c). Cette référence théorique est centrale dans les travaux que nous menons sur les représentations sociales des compétences (RSC, François et Aïssani, 2002). Le croisement de la TSC avec la théorie des représentations sociales s'avère heuristique et permet d'accorder davantage de place aux déterminations sociales des dynamiques individuelles, la TSC mettant l'accent sur le versant cognitif

(*ibid.*, François, 2004*b*). Les RSC peuvent être intégrées à un modèle de motivation sociale cognitive (François, 2003) et contribuent à l'identité professionnelle (François, 2005*a*). D'une certaine façon, le SEP peut être considéré comme représentation de ses propres compétences et l'attente de résultat comme représentations des compétences requises par une situation (François, 2005*b*). On dispose alors d'un ensemble théorique permettant d'aborder l'influence de logiques sociales (François, 2004*a*) dans les processus d'auto-régulation et identitaires. Les RSC joueraient également un rôle dans les activités d'évaluation professionnelle, par exemple l'analyse de poste (François et Baudry, à paraître).

2.4.3 Les transitions professionnelles et identitaires

On peut définir une transition comme le passage d'un état à l'autre. Le changement, dans le cas d'une transition professionnelle, est le plus souvent occasionné par un événement (promotion, nouvelle affectation, perte d'emploi, accident, maladie, situation familiale...). L'individu doit alors négocier ce changement, pour arriver à une nouvelle adaptation. Ces changements concernent différents aspects comme les habitudes, les rôles, les relations à autrui, l'image de soi, l'identité, les représentations du monde, la santé physique et mentale (Gibson et Brown, 1992, p. 288). Plusieurs auteurs se sont attachés à identifier des phases par lesquelles passent les personnes en transition. Les premières phases concernent généralement l'assimilation, le travail d'acceptation des nouvelles données, suivent des phases d'accommodation où l'individu modifie ses représentations et génère des solutions adaptatives variées pouvant aller de la reconversion réussie à la résignation et la dépression. Pour mener à bien les tâches adaptatives, l'individu dispose de ressources que Gibson et Brown, dans leur revue de 1992, classent en ressources de *coping*, ressources sociales et psychologiques. Le concept de *coping* paraît être multidimensionnel et les personnes combinent plusieurs stratégies pour faire face aux situations stressantes. Certaines stratégies de *coping* semblent plus efficaces que d'autres : une attitude active ou de recherche de contacts favorise la résistance aux effets négatifs du stress alors que la stratégie d'évitement est associée à la dépression. La perception d'un soutien social protège l'individu contre les nuisances du stress, des progrès sont à réaliser dans notre compréhension des mécanismes sous-jacents à cet effet général et dans sa théorisation. Des liens ont été établis entre réactions au stress et ressources psychologiques comme la robustesse (*hardiness*), l'optimisme, le style d'explication. Ces trois variables détermineraient partiellement les stratégies de *coping*, ce qui expliquerait leur lien avec les réactions au stress.

Les travaux de psychologie sociale sur la socialisation et la construction de l'identité nous renseignent sur certains processus intervenant dans l'élaboration et la régulation d'un parcours professionnel et dans la gestion, par l'individu, des phases de transition. Certains auteurs insistent sur le caractère actif

de l'individu pour son adaptation à l'environnement social et professionnel. Les déterminants de la socialisation et de l'élaboration identitaire ne sont ni principalement externes (approche sociologique), ni principalement internes mais sont à chercher dans une interaction individu/environnement où l'individu est partiellement acteur de son devenir.

Baubion-Broye et Hajjar (1998) envisagent socialisation et transition sous l'angle du rapport entre structures sociales et structures psychiques :

Il [l'individu] devient agent de sa socialisation dès lors qu'au travers de ses expériences, il est conduit à se situer face aux influences, aux sollicitations, aux attentes de milieux différents et hétérogènes, et à introduire en ceux-ci les siennes propres pour les y faire reconnaître. C'est la conception d'un sujet qui se constitue par ses activités sur ses milieux autant qu'il est constitué par eux. Il est actif et pas seulement réactif à ses environnements, parce qu'il en objective les désaccords et les soutiens, parce qu'il peut se rendre réceptif (ou non) aux informations qu'ils lui proposent, qu'il est en mesure d'utiliser les acquis de ses expériences en certains domaines de sa socialisation pour les transférer et les instrumenter en d'autres.

Ibid., p. 30.

Les mutations ou les crises (mobilité professionnelle, chômage...) mobilisent particulièrement ces processus d'adaptation. Baubion-Broye et Hajjar (*ibid.*, p. 31) insistent sur l'extrême variabilité intra- et inter-individuelle qu'ils ont constatée dans les expériences transitionnelles (à propos du chômage), remettant ainsi en cause les études décrivant les cycles transitionnels appliqués de façon générale à ces situations. Ce faisant, les auteurs de ce courant du système des activités (Curie et Hajjar, 1987) se démarquent des approches sociologiques qui mettent l'accent sur l'adaptation (approche durkheimienne) ou sur l'identité (Sainsaulieu). Leur option théorique ne sous-estime pas l'importance de ces aspects. « 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 temporalités sociales et personnelles hétérogènes » (Baubion-Broye, Dupuy et Hajjar, 2004, p. 383).

Le système des activités permet « d'étudier les phénomènes comme des relations et non comme des propriétés [...]. Il s'agit alors de conjuguer une description structurale des conduites (ou activités) et une exploration des processus psychologiques qui associent ces conduites (ou activités) à d'autres (dans une totalité) et les distinguent (en sous-systèmes particuliers) tout au long de l'ontogenèse et de la socialisation des sujets » (Baubion-Broye et Hajjar, *ibid.*, p. 38). Dans ce modèle, « c'est à lui [l'individu] qu'il revient de définir les termes du problème à résoudre, de procéder à des arbitrages entre des objectifs et des activités qu'il juge concurrents, d'évaluer le coût et les insuffisances des choix qu'il a faits, d'anticiper leurs consé-

quences sur soi et autrui. Il est instance de régulation et d'orientation des échanges entre expériences de domaines séparés : dans la mesure où il organise et anticipe ses activités dans un domaine selon des significations que celles-ci revêtent, pour lui, en d'autres domaines de sa socialisation actuelle ou à venir » (*ibid.*, p. 39-40).

On constate, avec cette dernière citation, combien la représentation que l'individu se fait de lui-même, de ses comportements (choix, de la situation) est au cœur de la démarche ; nous aurions donc fort bien pu commencer à introduire le système des activités dans la section précédente consacrée aux représentations. Mais ce modèle vise surtout à appréhender les liens entre différentes sphères de la vie du sujet et le rôle de ces liens (perçus comme ressources ou contraintes) dans la dynamique d'adaptation. Ainsi Roques (1995) trouve-t-elle que la vitesse de sortie du chômage dépend des liens que les individus tissent entre différents sous-systèmes d'activités.

Curie (1998), avec une étude sur les cheminots et ouvriers métallurgistes d'origine agricole, montre comment la transition identitaire à l'occasion de la mobilité professionnelle s'opère par une restructuration des représentations :

Ainsi les modes d'adaptation des travailleurs d'origine agricole paraissent répondre à au moins trois ordres de déterminations : d'une part, bien sûr, les pressions et les appels de leur nouveau milieu, d'autre part la réfraction de ces influences du milieu par leurs systèmes internes antérieurement constitués, et enfin la réorganisation de ces systèmes internes et de leurs rapports pour rendre compatibles les expériences qu'ils font et ont fait au cours de leur vie.

Ibid., p. 85-86.

La mutation amène l'individu à changer sa conception de la vie professionnelle et de lui-même mais aussi à inventer une nouvelle façon de « vivre la condition ouvrière ».

Pour Mègemont (1998, p. 88), les systèmes sociaux actuels connaissent des problèmes majeurs dans la construction de sens. Non seulement les individus sont soumis à des fluctuations de situations professionnelles stressantes mais les références fournies par la collectivité manquent pour appréhender ces changements. C'est à l'individu qu'il revient de trouver les significations qui lui permettent de construire son adaptation. Et il le fait notamment en interrogeant sa trajectoire passée et à venir et en élaborant des projets capables de leur restituer une cohérence. Mègemont (*ibid.*, p. 99) définit l'identité comme un « principe intégrateur par lequel l'individu tente de préserver l'unité de son "soi" malgré la pluralité de ses expériences de vie et de ses appartenances sociales ». Outre les nécessaires adaptations aux attentes de rôles du nouveau milieu et les mécanismes d'ajustements dans les interactions avec les nouveaux interlocuteurs, Mègemont souligne l'importance des stratégies identitaires intervenant dans les situations de mobilité sociale. Selon lui, il y a trois dimensions à prendre en compte dans cette

dynamique identitaire : la trajectoire de vie, le rapport à autrui et l'interdépendance des domaines d'activités :

[...] par cette mise en rapport des tendances contradictoires du changement et de la continuité, de la similitude et de la différence à autrui, de l'intégration et de la fragmentation des domaines de vie, la personne élaborera et mettra en œuvre des stratégies identitaires répondant à sa quête continue d'unité de soi.

Ibid., p. 102.

Dans le modèle capacitaire de Costalat-Founeau (1997), il y a des « stratégies de la compétence » qui visent le développement des aptitudes et des capacités. L'effet de l'environnement sur la représentation de soi est médiatisé par des variables intermédiaires comme le sentiment d'efficacité personnelle ou la capacité subjective. Selon l'influence de ces variables, la représentation de soi devient plus aiguë et la clairvoyance cognitive qui y est associée facilite la régulation de l'interaction avec l'environnement social et le contrôle des éléments concourant à l'efficacité personnelle (*ibid.*, p. 23).

2.4.4 Le modèle de l'auto-emprise analytique induite

Lemoine (1994b, 1996) propose d'appliquer le modèle de l'auto-emprise analytique induite pour rendre compte de ce qui se passe dans une situation de conseil en parcours professionnel : le bilan de compétences. Quelques éléments de définition sont nécessaires pour présenter ce modèle.

Par emprise, il faut entendre « l'ensemble des déterminations procédant d'une source psychosociale et se manifestant par des variations observables de l'état de bases psychosociales [...] » (Pagès et Lemoine, 1979, cités par Lemoine 1994a, p. 12). Sources et bases psychosociales peuvent être des individus, des groupes, des institutions... Ainsi dans une relation duelle, l'emprise correspond à la détermination des états et/ou agissements d'une personne par une autre. Mais l'emprise peut aussi être exercée sur soi-même. Il s'agit alors d'une activité sur soi ou une partie de soi qui peut être perturbatrice ou réorganisatrice. C'est par exemple ce qui se passe quand quelqu'un, se sentant observé essaie de contrôler certains aspects de sa conduite. Cette auto-emprise est le plus souvent provoquée par l'emprise d'autrui, on parle alors d'auto-emprise induite. Pour Lemoine (1994a, p. 21), « l'analyse consiste en observations armées, directes ou indirectes, soumises à élaboration théorico-méthodologique plus ou moins poussée, et complétées ou non par la présentation des résultats, soit en retour aux sujets concernés, soit à autrui qui augmente par là son savoir sur les individus étudiés ou sur les populations qu'ils représentent. L'emprise analytique signifie que l'analyse suscite une forme particulière d'emprise, variable selon ses composantes ». L'analyse crée le plus souvent une situation dissymétrique, l'emprise étant en faveur de l'analyste. « L'analyse comme prise de renseignements et prélèvement d'informations sur autrui implique une relation

d'appropriation, qui alimente d'ailleurs la dissymétrie » (*ibid.*, p. 23). L'analyse mène aussi à une relation de distanciation qu'elle instaure entre pôle analyste et pôle analysé. L'analyse peut créer, chez l'analyste comme chez l'analysé, une auto-emprise.

Lemoine (*ibid.*, p. 113-114) résume les effets de la connaissance de résultats analytiques selon trois principaux aspects : le rejet de l'image de soi proposée par l'analyste, le refus d'être « défini, classé, catégorisé », « la tentative de *s'approprier* les instruments de l'analyste et d'inverser la situation ». Expérimentalement, Lemoine a créé de l'auto-attention induite par l'emprise analytique, il constate que la focalisation de l'attention sur certains aspects de soi n'est pas intrinsèquement facilitatrice, dans un premier temps elle a même plutôt un effet perturbateur des conduites. Cependant, sous certaines conditions, l'auto-attention peut servir les intérêts de l'individu :

Lorsque les sujets ont la possibilité de s'approprier les instruments d'analyse et de les utiliser pour leur usage, ils acquièrent une capacité d'analyse où l'auto-attention est favorisée et systématisée sur les points focalisés par les supports d'analyse. Nous pensons qu'à partir d'une auto-attention analytique, ils arrivent progressivement, par auto-analyse, à maîtriser leur conduite ou au moins les éléments analysés, c'est-à-dire à exercer une emprise délibérée et organisée sur eux-mêmes ou auto-emprise volontaire. Celle-ci est alors le résultat d'une construction, au moins partielle, du comportement par le sujet qui parvient ainsi à une autorégulation volontaire de ses activités.

Ibid., p. 137.

Des écueils sont à éviter pour arriver à ces effets bénéfiques. Lemoine (1997, p. 121) cite deux types de processus qu'il convient de ne pas confondre avec l'auto-analyse décrite ci-dessus. L'auto-évaluation en termes de jugement de valeur de soi (je suis bon ou mauvais) et les attributions de responsabilité (interne *vs* externe) contrarieraient le processus d'auto-analyse mais sont prompts à intervenir dans notre culture. Dans la section 2.5.2, nous rapportons des résultats obtenus, avec ce cadre théorique, pour l'évaluation des effets des bilans de compétences (voir notamment Lemoine, 2003, 2005).

2.4.5 Internalisation et engagement

Beauvois (1984) a revisité la célèbre théorie du contrôle interne *vs* externe de Rotter (1954) en mettant en évidence une norme d'internalité : la supériorité des résultats (par exemple : réussite à l'école, réussite professionnelle) des personnes ayant tendance à s'attribuer la responsabilité de leurs actes (plutôt que de l'attribuer à des facteurs extérieurs comme les circonstances ou la chance...) serait due à l'approbation sociale de cette façon d'interpréter la réalité. Et cette approbation s'expliquerait par le fait que la responsabilité attribuée (par lui-même) à l'individu préserve l'environnement social en évitant de le remettre en cause. Cette tendance à accorder plus de détermination à l'individu qu'il n'en a vraisemblablement est nommée « erreur fondamentale ».

Beauvois (1984, p. 129) considère que des pratiques évaluatives (par exemple évaluer des compétences) favorisent nécessairement les explications internes. L'*erreur fondamentale* de l'évaluateur n'est pas idéologiquement innocente :

Elle préserve les situations sociales dans lesquelles sont émises les conduites de la perception que l'on pourrait avoir de leur arbitraire [...] Si l'aliénation est bien cette extravagante pesanteur du réel dans le possible, l'internalité – qui peut conduire à voir le monde social comme naturel, donc comme le seul possible – est bien une manière d'aliénation.

Beauvois, *ibid.*, p. 133.

Les travaux de Beauvois ont attiré l'attention (par exemple : Castra, 1995, 2003) sur des interventions auprès de demandeurs d'emploi qui les inciteraient à internaliser. Favoriser des interprétations internes de leur situation peut mener ces publics à se sentir responsables de leur sort et à entreprendre des actions pour l'améliorer. De telles interprétations peuvent aussi renforcer la dévalorisation de soi et la dépression. La norme d'internalité, plaçant la responsabilité au niveau de l'individu, entérine, par la même occasion, l'exclusion de ces publics fragilisés.

Beauvois a aussi rappelé que des théories implicites sont à la base de la perception des autres et de l'interprétation de leurs comportements. Ces théories implicites auraient surtout pour fonction la légitimation de l'environnement social. Cette légitimation s'opère par un processus d'intériorisation/naturalisation : les élèves réussissent à l'école quand ils sont doués et intelligents (et non quand ils sont issus de milieux favorisés) ce qui légitime l'école. L'entreprise se légitime puisque ce sont les consciencieux, les dynamiques, les réalistes, les performants qui y réussissent (et non pas les alliés, les conformes, les semblables...). Ces théories implicites peuvent être véhiculées par les théories « savantes » utilisées par le psychologue professionnel, notamment, pour Beauvois (1984, p. 191), dans l'évaluation de la personnalité. Elles semblent véhiculées aussi par les professionnels fréquemment impliqués dans l'évaluation d'autrui (enseignants, formateurs, travailleurs sociaux...). La valorisation des explications internes chez ces agents est inhérente à leurs fonctions d'évaluateur qui leur sont déléguées par le pouvoir social (Dubois, 1994, p. 183). Ces fonctions sont essentiellement des fonctions d'induction (qui consistent à rendre saillantes pour l'évalué les conséquences de ses comportements et donc favorisent l'internalité) et d'évaluation (qui mènent à des renforcements – approbation, promotion, accès à la formation...). Pour Pansu et Beauvois (2004, p. 183), il est désormais entendu que le soi « ne peut être considéré comme l'appréhension que les gens ont d'une réalité naturelle » ; il se construit par intériorisation du regard d'autrui et il y a lieu de penser que « le regard des évaluateurs dotés de pouvoir, leurs jugements, affectent autant, sinon plus, que d'autres regards et jugements, la construction de soi » (*ibid.*, p. 182). Une façon de souligner encore la responsabilité des professionnels dans l'élaboration identitaire des personnes qu'ils évaluent.

La rationalisation définie par Joule (1991) comme « justification *a posteriori* par un sujet d'un acte présentant un aspect qui fait problème » est susceptible d'intervenir aussi dans les processus psychiques d'orientation et de régulation des parcours professionnels. L'individu éprouvant un sentiment de dissonance (Festinger, 1957) après avoir fait un choix en ayant le sentiment d'être libre (accepté une mobilité, une entrée en formation, un bilan de compétences) aura donc tendance à minimiser ce qui pourrait rendre problématique ce choix à ses yeux, par exemple en modifiant ses attitudes à l'égard des contraintes liées à l'éloignement de sa famille ou au désagrément anticipé de « se livrer » à un spécialiste des sciences humaines : « Ça ne sera que temporaire, après tout ça va m'aider. » Il trouvera dans les croyances, les représentations sociales, les théories implicites qu'il partage avec son entourage des supports de significations pour expliquer ce choix de manière à réduire la dissonance :

Il faut sans cesse développer ses compétences pour être performant, savoir se remettre en question pour progresser [...]

La signification du comportement s'ancre ainsi dans ces théories partagées que nous prenons volontiers comme donnant des déterminations mais qui de fait proposent surtout des justifications, des voies possibles de rationalisation, bref de quoi construire la signification ou la valeur d'un comportement.

Beauvois, 1994, p. 31.

La rationalisation, en principe, ne modifie pas en profondeur un système de croyances mais seulement les attitudes, l'évaluation relative au comportement problématique. Il n'en va pas de même de l'internalisation, qui, souvent à l'œuvre dans les dispositifs d'évaluation, sert la généralisation des explications. « Si la rationalisation ne conduit guère qu'à attribuer de la valeur à l'acte librement accepté [...] l'internalisation réalisera le transfert de cette valeur sur la personne [...] » (*ibid.*). L'individu peut arriver à se dire : « C'est parce que je veux progresser professionnellement que j'ai accepté cette mobilité, c'est parce que j'ai besoin d'aide pour être performant que je consulte un conseiller RH. »

Bellier (1998) applique les conceptions de Beauvois aux savoir-être qui connaissent tant de succès dans la gestion des ressources humaines. Selon cet auteur, les savoir-être remplissent dans les organisations des fonctions similaires à celles des théories implicites de la personnalité :

Ces théories ont plusieurs caractéristiques : – elles proposent de qualifier les individus par des traits, des caractéristiques individuelles, des qualités, etc., – ces traits sont spontanément regroupés en ensembles cohérents [...], – ces ensembles, qui semblent orientés vers la description, sont en fait essentiellement évaluatifs et fournissent surtout les moyens de mesurer le positionnement et l'utilité sociale [...]

Ibid., p. 158.

Rappelons que, selon Beauvois (1994, p. 100), dans la société libérale où nous vivons, « les significations que la psychologie ordinaire et la connaissance évaluative installent » correspondent aux normes suivantes : internalité et personnologie, identité, individualité, différenciation individuelle, auto-affirmation, auto-suffisance. Ces normes ne semblent pas du tout étrangères à de nombreuses approches présentées dans ce chapitre. Est-ce à dire que leur théorisation et leurs applications, avant de se développer, tireraient bénéfice à être passées au crible des critiques de Beauvois ? Citons encore Beauvois à propos de la norme identité :

[...] essaye, à travers les significations de tes comportements, de reconnaître cette réalité qu'es toi-même au cœur des situations dans lesquelles tu te trouves. N'hésite pas à ce propos à te faire soutenir par un psychanalyste [un psychologue ? !], il t'aidera à négliger tes conduites pour mieux te délecter de leur signification. Il t'aidera ainsi à te découvrir. Que tu sois dans le bus, au travail, devant la télé, au lit ou sous les platanes, tu te dois de trimballer au sein des significations que tu construis une réalité stable qui est toi-même. Et c'est ton bien le plus précieux.

Ibid., p. 100.

Avec une orientation théorique proche, Castra (1995, 1996, 2003) formule une critique des dispositifs d'insertion. Cet auteur (1995, p. 161) présente une analyse s'articulant autour de deux propositions :

- les conceptions et pratiques dominantes en la matière [méthodologies de l'insertion] sont presque exclusivement centrées sur l'individu en difficulté d'insertion au détriment du système d'interaction dans lequel il est inséré et dont il n'est qu'un élément ;
- de plus, ces conceptions et pratiques dominantes nous paraissent opérer une deuxième réduction en se focalisant sur la sphère des cognitions au détriment de celle des conduites, suivant le postulat implicite mais répandu selon lequel celles-ci déterminent celles-là.

Pour éviter cette double méprise, Castra préconise des pratiques d'insertion basées sur la théorie de l'engagement. Cette théorie trouve son origine principalement dans les travaux de Kiesler (1971) dont Beauvois et Joule (1987, p. 70) nous rappellent une formulation initiale : « L'engagement serait tout simplement [...] le lien qui existe entre l'individu et ses actes. » Le degré d'engagement varie en particulier et en même sens avec le sentiment de liberté accompagnant l'émission de l'acte et avec l'importance de l'acte (aussi avec le caractère public et irrévocable de l'acte). Selon Castra (1995, p. 162), des alternatives existent aux méthodologies de l'insertion par le projet et le travail sur soi :

Dans le vocable professionnel, elles ont pour nom : formation en alternance, nouvelles qualifications, « insertion par l'économique ». [...] elles ont en

commun de ne pas poser la formation et l'accompagnement social comme des conditions *préalables* à l'insertion [...] elles procèdent toutes à des *mises en situation* du sujet dans des contextes professionnels normaux et donc à des prises de rôle plus qu'à des anticipations. Ce qui revient à déplacer le centre de gravité du jeune vers l'entreprise, ou pour le moins à agir sur l'interaction entre les deux partenaires principaux.

Ainsi, c'est par des contacts « engageants » entre demandeurs d'emplois et employeurs et institution œuvrant pour l'insertion que celle-ci s'opérera progressivement. Castra (*ibid.*) présente des résultats allant dans ce sens. L'évolution des représentations, de l'identité s'effectue dans la confrontation de l'individu avec le nouveau milieu d'accueil.

2.5 *Accompagnement des processus et activités de conseil*

Dans un article de 2001, nous avons mis en évidence quatre principes d'action guidant les interventions des conseillers dans des dispositifs sociaux d'aide à la réorganisation du travail : l'instrumentation de la recherche d'information, le développement de l'agentivité, le constructivisme, l'accompagnement. Ces principes s'appliquent en grande partie aux activités des psychologues du travail dans le champ qui nous intéresse dans ce chapitre.

2.5.1 *Instrumentation de la recherche d'information*

Pour les psychologues, cette instrumentation prend bien sûr la forme de tests et questionnaires standardisés mais aussi d'outils structurant la collecte d'informations qualitatives (entretiens systématisés). Globalement on peut dire que les outils psychométriques aident à situer un individu particulier par rapport à une population de référence alors que les entretiens structurés sont plus propices à l'élucidation des problématiques particulières. Les deux types d'informations et de méthodes sont éminemment utiles pour l'activité de conseil.

L'approche psychométrique fournit des tests et inventaires fondés sur des théories psychologiques et des études statistiques. On peut citer, par exemple, les tests de personnalité reprenant le modèle des *Big Five* (Rolland et Mogenet, 1994 ; Caprara *et al.*, 1997), la version révisée de l'inventaire d'intérêts professionnels de Rothwell-Miller (Bernaud et Priou, 1994), le RIP, relevé d'intérêts professionnels pour des jeunes de faible niveau de formation et qualification (Botteman *et al.*, 1997). Pour des présentations plus détaillées, on pourra se reporter aux ouvrages de Bernaud (1998b, 2000) ou Aubret et Blanchard (2005). Les travaux nord-américains et québécois ont produit de nombreux questionnaires standards pour évaluer différentes composantes individuelles intervenant dans le choix vocationnel (on en trouvera de nombreux exemples cités par Dosnon, 1996). Les informations psychométriques procurent au conseiller des indices à la fiabilité connue sur

les caractéristiques individuelles du bénéficiaire. Ces informations servent parfois de guide pour les premiers contacts (malgré le risque d'étiquetage qu'il faut contrôler) et sont intégrées dans l'interprétation que le conseiller fera de la problématique du bénéficiaire. De plus en plus souvent, ces informations sont restituées au bénéficiaire et l'aident ainsi à développer sa connaissance de soi. Nous reviendrons sur cet aspect particulier à propos de l'accompagnement et de l'appropriation.

Pour comprendre précisément les questions que se pose un bénéficiaire de prestation de conseil à un moment donné de son parcours professionnel, l'entretien est particulièrement bien adapté. Le risque de cette méthode d'investigation est de faire une place trop importante à l'intuition du conseiller, ce qui mène éventuellement à des difficultés d'élaboration de l'interprétation (organisation et évaluation d'arguments pour une décision) et de communication (avec le bénéficiaire, avec les interlocuteurs professionnels). L'entretien, quand il est structuré en référence à une théorie, minimise ces inconvénients. Nous prendrons rapidement quatre exemples d'entretiens référés à des théories clairement identifiées : l'entretien ADVP (activation du développement vocationnel et personnel), l'entretien d'éllicitation des compétences, l'entretien biographique, l'entretien de motivation.

Blanchard *et al.* (1995, p. 426) rappellent que l'entretien ADVP trouve ses origines théoriques dans les travaux de Tiedeman et O'Hara et de Super. Les phases de l'entretien reprennent les étapes du processus de décision établies par ces auteurs : exploration, cristallisation, spécification. La phase d'exploration consiste à faire classer par le bénéficiaire un ensemble de cartes dont chacune porte un nom de métier en trois catégories selon que le métier ou certains de ses aspects semblent ou non convenir au bénéficiaire. Dans la phase de cristallisation, on demande de regrouper les cartes désignées précédemment comme attractives selon les raisons perçues de leur attractivité et on fait expliciter ces raisons. Dans la phase de spécification, on fait classer les raisons explicitées à la phase précédente. Les limites de l'entretien ADVP tiennent aux capacités cognitives et de verbalisation ainsi qu'au style de décision du bénéficiaire (*ibid.*, p. 433). L'appropriation des résultats par le bénéficiaire dépend en grande partie du travail d'explicitation mené par le conseiller (*ibid.*, p. 432). (Ces limites et ces conditions de l'appropriation s'appliquent aussi aux deux autres formes d'entretiens présentées ci-dessous.) Si l'entretien ADVP est surtout utilisé avec des populations scolarisées, son principe est applicable à des populations adultes, notamment en adaptant la phase d'exploration (par exemple la liste des métiers ou activités sera établie en fonction de la problématique du bénéficiaire, éventuellement construite avec lui).

Le principe de l'entretien d'éllicitation des compétences (que nous avons rapidement présenté dans la section consacrée à l'analyse du travail) s'adapte aisément à divers objectifs d'entretiens. Si l'objectif est non plus d'identifier les compétences mais les valeurs, les attentes ou les intérêts, la question de départ (inspirée de Flanagan) portera, par exemple, sur des situa-

tions professionnelles qui ont particulièrement plu au bénéficiaire (ou encore des situations qu'il n'a pas expérimentées mais qui lui semblent attractives). La phase suivante (Vermersch) consistera à faire décrire ces activités, ce qui donne accès aux informations dont dispose le bénéficiaire. La méthode d'élucidation des construits personnels de Kelly porte ensuite sur les éléments recueillis lors des phases précédentes et renseigne de façon approfondie sur les concepts principaux structurant les représentations vocationnelles et professionnelles. Blanchard *et al.* (1995, p. 428) rapprochent l'entretien de Kelly de l'ADVP. Si les techniques employées ne sont pas identiques, la recherche des construits personnels en est une finalité commune. Neimeyer (1989, p. 587-588) signale que la grille répertoire de Kelly fournit nombre d'indications fort précieuses dans le domaine vocationnel : notamment sur la complexité cognitive (niveau de différenciation des construits qui permet d'envisager la réalité selon divers angles), sur l'intégration (intercorrélations entre construits qui permet une appréciation synthétique et rapide de l'information vocationnelle), sur le niveau de conflit (corrélations négatives entre construits).

Les méthodes biographiques permettent elles aussi d'approcher la façon dont les individus interprètent des événements particuliers ou l'ensemble de leur vie. Différentes techniques sont utilisées, du questionnaire biographique à l'entretien approfondi. Pineau et Le Grand (1993) distinguent trois approches selon que l'information biographique est analysée par le conseiller « expert » qui en déduira ce qu'il convient de faire, selon que l'activité autobiographique est prépondérante ou selon qu'on se situe dans le modèle dialogique qui consiste en une production de sens menée à deux : conseiller et bénéficiaire. C'est généralement ce modèle qui inspire la pratique des histoires de vie dont Francequin (1995, p. 301) nous rappelle qu'elle a été introduite dans le conseil en orientation depuis les années 1970. Pour cet auteur, « l'approche par l'histoire de vie vise à redonner une certaine maîtrise de leur existence à ceux qui semblent l'avoir perdue. [...] La prise en compte plus systématique de l'histoire personnelle et sociale des individus [permet] d'affiner l'analyse des difficultés qu'ils rencontrent et de leur apporter une aide plus adaptée » (*ibid.*, p. 302). Francequin (*ibid.*, p. 314) établit le lien entre récit de vie et projet professionnel, ce dernier s'inscrivant nécessairement dans un projet de vie que l'entretien biographique peut aider à construire. Dans le bilan, le travail réalisé par le conseiller et le bénéficiaire aboutit à dégager une représentation (de sa vie) « qui permette de maîtriser sa situation, de l'infléchir, de se projeter dans l'avenir, d'acquérir un pouvoir de décision et d'action » (*ibid.*, p. 315). L'histoire de vie permettrait une implication du sujet plus forte dans l'élaboration de cette représentation que celle obtenue avec d'autres pratiques, celles s'appuyant par exemple sur la restitution des tests. Pour Blanchard (1995, p. 224), « le recueil et l'analyse des données biographiques posent [...] des problèmes difficiles ». Les praticiens disposent, pour les aider, de nombreux apports théoriques. Un des

premiers est dû à De Gaulejac (1987) qui articule sociologie et psychanalyse. Blanchard (*ibid.*) cite d'autres approches inspirées par la psychologie de la personnalité, la psychologie du développement, la psychologie sociale... Par ses objectifs mêmes et les répercussions intimes de l'évocation de certains épisodes, la méthode biographique, notamment sous la forme des histoires de vie nécessite beaucoup de discernement de la part du psychologue. Ces enjeux sont bien résumés par Francequin :

Conscients de travailler avec le conscient et le préconscient, entre les fantasmes et l'amnésie de chacun, nous aidons ainsi à la construction d'une image de soi plus originale, singulière, reconnue en visant la personnalisation : si l'effet thérapeutique est évident, il ne s'agit pas d'une thérapie !

Ibid., p. 325.

À propos du bilan de compétences, nous avons souligné (François et Botteman, 1996, 2002 ; François, 1998*a* et 1998*b*) l'intérêt de prendre aussi en considération les conceptions cognitives de la motivation (notamment Vroom, 1964 ; Bandura, 1997) dans le conseil en parcours professionnel. Ces conceptions mettent l'accent sur l'importance (valence) accordée par l'individu à certains objectifs (résultats de second niveau), sur la perception (instrumentalité) que la réalisation de ces objectifs valorisés est liée aux résultats de certains comportements (résultats de premier niveau), sur la perception que les comportements permettent d'obtenir les résultats favorisant l'atteinte des objectifs (expectation dont le sentiment d'efficacité personnelle est un aspect essentiel). Un moyen commode d'entamer l'entretien de motivation consiste à cerner les attentes, les intérêts, les objectifs, c'est-à-dire les composantes auxquelles le répondant accorde de la valence (par exemple accéder à telle profession, acquérir tel statut). Puis le sujet est invité à envisager les moyens d'arriver à ces objectifs, à estimer la probabilité que ces moyens produisent des résultats (expectation, sentiment d'efficacité) et aussi à estimer dans quelle mesure ces résultats aident à atteindre l'objectif (instrumentalité). Les modèles théoriques peuvent être appliqués avec des niveaux de précision divers, selon la finesse d'analyse souhaitée. Ils permettent d'organiser les informations collectées et notamment d'en inférer une dynamique. Ils aident à l'interprétation et à la décision. En effet, il n'est pas équivalent, du point de vue des démarches subséquentes, de déceler dans un projet un risque de défaillance dû à des objectifs insuffisamment valorisés par le sujet, à une stratégie pour les atteindre peu crédible, au doute à l'égard de ses capacités.

2.5.2 Développement de l'agentivité

On l'a dit, l'évolution du monde du travail requiert de plus en plus chez l'individu des capacités à s'auto-diriger, à prendre de façon autonome davantage de décisions de carrière, à développer ses compétences tout au long de sa vie professionnelle. Ces orientations évoquent assez précisément le

concept d'agentivité que nous avons introduit dans la section consacrée aux représentations. Des recherches nord-américaines sur les effets de l'aide apportée aux demandeurs d'emploi et des études sur les effets des bilans de compétences en France accréditent l'idée selon laquelle des dispositifs sociaux influencent positivement l'agentivité de leurs usagers et que ce gain d'agentivité facilite les démarches d'insertion.

Bandura (1997) cite plusieurs travaux qui attestent de l'importance de l'agentivité (opérationnalisée en tant que SEP) dans les parcours de réinsertion consécutive à une perte d'emploi. Des études longitudinales font apparaître le SEP comme un déterminant significatif de l'obtention d'un nouvel emploi : 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 dans ce domaine (*ibid.*, p. 189). Les chercheurs du *Michigan Institute for Social Research* ont mis au point un programme d'intervention pour aider des demandeurs d'emploi à lutter contre les effets négatifs liés à leur état et pour restaurer leur efficacité dans la recherche d'un emploi. Ces chercheurs ont trouvé que les effets de leur programme étaient entièrement médiatisés par le SEP. Eden et Aviram (1993) trouvent aussi qu'un SEP élevé, qu'il ait préexisté à la participation à des ateliers de recherche d'emploi ou qu'il en soit le fruit, augmente les chances d'obtention d'un emploi. Kush et Cochran (1993) obtiennent des résultats suggérant qu'il est possible d'augmenter, chez les adolescents d'un groupe expérimental, le sentiment d'être le propre agent de son orientation professionnelle en dotant leurs parents d'une méthode d'accompagnement du choix vocationnel.

Dans une étude avant/après le bilan, Ferrieux et Carayon (1996) trouvent que le bilan de compétences augmente globalement l'estime de soi des bénéficiaires. Les bénéficiaires progressent aussi dans l'évaluation de leurs capacités à construire un projet professionnel, à formuler un plan d'action, à engager des actions, à négocier leur projet.

Dans une autre étude avant/après le bilan et avec un groupe contrôle constitué de personnes effectuant une formation de type technique, Gaudron et Bernaud (1997) montrent aussi que le bilan augmente l'estime de soi (mais pas plus cependant que la formation pour le groupe contrôle). Dans cette étude, le bilan a pour effet une évolution de la représentation des compétences et des centres d'intérêt, notamment au niveau du repérage des compétences utiles au projet. Les auteurs concluent (*ibid.*, p. 81) que « les bénéficiaires n'ont donc pas seulement acquis de nouveaux éléments sur eux-mêmes, ils semblent pouvoir les réutiliser dans leurs perspectives futures... ».

Dans cette même étude, Lemoine (1997) utilise un questionnaire d'auto-analyse et d'auto-emprise pour évaluer l'effet bilan.

Sous réserve d'une confirmation par une recherche plus poussée, il apparaît que le bilan de compétences apporte principalement une connaissance plus

précise de ses compétences, une clarification de sa situation et une progression sensible dans l'élaboration de ses projets professionnels [...]

Ibid., p. 122.

Avec le même type de données et de devis expérimental, Bernaud *et al.* (2006) trouvent une taille de l'effet de .62 pour l'ensemble des variables mesurées, ce qui est comparable aux résultats des méta-analyses nord-américaines sur les effets du conseil en carrière. Les effets significatifs les plus marqués portent sur les aspects cognitifs du concept de soi, autrement dit la connaissance de soi : ses compétences, sa personnalité, ses intérêts professionnels. Il y a aussi des effets notables concernant la capacité de réflexion sur la carrière et le niveau d'activité. Globalement les effets sont durables entre le début de la prestation et une mesure des variables six mois après la fin de la prestation.

Ferrieux et Carayon (1998) trouvent que le taux d'insertion de chômeurs de longue durée bénéficiaires d'un bilan, après six mois, est plus élevé que celui de bénéficiaires d'autres prestations (action d'insertion et de formation et formation professionnelle). Dans cette étude, les bénéficiaires d'un bilan, globalement, manifestent des effets du bilan encore six mois après son déroulement sur différents facteurs d'employabilité psychosociale. L'étude révèle que, parmi ces facteurs, le projet professionnel, la connaissance du marché de l'emploi, l'estime de soi, la capacité de communication et la capacité d'auto-évaluation sont en lien avec la situation professionnelle occupée six mois après le bilan.

Deux études ciblées sur l'agentivité (François et Langelier, 2000) précisent quelque peu ces résultats. Dans la première étude, par questionnaire de suivi six mois après le bilan, l'agentivité est opérationnalisée à l'aide d'une échelle de sentiment de contrôle (SC) général et vis-à-vis de situations clés pour un bénéficiaire de bilan (prise de décision, entretien...). Une analyse de régression montre que le meilleur prédicteur du SC est la satisfaction de l'approfondissement des compétences, prédiction améliorée dans un modèle où figure, outre cette variable, le sentiment d'avoir pu s'impliquer dans le bilan et le début de réalisation du projet. La seconde étude (Bellamy, 1998 ; François et Langelier, 2000) avait pour but de vérifier qualitativement, à l'aide d'entretiens avec des bénéficiaires ayant effectué un bilan, la pertinence du concept d'agentivité pour apprécier l'effet du bilan. Des enregistrements des entretiens, il est possible d'extraire des formulations qui laissent peu d'équivoque quant à la prégnance de l'agentivité dans certaines problématiques individuelles des bénéficiaires : « Le bilan m'a permis de reprendre confiance en mes capacités. » ; « Le bilan a été l'occasion de fixer des objectifs réalisables en fonction de mon âge et de mes compétences. » ; « Ce fut une remise en confiance, j'avais besoin d'un soutien moral pour entamer ce changement radical. Seule je n'aurais pas pu, à cause de la peur de l'échec »...

Ces études mettent en évidence, à l'issue du bilan, une connaissance de soi plus étendue, plus complète et en prise avec le projet professionnel. Les

bénéficiaires sont plus conscients de leurs capacités et notamment celles en rapport avec leurs objectifs. En clair, ils savent mieux ce qu'ils sont capables de faire. On comprend que cette mise en correspondance entre compétences disponibles et pistes d'actions servant l'amélioration par le bénéficiaire de sa situation professionnelle débouche sur un gain d'agentivité.

Dans l'article de 1996 qu'ils consacrent à l'application de la TSC au conseil de carrière, Brown et Lent donnent un aperçu de moyens auxquels le conseiller peut avoir recours pour développer ou restaurer l'agentivité du client. Ces stratégies de conseil consistent, dans les grandes lignes :

- à envisager avec le bénéficiaire un grand nombre de professions possibles en tâchant de travailler à partir de représentations « non biaisées » de ces possibilités ;
- à identifier et essayer de dépasser les obstacles pour l'accès aux professions choisies ;
- à modifier les croyances d'efficacité personnelle pour favoriser l'accès à ces professions choisies.

Selon les auteurs, l'apport original de la TSCC par rapport aux autres théories utilisées en conseil de carrière, est la description de mécanismes cognitifs que le conseiller peut solliciter pour éviter que la perception exagérée d'obstacles et l'abandon d'opportunités n'entravent le développement et les décisions vocationnels (*ibid.*, p. 356).

Brown et Lent (*ibid.*, p. 357) suggèrent une investigation des intérêts les plus marqués pour des professions mais également des intérêts moins marqués afin d'augmenter les chances de repérer des représentations erronées. Une investigation spécifique suit la détection de tout écart « injustifié » entre le SEP et les aptitudes évaluées et entre les résultats attendus et les informations sur les professions. Brown et Lent ont aussi adapté la procédure de passation de « cartes vocationnelles » présentant des professions. Dans un premier temps, les sujets indiquent les professions *a)* qu'ils choisiraient, *b)* celles qu'ils ne choisiraient pas et *c)* celles qu'ils choisiraient peut-être. Puis il leur est demandé de travailler uniquement avec les deux dernières catégories (*b* et *c*) et de les classer de nouveau selon qu'ils les choisiraient s'ils pensaient avoir les capacités, qu'ils les choisiraient s'ils pensaient pouvoir en tirer un bénéfice, qu'ils ne choisiraient sous aucun prétexte. Les réponses à ces trois consignes renseignent respectivement sur des rejets de professions motivés par, respectivement, des manques de SEP, d'attente de résultats ou d'intérêt, ce qui oriente utilement la suite du conseil.

Pour identifier les obstacles perçus par le client, Brown et Lent (*ibid.*, p. 360) empruntent à Janis et Mann (1977) la procédure d'analyse d'une décision. Il s'agit d'énoncer les conséquences positives et négatives prévues pour une décision donnée (ici un choix de profession). Le client est invité à considérer la probabilité d'occurrence des conséquences négatives et à trouver des stratégies

pour les neutraliser. Pour modifier le SEP, le conseiller dispose de plusieurs techniques (Brown et Lent, *ibid.*, p. 363). La première est d'aider le client à vivre des expériences, dans les domaines où le SEP est en deçà des aptitudes évaluées. La présentation de résultats de tests ou l'évocation d'événements concernant les aptitudes sous-évaluées, la réinterprétation d'expériences passées, sont d'autres possibilités. Le conseiller aide le client à traiter l'information sur les résultats de ses comportements de façon qu'ils contribuent au mieux à l'installation d'un SEP solide, ceci passe, par exemple, par l'établissement de standards personnels adaptés ou par des attributions causales valorisantes. Brown et Lent (*ibid.*, p. 363) suggèrent de systématiquement demander aux bénéficiaires comment ils expliquent les résultats qu'ils ont atteints et d'intervenir à propos des attributions non adaptatives, par exemple en demandant aux clients de proposer et d'évaluer des explications alternatives.

Krumboltz (1983, cité par Peterson *et al.*, 1991 p. 172) a identifié sept types d'interprétations personnelles (*private rules*) pouvant limiter l'efficacité de la prise de décision en matière de carrière :

- des généralisations erronées,
- la référence à un standard unique,
- l'exagération des conséquences émotionnelles prévues,
- des attributions causales erronées,
- un manque d'informations objectives,
- la pondération excessive d'événements à faible probabilité d'occurrence,
- l'auto-déception.

Le conseiller sera attentif à l'usage fait par le bénéficiaire de ces types d'interprétations et, s'il en détecte, incitera celui-ci à en formuler d'autres.

2.5.3 *Constructivisme*¹

Dans les situations de conseil que nous décrivons, il s'agit pour l'individu de produire des solutions qui impliquent sa propre évolution, et souvent aussi celle de ses partenaires et de son environnement. C'est que des conceptions constructivistes inspirent les pratiques qui s'y déroulent.

Initialement issu des travaux de Piaget (1970), le constructivisme est en passe de devenir un concept incontournable pour la psychologie du travail et des organisations. Une des raisons principales en est sans doute la nécessité

1. Les paragraphes sur le constructivisme et sur l'accompagnement reprennent pour une large part les formulations de l'article de François, « Principes d'action récurrents dans des dispositifs sociaux accompagnant la réorganisation du travail » (à paraître dans la revue *Psychologie du travail et des organisations*).

de trouver des réponses, en termes de production de compétences et d'actions, à la complexité croissante du monde du travail.

C'est d'abord par son approche de la connaissance que se caractérise le constructivisme. Les travaux de Lemoigne (1994, 1995) mettent l'accent sur les différences fondamentales entre épistémologies positivistes et épistémologies constructivistes. Dans les épistémologies positivistes, la connaissance est le moyen d'accès à une vérité « essentielle », préexistant à toute observation humaine. Il est possible, par l'analyse, de rendre compte de cette « réalité » avec un nombre limité d'éléments liés entre eux par des relations simples comme celle de causalité linéaire. Dans les épistémologies constructivistes, la connaissance est définie comme le fruit de la rencontre de l'individu avec une situation, c'est-à-dire qu'elle est indissociable des perceptions et des intentions de l'individu « en prise » avec l'environnement. La connaissance est alors l'organisation originale des représentations d'un individu cherchant à agir intelligemment compte tenu de ses projets et de la complexité du contexte.

Terence (1994, p. 170) indique que « dans la gestion de projet selon les méthodes positivistes, on se centre en premier, sur des objectifs préétablis [la stratégie prévisionnelle], puis on gère le plus rationnellement possible le chemin qui doit y conduire [...] [c'est-à-dire la planification, l'organisation et la conduite de l'action]. Dans les démarches constructivistes, on gère en priorité la conduite de l'action [...] et on voit l'objectif, l'“objet [...]”, émerger progressivement au fur et à mesure que l'on agit [...] et que l'on avance sur le chemin¹ ».

Pour Wittorski (1997, p. 176), l'approche constructiviste de Piaget (1968) et celle socio-constructiviste (Doise et Mugny, 1997) « insistent sur deux idées qui semblent être au cœur des processus d'apprentissage dans et par l'action :

- une action est un processus qui se construit pas à pas et accompagne cette construction d'une transformation des agents. Cela signifie que l'action contribue à transformer conjointement l'acteur (auteur/agent de l'action) ainsi que les modèles d'action produits par cet acteur ;
- l'action en se faisant contribue à faire “émerger” progressivement des contenus nouveaux qui sont source de nouvelles connaissances et compétences/capacités ». Le sujet apprend dans et par l'action : il construit de nouvelles représentations (grille de lecture de la réalité et outil de planification de l'action, Denis, 1989), de nouveaux schèmes (compétences). Ceci intervient quand l'action n'est pas simple répétition de routines mais

1. Les coupures de ces deux dernières phrases proviennent du fait que la citation a initialement pour objet l'action collective (c'est ce qu'expriment les termes remplacés par les crochets) mais elles conviennent parfaitement aussi pour une démarche individuelle.

quand elle est un problème que les représentations déjà existantes ne permettent pas de résoudre efficacement.

L'orientation théorique constructiviste a des implications fortes pour la posture du conseiller vis-à-vis de la démarche de son « client ». Puisque ce dernier a pour charge d'élaborer connaissances et conduites, l'intervention du conseiller se trouve circonscrite à une facilitation des processus intervenant dans cette production. Cela peut prendre la forme de clarifications, d'apports méthodologiques, de focalisation de l'attention, de questionnement visant la prise de conscience de la complexité... Les compétences requises pour cet exercice du conseil peuvent atteindre un haut niveau de sophistication (voir section suivante sur l'accompagnement) mais sont avant tout guidées par le respect du « travail » mené par le « client ». Travail dont une part essentielle est de construire des représentations du monde où pourront s'ancrer conception et planification de conduites en vue de l'obtention de résultats concrets valorisés. Le rôle du conseiller sera aussi, s'il y a lieu, de faciliter la mise en œuvre de ces conduites et le traitement de l'information concernant leurs résultats. Notons que la posture que nous venons de décrire est sensiblement identique à celle suggérée par les travaux sur l'agentivité.

2.5.4 *Accompagnement*

Le terme accompagnement est utilisé de façon croissante, ces dernières années, dans le champ des ressources humaines ; on accompagne des parcours professionnels, de formation, d'insertion (voir, ci-contre, encadré 1.3 pour l'accompagnement des nouveaux venus dans l'organisation), des prises de décision... Cet usage correspond aussi à des pratiques de conseil qui, face aux incertitudes accrues de l'époque, favorisent développement de l'agentivité et constructivisme. S'agissant du bilan de compétences, Lemoine (1994*b*, p. 658) parle « d'une forme particulière de soutien qui peut se traduire par un rôle d'accompagnement. La notion d'accompagnement semble convenir au mieux pour indiquer que l'intéressé réalise la démarche par lui-même tout en trouvant sur son chemin des personnes compétentes capables de lui proposer des moyens de progresser au moment adéquat et de gérer les processus en cours avec lui ».

Prenant le risque d'un essai de définition (François, 2001), nous avons proposé celle-ci : l'accompagnement est un processus relationnel entre deux individus ou un individu et un groupe ou entre deux groupes, visant la facilitation, par l'accompagnant, de l'obtention, par l'accompagné, de résultats valorisés par ce dernier. Ce processus peut porter sur la prise de décision, sur l'acquisition de compétences, sur l'émission de conduites efficaces pour atteindre des objectifs. Ce processus s'inscrit nécessairement dans une durée signifiante du point de vue de l'atteinte des objectifs de l'accompagné. L'accompagnant est dans une attitude de recherche perpétuelle d'équilibre entre l'intervention de guidage et le développement de l'autonomie de l'accompagné.

ENCADRÉ 1.3

L'insertion comme tâche et comme opportunité*

L'insertion dans la vie organisationnelle est un processus qui a deux côtés. Ce processus ne peut pas être compris sans se référer à la perspective de l'individu, du nouveau membre de l'organisation, *et* à celle de l'organisation, des membres installés qui l'accueillent. Cette dernière a été plus souvent étudiée, et a donné lieu à plusieurs démarches pratiques d'insertion organisationnelle. Ici on regardera de plus près le point de vue du novice.

De la perspective du sujet, on peut regarder ce qui se passe par les yeux d'un nouvel entrant. Ce que le novice voit, quand il fait son entrée dans n'importe quel milieu de travail, c'est un monde dans lequel se mêlent beaucoup d'éléments. Certains éléments sont parfois totalement inconnus, car il n'en a aucune expérience : il y a beaucoup à explorer, à comprendre, à expliquer. D'autres éléments, au contraire, lui sont parfois plus familiers, car il a l'impression de repérer des aspects équivalents dans son expérience précédente : ce n'est pas le même contexte, ce ne sont pas les mêmes exigences du poste, ce ne sont pas les mêmes relations aux collègues de travail, mais ce qu'il a fait dans d'autres groupes et/ou dans d'autres organisations peut lui servir de repère. Enfin, d'autres éléments lui apparaissent presque identiques, par rapport à la situation dans laquelle il était précédemment : de plus, le nouveau contexte ne demandant pas d'attention spécifique, il applique de façon presque automatique les mêmes styles de conduite qu'il utilisait auparavant.

Les nouveaux contextes organisationnels qui peuvent se présenter à un novice peuvent être donc très variés : ce qui les rend homogènes est le fait qu'une coupure se produit toujours par rapport à l'expérience précédente. Avant de considérer l'importance de cette coupure (et donc l'amplitude plus ou moins importante du changement entraîné par le processus d'insertion), il faut remarquer que des changements se produisent chez le novice, qui ne peuvent pas être ignorés.

D'après Louis (1980), trois phénomènes psychologiques majeurs sont impliqués dans l'insertion organisationnelle : « "changement" ; "contraste" ; "surprise" ». Les guillemets sont à remarquer, parce que les trois mots sont utilisés de façon spécifique dans le modèle. « Changement » indique le montant de différence objectivement existant (c'est-à-dire visible aussi par un observateur externe) entre la nouvelle situation et la situation précédente : les uniformes de certaines organisations par exemple, ou le fait de ne travailler que pendant la nuit, sont des changements (au sens de Louis) pour la plupart des individus.

« Contraste » rappelle l'effet figure/fond de la psychologie de la Gestalt. Le contraste produit par un changement donné dépendra de la qualité de l'expérience précédente du novice : ceux qui viennent d'une organisation hiérarchisée seront moins frappés par un style de gestion directif. C'est exactement ce à quoi ils ont appris à se confronter.



* Par Marco Depolo.



« Surprise » indique la différence entre les attentes préalables du novice et la situation réelle qu'il trouve dans le nouveau milieu organisationnel. Il est bien connu que les novices peuvent avoir des attentes qui ne sont pas confirmées. Ces « surprises » peuvent concerner les éléments du poste de travail (la charge de travail, par exemple), du milieu social (les relations aux chefs, par exemple), mais aussi le soi du sujet, qui peut s'apercevoir d'être différent de ce qu'il croyait : « Je pensais être quelqu'un qui voulait de la responsabilité, mais maintenant je me rends compte que je ne suis pas comme ça ».

Changement, contrastes et surprises produisent donc une véritable charge de travail pour le novice. Même si on ne veut pas entrer dans la dimension émotionnelle liée à la condition de novice, on peut remarquer que la quantité de changements, contrastes et surprises qu'un individu peut élaborer en même temps est limitée. Donc, d'autant plus d'informations à percevoir, à analyser, à interpréter dans le nouveau milieu organisationnel, d'autant plus de difficultés pour devenir capable de se situer dans le contexte technique (le poste de travail), social (les relations interpersonnelles et groupales) et par rapport à son identité.

C'est pourquoi la tâche du novice n'est pas simplement une tâche d'adaptation. Souvent dans les organisations on pense que tout ce qui importe c'est de bien expliquer aux nouveaux membres ce qu'ils doivent faire et comment le faire. On met l'accent sur le changement vers le nouveau milieu, tout en oubliant la dimension du changement de la situation précédente. Comme on a vu, la conduite du novice est influencée largement par le rapport entre son expérience précédente et les demandes du milieu actuel. Il aura tendance à proposer à nouveau les comportements et les solutions qui ont été utiles dans le passé : mais puisque souvent il se confronte à des stimuli organisationnels ambigus, il choisira ses comportements sur la base de son interprétation et de ce qu'il voit faire chez les collègues plus experts. Cette tâche demande des ressources, qui sont distribuées inégalement. Des ressources cognitives : il faut savoir, par exemple, distinguer entre modalités de fonctionnement contingentes et typiques d'un groupe. Des ressources relationnelles : il faut savoir coopérer et s'intégrer dans un groupe. Des ressources identitaires : il faut savoir se confronter aux feedbacks sur ses propres capacités qui viennent des chefs et des collègues, sans interpréter les erreurs comme des échecs personnels. Des ressources de temps : « quand ton chef te presse pour avoir un niveau de production, et tu es encore en train de comprendre comment élaborer les surprises (au sens de Louis : différences entre attentes et réalité) qui t'empêchent de mettre en place les conduites que tu croyais adéquates, il devient difficile de s'en tirer ».

En conclusion, les organisations qui désirent utiliser les compétences des novices plus rapidement et plus efficacement qu'il est possible, devraient se demander si le parcours d'insertion respecte les modalités de fonctionnement des processus psychologiques cités. La réponse devrait conduire à montrer aux chefs et en général aux collègues plus experts qu'il faut :

– permettre aux novices de se confronter aux membres experts : cela offre aussi à l'organisation un regard nouveau sur ses modalités de fonctionnement, qui peut être utilisé pour déceler ce qui est devenu fonctionnement automatique (« on fait comme ça parce qu'on fait comme ça ») ;





- accepter que la plupart des apprentissages se fassent directement en situation, et donc demandent du temps *on the job* (les surprises se vérifient, par exemple, quand une attente est démentie par la réalité : avant d'entrer dans cette réalité, il n'y a que des anticipations abstraites...) ;
- laisser au novice la possibilité d'élaborer ses « surprises », parce que ce processus de mise en discussion des schémas d'action précédents permet de développer des compétences nouvelles.

Dans le bilan de compétences, l'accompagnement intervient dans la mesure où le conseiller ne se contente pas de renvoyer au bénéficiaire un reflet de ce qu'il est professionnellement et de son potentiel d'évolution mais prend aussi en considération la façon dont cette information est traitée par l'intéressé et les conséquences de ce traitement sur l'action. La notion d'accompagnement rend compte de la liberté de choix laissée à l'individu par le conseiller en parcours de carrière.

L'accompagnant s'intéressera aux processus psychiques gouvernant les conduites actuelles et futures de l'accompagné et notamment ceux intervenant dans la construction des représentations de soi, de la situation, de ses capacités d'action. Évaluer le poids de ces processus dans la problématique de l'accompagné relève d'une approche clinique basée sur des connaissances scientifiques. Pour Mac Daniels et Gysberg (1992, p. 65-67), les connaissances scientifiques sur les processus de carrière (*career theory*) aident le conseiller à faire exprimer au client ses pensées et ses sentiments (identification, clarification et spécification du problème à résoudre) et à les interpréter de façon à résoudre le problème et fixer des objectifs. Rodney et Lowman (1991, p. 185) assimilent le travail du conseiller en carrière à celui du psychologue clinicien quand il s'agit d'intégrer un ensemble complexe d'informations concernant différents domaines (aptitudes, compétences, personnalité, intérêts, contexte...). Pour ces auteurs, cinq principes doivent guider les activités du conseiller :

- évaluer séparément chaque domaine ;
- après que des hypothèses (concernant par exemple l'adéquation de l'individu à un type d'emploi) aient été faites pour chaque domaine, des comparaisons entre domaines peuvent être faites ;
- la confirmation d'une hypothèse devrait être étayée par les données provenant d'au moins deux domaines ;
- les hypothèses inconsistantes peuvent être abandonnées sans nécessairement avoir été examinées de façon complète ;
- les principales hypothèses confirmées doivent être synthétisées de façon explicite et articulée.

Pour Lemoine (1994b, p. 658), à propos du bilan de compétences, « savoir analyser la demande particulière, proposer une panoplie d'outils scientifiques adaptés, accompagner le cheminement du projet et favoriser l'appropriation des moyens d'investigation, demande une véritable compétence professionnelle qui est celle d'un psychologue spécialisé ». Taïeb et Blanchard (1998, p. 87) rappellent que le conseiller en orientation professionnelle « n'est pas un expert au sens où ce serait lui qui prescrirait la bonne solution au client. Son expertise se situe ailleurs : il remplit une fonction de guide [...]. Le conseiller remplit [aussi] un rôle de formateur dans la mesure où il propose et apprend au client à utiliser des techniques susceptibles de l'aider dans sa démarche et dans sa réflexion actuelle, mais aussi dans des démarches futures ». Ce même auteur indique également que les aides intellectuelles fournies par le conseiller pour la résolution d'un problème de décision peuvent aussi avoir pour effet de diminuer le stress de la décision et aussi que lorsque la situation d'orientation et de décision est perçue de façon positive, comme espace de liberté, elle devient un moment privilégié d'expression de créativité.

Dans ce type de conseil, la nécessité, évoquée par Huteau (1994), qu'il y a pour l'évaluation d'être davantage articulée à la formation, prend un sens particulier puisque le conseiller a ce double rôle d'évaluateur (de certaines caractéristiques personnelles, de la situation...) et de formateur. Selon Huteau (*ibid.*, p. 23), les principes des méthodes standardisées peuvent être expliqués assez simplement pour qu'un bénéficiaire de conseil n'ait pas trop de difficultés à faire usage des résultats. La standardisation a cependant des limites connues comme celle de ne pas toujours procurer des informations bien adaptées à une situation particulière. « L'objectivité devient alors douteuse car elle peut ne porter que sur des aspects secondaires ou n'être fondée que sur des interprétations erronées. Si elles doivent toujours être présentes, les exigences d'objectivité doivent donc être modulées en fonction de critères de pertinence » (*ibid.*, p. 23). Il convient donc d'avoir recours, de façon complémentaire, aux outils psychométriques, à des méthodes qualitatives (voir par exemple plus haut le développement sur les entretiens structurés) dont Goldman (1990, p. 212) nous dit qu'elles sont faites pour les psychologues qui attachent de l'importance à avoir un client actif dans le processus de conseil et qui « souhaitent voir leurs activités d'évaluation interagir plus étroitement avec le travail de conseil mené sur le concept de soi, la résolution de problème et la prise de décision ». Selon cet auteur, les méthodes d'évaluation qualitatives présentent aussi, entre autres avantages, celui de favoriser une approche holistique et non parcellaire de l'individu et celui d'être propice à une approche centrée sur l'apprentissage et le développement (*ibid.*, p. 206).

Huteau (1994, p. 21) souligne l'évolution du conseil :

L'évaluation en vue de l'orientation change de nature. Les évaluations psychologiques doivent pouvoir être utilisées par le sujet pour élaborer un projet [...].

L'accent mis sur l'autonomie du sujet conduit à accorder une importance plus grande à l'auto-évaluation [...]. [...] il est clair que cette auto-évaluation doit être assistée et il reste donc à définir les modalités de cette assistance, c'est-à-dire les modalités de l'aide à la connaissance de soi.

Des travaux et réflexions ont été entamés en ce sens, par exemple en étudiant la restitution des résultats d'inventaires d'intérêts ou en approfondissant la notion d'appropriation, deux thèmes évoqués dans les lignes qui suivent.

Bernaude et Vrignaud (1996) effectuent une revue des travaux sur la restitution des résultats d'inventaires d'intérêts. Les auteurs concluent que « la restitution d'informations sur soi recueillies à partir d'outils psychométriques a généralement un effet. Celui-ci apparaît pour l'ensemble des recherches relativement appréciable et on relève sa constance d'une étude à l'autre. La communication des résultats accroît généralement la maturité vocationnelle [...] » (*ibid.*, p. 116). L'auto-administration (les sujets assurent eux-mêmes la passation, la correction et l'interprétation) aurait des effets au moins aussi bons que d'autres modalités de restitution, par exemple avec intervention d'un conseiller, et présente l'avantage de l'économie de mise en œuvre. Que ceci ne mène pas à douter de l'utilité du conseiller ; ce résultat concerne la stricte restitution de l'inventaire d'intérêts. Bernaude et Vrignaud (*ibid.*, p. 117) constatent la rareté des études sur l'effet des conseillers. Un résultat intéressant rapporté par les auteurs (*ibid.*, p. 116) indique un effet d'interaction entre type de restitution et appartenance à un type de Holland. « [...] les sujets progressent davantage lorsqu'ils se trouvent dans une situation pédagogique conforme à leur mode de fonctionnement : restitution de groupe pour les sujets "entrepreneurs" et "sociaux" et restitution individuelle pour les sujets "réalistes" et "investigateurs" ». La prise en compte de caractéristiques psychologiques pertinentes permettrait ainsi le choix des méthodes de restitution les plus appropriées à la progression d'un individu donné.

À l'occasion d'un séminaire organisé à Bordeaux en 1997 sur le thème « appropriation et bilan de compétences », Ripon (1998a) propose d'envisager l'appropriation selon cinq principales dimensions :

- l'adhésion à la démarche de bilan ;
- l'élaboration et l'implication de soi dans la démarche ;
- l'introjection qui renvoie au fait que le bilan peut mener à une meilleure connaissance de soi mais éventuellement à l'internalisation d'éléments aliénants (par exemple ce qui a été évoqué plus haut avec l'approche de Beauvois) ;
- l'orientation de l'action et la mobilisation du sujet pour l'action ;
- l'attribution qui renvoie à un « réajustement » des croyances à propos de la part d'influence qui est la sienne parmi l'ensemble des déterminants possibles.

Deux études menées auprès de bénéficiaires de bilans six mois après la prestation révèlent deux dimensions de l'appropriation : la conscientisation et la mobilisation (Ripon, 1998b). La clarification de projet paraît liée à ces deux dimensions et jouer un rôle central dans l'appropriation.

Nous-même (François, 1998b) avons envisagé l'appropriation sous l'angle des théories motivationnelles de Vroom et Bandura dont il a été question plus haut :

Nous dirons qu'un bénéficiaire s'est approprié les informations, pistes d'actions et méthodes découvertes au cours du bilan lorsqu'il utilise, de façon autonome, ces éléments pour prendre des décisions concernant son parcours professionnel. Autrement dit, il y a appropriation lorsque les éléments du bilan sont intégrés aux représentations que le bénéficiaire se fait de lui-même, de ses comportements, de son environnement.

Ibid., p. 46.

Dans ce même séminaire, Vonthron (1998) rassemble des réflexions en vue de l'opérationnalisation de l'appropriation, notamment en distinguant niveau et style d'appropriation et en prenant en considération les aspects temporels de l'appropriation. Bernaud (1998) établit un modèle de l'appropriation du bilan de compétences où caractéristiques situationnelles (contexte économique et social, notoriété, équipement de l'institution, expérience, compétences du conseiller, durée du bilan, contenu du bilan...) et dispositionnelles (sexe, âge, niveau de formation, connaissance de soi, estime de soi...) influent sur le processus d'appropriation. Ces travaux indiquent que la problématique de l'appropriation est au cœur de l'évolution actuelle du conseil vocationnel et en parcours professionnel et que la mobilisation des chercheurs répond à des interrogations d'origine tant scientifique que pratique. L'exercice au sein de dispositifs institués implique, pour le conseiller, de rester vigilant quant aux évolutions des logiques sociales qui pourraient pervertir sa fonction d'accompagnement. On a eu l'exemple du Bilan de Compétences dit Approfondi dont la logique d'accélération de retour à l'emploi s'éloignait de la logique initiale d'aide à la réflexion sur soi et son parcours (Lemoine 2005, p. 132-135). C'est le cas aussi de la VAE dont les ambiguïtés et contradictions, loin d'être entérinées par le conseiller, peuvent être dépassées par une analyse psychologique de l'expérience (Aubret, 2005, p. 16 ; Aubret et Gilbert, 2003 ; Aubret et Blanchard, 2005) considérant « des schémas de développement personnel et professionnel qui prennent en compte l'ensemble du processus d'apprentissage par l'expérience [...] » (Aubret, 2005, p. 17).

S'agissant de l'intégration des nouveaux venus dans l'organisation, Ménard (2004, p. 24) rappelle que deux types de mécanismes sont à prendre en considération : l'un cognitif renvoyant aux capacités d'apprentissage de l'individu, l'autre psychosocial relatif à ses capacités relationnelles. Il est du

ressort de la gestion des ressources humaines d'organiser les conditions pour que ces mécanismes débouchent sur une intégration réussie (voir encadré de Marco Depolo). Tenir compte du rôle actif du sujet dans ces processus, « ... conduit à repenser les dispositifs d'aide à l'insertion dans le sens d'une "individualisation" des pratiques de formation et d'accueil » (Almudever et Le Blanc, 2003, p. 438). Pour Ménard (*ibid.*, p. 31), « ... l'intégration de l'individu dans l'organisation ne consiste pas seulement à obtenir sa fidélité et sa loyauté, mais à assurer son engagement actif dans et pour l'organisation ». Il convient donc de favoriser, par la socialisation, l'adhésion à la culture et aux pratiques de l'organisation mais aussi de faire en sorte que l'individu y trouve des motifs de satisfaction intrinsèques et extrinsèques, par exemple en lui donnant la possibilité d'effectuer des activités qui lui plaisent et/ou de le mettre en situation de réaliser ses objectifs personnels. C'est ainsi que l'accompagnant sera en prise avec la vie organisationnelle et qu'il pourra, le cas échéant contribuer à son infléchissement. Depolo *et al.* (2003, 2004) évoquent les risques que font courir au contrat psychologique entre individu et organisation l'émission de comportements antisociaux au travail (CAAT). Mamadel Bassirou et François (2006) obtiennent des résultats en ce sens.

Conclusion

Le rapport de synthèse de Chioussé et Werquin (1998) sur les expériences en matière de conseil et orientation professionnelle dans l'Union européenne fait apparaître nombre d'éléments évoqués dans les pages précédentes. Ainsi les auteurs mettent-ils l'accent sur l'encouragement de l'auto-estime et la détermination (*ibid.*, p. 35), ce que nous avons nommé agentivité, sur la nécessité d'une approche holistique de l'individu (*ibid.*, p. 55) et à moyen ou long terme, notamment par un travail sur le projet de vie, sur une place renforcée des techniques qualitatives (*ibid.*, p. 69), comme l'entretien. La personnalisation de l'aide (*ibid.*, p. 50) correspond pour partie à l'accompagnement des processus psychologiques que nous avons décrits. D'autres aspects sont soulignés, dans ce rapport, comme l'aide aux individus pour activer et étoffer leurs réseaux relationnels, la valorisation de la formation reçue, les réinsertions temporaires ou dans un cadre différent (associatif, création d'entreprise...), l'établissement d'un lien entre mesures passives (soutien matériel) et actives (renforcement des capacités d'action).

Le thème de ce chapitre, centré sur l'orientation, les parcours et le conseil individuels, ne doit pas nous faire perdre de vue les aspects collectifs dans lesquelles ces démarches prennent place. La dimension collective est évidemment présente lorsque l'intervention du psychologue se situe dans l'organisation, les trajectoires individuelles s'inscrivent dans un enchevêtrement d'autres trajectoires, ensemble plus ou moins organisé selon le talent

des gestionnaires des ressources humaines et les politiques qu'il sert. Cette dimension collective existe aussi dans des contextes extra-organisationnels : où une dynamique groupale joue un rôle dans les décisions individuelles : par exemple dans des sessions d'orientation ou de formation se déroulant en groupe. Ainsi Bandura (1997, p. 478) rappelle que le sentiment d'efficacité collective n'est pas la somme des SEP mais résulte des interactions au sein du groupe et entre groupe et environnement et que les croyances des gens dans les capacités de leur groupe influencent leurs projets, la façon dont ils gèrent leurs ressources, les plans et stratégies qu'ils construisent, leur investissement dans les activités du groupe. Bien d'autres références théoriques seraient à citer à propos des phénomènes collectifs et de groupe pouvant infléchir les parcours individuels. L'approche constructiviste que nous avons évoquée, sous l'angle de réalisation d'un projet en faisant appel à des contributions multiples, permet, parmi d'autres, d'intégrer cette dimension collective à l'intervention du psychologue (voir par exemple Wittorski, 1997). La conclusion de ce chapitre est particulièrement centrée sur l'insertion des approches et pratiques des psychologues conseillers dans un cadre collectif que ce soit au niveau organisationnel ou sociétal.

Pour Liétard (1996, p. 157), la mission des professionnels de « l'orientation continue » (comprenons tout au long de la vie) exige d'eux d'« être au clair sur leur action, qu'il s'agisse de leur propre place institutionnelle, des contraintes de la situation, des limites des méthodologies utilisées, de leur influence sur le rapport à soi des individus qu'ils orientent, des effets voulus mais aussi non voulus de leur intervention. Le professionnel de l'orientation doit être capable, en un mot, d'évaluer la portée et le sens de son action sociale ». Guichard (1997) explicite quatre postures du praticien de l'orientation définies essentiellement selon la portée et le sens du conseil. La première posture, la plus ancienne historiquement, est celle de l'expert psychotechnicien qui procède à l'évaluation des caractéristiques individuelles (surtout des aptitudes) à l'aide d'outils standardisés, établit un diagnostic puis propose une solution. Nous avons eu l'occasion, à plusieurs reprises dans ce chapitre de dire combien cette conception de l'orientation est dépassée, même si certains des principes sur lesquels elle est basée restent à prendre en compte comme l'appariement entre caractéristiques personnelles et celles du travail. La seconde posture, celle du conseiller-éducateur (ou de l'éducateur-conseiller puisque l'enseignant joue souvent un rôle dans l'orientation), met l'accent sur l'éducation des personnes pour qu'elles puissent procéder elles-mêmes à leur orientation. Mais cette posture éducative n'implique pas nécessairement l'abandon de la directivité de l'expert et ne garantit pas contre les égarements du conseiller sophiste. La troisième posture est celle du conseiller, sophiste d'aujourd'hui, dont la tâche serait d'aider à l'intériorisation des contraintes (par exemple la flexibilité), approche dont nous avons rappelé les dangers avec les travaux de Beauvois. La quatrième posture est celle du psychologue, qu'on trouve chez les praticiens

qui « se perçoivent avant tout comme des maïeuticiens [... accompagnant] le sujet dans sa découverte et dans sa construction progressive de soi », qui aident « le consultant à intégrer les différentes informations sur soi, sur l'emploi et sur les professions » (*ibid.*, p. 23).

Dans ce dernier modèle, l'objectif du psychologue est bien d'aider l'individu à s'insérer professionnellement mais à la différence du sophiste, l'organisation actuelle de la société n'est pas considérée comme allant de soi, « comme une norme ultime et indépassable » (*ibid.*). La visée du conseil n'est pas strictement adaptative ; elle est aussi, quand cela paraît utile ou nécessaire, de produire des solutions originales bâties sur la créativité et sur la capacité à transformer l'environnement, créativité et capacité individuelles, conjointes et/ou collectives. Une des conséquences concrètes de cette approche pour le conseil sera une centration sur les activités et non sur les professions telles qu'elles sont actuellement structurées, ce qui a entre autres avantages « d'ouvrir la voie à une réflexion en termes de création de métiers nouveaux, voire de construction de soi à l'occasion d'activités non professionnelles » (*ibid.*, p. 24). Au service de la maïeutique de Guichard, il y a un corps de connaissances scientifiques, notamment en psychologie, qu'on a largement évoqué dans les pages précédentes. Lemoine (1997, 2002, 2003, 2005) mène une réflexion sur de nouvelles façons de mettre à profit ces connaissances dans le conseil en aidant le bénéficiaire à en faire usage lui-même, par exemple en s'appropriant le contenu de tests grâce à un mode de restitution adapté. Scientifiques, ces connaissances ne sont néanmoins pas au-dessus de tout soupçon. Mal gérées par l'intervenant elles peuvent entraver la démarche de conseil (Lhotellier, 2001). Nous avons rappelé (François, 2002) que des travaux critiques comme ceux de l'École de Francfort ont mis en exergue le marquage idéologique de ce type de connaissance. Parmi les compétences du psychologue du travail, il faudrait compter « la capacité d'analyse de la situation et l'appréciation de la pertinence et du caractère judicieux de l'instillation de connaissances et principes scientifiques dans le corps social » (*ibid.*, p. 57).

L'identité est à la fois le résultat et le moteur de l'interaction individu/environnement social. Il semble donc pertinent de considérer l'identité comme un indicateur de qualité des systèmes organisationnels et sociaux. Ainsi le psychologue est-il nécessairement attentif aux conditions dans lesquelles se construisent les identités. Lui incombe le repérage de configurations organisationnelles et sociales susceptibles d'avoir des conséquences identitaires négatives comme l'aliénation, l'exclusion, la dévalorisation, la souffrance. Dans les cas les plus favorables, les avertissements qu'il émet sont entendus et il est sollicité pour participer à la recherche de solutions. Dejours (1998) nous livre un exemple de cette acuité du psychologue avec son analyse de la banalisation des conduites injustes, aujourd'hui, dans les organisations et dans la société. Violence et injustice (comme les menaces de licenciement pour obtenir la soumission) engendrent de la peur et des méca-

nismes de défense contre cette peur qui sont à l'origine d'une perversion du sens moral et du lien social. C'est sur la base d'une telle rationalité que se développe un modèle de rapport au travail et de rapports dans le travail attaché au système néo-libéral. Est-ce là un aboutissement inéluctable du travail ? Dejours (1998, p. 176) affirme le contraire : si le travail est incontestablement à l'origine « de processus redoutables d'aliénation, [...] il peut aussi être un puissant moyen mis au service de l'émancipation ainsi que de l'apprentissage et de l'expérimentation de la solidarité et de la démocratie ». Ce à quoi le psychologue du travail s'attache à contribuer.

Les nouvelles formes de contrat psychologique liant individu et organisation ne se traduiront par des mutations identitaires réussies (au sens d'équilibre personnel trouvé dans l'exercice professionnel) que si les modes de fonctionnement organisationnels et sociétaux le permettent. L'évolution actuelle de l'organisation du travail rend de plus en plus probable un contrat de carrière basé sur la gestion personnelle de son employabilité, plutôt qu'un contrat allant de pair avec un parcours effectué tout entier dans la même entreprise (voir par exemple Hall et Mirvis, 1995, sur le thème du nouveau contrat de carrière chez les personnels en seconde moitié de leur vie professionnelle). On vit désormais déjà les conséquences négatives d'une telle évolution, en termes d'exclusion notamment, pour n'avoir pas su mettre en place des dispositifs suffisants rendant moins coûteuses individuellement ces transitions. Les psychologues du travail, qu'ils interviennent auprès des personnes disposant d'un emploi ou auprès de celles qui en sont privées, constatent les difficultés trop souvent dramatiques à intégrer ces nouvelles règles du jeu. Elles peuvent dans certains cas être changées, quand des solutions sont imaginées pour assurer la pérennité d'emplois. Dans d'autres cas, les contraintes qu'elles génèrent peuvent être allégées, quand les phases de transitions sont correctement accompagnées sur les plans humains et matériels.

Avec cette notion de nouveau contrat de carrière, il apparaît nettement que l'action du psychologue du travail se trouve au cœur d'enjeux formidables pour les sociétés de demain. Avec d'autres, il œuvre à la difficile construction d'un monde qui évitera peut-être aux quatre-cinquièmes de la population d'être inactifs quand un cinquième suffit à faire tourner l'appareil de production. Suivant le modèle de Guichard (1997), le psychologue, s'il participe à l'établissement de nouveaux contrats de carrières, n'est pas dans la perspective de faire accepter par l'individu les contraintes inéluctables de la flexibilité ou de la précarité mais dans celle de les éviter ou les minimiser en aidant la société civile à trouver des modes d'organisation satisfaisants pour le plus grand nombre, et aussi, bien sûr en aidant l'individu à tirer le meilleur parti des opportunités ainsi dégagées.

Ceci revient à dire que le psychologue intervient dans l'élaboration des systèmes sociaux où s'épanouissent des identités professionnelles nouvelles associées à des nouveaux contrats de carrière. Un premier thème de réflexion

est celui de la conception, l'organisation de l'activité de conseil en orientation professionnelle. Le rapport de Chioussé et Werquin (1998), par exemple, préconise une organisation des services aux niveaux européens, nationaux et locaux, l'augmentation des moyens notamment en personnel, la pluridisciplinarité des équipes de conseil, la formation permanente des conseillers, l'intervention complémentaire de conseillers généralistes et de conseillers spécialisés (pour un secteur professionnel, pour la création d'entreprise...).

Un second thème de réflexion est l'organisation du travail en général dans notre société et le type de lien social qu'elle génère et/ou qu'elle suppose. Lorsqu'en 1991, Dubar (p. 237), pose la question de la « production conjointe de la qualification » (par l'entreprise et par le système éducatif, principalement l'Éducation nationale) pour les personnels dont l'identité professionnelle s'est développée par la mobilisation au sein d'une organisation, il interroge déjà le lien entre identité professionnelle attachée à l'expérience dans une entreprise et un environnement institutionnel plus large. Avec les nouveaux contrats, cette question se généralise, question de la reconnaissance sociale de l'identité professionnelle quand le salarié devient travailleur indépendant en quelque sorte, au service – intermittent – de diverses structures. Il y a forcément un risque de morcellement de l'identité et pour lutter contre ce risque, il revient à ceux qui s'occupent de l'organisation renouvelée du travail, de penser à de nouveaux schémas identitaires possibles, à de nouveaux référents et de nouvelles formes de reconnaissance.

Pour les guider dans cette tâche, les psychologues disposent de valeurs largement répandues parmi eux comme le principe de la dignité humaine, cité par Birman (1997) en ouverture d'un ouvrage consacré à « l'orientation face aux mutations du travail ». Ce principe « peut permettre, dans l'ensemble des options et pratiques de liberté, de faire la différence entre ce qui est compatible avec cette dignité et contribue même à l'accroître, c'est-à-dire rendre les gens plus autonomes, capables de prendre des responsabilités et de coopérer ; et ce qui, quoiqu'ayant l'air d'être un libre choix, lui fasse tort en réalité et détruit l'autonomie de l'individu aussi bien que celle de son entourage » (*ibid.*, p. 37). Quelles identités, dans quels systèmes organisationnels et sociétaux propices à la fois au développement de l'autonomie individuelle et à celui du lien social ? Passionnant problème de prospective que nous ne tenterons pas de résoudre ici !

Les psychologues disposent d'éléments de réponses à ces questions qui leur sont fournis par ceux qui, la plupart du temps malgré eux, expérimentent les situations de transition. Si, selon Guichard (1997, p. 29), le psychologue de l'orientation est là pour aider l'individu à « mettre en ses mots » les différents éléments déterminants de sa situation et de ses représentations, il est en effet en « première ligne » pour saisir ce qui produit souffrance et détresse et ce qui produit quelque lueur d'espoir dans les solutions identitaires émergentes. C'est pourquoi nous avons présenté à plusieurs reprises des techniques

qualitatives de recueil d'information sur le sujet, notamment techniques d'entretien permettant à la fois une analyse approfondie des contenus verbalisés mais aussi une écoute et un encouragement à l'élaboration identitaire. Ainsi, le psychologue concourt-il, au jour le jour, par cette mise en récit, à un mécanisme identitaire présenté par Demazière et Dubar (1997, p. 304) comme : « processus de construction et de reconnaissance d'une définition de soi qui soit à la fois satisfaisante pour le sujet lui-même et validée par les institutions qui l'encadrent et l'ancrent socialement en le catégorisant ». « Cette définition est de moins en moins donnée par héritage familial voire culturel et de plus en plus construite, expérimentée, reconstruite, tout au long de l'existence, dans le dialogue, la négociation, la confrontation avec les autres » (*ibid.*). Et c'est à cette construction, que les psychologues, avec d'autres, contribuent activement.

LECTURES CONSEILLÉES

- AUBRET J., BLANCHARD S. (2005). *Pratique du bilan personnalisé*, Paris, Dunod.
- BANDURA A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, Bruxelles, De Boeck.
- BERNAUD J.-L. (1998b). *Les méthodes d'évaluation de la personnalité*, Paris, Dunod.
- BERNAUD J.-L. (2000). *Tests et théories de l'intelligence*, Paris, Dunod.
- GUICHARD J., HUTEAU M. (2006). *Psychologie de l'orientation*, Paris, Dunod, 2^e éd. *Carrièreologie*, volume 10, n° 1 et 2, 2005.
- LEMOINE C. (2003). *Psychologies dans le travail et les organisations. Relations humaines et entreprise*, Paris, Dunod.
- LEMOINE C. (2005). *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod.

Tous mes remerciements à Sylvie Balestrat, Catherine Blanchard, Serge Blanchard, Valérie Fointiat, Dominique Garret, Bernard Langelier, Georges Personnier et Martine Roques pour leur contribution à la préparation de ce chapitre.

2 RECRUTEMENT ET ÉVALUATION DU PERSONNEL*

Introduction

Personne ne contestera l'importance stratégique et économique de l'évaluation du personnel dans les organisations contemporaines. La « ressource humaine » tend à devenir la principale richesse des entreprises, notamment dans le domaine des services, en pleine expansion. Dans cette perspective, la politique de choix des hommes et des femmes constitue un axe privilégié pour les entreprises du secteur privé ou public, qui doivent se positionner dans un monde de plus en plus ouvert et concurrentiel. L'optimisation des procédures de recrutement est censée répondre à un besoin de régulation des flux dans la gestion des carrières et à une logique plus rationnelle de la relation de l'homme au travail : ainsi sont cités comme besoins et conséquences la gestion des entrées et sorties dans les dispositifs de formation et dans les emplois ; le développement de la motivation au travail ; la réduction des accidents du travail ; la limitation du *turn over* et de l'absentéisme ; la constitution d'équipes de travail harmonieuses et efficaces ; l'élévation de la satisfaction individuelle et du climat social. De fait, le recrutement et l'évaluation du personnel se situent au cœur du développement des ressources humaines.

Sur le plan international, les travaux scientifiques sur le recrutement et l'évaluation du personnel constituent une importante documentation, comportant des travaux empiriques et de synthèse (Borman, Hanson et

Hedge, 1997 ; Landy, Shankster et Kohler, 1994 ; Schmidt, Ones et Hunter, 1992). En France, depuis une décennie, le lecteur concerné par ce champ n'aura pas manqué l'ouvrage de synthèse de Lévy-Leboyer (1996) ainsi que l'article du même auteur (Lévy-Leboyer, 1990). Par ailleurs, un ouvrage plus réduit, insistant davantage sur les questions générales que sur les données scientifiques, est également disponible (Jouve et Massoni, 1996).

Malgré cet ensemble de publications, le champ de l'évaluation du personnel apparaît encore faiblement théorisé, la plupart des travaux disponibles s'appuyant sur une conception empirique de la recherche ; ainsi Landy, Shankster et Kohler (1994) soulignent bien cette question en s'interrogeant sur ce que mesure véritablement l'entretien de recrutement. Le modèle de référence le plus répandu – implicitement parfois – reste celui de l'appariement entre l'homme et son travail dans le but d'une maximisation de la performance ; il conforte donc une explication de la réussite au travail selon laquelle les facteurs individuels seraient déterminants, résultant d'une internalisation de la notion de performance (Dubois, 1994). Or une focalisation excessive sur ces facteurs pourrait conduire à faire l'impasse sur les facteurs organisationnels traités par ailleurs dans cet ouvrage ; ainsi, quel crédit peut-on accorder à une procédure de recrutement lorsque les conditions de climat social, de sécurité au travail ou d'encadrement managerial ne sont pas remplies *a minima* ?

Paradoxalement, le domaine du recrutement jouit d'une image plutôt négative, relayée en partie par les médias ; certains d'entre nous ont pu ainsi découvrir une publicité dans laquelle une responsable du recrutement est ridiculisée parce qu'elle se fonde sur le goût d'un camembert pour prendre ses décisions d'embauche. Les films cinématographiques contemporains sont nombreux à présenter des scènes de recrutement tout à fait détestables (par exemple : Gérard Jugnot dans *Une époque formidable*). Il n'est donc pas déplacé d'affirmer, en France du moins, que les recruteurs n'ont pas bonne presse.

Il faut aussi souligner que le « métier » de recruteur se caractérise comme l'un des plus ingrats et des plus difficiles qui soient. Disposant d'un cadre référentiel en construction, il est soumis à une incertitude forte quant à ses décisions, considérées souvent comme hasardeuses et toujours entachées d'erreurs, même lorsque les meilleures méthodes sont employées. D'autant plus que ces décisions doivent souvent être prises dans l'urgence, consécutivement à une pression forte de l'environnement. Le recruteur doit de plus gérer une situation totalement asymétrique (le pouvoir du recruteur est considérable, celui du candidat faible), et jouer le rôle d'un inquisiteur face à un public qui n'est pas demandeur d'un strip-tease psychologique et qui, de surcroît, est souvent composé d'individus fragilisés par la perte ou l'attente d'un emploi. Il n'est d'ailleurs pas exclu qu'une représentation de « rôles » en termes de

bourreau/victime plane au-dessus de la relation entre le recruteur et le candidat. Le recruteur est également confronté au paradoxe de gérer une confidentialité ingérable, puisqu'un tiers, destinataire des résultats (DRH, direction de l'entreprise ou de l'équipe) est présent dans une grande majorité des cas. Enfin, il doit répondre plus fréquemment par la négative que par l'affirmative, supporter quotidiennement les tensions et angoisses des candidats, voire gérer les agressions de diverses natures des nombreux candidats déçus.

Inutile de dire que la place et le rôle du psychologue du travail dans le domaine du recrutement ne sont pas sans difficultés. Le psychologue du travail en France n'est pas reconnu par le monde économique, ni peut-être même connu par ce monde, car le mot « psychologue » est tellement stéréotypé qu'il engloutit la spécificité apportée par la spécialité « travail ». En témoigne l'analyse des pratiques, où l'on peut dire, à l'exception des services publics et des grandes entreprises, que les postes de chargés de recrutement sont très largement occupés par des non-psychologues. Par ailleurs le monde du recrutement est souvent en décalage avec les valeurs véhiculées en psychologie, davantage humanistes – donc centrées sur l'homme, dans le but de l'accompagner, de résoudre ses difficultés – plutôt que de sanctionner son intégration ou sa non-intégration dans l'entreprise, de façon brutale.

Pourtant, même dans une profession aussi ingrate, il convient d'affirmer que le psychologue du travail peut jouer un rôle essentiel dans l'évaluation du personnel. La psychologie du travail offre une formation à la fois scientifique et humaine qui permet d'apporter davantage à ce champ que la représentation quotidienne ne semble exprimer. La rigueur dans l'application d'une démarche scientifique, le fait d'être formé à la connaissance de l'homme dans sa globalité, la réflexion éthique inhérente à cette discipline constituent, entre autres, des atouts considérables.

Cela dit, la place du psychologue du travail doit être autre que celle de l'excellent technicien (« testeur » ou « meneur d'entretiens ») dans laquelle on aime parfois le cantonner. Son rôle ne doit pas se centrer exclusivement sur l'application des méthodes. Il doit imprimer une politique en matière de recrutement et d'évaluation du personnel et occuper une fonction de régulation des dysfonctionnements observés. C'est donc un acteur des négociations entre les différents groupes de l'entreprise (salariés, direction, syndicats...) ; un scientifique qui élabore des procédures en tenant compte des contraintes économiques ; une personne de communication qui informe, explique, justifie l'emploi de procédures qui sont souvent mal admises car mal comprises. On trouve du reste les mêmes nécessités dans le domaine de l'appréciation du personnel, qui se développe dans les organisations (voir encadré 2.1).

ENCADRÉ 2.1

L'évaluation, contrôle hiérarchique ou régulation sociale*

Les procédures de recrutement restent un objet à consonance idéologique source d'images contradictoires pour les psychologues, qui risquent soit d'être taxés de jouer le rôle d'instrument de sélection, soit à l'inverse de se voir reprocher d'imposer des critères scientifiques au lieu et place des choix parfois arbitraires des décideurs en titre. Entre ces deux extrêmes qui postulent chacun une crainte de la toute-puissance des psychologues, pour mieux les marginaliser, Jean-Luc Bernaud montre qu'il est préférable pour chaque partie en présence de s'appuyer sur une évaluation rigoureuse, explicite, et vérifiable, plutôt que sur un déni d'évaluation qui, sous forme d'égalitarisme, la rend souterraine et insidieuse, ou sur des pratiques spontanées de la psychologie commune sujettes aux erreurs multiples, aux préjugés ou au favoritisme.

Mais au-delà des situations de recrutement, qui gagnent en légitimité et en image en période de chômage et par rapport aux pratiques de licenciement, c'est la notion même d'évaluation et de sa place dans les structures sociales qui est en jeu. Il faut en effet reconnaître que le recrutement est loin d'être le seul lieu d'évaluation des personnes, moyen de leur différenciation. Dès avant la naissance puis tout au long de sa formation, l'individu se trouve évalué en vue d'être repéré, classé, catégorisé, et orienté. Dans l'entreprise, en dehors des recrutements, sans accès, les dispositifs d'évaluation se sont multipliés et couvrent les différentes facettes de la vie des organisations : évaluation-bilans d'année, appréciation du personnel, contrôle de la production, du rendement, de la performance, des résultats, évaluation de l'atteinte des objectifs individuels et collectifs, normes de qualité (ISO) générant des évaluations à la fois des étapes et processus de fabrication et des produits finis (ou des services assurés). À cela il faut encore ajouter le suivi des compétences (cf. le chapitre de Thionville et Gilbert), l'évaluation des potentialités d'évolution, de flexibilité et de formation, et les inter-évaluations réalisées à l'intérieur même des équipes de travail (cf. le chapitre de Savoie). Il apparaît ainsi que la fonction évaluation va grandissante et ne se limite pas à un moment particulier qui serait celui de l'entrée dans l'entreprise.

1. Le mode d'évaluation, fonction du style d'organisation

Étant donné ce phénomène, il faut se demander :

- d'où provient cet engouement à tout évaluer ?
- quels genres de situations et de processus cela entraîne-t-il ?

Une possibilité de réponse renvoie à l'évolution en termes de style d'organisation : beaucoup d'entreprises, en se modernisant, sont passées d'une dominante fondée sur l'observance des règles à une orientation centrée sur les objectifs à atteindre (Lemoine, 1998 ; Muijen, 1994). Cette mutation, poussée par les exigences accrues des marchés et en relation avec les modèles néo-rationalistes proposés pour sortir d'une gestion routinière ou bureaucratique (Crozier et Friedberg, 1977), conduit à vérifier si les buts ont été réalisés et par conséquent à évaluer de proche en proche, la production, les méthodes employées et les compétences des opérateurs. L'évaluation devient ainsi un pôle clé du dispositif organisationnel.



* Par Claude Lemoine.



2. L'évaluation-contrôle

Par cette orientation sur les objectifs qui renforce la fonction de contrôle des résultats tout en permettant une autonomie plus large sur le plan des moyens, on passe aussi d'un mode de direction à un autre : il s'agit moins de donner des ordres et des consignes avant l'activité, ce qui crée une relation d'autorité-soumission susceptible de contestations, et davantage de cadrer le travail en centrant l'attention sur les objectifs et les moyens disponibles pour les réaliser. Ce faisant, la fonction de direction directe s'estompe au profit d'un contrôle plus indirect, plus *a posteriori*, fondé sur une capacité à évaluer, d'où l'importance accrue des référentiels, des grilles, des critères explicites qui deviennent l'enjeu autour duquel se nouent les nouveaux rapports entre la direction et le groupe des opérateurs. Le système s'appuie ainsi moins sur une directivité en amont (ordres à effectuer) et plus sur une anticipation du contrôle en aval (résultats à obtenir), de sorte que les opérateurs se contraignent par eux-mêmes en vue de fournir le travail attendu, au lieu d'être placés sous un commandement extérieur et immédiat. L'évaluation joue alors un rôle de norme (de production, de qualité), qui sera intériorisée afin de réussir le contrôle qu'elle suscite. On en arrive donc à une auto-évaluation anticipatrice. Celle-ci peut être réalisée par le salarié, mais plus encore dans son équipe de travail qui, pour réussir l'objectif commun, exercera une pression continue sur ses membres et sera portée par elle-même à accentuer l'évaluation au cours même du travail. Dans ce cadre, on retrouve les processus classiques du couple récompenses-sanctions et de la pression du groupe, à ceci près que la direction intervient moins, l'auto-contrôle évaluatif étant davantage assuré.

On pourrait croire le système presque parfait, à condition d'oublier que l'évaluation continue suscite des effets négatifs : elle augmente en effet l'incertitude, la compétition dans les relations, le stress, l'insatisfaction, et le sentiment d'être sans cesse surveillé. Sur un plan individuel, l'évaluation négative déstabilise la conduite et réduit l'estime de soi (Lemoine, 1989 ; Wicklund, 1975) ; sur un plan organisationnel, elle risque de devenir une source de conflits et conduit les acteurs à différentes stratégies pour y échapper ou la rendre caduque. Par exemple, dans une entreprise, les salariés atténuent le poids des évaluations de performance affichées sur tableau en activant l'importance de leur solidarité (Lemoine, 1994). On sait depuis que ces tableaux ont été supprimés. Dans d'autres entreprises (Romano, 1998), les bilans d'année réalisés par les supérieurs hiérarchiques font l'objet d'une négociation entre évaluateurs et évalués afin de préserver les relations futures ; il en résulte que les conclusions trop évaluatives sont évitées et que les conséquences restent minimales, comme en matière de prime.

3. Vers une régulation par analyse réciproque

Si l'on approfondit l'étude de la situation précédente, il apparaît que deux processus distincts mais simultanés sont en œuvre : d'une part un objectif d'appréciation du personnel plus ou moins relié à une attribution de prime, qui produit un fort sentiment d'évaluation des personnes et ne peut aboutir sous peine d'envenimer les relations de travail et de provoquer des tensions insupportables ; de l'autre un effort de communication interne, fondée sur l'analyse commune des situations-problèmes, qui ouvre sur une compréhension plus grande des points de vue entre niveaux hiérarchiques différents, où chacun s'approprie des éléments d'information sur le





système. Mais cette régulation par analyse reste entravée par la relation évaluative associée. Il serait donc plus efficace de dissocier clairement ces deux démarches et de développer un lieu d'analyse des situations de travail qui soit préservé des jugements de valeur sur les personnes. La connaissance réciproque qui en résulterait permettrait d'ajuster mieux les objectifs et les moyens et de mettre en place une communication verticale propice à une meilleure concertation dans l'organisation du travail, source de régulation sociale.

L'appel à l'évaluation, notion polysémique, pour résoudre les problèmes des organisations, reste un moyen à utiliser avec précaution et discernement, des modalités d'application différentes pouvant conduire à des résultats opposés. Outil de sélection des personnes, et donc d'exclusion, ou élément de gestion de carrière utile aux intéressés, forme de système contraignant renforçant la compétition et le contrôle systématique, ou méthode d'analyse et de concertation au centre des réalités de l'entreprise, dans tous les cas l'évaluation interagit avec le système, le fait évoluer et l'oblige à se positionner. En ce sens elle devient un enjeu important dans les organisations, un lieu de négociation entre les différents partenaires qui ont tous intérêt à comprendre et à maîtriser le système plutôt qu'à le subir.

Ce chapitre se donne pour objectif de présenter en quoi le champ de la psychologie du travail a contribué à l'amélioration des connaissances sur les processus et les méthodes de recrutement au cours des quinze dernières années. À travers une revue de la littérature, nous refléterons les progrès récents et les questions en débat. Avant de présenter ces travaux – que nous situerons dans une perspective internationale – notons que les travaux de recherche dans ce domaine sont très culturellement marqués. En analysant les publications internationales, il est possible d'opposer, en forçant un peu le trait, deux logiques : les travaux américains et les travaux français. Le domaine de l'évaluation du personnel ne figure pas parmi les plus délaissés par la psychologie américaine. D'excellentes revues comme *Applied Psychology*, *Personel Psychology*, *Journal of Organizational Behavior* y contribuent régulièrement. Ces travaux impressionnent par la présence d'enquêtes quantitatives reposant sur de larges échantillons, par les moyens méthodologiques mis en œuvre (notamment dans le cas de suivi longitudinal) et par leurs avancées dans la diversité et l'actualisation des méthodes. Cette grande force masque néanmoins des limitations dans l'orientation des recherches : ainsi une valorisation du traitement quantitatif des données d'observation ne permet pas facilement un accès aux processus plus qualitatifs ; de même les préoccupations pragmatiques l'emportent sur les considérations théoriques. Mais le plus remarquable dans la psychologie américaine est l'obsession pour la prédiction de la performance, qui apparaît dans de nombreux articles comme l'expression du « must » de la recherche. Les études menées sur la relation entre caractéristiques individuelles et performance s'appuient notamment sur des travaux méta-analytiques – au demeurant fort bien

conduits – et permettent de hiérarchiser les méthodes et de définir quelles sont celles qui offrent le meilleur pronostic. L'analyse de la performance produit des données indispensables, cependant on ne peut que regretter la non-prise en compte de processus liés à l'activité des individus, conduisant au sentiment de satisfaction ou de bien-être, qui sont des facteurs tout aussi légitimes pour qualifier un recrutement de « réussi »...

Les travaux français sont moins nombreux et moins diversifiés que leurs homologues américains, mais bénéficient d'une empreinte culturelle tout aussi forte. Les données méta-analytiques, le développement de méthodes originales de recrutement et les enquêtes longitudinales sont quasiment inexistantes (Caroff et Bernaud, 1994) – au profit de recherches expérimentales dont la validité écologique n'est pas toujours assurée. Sur le plan des contenus, on observe en France un glissement maladroit et insidieux vers un discours – filigrané – de type moralisateur. Les recherches pour l'essentiel analysent les processus comportementaux et discursifs manifestés par les recruteurs. Cette orientation n'est pas innocente. Il en résulte que le recruteur n'a pas « le vent en poupe » : il est vu comme un « flicologue » pour reprendre une expression déjà ancienne, qui revêt le costume d'un « Monsieur Jourdain de la prose libérale » ; par conséquent les recherches s'intéressent surtout à ses (mauvais) jugements, à ses (mauvaises) impressions, et à ses (mauvaises) décisions. Ce syndrome du « chevalier blanc » visant à défendre la veuve et l'orphelin (c'est-à-dire, le candidat) et à « arroser » l'arroseur (le recruteur), lorsqu'il devient trop envahissant, contribue à renforcer le sentiment de malaise évoqué précédemment, plutôt que de le résoudre. Il conduit ainsi à pervertir la relation recruteur/candidat, en suscitant de la culpabilité chez les premiers et en applaudissant à la défiance des seconds.

Nous essaierons ici de dépasser chacune des perspectives en offrant un panorama des réflexions et recherches sur ce thème. Nous présenterons ainsi : les processus en jeu dans la relation recruteur/candidat ; les progrès récents en matière d'analyse du travail ; le point sur les différentes catégories de méthodes de recrutement ; enfin, pour conclure, quelques éléments de réflexion sur les perspectives scientifiques et professionnelles à envisager.

1 Les processus en jeu chez les acteurs du recrutement

La situation de recrutement est triangulaire (l'évaluateur, l'évalué, le demandeur), mais le processus d'évaluation repose sur une confrontation duelle : il faut considérer les positions et fonctionnements respectifs des candidats et des recruteurs ainsi que ce qui se joue dans la relation entre eux deux. De nombreux travaux se sont penchés ces dernières années sur l'analyse des processus en jeu. Nous présentons d'abord ceux qui concernent les recruteurs, puis ceux propres aux candidats.

1.1 Le fonctionnement des recruteurs

Ce volet peut être considéré comme relativement bien documenté. On relève deux axes principaux : la politique des entreprises en matière de conception du recrutement ; les biais socio-cognitifs entrant en jeu dans l'évaluation de personnel.

Concernant le premier axe, il existe quelques éléments sur la relation entre la culture d'entreprise et la politique de recrutement. Jouve et Massoni (1996) proposent une procédure de classification des démarches de recrutement selon le modèle de culture d'entreprise de Sainsaulieu (culture du métier, organisation scientifique du travail, modèle bureaucratique, modèle des relations humaines, courant du management). Si ce modèle paraît intellectuellement crédible, il manque de données empiriques récentes permettant de l'éprouver. Par ailleurs la culture d'entreprise n'est sans doute pas le seul axe pour saisir les motivations des recruteurs : intervient également leur formation d'origine, qui varie assez considérablement d'une entreprise à l'autre, puisqu'y figurent aussi bien des ingénieurs, des gestionnaires, des psychologues, des juristes, ou des autodidactes. Les pratiques de recrutement sont également susceptibles de varier selon la conception personnelle que chacun a de sa fonction (voir encadré 2.2).

ENCADRÉ 2.2

Une typologie des recruteurs à travers les offres d'emploi qui les concernent*

Bien que rarement utilisée, l'analyse des offres d'emploi est susceptible de contribuer à l'analyse des représentations sociales des professions. Nous nous sommes ici intéressés à la représentation des spécialistes du recrutement à travers les offres d'emplois proposés par l'APEC (Association Pour l'Emploi des Cadres). Cet organisme offre l'intérêt de standardiser ses offres et de proposer un panel suffisamment large sur le plan national. Nous avons ainsi pu recueillir, sur une période d'avril à septembre 1999, cent vingt offres d'emploi (dont quatre-vingt-dix avec une mention du salaire) concernant le recrutement (les annonces mixtes, du type recrutement + formation ou générales, comme « ressources humaines », ont été écartées) et dont les informations étaient suffisamment complètes. Neuf groupes de variables ont permis la catégorisation des offres. L'analyse descriptive de ces variables permet une première lecture de la représentation, mais aussi des besoins exprimés par les dirigeants à l'endroit des recruteurs :

- les intitulés des emplois varient selon le contexte. Les trois premiers cités sont « chargés de recrutement » (53 %), « consultant » (16 %) et « chargé de recherche » (12 %) ;
- la mention « jeune diplômé » est explicitement présentée dans un cas sur quatre (26 %) ;



* Par Jean-Luc Bernaud.

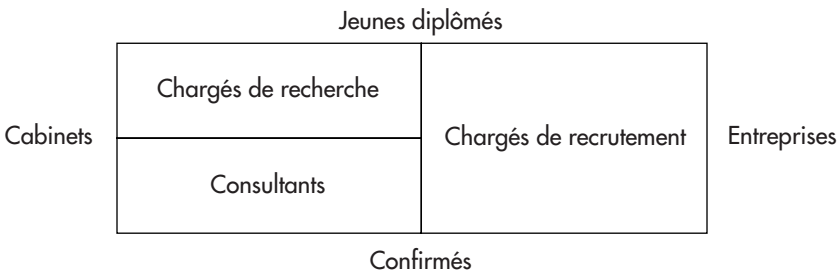


- l'Île-de-France vampirise la majorité des annonces (74 %). La décentralisation n'est donc pas à l'ordre du jour dans ce domaine, les régions se partageant les « miettes » restantes (la seconde région représentée, le Nord-Pas-de-Calais, ne représente que 8 % des offres) ;
 - les contrats de travail proposés sont majoritairement à durée indéterminée (79 %), la précarité ne semblant pas affecter ce secteur ;
 - le salaire médian proposé est de 180 kF, le salaire moyen de 192 kF ;
 - trois types d'entreprises se partagent les propositions d'emplois : les sociétés de service en informatique et de haute technologie (37 %), les cabinets-conseils en recrutement (27 %) et les entreprises de service (23 %) ;
 - le profil de formation des candidats est assez varié : sont citées dans les trois premières positions les ressources humaines (33 %), les écoles de commerce (19 %), la psychologie (18 %, sans la spécialité « travail » dans la plupart des cas). Il semble se confirmer que les psychologues sont encore largement minoritaires au niveau des besoins exprimés ;
 - les « savoirs » et « savoir-faire » recherchés au niveau des candidats sont limités : 0,58 unité par annonce en moyenne. Sont cités le plus souvent la maîtrise de l'anglais (plus d'une annonce sur quatre), les compétences en informatique (Web, utilisation de progiciels) dans 14 % des annonces, puis des connaissances de l'environnement socio-économique et des métiers (13 %). Il est intéressant de relever que les compétences scientifiques ou méthodologiques, largement abordées dans ce chapitre, ne sont quasiment jamais citées ;
 - les « savoir-être » font l'objet d'un discours beaucoup plus prolixe : 1,82 par annonce en moyenne. Ils traduisent très largement un modèle de psychologie du sens commun, ce qui est inquiétant mais (malheureusement) guère étonnant. Apparaissent principalement des critères liés au savoir-être relationnel (sens du contact, etc.) dans environ une annonce sur trois, l'autonomie dans environ une annonce sur quatre et le sens de l'organisation dans environ une annonce sur cinq.
- Pour étudier descriptivement les représentations sociales et les attentes des « recruteurs de recruteurs », nous avons recodé les variables propres à chaque annonce de façon binaire et avons procédé à différentes analyses multidimensionnelles (analyse en composantes principales, analyse des correspondances multiples) dont les résultats sont très similaires. L'analyse du plan factoriel 1/2 obtenu à partir de l'ACP, après rotation orthogonale, permet de conclure sur les points suivants :
- le premier facteur oppose les offres proposées par les entreprises à celles des cabinets. Le pôle « entreprise » est associé aux variables « chargé de recrutement », « salaire élevé », « sens du service », « écoute », « autonomie » et « réactivité ». À l'inverse le pôle « cabinet » est associé à « chargé de recherche », « consultant », « école de commerce », « maîtrise de l'anglais », « jeune diplômé » et « dynamique ». Ce facteur semble opposer des profils de poste où l'on met l'accent sur la qualité de la démarche et sa dimension humaine à une approche plus commerciale, dans laquelle est privilégié le stéréotype du cadre dynamique « prêt à tout » pour réussir ;





– le second facteur oppose les offres proposées pour les jeunes diplômés à celles destinées aux confirmés. Le pôle « jeune diplômé » est associé à « organisé », « bon relationnel », « chargé de recherche », « motivation », « réactivité », alors que le pôle « confirmé » est associé à « consultant », « salaire élevé », « ingénieur ». Ce facteur semble fortement contaminé par une TIP (Théorie Implicite de la Personnalité) : on attend des jeunes diplômés moult qualités personnologiques alors que les confirmés ne sont pas associés à de tels attributs. Il est possible, après analyse de ce plan factoriel, de représenter les résultats de la façon suivante :



Ces données sont à confirmer par une étude plus large et plus représentative : elles dépendent du contexte économique immédiat et du panel qui a été sélectionné. Néanmoins elles sont éclairantes de part la position des « psychologues » sur le plan factoriel, qui se situent quasiment au centre des deux axes. On peut lire de deux façons ce dernier résultat ; la conception « pessimiste » consisterait à penser que les psychologues, malgré leurs nombreuses théories et méthodes, bénéficient d'un positionnement identitaire pour le moins flou qui s'explique par un manque d'affirmation de leur spécificité ; la conception « optimiste », *a contrario*, consisterait à penser que les psychologues sont perçus comme des professionnels flexibles, pouvant s'adapter à toutes les situations rencontrées dans ce secteur professionnel.

L'analyse doit également se situer à un niveau plus fin que le simple choix des méthodes ; il convient également d'estimer le poids que chaque recruteur accorde aux méthodes et la manière dont celles-ci sont traitées et pondérées pour aboutir à la décision finale.

Ce premier axe a également été étudié sur le plan culturel au niveau français et international en comparant l'efficacité des méthodes à leur fréquence d'usage. L'enquête publiée par Bruchon-Schweitzer et Liévins (1991) a abouti à ce que l'on a appelé le paradoxe de la situation française, où les méthodes les plus employées sont celles qui offrent les plus faibles garanties de validité prédictive. Des arguments relevant de l'impact des croyances irrationnelles (culture « latine »), de la faible professionnalisation du domaine, et des critères économiques (les méthodes les plus utilisées sont les moins onéreuses – mais paradoxalement pas les plus rentables), ont été évoqués pour rendre compte de ces résultats qui ne valorisent pas « l'exception française ». Depuis cette enquête, la prise en compte de critères rationnels dans le choix des méthodes semble évoluer

très lentement. Ainsi, Vom Hofe et Lévy-Leboyer (1993), analysant les réponses d'un échantillon de cent treize recruteurs, constatent un recul de l'usage de la graphologie par rapport à l'enquête de 1991 (le taux d'utilisation de celle-ci se situant néanmoins à plus de 60 % en cumulant les utilisations systématiques et occasionnelles) ; par contre une stagnation du recours aux techniques projectives semble se dégager. Plus inquiétant, ces auteurs relèvent des dysfonctionnements dans la gestion des méthodes avec un faible recours à l'analyse de poste pour générer les compétences recherchées : une donnée qui démontre que la formation des recruteurs en ce domaine se doit probablement d'être renforcée à l'avenir.

Le second axe de recherche, très fécond, concerne les biais socio-cognitifs observés chez les recruteurs, et leur signification sociale. L'intérêt de ces travaux est multiple : sur le plan méthodologique il s'agit d'analyser les erreurs de recrutement afin de pouvoir dans le futur les minimiser ; sur le plan social il s'agit de contribuer à la modélisation de phénomènes de discrimination et d'erreurs de jugement qui dépassent bien souvent le simple cadre du recrutement. Les travaux de Sonia Laberon, à propos des petites annonces, illustrent bien la façon dont on peut exploiter ce type de recherche (voir encadré 2.3).

ENCADRÉ 2.3

Comment analyser les critères de sélection recherchés par les recruteurs ?

Dans une démarche classique de recrutement, plusieurs étapes sont de rigueur : définir la demande, analyser le poste de travail, à partir de cette analyse de poste, choisir les critères et définir l'importance qu'ils doivent prendre dans la sélection ; c'est ce que l'on appelle le profil de poste. Une annonce sera rédigée sur la base de ces critères choisis. À réception des CV, un tri sera établi sur la base de ces critères, puis les personnes sélectionnées iront en entretien où le recruteur tentera de repérer plus finement ces mêmes critères. Une étape de *testing* peut accompagner l'entretien. Enfin, à partir de l'évaluation de ces critères, les recruteurs prendront leur décision, parfaitement justifiée par cette démarche rationalisante. Telle est la démarche de l'expert en recrutement.

Ces critères de sélection, nommés « compétences », sont le plus souvent issus de trois domaines : les aptitudes au travail, les attitudes au travail et les traits de personnalité.

L'idée est de définir certaines typologies, à tel poste correspond un certain nombre de « compétences ». En d'autres termes, le type de poste, défini par son niveau de qualification, son secteur d'activité, son genre (travail plutôt associé à des compétences masculines ou féminines), son appartenance à une culture d'entreprise, présenterait un niveau de spécificité permettant de repérer un certain nombre de critères associés à la réussite professionnelle dans ce même poste.

Regardons maintenant deux annonces pour deux postes de différents niveaux de qualification, prises au hasard dans un quotidien :





RÉPARATEUR DE RADIATEURS

« Convierait à un jeune ayant une formation en soudure ou en plomberie sanitaire. Sérieux et motivé. Évolatif si autonome et responsable – CAP – débutant accepté – SMIC. »

ATTACHÉ COMMERCIAL

« Pour vente d'espaces publicitaires auprès des commerçants et artisans. Créatif, motivé, très dynamique, très autonome, sens des responsabilités, il aura la charge de développer le fichier clients.

CDD 3 mois puis CDI si valable. Expérience exigée. Salaire à définir. »

Ici, on repère, en effet, des critères liés aux aptitudes (la formation, par exemple, qui se réfère à des connaissances, des savoirs, des capacités à apprendre ou encore l'expérience davantage liée à des savoir-faire..., plus généralement les compétences acquises) qui varient beaucoup en fonction des postes proposés.

En revanche, les critères liés aux attitudes et traits de personnalité (étroitement mêlés d'ailleurs) ne présentent pas vraiment de différences. Ils sont plus nombreux pour le poste à haut niveau de qualification mais sont quasiment identiques dans l'ensemble. Notons que nous ne comparons ici que deux annonces, l'analyse d'un échantillon plus large montre bien les similitudes des critères recherchés par les recruteurs, quels que soient les postes.

À partir de ce constat, nous avons mis au point un questionnaire destiné à faire évaluer l'importance de ces critères pour des recrutements à des postes différents (six postes choisis en fonction de leur niveau de qualification et de leur genre). Le constat est identique, globalement : les critères liés aux aptitudes varient en fonction des postes proposés alors que les critères liés aux attitudes au travail et à la personnalité (dynamique, rigoureux, sociable, imaginatif, ascendance, contrôle de soi, responsable) prennent tous la même ampleur.

Constat surprenant ! Comment la démarche rationnelle évoquée au début de notre propos, amène-t-elle à se référer quasi systématiquement aux mêmes critères ? Existe-t-il alors une typologie du « bon travailleur » indépendante de la spécificité de son poste ? Si c'était le cas, à quoi servirait l'analyse de poste ?

Il semble que l'on soit plutôt face à des critères que l'on pourrait qualifier de « normatifs ». Dès lors, la définition des critères serait basée sur des systèmes de croyance, voire des stéréotypes, des catégorisations. Ne blâmons pas les recruteurs (ils utilisent aussi des critères de personnalité et d'attitudes au travail plus spécifiques et discriminants, mais ce ne sont pas les plus saillants), posons nous plutôt la question de savoir quels sont les processus cognitifs qui les amènent à choisir ce type d'attributs.

Ces critères sont normatifs, donc non discriminants (c'est pourtant leur fonction déclarée), ils devraient être inefficaces. Et pourtant ! Leur utilisation ne prédit pas pour autant des recrutements infructueux. Quelles fonctions peut-on leur attribuer ?

Se référer à une norme, à un profil type semble être d'une grande utilité dans une démarche pragmatique. Ces critères vont aider à la décision. Le processus de décision n'obéit sans doute pas à un schéma linéaire tel qu'exposé précédemment. La décision ne serait pas issue de la comparaison entre le profil idéal et le profil





évalué. Elle obéirait davantage à une logique d'action : il faut choisir un candidat à un moment précis dans des contraintes de temps et des contextes risqués. Le choix met fin à l'incertitude. Il faut donc trouver des moyens de réduire cette incertitude et d'être efficace : l'objectif est de faire un choix.

Ces critères normatifs seraient alors des « propulseurs de décisions » ; face à des candidatures équivalentes, ils constitueraient un repère idéologique qui permettrait de lever le doute. C'est peut-être ce que les recruteurs appellent le *feeling*.

D'autres raisons peuvent, sans doute, expliquer la présence massive de ces critères normatifs dans des situations de recrutement. Essayer de comprendre leur fonction, c'est légitimer leur utilisation. Légitimer leur utilisation, c'est accepter une part de rationalité pragmatique, opératoire, sans doute nécessaire dans des situations d'interactions sociales en contexte d'évaluation professionnelle.

Les biais socio-cognitifs ne s'appliquent pas exclusivement à l'évaluation en recrutement : ils ont envahi notre vie quotidienne (Beauvois et Deschamps, 1990). Les travaux sur la formation d'impression et les préjugés ont montré qu'un jugement biaisé pouvait conduire à une discrimination. Le cas des préjugés ethniques en situation de recrutement a fait notamment l'objet d'une attention particulière au cours de ces dernières années, mettant en évidence des processus psychosociaux assez subtils. Huffcut et Roth (1998) ont publié une méta-analyse sur l'impact des différences inter-ethniques dans l'évaluation d'un entretien de recrutement. Les paramètres analysés prennent en compte le niveau de structuration de l'entretien, le format adopté (comportemental ou situationnel), le niveau de complexité de l'emploi, la corrélation de l'entretien avec le niveau intellectuel des candidats et le pourcentage d'individus d'une autre ethnie par rapport à l'échantillon général. La méta-analyse compare les évaluations des recruteurs pour différents échantillons d'Américains : blancs ($N = 6\,307$), de couleur ($N = 4\,169$) et hispanophones ($N = 1\,200$). Les résultats montrent un biais d'évaluation en faveur des « majoritaires » (les blancs), même si celui-ci peut être qualifié de modeste. La différence candidats blancs-candidats de couleur est estimée à .25 et la différence entre les blancs et les hispanophones à .26 (indice d ou moyenne de la taille d'effet), ce qui correspond à environ 1/4 d'écart-type de différence. Les différentes variables intégrées dans la méta-analyse jouent un rôle modérateur intéressant. Les entretiens peu structurés aboutissent à une plus forte discrimination ($d = .32$ et $.71$), ce qui s'explique par le fait qu'en l'absence de méthode explicite, le recruteur privilégie des données saillantes comme la couleur de la peau. De même la discrimination joue de manière éclatante pour les emplois peu qualifiés ($d = .43$ et $.54$), ce qui semble démontrer que les recruteurs sont plus sensibles aux stéréotypes lorsque les candidats possèdent des attributs moins valorisants. Enfin, il ne semble pas se manifester d'effet de conformisme : lorsque le groupe d'ethnie de couleur est très

minoritaire (moins de 30 %), la différence perçue entre les blancs et les personnes de couleur est plus forte ($d = .41$ contre $.15$) que lorsque le groupe d'ethnie de couleur est moins minoritaire (30 % et plus).

Ces travaux sur l'impact des caractéristiques extérieurement visibles semblent confirmés par les observations de Laberon, Dubos et Ripon (1998) qui constatent une influence de la morphologie du candidat sur le processus d'évaluation en recrutement. Cette influence dépend du sexe du candidat : ainsi les « ectomorphes » sont mieux jugés lorsqu'il s'agit de candidates, un phénomène similaire se produisant pour les candidats « mésomorphes ». La catégorisation sociale sexuée interagirait donc avec un autre indice saillant, le type physique, dans la décision d'embauche de candidat.

Prewett-Livingston, Feild, Veres et Lewis (1996) ont néanmoins montré que les normes utilisées par les recruteurs pouvaient dépendre des paramètres de la situation, y compris lorsque la méthode d'entretien est structurée. Utilisant la méthodologie de l'entretien, les auteurs parviennent à faire varier, lors d'entretiens de promotion interne réels chez des officiers de police, la composition des panels de candidats : les groupes constitués sont composés de candidats de couleur majoritaires ou minoritaires (75 % -25 %) ou à composition équivalente (50 % -50 %). Les résultats de l'évaluation montrent que les différences sont modestes, probablement à cause du degré de structuration de la méthode choisie. Néanmoins, si l'un des groupes ethnique est majoritaire, on observe un *biais de conformité à la norme du groupe*, le groupe majoritaire étant favorisé quelle que soit l'ethnie du recruteur ; le biais étant accentué chez les recruteurs blancs lorsqu'ils évaluent des candidats blancs majoritaires. Par ailleurs, si la norme du groupe ne peut être identifiée (composition équivalente personnes blanches-personnes de couleur), un *biais de favoritisme* est alors observé, chaque recruteur surévaluant les candidats de sa propre ethnie. Il ne semble donc pas se manifester de processus de normalisation unique, les biais socio-cognitifs pouvant prendre des formes différentes en fonction des caractéristiques individuelles et groupales des acteurs et des données propres à la situation.

Des biais cognitifs comme la confirmation d'hypothèse (proposée par Snyder et Swann, 1978) ont donné lieu à des applications récentes aux situations de recrutement. Par exemple, Dougherty, Turban et Callender (1994) ont réalisé une remarquable étude de l'impact de la première impression sur le processus d'entretien de recrutement. Basant leur travail sur des enregistrements audios réels d'entretiens de recrutement dans une entreprise de distribution électrique, ils montrent que la première impression laissée par le candidat a un impact sur :

- les attitudes positives du recruteur (encouragement du candidat, rires, soutien...),
- la démarche utilisée par ce dernier pour vendre le poste ou apporter de l'information au candidat,

- le nombre de questions posées (plus la première impression est favorable, moins il y a de questions posées),
- et enfin la qualité de la relation avec le recruteur.

Les recruteurs semblent donc fortement influencés par l'impression initiale. Les auteurs soulèvent néanmoins deux remarques pertinentes : il existe une forte variabilité selon les recruteurs, ce qui signifie qu'il existerait sans doute un « style » qui rendrait plus sensible aux informations initiales, et qu'il conviendrait d'étudier (rigidité/souplesse mentale ?). Par ailleurs il faudrait s'interroger sur la validité externe des informations recueillies. Dougherty et coll. (1994) concluent que le recruteur ayant un niveau médian de subjectivité est celui qui a fourni les informations les plus valides. Ce sont donc peut-être les fonctionnements extrêmes (hyperobjectivité ou hypersubjectivité) qui aboutissent aux pronostics les moins affinés.

Les observations de ces dernières années confirment donc que le champ du recrutement mérite un recadrage des méthodes et des moyens de recherche. Le recrutement spontané, c'est-à-dire au « feeling », se situe comme une belle machine à illustrer les biais socio-cognitifs de toute nature, et donc, *in fine*, comme un instrument de pérennisation des discriminations. Par ailleurs la gestion des méthodes d'évaluation laisse encore beaucoup à désirer et nous nous interrogerons, dans la conclusion, sur les moyens à mettre en œuvre pour y remédier.

1.2 Attitudes et stratégies des candidats

À côté des dysfonctionnements d'évaluation chez les recruteurs, on s'intéresse fortement, depuis quelques années, au fonctionnement des sujets placés sous évaluation. Trois raisons principales expliquent cet engouement ; en premier lieu, la volonté de reconsidération épistémologique de l'homme en situation d'évaluation. La situation sociale d'évaluation n'est pas neutre, le regard porté par un évaluateur sur un sujet n'est pas sans enjeu ni sans signification. Dans une situation de recrutement, où l'enjeu réel existe au-delà de l'enjeu perçu, le candidat n'est pas une matière inerte dénuée de réactions. L'enjeu perçu, le sens donné à la situation, les stratégies de *coping*, la volonté de donner « bonne impression », sont autant de facteurs qui peuvent expliquer la performance et l'attitude du candidat lors du recrutement. Lemoine (1994a) a proposé le modèle de l'emprise analytique pour rendre compte des processus jouant dans une relation asymétrique d'évaluation. Selon cette conception, il faut reconsidérer le candidat et ne plus se le représenter comme un objet physique dont on analyse extérieurement les propriétés ; le candidat fait partie intégrante de la situation d'évaluation et interagit avec le recruteur.

La seconde raison renvoie à la question du traitement du candidat dans l'optique d'une valorisation de l'entreprise ; on vise ici deux objectifs, l'un

offensif et l'autre défensif ; l'entreprise cherche en effet à valoriser son image, y compris auprès des candidats non retenus : pour cela, la démarche de recrutement, qui constitue le premier contact avec l'entreprise, se doit de démontrer l'efficacité, la convivialité et le professionnalisme des représentants de l'entreprise. L'entreprise vise également à se prémunir des risques de procès ou de plaintes émanant de candidats qui penseraient avoir été traités de manière inadéquate lors de la procédure de recrutement (stratégie défensive). Au-delà, en troisième raison, il s'agit pour le recruteur de saisir les éléments relatifs à l'interaction entre le candidat et la situation qui pourraient parasiter la prise de décision. La prise en compte du point de vue des candidats, ainsi que de leurs modes de réaction, constitue donc un enjeu considérable pour pondérer les informations recueillies. Deux exemples de champs de recherche significatifs seront évoqués ci-après : la popularité des méthodes de recrutement et les réactions des candidats placés sous évaluation.

1.2.1 *La popularité des méthodes de recrutement dans une perspective internationale*

	USA (N = 142)	Différences significatives à $p < .01$	France (N = 117)
Entretiens	5.4	>	4.6
Curriculum vitae	5.4	>	4.5
Tests professionnels	5.3		5.3
Inventaires biographiques	4.6	>	3.9
Tests d'aptitude intellectuelle	4.5		4.2
Références personnelles	4.4		4.1
Tests de personnalité	3.5	<	4.0
Tests d'intégrité	3.4	>	2.5
Contacts personnels	3.3		2.9
Graphologie	2.0	<	3.2

Tableau 2.1
*Perception de l'équité des méthodes de recrutement aux USA et en France
(score moyen à l'ensemble des items)
(d'après Steiner et Gilliland, 1996)*

Steiner et Gilliland (1996) ont réalisé une étude comparative de la popularité des méthodes de sélection en France et aux États-Unis. L'étude est restrictive

dans la mesure où elle n'est composée que d'étudiants en psychologie, mais fournit des tendances qui méritent d'être relevées. Les auteurs s'appuient sur le concept d'équité de la procédure pour bâtir leur recherche. La perception chez les candidats d'une procédure de recrutement équitable suppose que les méthodes soient pertinentes par rapport à l'emploi proposé ; qu'elles offrent une possibilité aux candidats de démontrer leurs capacités ; qu'elles traitent agréablement et équitablement les candidats ; enfin, qu'elles respectent la vie privée des personnes évaluées. Les auteurs bâtissent un questionnaire composé de sept items pour mesurer cette équité perçue et génèrent les moyennes (à partir des items évalués sur une échelle en sept échelons) pour les deux groupes et pour chacune des catégories de méthodes. Les résultats montrent des différences interculturelles significatives dans six cas sur dix. Ainsi les Américains perçoivent la graphologie et les tests de personnalité moins favorablement que les Français (*cf.* tableau 2.1). Par contre, les entretiens, les CV, les biodata et les tests d'intégrité sont mieux perçus par les jeunes Américains. Ces différences traduisent, selon les auteurs, des valeurs culturelles : les Américains attacheraient plus d'importance aux méthodes qui ont fait leur preuve, alors que les Français auraient tendance à privilégier les méthodes en vogue, même si elles sont peu valides. On retrouve donc ici le phénomène du paradoxe français cité précédemment.

La perception des méthodes dépend toutefois de l'expérience que les candidats peuvent en avoir et de la combinaison des méthodes qui leur sont proposées. Rosse, Miller et Stecher (1994) ont montré que la perception des tests de personnalité dépendait de leur combinaison avec d'autres méthodes : ils semblent mieux appréciés par les candidats qui ont passé conjointement des tests d'aptitude cognitive et un entretien que par les candidats ayant en complément seulement passé un entretien. Les candidats attribuent donc un niveau de crédibilité aux choix du recruteur en fonction de la cohérence perçue du dispositif choisi.

1.2.2 *Les réactions des candidats en situation d'évaluation*

Bauer, Dolen, Maertz et Campion (1998), Chan, Schmidt, Deshon, Clause et Delbridge (1997) ont publié très récemment des recherches empiriques portant sur les réactions des candidats placés en situation de recrutement. Les auteurs du premier article construisent un modèle de suivi longitudinal de candidats vus en situation réelle de sélection. Ils identifient deux variables explicatives des réactions des candidats : la perception de l'équité de la procédure et le degré de réussite à l'issue du recrutement. Il apparaît notamment que la perception initiale de l'équité de la procédure et la réussite *a posteriori* dans les tests augmentent l'attrance vis-à-vis de l'organisation ainsi que le sentiment d'efficacité des candidats par rapport à leur réussite dans les tests. Dans la seconde étude, Chan et coll. (1998) proposent un modèle en pistes causales reflétant la relation entre la croyance dans les tests, les réactions avant l'épreuve, la performance dans les tests et les réactions

après les tests. Le modèle est testé à partir du modèle d'équations structurales LISREL et confirme un processus de réaction en chaîne (les croyances ont un impact sur les réactions avant le test, qui ont elles-mêmes un impact sur la performance et les réactions au post-test).

En conclusion, ces différentes recherches semblent montrer que :

- le candidat se forge une opinion des méthodes, de leur efficacité et de leur crédibilité, cette opinion pouvant sensiblement évoluer lors de la confrontation à la situation d'évaluation et au feed-back des résultats ;
- cette opinion varie selon la culture du candidat et son expérience de situations similaires ;
- cette opinion a un impact sur le comportement du candidat dans la situation de recrutement et notamment sur sa performance dans les tests ;
- ces ensembles d'attitudes et de conduites ont *in fine* une incidence sur la façon de percevoir l'entreprise et l'attractivité organisationnelle ; donc sur la décision du candidat d'intégrer telle ou telle entreprise.

Il semble donc que les entreprises aient intérêt à analyser et à prendre en considération cette relation entre les perceptions des candidats et le processus d'évaluation. Une des pistes à retenir est celle du testage ouvert : il s'agit d'offrir aux candidats une très grande transparence sur les méthodes utilisées, leur justification, la manière dont les décisions sont prises, etc., de façon à rassurer les participants, mais aussi de les associer – intellectuellement du moins – aux procédures qui ont été choisies par l'entreprise.

2 Le choix des méthodes d'évaluation et leurs qualités scientifiques : recherches et questions récentes

Le choix et la pertinence des méthodes d'évaluation en sélection du personnel ont fait l'objet de plusieurs travaux synthétiques français (Lévy-Leboyer, 1994 ; Bruchon-Schweitzer et Liévens, 1991). Néanmoins la décennie quatre-vingt-dix a été très féconde en production de recherches et en reconsidération des méthodes de recrutement. L'exemple le plus flagrant concerne l'appréciation de l'entretien de recrutement qui avait été déconsidéré dans les années quatre-vingt, avant d'être réexaminé, sous certaines formes, comme l'une des méthodes de recrutement les plus intéressantes. La production de données méta-analytiques a été très prolifique durant cette même période, amenant à une meilleure connaissance de la hiérarchie des méthodes. Des discussions se sont poursuivies sur la signification des mesures effectuées à partir de certaines méthodes, les débats les plus nourris portant sur les centres d'évaluation et les tests de personnalité.

2.1 Une démarche préalable : l'analyse du travail et le repérage des compétences professionnelles nécessaires pour un emploi

Comme l'ont constaté Vom Hofe et Lévy-Leboyer (1993), les pratiques d'évaluation en France sont rarement déduites d'une analyse soignée du travail et des compétences recherchées. Par ailleurs, on constate actuellement une atomisation des méthodes d'analyse du travail avec le développement de nombreuses méthodes « maison » qui n'ont pas forcément été soumises au regard croisé d'experts indépendants. L'analyse du travail ne doit cependant pas être confondue avec l'analyse des compétences requises pour un recrutement. Concernant ce dernier volet, trois approches peuvent être envisagées.

La première approche consiste à utiliser des dimensions psychologiques dont on connaît la validité prédictive pour la plupart des situations professionnelles, c'est-à-dire qui se caractérisent par un niveau élevé de généralisabilité. Ces dimensions génériques sont extrêmement restreintes : on pourrait citer le facteur *g* et le facteur « conscience » du modèle de la personnalité des *big-five* (Bernaud, 1998). De telles dimensions peuvent avoir un intérêt lors d'une « détection de potentiels », lorsque le poste de travail est évolutif, notamment pour les cadres. Néanmoins la prise en compte de ces facteurs extrêmement généraux ne doit pas faire l'objet d'une utilisation « aveugle », mais doit être associée à une analyse spécifique du travail ; par exemple Hogan et Hogan (1993) ont démontré que le facteur « conscience » avait un impact négatif sur la performance dans les emplois artistiques. Par ailleurs, la validité de ce même facteur semble plus élevée chez les policiers que chez les managers (Salgado, 1997), bien que cela ne soit pas confirmé en contexte nord-américain (Barrick et Mount, 1991).

La seconde approche vise à utiliser des dimensions psychologiques dont la validité est généralisable pour un métier ou une famille de métiers. Cette démarche, en se situant à un niveau intermédiaire, possède le double avantage d'offrir un meilleur niveau de précision et d'économie. La réalisation la plus démonstrative à cet égard est la méta-analyse de Vinchur, Schippmann, Switzer et Roth (1998) portant sur l'efficacité des méthodes de recrutement des vendeurs (performance évaluée par la hiérarchie et résultats des ventes). Les auteurs analysent quatre-vingt-dix-huit recherches réalisées entre 1918 et 1996 sur la validité prédictive de la performance des méthodes de sélection des vendeurs, l'ensemble regroupant plus de quarante mille personnes recrutées. Les résultats sont synthétisés dans le tableau 2.2. Les données démontrent la valeur de plusieurs prédicteurs : les intérêts professionnels (.50 et .50), les questionnaires de compréhension de vente (.45 et .37), les inventaires biographiques (.52 et .28) et plus accessoirement les scores composites de tests cognitifs (.31 et -.03), le facteur *g* (.40 et .04), la conscience (.21 et .31) et le besoin de réussite (.25 et .41). Si cette recherche fournit des informations précieuses pour toute personne concernée par la

sélection des commerciaux, ses limites se situent principalement au niveau du critère de performance : celui-ci est traité de manière trop globale alors que la vente de différents produits ne requiert probablement pas les mêmes qualités (par exemple, vendre des encyclopédies en porte-à-porte nécessite-t-il les mêmes compétences que conseiller un client dans le choix de ses vacances ?).

	Prédiction de la performance évaluée par la hiérarchie	Prédiction des résultats des ventes
Extraversion	.18	.22
Stabilité émotionnelle	.10	-.12
Amabilité	.06	-.03
Conscience	.21	.31
Ouverture	.11	.06
Affiliation	.12	.15
Puissance	.28	.26
Besoin de réussite	.25	.41
Sérieux	.18	.18
Score composite des tests cognitifs	.31	-.03
Facteur g	.40	.04
Aptitude verbale	.14	-.28
Aptitude numérique	.12	.04
Individualisme	.20	-
Questionnaires de compréhension des situations de vente	.45	.37
Inventaires biographiques	.52	.28
Âge	.26	-.06
Intérêts professionnels	.50	.50

Tableau 2.2
*Résultats de la méta-analyse de Vinchur et coll. (1998)
sur l'efficacité des méthodes de recrutement des vendeurs*

La troisième approche, enfin, est davantage axée sur l'analyse du travail et la détermination des compétences spécifiques recherchées pour un poste. Le modèle KSAO (K = connaissances, S = compétences, A = aptitudes, O = caractéristiques personnelles) est utilisé dans ce but. Il s'agit de repérer les domaines de compétences recherchées dans le poste et qui pourraient avoir un impact sur la réussite (ou l'échec) du futur salarié. Aux traditionnelles approches de l'analyse de poste (entretiens, observations, étude de documents, méthode des incidents critiques de Flanagan, etc.), les psychologues français disposent depuis le début des années quatre-vingt-dix de l'adaptation de la méthode de Fleishman, en deux versions (aptitudes cognitives, physiques, psychomotrices et sensorielles ; compétences interpersonnelles et sociales). La méthode de Fleishman (Fleishman, 1992, 1998) fournit l'un des modèles les plus satisfaisants qui soient pour passer d'un poste, d'un groupe de tâches ou d'une tâche élémentaire à une compétence élémentaire visant à être mesurée. Les soixante-treize rubriques des deux parties de la méthode fournissent un cadre structuré et une terminologie bien définie des critères recherchés. Néanmoins il faut soulever plusieurs limites à la méthode actuelle :

- elle est partielle dans le repérage des compétences puisque seuls le « A » et le « O » du modèle KSAO sont représentés ; elle n'offre aucune donnée sur le repérage des compétences professionnelles ou des connaissances nécessaires à l'exercice d'une tâche. Or l'actuelle version américaine offre cette possibilité (Conoley et Impara, 1995) ;
- elle ne donne aucune indication sur le choix des tests et méthodes d'évaluation correspondants aux compétences repérées. Or cette inférence est probablement aussi délicate que celle consistant à identifier les compétences nécessaires pour le poste ;
- elle se caractérise par le fait que les experts sont soumis à une certaine subjectivité, ce qui nécessite le recours à un nombre considérable d'évaluations. Or l'utilisation préconisée de la méthode (trente experts, soixante-treize dimensions à évaluer) peut s'avérer d'une lourdeur difficilement gérable dans la pratique quotidienne du recrutement ;
- enfin, la méthode de Fleishman ne se suffit pas à elle-même dans la mesure où les postes de travail sont aujourd'hui extrêmement évolutifs. Devant la quasi-impossibilité pour les entreprises de prévoir l'évolution des postes à moyen terme, l'approche de Fleishman ne fournit donc qu'une aide à la définition des compétences recherchées pour le premier poste occupé par le salarié.

Plus récemment, une adaptation d'une autre méthode d'analyse des emplois, le PAQ de Mac Cormick (1998), a été réalisée. Le PAQ fonctionne selon d'autres principes que la méthode de Fleishman ; il s'appuie sur une base de données et permet des applications qui vont bien au-delà

du recrutement de personnel (mobilité interne, classification des emplois, etc.).

S'il faut encourager le développement de méthodes d'analyse de poste structurées, dont les qualités métrologiques sont connues, il ne faut pas perdre pour autant de vue le fait que toute analyse de poste est sujette aux mêmes types de biais que l'évaluation psychologique. Recensant les catégories de problèmes et suggérant un certain nombre de solutions, Morgeson et Campion (1997) ont proposé une revue des sources d'erreur dans l'analyse du travail. Ils relèvent les erreurs ayant une origine psychosociale, relatives à un processus d'influence sociale (par exemples, pression à la conformité) ou à un biais dans la présentation de soi (par exemple, effet de la gestion d'information sur soi). Ils distinguent de ces erreurs celles liées aux processus cognitifs, dues à une limitation dans la capacité à traiter des informations ou à un biais dans le traitement des informations (exemple : effet de sévérité, effet de halo). Le contrôle et la limitation de ces biais constitueront dans les années à venir un enjeu central pour améliorer la qualité des décisions de recrutement.

2.2 *Aptitudes cognitives*

Les aptitudes cognitives ont montré depuis fort longtemps leur intérêt dans la sélection du personnel (Bernaud, 2000). La décennie quatre-vingt-dix a confirmé la place de choix des dimensions cognitives dans la prédiction de la performance. L'exemple le plus démonstratif a été apporté par la recherche longitudinale menée dans les années quatre-vingt par l'armée américaine à partir de la batterie ASVAB (Projet « A » : Campbell, 1990 ; McHenry, Hough, Toquam, Hanson et Ashworth, 1990). Le projet A concerne quatre mille trente-neuf personnes engagées dans neuf fonctions professionnelles (médicales, administratives, technique, police...). Les résultats (tableau 2.3) montrent, après correction pour restriction de la variance, des seuils de validité élevés pour les tâches centrales du poste ou les tâches périphériques (.63 et .65 pour les tests cognitifs, .53 et .57 pour les tests psychomoteurs). De fait, ces seuils figurent parmi les plus élevés obtenus à partir d'une méthode de sélection, surpassant même les évaluations de Hunter (1983) qui estime à .53 la validité moyenne des scores composites de batteries d'aptitude. Néanmoins, la prédiction des compétences interpersonnelles et intrapersonnelles (leadership, discipline, adaptation physique) apparaît moins élevée (.16 à .31 pour les tests cognitifs), les traditionnels tests de personnalité ayant une valeur prédictive plus importante dans ce domaine.

D'autres travaux ont montré la relation entre les aptitudes intellectuelles et le potentiel d'adaptation à la carrière. Ainsi Shippmann et Prien (1989) ont relevé une corrélation de .35 (non corrigée) entre les aptitudes et la progression manageriale. Pour leur part, Avolio et Waldman (1990) ont constaté qu'il existait une relation entre efficience intellectuelle et niveau de

complexité de l’emploi pour trois composantes : le facteur général (.36), le facteur verbal (.33) et le facteur numérique (.31). Par ailleurs, il a été confirmé que la relation entre aptitude cognitive et performance apparaît bien linéaire (Coward et Sackett, 1990).

Critères Prédicteurs	Performance générale	Performance dans des tâches périphériques	Leadership	Discipline et responsabilité	Adaptation physique
Verbal	.32	.36	.07	.05	-.11
Quantitatif	.33	.38	.12	.10	-.01
Technique	.34	.40	.18	.08	-.09
Vitesse	.09	.07	.08	.05	.10
Spatial	.38	.47	.14	.07	-.04
Psychomoteur	.20	.28	.13	.00	.01
Rapidité perceptuelle	.09	.12	.07	.00	.04
Justesse perceptuelle	.17	.21	.07	.06	-.01
Mémoire des nombres	.22	.24	.10	.03	.01
Vitesse de réaction	.08	.09	.02	.00	.06
Qualité des réactions	.10	.10	.01	.03	-.05
Tests cognitifs (groupés)	.63	.65	.31	.16	.20
Tests psychomoteurs (groupés)	.53	.57	.26	.12	.11

Tableau 2.3
Illustration de quelques résultats du projet A
(d’après McHenry et coll., 1990)

Les travaux de ces quinze dernières années se sont également intéressés à l’origine et à l’évolution des aptitudes cognitives. Pedersen, Plomin, Nesselroade et McClearn (1992) ont démontré, contre toute attente, que l’héritabilité du facteur g augmentait avec l’âge (les estimations sont de

l'ordre de 40 % d'héritabilité pendant l'enfance, 60 % à l'âge adulte, 80 % au troisième âge), expliquant peut-être pour une part les résultats plus décevants de l'éducabilité cognitive chez l'adulte (Loarer, Chartier, Huteau et Lautrey, 1995). La synthèse de Warner Shaie (1994) a remis en question un autre préjugé : le niveau global d'efficacité intellectuelle a évolué régulièrement au XX^e siècle, en particulier pour les aptitudes les plus fondamentales (raisonnement, verbal, spatial) ; par contre les aptitudes numériques se sont effondrées dès l'introduction des machines à calculer. Enfin Feingold (1988) a démontré que les différences hommes-femmes en matière d'aptitude cognitive ne cessaient de se réduire, au profit du genre féminin, entre les années quarante et les années quatre-vingt.

En France, les travaux sur les aptitudes cognitives en psychologie du travail ont été peu nombreux et n'ont guère renouvelé la problématique. Les quelques publications d'épreuves sont essentiellement des révisions ou des adaptations d'épreuves anglo-saxonnes (par exemples, matrices de Raven, test des syllogismes de Guilford, épreuve de pensée critique de Watson-Glaser). Quelques efforts spécifiques ont été réalisés en termes d'épreuves destinées aux publics faiblement qualifiés (Bernaud, Priou et Simonnet, 1992). Le problème de l'informatisation des tests cognitifs a été encore peu traité, en dépit de quelques applications isolées (par exemple, à la SNCF : Macaire, 1994), de travaux sur les problèmes de format (Walkstein, 1995) ou d'études de l'interaction cognition-émotion dans la passation des épreuves (Gaudron, 1998). La question des tests adaptatifs n'est que peu ou pas débattue, les applications françaises étant pour le moment inexistantes. Pourtant ce type d'épreuve informatisé, en s'ajustant au niveau du répondant, est susceptible de réduire considérablement le temps des épreuves cognitives et d'offrir des terrains d'application aux nouvelles méthodes de mesure (Embretson, 1996). Par ailleurs, les études comparatives ont montré qu'il y avait peu de différence entre le format papier et le format informatisé. Mead et Drasgow (1993), dans une méta-analyse portant sur cent cinquante-neuf études, constatent une corrélation de .97 pour les tests de puissance et de .72 pour les tests de vitesse.

Il est regrettable qu'il existe encore peu de démarches théoriques ou méthodologiques innovantes pour dépasser le cadre empirique dans lequel les épreuves cognitives sont souvent conçues. Les théories contemporaines les plus en vogue sont celles proposées par Howard Gardner (1983 ; 1996) et Robert J. Sternberg (1994). Le modèle de Sternberg offre l'avantage d'introduire quelques notions spécifiques à la psychologie cognitive. Dans un récent article, Sternberg, Wagner, Williams et Horvath (1995) ouvrent de nouvelles perspectives en évoquant la notion d'intelligence pratique pour prédire la performance professionnelle. Cette forme d'intelligence mesurerait en fait des connaissances tacites spécifiques à une fonction professionnelle. Un exemple illustratif est celui de l'épreuve de compréhension des situations de vente mise au point par Bruce (Liévens, 1994). Dye, Reck et

Murphy (1993) citent des validités particulièrement élevées de ce type d'épreuve mesurant l'intelligence pratique (.62 pour la performance professionnelle, .76 pour la réussite en formation). Il semblerait toutefois utile d'approfondir et de modéliser davantage cette conception de l'intelligence pratique. Une voie méthodologique complémentaire a été ouverte par Ackerman et Kanfer (1993), qui montrent que les démarches de laboratoire et les simulations de poste, lorsqu'elles sont menées avec rigueur, peuvent donner lieu à la conception de nouvelles épreuves cognitives particulièrement pertinentes pour un emploi. Les auteurs arrivent ainsi à créer des épreuves originales pour des contrôleurs aériens dont la validité prédictive globale est de .59. Enfin, les nouveaux modèles de mesure amèneront peut-être à changer radicalement la conception des tests de recrutement (voir encadré 2.4).

ENCADRÉ 2.4

Les nouvelles méthodologies psychométriques ont-elles un intérêt en recrutement ?*

Plusieurs articles et revues de questions francophones et anglophones ont présenté récemment l'évolution des modèles de mesure en matière de diagnostic psychologique (Bacher, 1999 ; Juhel, 1999 ; Vignaud, 1996 ; Wainer, 1990 ; Hambleton et Swaminathan, 1985 ; Embretson, 1996). Il est incontestable qu'on assiste, depuis quelques années déjà, à une évolution assez notable des méthodes statistiques et des modèles de construction des outils de mesure. Ces approches ne remettent pas systématiquement en question l'ancienne donne, mais prolongent la théorie classique d'analyse des items et les différents modèles d'analyse factorielle exploratoire jusque-là abondamment utilisés. Les apports des nouveaux modèles ne se cantonnent pas à un artifice technique : ils risquent de bouleverser très rapidement la conception des instruments de mesure, et sans doute aussi leur mode d'utilisation par les praticiens. L'exemple des *modèles structuraux* en fournit une bonne illustration. Dans ce chapitre, il est montré quel peut être l'intérêt d'un modèle comme LISREL (*Linear Structural RELationship*) pour éprouver des hypothèses portant sur les différents niveaux d'attitudes et de réaction de candidats en situation d'évaluation. LISREL et les méthodes analogues, qui se sont beaucoup développées ces dernières années (EQS de Bentler, AMOS d'Arbuckle, etc.) offrent la possibilité de comparer l'adéquation entre différents modèles théoriques et des données. La réétude des données de la batterie factorielle d'aptitudes NV7 (Bernaud et coll., 1992) en illustre l'intérêt. L'analyse factorielle initiale avait démontré que trois facteurs pouvaient rendre compte des données (pour une présentation succincte, voir Gilles, 1999). L'analyse des données à l'aide de LISREL permet effectivement de conclure qu'un modèle trifactoriel (intelligence fluide, intelligence cristallisée et aptitude quantitative) rend mieux compte des données observées (voir tableau ci-dessous), comparativement à l'hypothèse d'un facteur général unique (les indices d'ajustement GFI et AGFI étant notamment plus élevés dans cette configuration) :

* Par Jean-Luc Bernaud.

Modèle	Chi-deux	Ddl	P	GFI	AGFI	RMR
Modèle indépendant				.29	.14	28.43
Un facteur g	391.87	35	<.001	.91	.85	3.49
Trois facteurs obliques	214.35	32	<.001	.95	.92	3.01

Un second progrès méthodologique peut être avancé à propos des *modèles de réponse à l'item*. Bien qu'ayant des contraintes d'application spécifiques, ces modèles renouvellent les perspectives de construction des tests psychométriques. Basés sur le modèle de la régression logistique, ils offrent la possibilité de libérer les mesures et les échantillons de leur dépendance mutuelle (Dickès et coll., 1994). Les conséquences de ces modèles sont appréciables : la sélection des items est plus précise ; les tests peuvent être raccourcis en durée tout en étant plus fidèles ; ils peuvent être catalogués dans des « banques d'items » permettant l'évaluation sur mesure et le testage adaptatif ; ils peuvent donner lieu à des versions parallèles qui donnent le même type de résultats avec des items différents ou des échantillons différents. Pour illustrer cette évolution, nous avons soumis au modèle de Birnbaum (ou modèle 2-PL, à deux paramètres) un nouveau test de recrutement (« *closura* »), visant l'évaluation des compétences verbales et destiné à des candidats de niveau d'études supérieures. L'épreuve se présente sous la forme de « mots » à trouver à partir d'une ou de plusieurs définitions ou illustrations (exemple : « *C'est une objection ou une copie ancienne d'une œuvre d'art* » : __ P __ _ U _ (Bonne réponse : *RÉPLIQUE*)). L'épreuve, après sélection des 40 meilleurs items sur 130 auprès d'un premier échantillon, a été appliquée à 2 473 candidats en situation de recrutement en entreprise ou de sélection avant formation. La consistance interne de la version définitive est $\alpha = .89$.

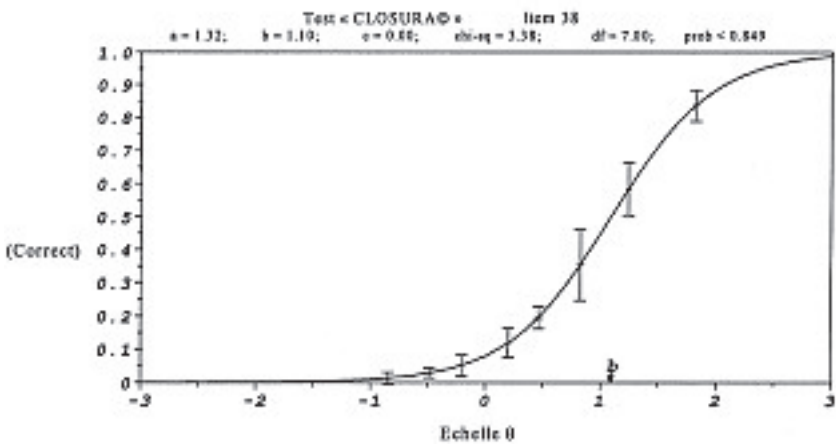


Figure 2.1
Fonction de réponse à l'item et pourcentage correct observé



Les résultats ont permis de tracer les CCI (courbes caractéristiques d'items) mettant en relation la probabilité de chances de réussir chaque item et l'échelle d'habileté θ (qui est l'estimation standardisée de la performance globale). Un exemple est fourni à partir de l'item « 38 » (voir graphique précédent). Les indices de difficulté et de discrimination dans la théorie classique des tests donnent les valeurs $d = 0.19$ et $r = .75$ pour l'item 38. Les indices calculés dans la perspective des MRI : « a » ou pente de la courbe (ici égal à 1.32), « b » ou indice de difficulté (ici égal à 1.10) sont plus puissants et plus précis que les traditionnels d et r . En outre le modèle permet de vérifier si l'item s'ajuste bien au modèle MRI choisi (sur la courbe présentée, l'ajustement est satisfaisant). Enfin l'item peut être placé sur la même échelle que le score général.

Ces nouvelles méthodologies apparaissent donc centrales pour augmenter la qualité de l'évaluation et *in fine*, la finesse des procédures de recrutement. Mais ils ne doivent pas occulter d'autres types de besoins qui concernent l'évaluation à visée de recrutement ; d'une part la nécessité de prendre en compte la *validité critérielle*, les tests de recrutement devant être en mesure de prédire avec un niveau d'erreur acceptable l'adaptation à un emploi ou une famille d'emplois ; d'autre part il faut souligner la nécessité de pouvoir disposer, au niveau des cabinets et des entreprises, d'épreuves véritablement nouvelles. En effet, un problème de plus en plus aigu avec les tests de recrutement existants est l'absence d'égalité des candidats devant la tâche : la plupart des tests édités sont connus des candidats à travers une très abondante documentation (« les tests démystifiés », « la sélection par les tests », etc.). Certaines épreuves, utilisées depuis plusieurs décennies, ont tellement été diffusées qu'elles sont quasiment considérées comme faisant partie du domaine public. L'avenir appartient donc surtout à des épreuves entièrement nouvelles et conçues « sur mesure » pour éviter ce type de biais.

2.3 Inventaires de personnalité

Depuis la fin des années quatre-vingt, les adaptations et révisions d'inventaires de personnalité en France ont été particulièrement soutenues. Il faut citer, entre autres, le Sosie, l'inventaire psychologique de Californie-forme révisée, le 16PF5, le Néo-Pi, l'inventaire de personnalité de Hogan, le D5D, l'Alter ego, le FIRO-B, le MBTI... Une telle profusion masque néanmoins un essoufflement des problématiques, ces instruments mesurant sensiblement les mêmes dimensions et ce dans un cadre conceptuel (théorie des traits) relativement homogène.

Depuis le milieu des années quatre-vingt, de nombreux travaux se sont focalisés sur l'unité et la valeur transculturelle du modèle de la personnalité en cinq facteurs appelé aussi modèle des *big-five*. Ce modèle recense les facteurs de second ordre qui apparaissent dans la plupart des cultures : extraversion, névrosisme, amabilité, conscience, ouverture (Rolland, 1996 ; Digman, 1990). La discussion s'est orientée vers le nombre de facteurs à retenir, Eysenck (1991) privilégiant par exemple un modèle en trois facteurs

et Hogan (1986) un modèle en six facteurs. Mais l'essentiel du problème ne se limite peut-être pas au nombre de cases dans lesquelles il est nécessaire de classer les traits. Il faut peut-être s'interroger sur la pertinence des facteurs de second ordre dans leurs relations au comportement de travail et à l'intérêt même de la notion de trait pour décrire et prédire la conduite.

Concernant le premier volet, il semble que la théorie des *big-five* soit un peu trop générale pour offrir une analyse suffisamment fine des caractéristiques personnelles en situation de travail. Les différentes méta-analyses menées ces dernières années (Barrick et Mount, 1991 ; Tett, Jackson et Rothstein, 1991), dont une menée dans la communauté européenne (Salgado, 1997), semblent montrer que la validité prédictive des *big-five* est relativement décevante : les données corrigées pour chaque facteur varient entre .02 et .33 pour les trois méta-analyses. Seul le facteur « conscience » paraît généralisable (de .18 à .26). Il semble donc nécessaire de s'orienter vers des facettes plus spécifiques. Une piste intéressante est celle offerte par la dimension « intégrité » (Camara et Schneider, 1994), proche d'une sous-dimension du facteur « conscience », qui offre des niveaux de prédictions bien plus élevés (.34 à .47, d'après Ones, Viswesvaran et Schmidt, 1993 : voir encadré 2.5 ci-contre). Une autre approche consiste à envisager autrement la relation prédicteur/critères. Dans la plupart des recherches publiées, est présupposé le fait que les dimensions de personnalité ont nécessairement un pôle adaptatif qui est le même quel que soit le contexte. Cette hypothèse n'est guère tenable : Tett et coll. (1991) ont d'ailleurs montré qu'en sélectionnant les dimensions de personnalité par rapport aux critères d'analyse de poste, la validité prédictive des tests de personnalité augmentait considérablement ($r = .38$). Par ailleurs il pourrait être utile de faire appel à des juges externes pour améliorer la description et la prédiction de la conduite (Mount, Barrick et Strauss, 1994). Dans cette dernière recherche, les résultats montrent que l'évaluation des *big-five* du salarié par le manager et par le client est d'un meilleur niveau prédicteur (respectivement .40 et .31) que celle réalisée par l'intéressé lui-même (.12).

ENCADRÉ 2.5

Un exemple de méthode de sélection inexistante en France : le *Personnel Reaction Blank* d'Harrison G. Gough et Richard D. Arvey (1988)*

L'inventaire de Gough et Arvey peut être considéré comme l'un des meilleurs exemples de tests d'intégrité dont la formule n'existe pas en France. Il se présente sous la forme d'un inventaire de quatre-vingt-dix questions posées par écrit aux candidats. La première partie concerne les préférences professionnelles des candidats : il s'agit



* Par Jean-Luc Bernaud.



de trente professions pour lesquelles les candidats doivent indiquer leur degré d'intérêt. Par exemple : « financier », « vendeur de produits bancaires » ou « officier d'état civil ». Dans la seconde partie (« réactions personnelles »), le candidat est confronté à des comportements ou à des attitudes (soixante items) et doit indiquer si les propositions sont pour lui vraies ou fausses. Par exemple : « *Les personnes qui jurent ont tendance à m'amuser* », ou encore : « *Quand je rencontre un enfant, je suis toujours ému.* » Le système de cotation du PRB est différent des inventaires classiques de personnalité dans la mesure où la méthode empirique est appliquée pour aboutir au score (pour un détail de cette méthode, voir Bernaud, 1998). Les items ne sont donc pas transparents au niveau du contenu. La cotation sur quarante-deux items n'aboutit pas à une dimension homogène mais à un construit empirique censé prédire l'intégrité des candidats et l'absence de conduites délictueuses. Ainsi, en termes de validité externe, la corrélation (r point-bisériale) entre l'inventaire d'intégrité et le critère de conduite délictueuse est de .58 chez les hommes et .57 chez les femmes. On relève également une différence comprise entre un et deux écarts types entre les échantillons de délinquants et de non-délinquants.

L'interprétation du PRB ne prétend pas aller au-delà d'une estimation du degré d'intériorisation des normes sociales chez les candidats. Ainsi les scores élevés traduisent des personnalités plutôt raisonnables, responsables, coopératives, sincères, alors que les scores faibles renvoient à une personnalité instable, sarcastique, en rébellion et changeant d'humeur.

La popularité des tests d'intégrité est plus forte aux USA car leur valeur empirique amène à les considérer beaucoup plus favorablement que les questionnaires traditionnels de personnalité. En France ils sont peu développés comme l'est d'ailleurs peu la méthode empirique. L'absence d'utilisation s'explique donc par un manque de connaissance de ce type de test en France, et peut-être aussi parce qu'ils n'offrent qu'une description très pauvre du mode de fonctionnement psychologique des candidats.

Concernant le second volet, il semble que le débat trait-situation soit dépassé depuis environ une dizaine d'années (Hogan et Nicholson, 1988 ; Buss, 1989). La conduite en situation de travail semble donc dépendre autant de facteurs dispositionnels, de facteurs situationnels, et de perceptions cognitives émanant de l'individu (manière de se percevoir, manière de percevoir la situation). Deux recherches longitudinales récentes en situation de travail montrent que les facteurs situationnels ne sont pas de meilleurs prédicteurs que les facteurs dispositionnels. Par exemple Brown et Lent (1996) ont montré que le climat social avait un impact sur la performance au travail chez des populations commerciales. Néanmoins les dimensions liées au climat offrent un niveau de prédictivité comparable aux dimensions des *big-five* (r compris entre $-.07$ et $.28$), c'est-à-dire des valeurs modestes, inférieures à 0.30 . Judge, Martocchio et Thoresen (1997) utilisent un modèle multidimensionnel pour prédire l'absentéisme au travail, à partir de caractéristiques liées à la situation (nombre d'enfants du salarié, nombre d'heures travaillées) et des traits de personnalité relevant du modèle des *big-*

five. Les variables de personnalité expliquent 30 % de la variance du critère contre 12 % pour les autres variables. L'extraversion, qui caractérise les personnes fortement engagées socialement, prédit l'absentéisme de façon notable : les auteurs calculent que les personnalités fortement extraverties s'absentent en moyenne vingt heures de plus par an.

Malgré ces résultats empiriques, le débat sur l'impact de la désirabilité sociale dans les tests de personnalité est toujours d'actualité. Les faits démontrent qu'il s'agit relativement d'un combat d'arrière-garde. Les arguments reposent sur des éléments relatifs à la validité interne : les structures factorielles seraient plus réduites dans les situations à enjeu (nombre de facteurs plus limité, premier facteur évaluatif et normatif, cf. Aubret et Bernaud, 1992 ; Laglaive, 1996 ; Schmitt et Ryan, 1993) ; de même l'on observerait des différences de moyennes entre les candidats et des sujets volontaires (ou entre des sujets naïfs « jouant » au candidat ou passant l'épreuve en faisant abstraction de l'enjeu), montrant ainsi un impact des normes sociales dans les situations à enjeu. Les articles récents de Ones, Viswesvaran et Reiss (1996) et Barrick et Mount (1996) balayent ces objections en démontrant que les normes de désirabilité sociale n'ont aucun impact sur la validité externe des tests de personnalité : ainsi la méta-analyse de Ones et coll. (1996) montre que les corrélations partielles prédicteurs-critères (en maintenant constant la désirabilité sociale) donnent les mêmes valeurs que les corrélations simples. Les conséquences de cette recherche sont simples : si la description de soi est effectivement biaisée, la prédiction de la conduite n'en est pas pour autant altérée. Or en situation de recrutement, la description de la conduite est subordonnée à la relation prédicteur-critère.

En conclusion, il convient de dépasser des oppositions souvent idéologiques en s'intéressant davantage aux mécanismes traduisant l'impact des modérateurs personnalité/performance. Certains de ces travaux commencent à se développer mais semblent encore insuffisants. Barrick et Mount (1993) se sont intéressés à l'interaction entre autonomie et extraversion dans la prédiction de la performance. L'hypothèse est que la relation entre la personnalité et le comportement est modérée par le degré d'autonomie accordé au salarié dans l'exercice de son travail. Les résultats obtenus confirment l'hypothèse : si le degré d'autonomie du salarié offre une corrélation négligeable avec le critère de performance ($r = .07$), il modère la relation entre trois des cinq *big-five* d'une part et le critère de performance d'autre part. Ce sont les situations qui combinent forte autonomie et niveau élevé en « conscience » qui ont pour conséquence le meilleur niveau de performance au travail. Enfin Stewart (1996) a montré que la relation entre l'extraversion et la performance chez des commerciaux était modérée par le type de rémunération. Ainsi selon que la politique manageriale mette l'accent sur la fidélisation de la clientèle ou sur le développement du portefeuille de clients, le trait « extraversion » prédit différemment la performance.

2.4 *Questionnaires biographiques*

Les questionnaires biographiques (ou biodata) sont des méthodes de sélection du personnel développées en Amérique du Nord, dont nous avons par ailleurs déjà décrit les principes de construction et de fonctionnement (Bernaud, 1998). Les quinze dernières années ont été essentiellement marquées par la publication de l'excellent ouvrage de synthèse proposé par Stockes, Mumford et Owens (1994). Avec un niveau de validité prédictive compris entre .30 et .40, les biodatas se situent à un niveau intéressant, comparable à ce qui est observé par exemple pour les centres d'évaluation, avec un délai moindre pour l'administration aux candidats. Deux questions fondamentales restent posées quant à l'avenir des biodatas. Premièrement, peut-on envisager que la méthode soit généralisable pour une même catégorie d'emplois dans des organisations différentes ? Secondement, quelle signification théorique faut-il attribuer à la collection hétérogène et éparse de données biographiques, dans leurs relations à l'adaptation à un contexte de travail ?

Concernant la première question, des divergences existent encore : Schmidt, Hunter et Caplan (1981) ne trouvent pas de généralisabilité dans deux emplois de l'industrie pétrolière ; par contre, selon Rothstein, Schmidt, Erwin, Owens et Sparks (1990), la validité semble généralisable et stable dans le temps. Pour que la pratique des biodatas se développe, il faudrait pouvoir disposer d'échelles factorielles utilisables dans différents contextes professionnels et dont les données de validité empirique par groupes professionnels seraient connues. Un tel chantier ne pourrait voir le jour qu'après une décennie de recherches sur ce thème.

Concernant la seconde question, il semble que la critique de « l'empirisme aveugle », qui a longtemps été avancée à propos des biodatas, ne soit plus guère d'actualité : Mumford, Snell et Reiter-Palmon (1994) ont proposé un modèle interactionniste et développemental qui sous-tend la démarche biographique. Selon ces auteurs, les données biographiques mesureraient des comportements et des expériences passées reflétant des choix significatifs de l'individu dans une gamme de situations. Ces données ne refléteraient pas seulement la personnalité individuelle, mais un ensemble de composantes relatives aux ressources de l'individu, et notamment son intelligence pratique. Le modèle dit « écologique », dans ce contexte, expliquerait la confrontation et le choix individuel de caractéristiques biographiques : l'individu serait vu comme une entité active, orientée vers des buts, se confrontant à des situations d'apprentissage, développant des cognitions et s'ajustant aux demandes et contraintes de la sphère environnementale. En fonction des buts perçus, des ressources cognitives, des éléments hérités, chaque individu a tendance à sélectionner des environnements qui seront autant d'occasion d'apprentissage et de modification de son système de croyance et de valeurs ; progressivement la cristallisation d'un certain nombre de valeurs amène l'individu à s'engager davantage dans de nouvelles activités qui correspondent à son système d'attente. La construction du concept de soi

en résulterait, influencée par les confrontations incidentes et les confrontations choisies progressivement par l'individu, contribuant ainsi à acquérir un pattern de compétences, plus ou moins adaptatif en fonction du milieu professionnel envisagé. Ainsi formulé, le modèle semble proche de conceptions sociales-cognitives de la conduite, comme celles qui ont été proposées par Bandura (1986) ou par Krumboltz (1979) à propos du développement de la carrière.

Les questionnaires biographiques constituent l'une des méthodes de recrutement les moins développées. On estime aux États-Unis à environ 7 % la proportion d'entreprises qui ont utilisé occasionnellement des biodatas, dont 4 % qui les utilisent en permanence. En France, il n'existe pas, à notre connaissance, de procédures d'application de biodatas malgré quelques tentatives dans le passé (Hinrichs, Haanpera et Sonkin, 1976). On ne peut que regretter ce phénomène et l'expliquer par deux raisons : d'une part le manque de connaissance et d'effort de vulgarisation pour faire connaître les inventaires biographiques, dont la validité est bien plus élevée que la graphologie ou l'entretien non structuré, pourtant abondamment pratiqués ; d'autre part le fait que la construction d'un biodata demande un savoir-faire méthodologique et statistique que peu de psychologues du travail ont développé. La promotion de la pratique des biodatas pourra sans doute constituer un nouveau créneau pour les psychologues du travail français.

2.5 *Entretiens de recrutement*

Comme nous le citons dans l'introduction, le paysage et la conception de l'entretien de recrutement ont considérablement évolué depuis une décennie. Les observations de la fin des années quatre-vingt avaient montré en effet que la validité prédictive de cette méthode se distinguait par sa médiocrité : ainsi Robertson et Smith (1989) citent des valeurs comprises entre .14 et .23, qui semblent ridiculement faibles comparativement à la fréquence d'usage et à l'importance accordée à cette pratique de sélection par les entreprises. De telles valeurs corroborent les critiques psychosociales de l'évaluation basée sur des théories implicites de la personnalité (Leyens, 1983) et démontrent, si besoin était, que l'entretien vaut davantage comme objet d'étude que comme méthode scientifique. Du coup, les travaux visant à démonter la machine infernale se sont multipliés (Laberon, 1998 ; Camus-Malavergne, 1996) aboutissant au constat qu'effectivement, le règne de l'arbitraire s'y épanouissait.

Pourtant, sur cette dernière décennie, une nouvelle approche de l'entretien de recrutement s'est progressivement imposée, balayant les anciennes critiques. C'est Whright, Lichtenfels et Pursell (1989) qui ont ouvert le débat en relevant une validité plus élevée ($r = .39$) pour l'entretien de recrutement structuré. Ces observations seront reprises par McDaniel, Whetzel, Schmidt et Maurer (1994) et Huffcut et Arthur (1994) qui ont démontré :

- qu'effectivement la validité de l'entretien est plus élevée que ce que préconisaient les premières estimations (r global de .37) ;

- que la structuration de l’entretien est déterminante pour augmenter la validité (.44 contre .33 dans la première étude, .56 et .57 contre .35 et .20 dans la seconde étude) ;
- parmi les méthodes structurées, l’entretien situationnel montre une validité appréciable (.50).

Les méthodes d’entretien structuré se caractérisent par une procédure type (Campion, Palmer et Campion, 1997). L’analyse de poste réalisée en amont permet de construire des questions correspondantes aux compétences recherchées. Ces questions sont proposées aux candidats sous une forme ouverte et donnent lieu à une notation dont la grille est prédéfinie. Deux approches sont généralement utilisées : l’entretien comportemental porte sur des expériences vécues dans le passé par le candidat ; l’entretien situationnel demande à ce dernier de se positionner par rapport à des scénarii pouvant se présenter dans son poste futur.

Il convient de s’interroger sur ce que mesure véritablement l’entretien structuré. Il est probable que celui-ci mesure davantage des connaissances tacites et des aptitudes cognitives, plutôt que des traits de personnalité. Ainsi Campion, Campion et Hudson (1994) ont démontré que les tests cognitifs n’apportaient pas de validité incrémentielle par rapport à l’entretien situationnel. Par ailleurs le niveau très élevé de prédiction rapproche davantage l’entretien structuré des épreuves d’intelligence pratique plutôt que des questionnaires de personnalité.

Nous pouvons nous demander quels sont les contraintes et obstacles propres à la mise en place de l’entretien structuré en France, qui, à notre connaissance, n’a guère donné lieu à des applications, et encore moins à des publications. Une première limite est similaire à celle évoquée à propos des biodatas : l’entretien structuré demande un niveau de technicité et un budget pour la construction qui sont justifiés par sa validité, mais que beaucoup d’entreprises hésitent à consacrer. De plus, cette méthode n’est applicable que lorsque les propositions de poste sont récurrentes et les salariés du même métier suffisamment nombreux dans l’organisation pour engager une procédure de validation. Par ailleurs, la méthode n’est pas exempte de biais : les questions peuvent être transmises d’un candidat à l’autre et donner lieu à une préparation. Ainsi Maurer, Solamon et Troxtel (1998) ont démontré que le fait de suivre un programme de *coaching* à l’entretien situationnel améliorait significativement les performances dans l’épreuve.

2.6 Centres d’évaluation

Les centres d’évaluation (*assessment center*) sont maintenant bien connus en Europe, même si la méthode n’a pas un niveau de popularité comparable à ce qui a été relevé aux États-Unis et dans le monde anglo-saxon en général. Il existe maintenant suffisamment de preuves quant à la validité des *assessment*

center, bien que la dernière méta-analyse sur le sujet soit un peu ancienne (Gaugler, Rosenthal, Thornton et Bentson, 1987). En fait, il semble que les publications sur les centres d'évaluation se soient un peu ralenties et n'aient donné lieu, pour l'essentiel, qu'à une discussion sur le problème de la validité de construction. La France conserve toujours un retard important sur le développement de ces méthodes : par exemple aucun exercice d'*assessment* n'est diffusé par les deux grands éditeurs de tests. Il conviendrait également d'analyser plus finement les pratiques, car, à notre connaissance, rares sont les entreprises qui emploient la méthode intégrale, bien que beaucoup appliquent un succédané de centre d'évaluation (par exemple : une épreuve isolée de discussion de groupe).

Si les centres d'évaluation semblent dignes d'intérêts pour prédire la performance professionnelle, il est légitime de s'interroger sur les processus de mesure et les biais dans l'observation des comportements. Même lorsque les observateurs sont formés, il semble que le recueil et le codage des comportements ne se fassent pas de la manière la plus objective qui soit. Plusieurs recherches le mettent en évidence : par exemple Rolland (1994) démontre qu'un modèle en dix dimensions et quatre facteurs, utilisé pour l'évaluation d'une épreuve *in-basket*, ne peut être retenu : c'est en fait un facteur général et unique qui explique une grande proportion de la variance (près de la moitié). Cette observation est corroborée par des travaux américains. Crawley, Pinder et Herriot (1990) analysent treize dimensions d'un centre d'évaluation (initiative, décision...). La validité de construction semble discutable : en utilisant la méthode MTMM (matrice multitrait-multiméthode), les auteurs observent que les corrélations sont plus élevées pour un même exercice et plusieurs dimensions (.43 et .56) que pour les mêmes dimensions à travers différents exercices (.14/.40) ! Schneider et Schmitt (1992), synthétisant les travaux reprenant la méthode MTMM, abondent dans le même sens (.72 monométhode-hétérotrait/.25 monotrait hétérométhode). Il semble donc que la variance dans l'évaluation soit davantage expliquée par les exercices que par les dimensions. Si l'hypothèse d'un effet de halo devait être retenue, il resterait maintenant à étudier dans quelle mesure d'autres méthodes d'observation ou de cotation permettraient d'infléchir ce biais. Mais il est possible que l'effet de halo n'explique pas le processus (Rolland, 1994) et que plus fondamentalement, ce soit la méthode elle-même qui doive être remise en cause. En tout cas, comme cela a été évoqué également pour l'entretien et les données biographiques, il reste encore à approfondir la signification théorique de ce qui est mesuré dans les centres d'évaluation.

2.7 Expériences et formations antérieures

De nombreuses preuves empiriques ont démontré l'intérêt de l'analyse des données personnelles (formation, réussite académique, expériences

professionnelles) dans la perspective de prédire la réussite dans un emploi. Ainsi l'expérience professionnelle apparaît relativement liée à la performance : $r = .27$ (Quinones, Ford et Teachout, 1995).

La relation entre performance au travail et notations scolaires antérieures a fait l'objet d'une méta-analyse publiée par Roth, Bevier, Switzer et Shippman (1996). Les résultats montrent après correction un lien élevé ($r = .36$, $N = 13\,984$). Néanmoins si les résultats sont plus élevés pour les titulaires d'un niveau équivalent au bac + 5 ($r = .50$), ceux-ci apparaissent beaucoup plus modestes pour les titulaires d'un baccalauréat ($r = .15$). C'est d'ailleurs dans le domaine éducationnel, comme l'on pouvait s'y attendre, que les résultats scolaires ont le plus d'impact ($r = .42$). Cette méta-analyse laisse planer un doute sur l'avenir des notations scolaires comme prédicteurs : les prédictions apparaissent plus élevées avant 1960 (.50) qu'après (.30). S'agit-il de l'évolution des systèmes de notation, de l'effet de l'élévation des niveaux de formation, ou de l'évolution du travail, qui requiert d'autres compétences que des acquisitions scolaires ? Les auteurs ne répondent pas à cette question, qui mériterait incontestablement un approfondissement.

Comparant différentes méthodes d'évaluation de la formation et de l'expérience de postulants à des emplois, McDaniel, Schmidt et Hunter (1988) constatent que toutes les méthodes ne se valent pas. Si la prédictivité moyenne est de .17, la méthode dite de description comportementale offre un meilleur niveau de validité ($r = .45$) : cette méthode consiste pour les candidats à décrire leurs réussites majeures dans plusieurs domaines, ces domaines donnant lieu à une évaluation par des superviseurs qui indiquent le seuil minimum acceptable.

Il apparaît, suite à ces travaux, que la simple lecture du CV (et *a fortiori*, de la lettre de motivation, qui n'offre quasiment aucun intérêt en tant que méthode d'évaluation) ne suffise pas à effectuer une présélection de qualité. Il reste donc à développer des méthodes structurées basées sur l'évaluation de dossiers de candidatures, qui offriront une meilleure homogénéité et des qualités métriques plus satisfaisantes en sélection de personnel.

3 Modèles futurs et perspectives

Nous avons souhaité, dans ce chapitre, illustrer l'état des recherches sur le plan du recrutement du personnel et montrer quelle avait été la contribution des psychologues du travail dans ce domaine. Malgré un positionnement plus faible en France sur ces questions, force est de constater que les questions posées sur ce domaine ne sont pas taries et qu'il nous faudra, pour le XXI^e siècle, relever de nouveaux défis pour mieux comprendre les processus en jeu et développer les méthodes. Si l'on en juge de par les progrès accomplis au cours des quinze dernières années, toutes les raisons d'être optimistes

méritent d'être avancées. En particulier sur la place des psychologues du travail. Car il s'avère que la conception du recrutement est en train de changer et que seuls des professionnels hautement qualifiés dans la connaissance de l'homme seront susceptibles d'accompagner les changements à venir dans les prochaines années. Les enjeux économiques, humains et stratégiques du recrutement, que nous avons évoqués dans l'introduction, impliquent qu'il n'est plus possible de s'improviser chargé de recrutement sous prétexte que l'on a de « l'expérience ». La professionnalisation des ressources humaines, amorcée depuis quelques années, devrait à l'avenir se renforcer par la recherche de nouvelles compétences. Il s'avère que les psychologues du travail sont formés à certaines d'entre elles : construire une méthode d'évaluation sur mesure plutôt que d'appliquer l'existant ; mener des études de validité spécifique ; développer un sens actif de l'écoute ; repérer les biais et dysfonctionnements susceptibles de polluer l'évaluation des personnes. À condition bien sûr que les universités s'adaptent en consacrant suffisamment de temps de formation aux compétences nécessaires pour l'évaluation des personnes (Dupont, 1994 ; Bernaud, 1999).

L'effort de formation n'aura de sens que s'il est accompagné d'un véritable essor de la recherche. En France, la recherche sur le recrutement de personnel n'est pas suffisamment valorisée car assimilée au champ de la recherche appliquée, qui n'est pas centrale dans les représentations normatives de ce qu'est une « bonne » problématique de recherche. Il est nécessaire que cela puisse évoluer car recherche fondamentale et recherche appliquée sont en réalité interdépendantes. D'autre part, beaucoup de questions posées par le terrain du recrutement renvoient à des débats théoriques dont la résolution est actuellement partielle. Il nous semble donc utile de poursuivre la réflexion en faisant davantage référence à des modèles multifactoriels et interactionnistes, en dépassant les clivages idéologiques propres à ce champ, et en valorisant les travaux de recherche auprès des entreprises françaises, qui souvent les connaissent mal, ce qui contribue à faciliter le développement de pratiques irrationnelles. À ce sujet la création d'un bulletin de recherche sur le recrutement, ou d'un site Web visant le même objectif, destiné aux entreprises et faisant état des questionnements de recherche, nous semblerait être une démarche urgente à promouvoir. D'autant plus que de nouvelles questions sont posées par l'essor du recrutement sur Internet (voir encadré 2.6).

De nouvelles perspectives théoriques sont à développer : ainsi les modèles de validation traditionnels considérant le candidat comme la somme d'une constellation de traits et d'aptitudes sont sans doute à améliorer par des conceptions plus modernes, prenant en considération l'individu dans sa dimension évolutive et dans son fonctionnement dynamique.

ENCADRÉ 2.6

Recrutement et évaluation via Internet*

Dans un milieu professionnel constamment sous pression, où la réactivité à l'urgence est souvent considérée comme un critère d'efficacité et de pérennité, l'outil Internet apporte des solutions nouvelles au recrutement et à l'évaluation. De ce fait, il devrait progressivement se généraliser, mais aussi poser de nouveaux problèmes aux psychologues du travail en termes d'éthique, de recherche et d'intervention.

Les sites internet français consacrés au recrutement fleurissent déjà ; il est ainsi possible, pour les candidats, d'accéder à des informations sur les entreprises et cabinets de recrutement ; de consulter des offres d'emploi, de présenter sa candidature via une page « Web » ; de se préparer à l'entretien de recrutement ; d'adresser un CV à une entreprise ; de remplir un dossier d'auto-évaluation des compétences ; voire de passer des tests, y compris graphologiques (voir à la fin de cet encadré quelques adresses de sites). Il est aujourd'hui techniquement envisageable de prolonger ces démarches par le biais d'évaluation d'entretiens à distance (via une interface vidéo), de testage multimédia, d'accélération de la mise en correspondance entre des annonces et des profils de candidats par des mégabases de données, quotidiennement actualisées. Les cabinets de recrutement vont-ils résister à cette nouvelle donne ? Les entreprises qui ne joueront pas la carte « internet » pourront-elles encore trouver des candidats ? Dans une perspective actuelle de croissance économique, rien n'est moins sûr. La raréfaction des candidatures commence à s'observer dans le secteur *high tech* et ne s'explique pas exclusivement par la double nécessité de contrer le bug de l'an 2000 et de préparer l'avènement de l'euro. La première décennie du XXI^e siècle se caractérisera peut-être par un retour progressif au plein emploi : selon un tel scénario, la bataille fera alors rage pour trouver et recruter les meilleurs éléments, les plus qualifiés notamment, qui seront les nouveaux enjeux des combats économiques à venir.

Internet constitue sans conteste un formidable outil pour l'accès aux connaissances et le partage d'informations, à condition que les interfaces soient améliorées en tenant compte des caractéristiques cognitives des « surfeurs » (Vom Hofe, Mathieu et Viard, 1999). La suppression des distances kilométriques permettra de résoudre bon nombre de difficultés liées à la recherche de candidats en province, alors que la plupart des cabinets et services de recrutement sont localisés à Paris ou en région parisienne. La présentation d'offres d'emplois sur Internet basée sur une approche « multicritères » changera fondamentalement la conception de la recherche d'emploi, qui jusqu'à présent pouvait être considérée comme une véritable « chasse » à l'information. Cependant ces facteurs positifs auront peut-être, à force de vouloir les généraliser, des conséquences préjudiciables pour les évaluateurs comme les évalués. Le chapitre 10 (« Travail à distance ») de ce traité présente notamment toute une classe de problèmes nouveaux qui se posent au psychosociologue lorsqu'on abolit ou diminue fortement, dans une relation de travail, le contact direct entre les acteurs sociaux.





Le fait de procéder par une série de contacts « virtuels » avant embauche aura peut-être une série de conséquences que l'on peut déjà esquisser ici. Elle présuppose en premier lieu que tous les candidats seront également équipés (intellectuellement et matériellement) pour procéder à de telles recherches. Si l'éducation nationale œuvre effectivement dans ce sens, rien ne permet d'affirmer aujourd'hui qu'Internet ne deviendra pas un puissant outil de discrimination sociale basé sur le niveau de revenu ou la familiarité aux nouvelles technologies. Les exclus du monde virtuels pourraient alors aussi devenir par effet mécanique les exclus du monde réel.

La circulation d'informations personnalisées, leur possible détournement à d'autres fins, resteront des problèmes entiers malgré la sensibilisation aux questions éthiques et la présence de textes juridiques (recommandations de la CNIL, loi sur le recrutement). À ce sujet, il revient probablement aux psychologues du travail de définir leurs positions et leurs préconisations éthiques quant à l'usage d'Internet. La falsification des informations, notamment, constituera sans doute un point sensible.

Mais c'est en termes de recherche fondamentale qu'Internet offre à la fois bien des promesses et bien des questions. Car le fait d'insérer une interface technique entre deux acteurs change fondamentalement la relation psychosociale entre les personnes (Lemoine, 1994). Le lieu d'évaluation, autrefois l'entreprise, peut dans cette perspective devenir le lieu de vie personnel de l'intéressé. Les stratégies de présentation de soi en seront (probablement) fondamentalement affectées (Martinot, 1995) ; le comportement de l'évalué à l'endroit de l'entreprise également. Les psychologues du travail auront donc à délimiter les conséquences méthodologiques et théoriques de ce changement technologique.

Quelques exemples de sites français à parcourir :

<http://www.apec.asso.fr/> : site de l'Association pour l'emploi des cadres, permettant la consultation d'offres d'emploi, d'offres de formation, la présentation d'entreprises, l'évolution du marché par secteur et par région, etc.

<http://www.anpe.fr/> : site de l'Agence nationale pour l'emploi, offrant également la possibilité de consulter des annonces, mais aussi de déposer son CV, de récupérer des informations et conseils divers.

<http://www.cadremploi.fr/> : site permettant de consulter des offres, de déposer des CV, de rechercher des informations sur les sociétés qui recrutent, de bénéficier de conseils en carrière (préparation au CV, etc.).

<http://www.rebondir.fr/> : site du magazine *Rebondir*, qui offre une nombreuse documentation ainsi que des éléments permettant d'accélérer la recherche d'emploi.

<http://www.emailjob.com> : site permettant de consulter des annonces, de déposer son CV ou de se tester.

<http://www.monster.fr/> : site proposant des offres sur le plan international.

Enfin, *last but not least*, il nous semble urgent d'inviter les acteurs du recrutement à réfléchir à la notion d'une recontractualisation de la relation recruteur/candidat. Comme nous le signalions dans l'introduction, l'asymétrie de la situation pose problème. Il nous semble tout aussi important de

valoriser de nouvelles procédures qui permettraient la situation inverse, à savoir inciter le candidat à évaluer lui-même le poste proposé et l'entreprise pour laquelle il postule. Pour ce faire, de nouveaux outils destinés aux candidats, prenant en compte les caractéristiques du poste, son évolution, l'étude du climat social, sont à créer et à développer. Il est probable qu'en associant les candidats au processus d'évaluation et en jouant la carte de la transparence, l'entreprise y gagnera dans le partenariat noué avec le salarié, et que la démarche fera évoluer positivement la représentation du recrutement, mais aussi et surtout, la fera percevoir comme une rencontre plus humaine.

LECTURES CONSEILLÉES

- BERNAUD J.-L. (1998). *Les méthodes d'évaluation de la personnalité*, Paris, Dunod, coll. « Topos ».
- BERNAUD J.-L. (2000). *Tests et théories de l'intelligence*, Paris, Dunod, coll. « Topos ».
- BRUCHON-SCHWEITZER M. et LIEVENS S. (1991). « Le recrutement en Europe, recherches et pratiques », *Psychologie et Psychométrie*, numéro spécial, vol. 12, n°2.
- DUPONT J.-B. (1994). « Compétences requises pour appliquer des techniques psychologiques d'évaluation des personnes », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 23, n°1, 85-98.
- JOUBE D., MASSONI D. (1996). *Le recrutement*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- LÉVY-LEBOYER C. (1996). *Évaluation du personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ?*, Paris, Éditions d'Organisation.
- SALGADO J.-F. (1997). « The five factor model of personality and job performance in the European Community », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n°1, 30-45.

Deuxième partie

LES SALARIÉS DANS L'ORGANISATION

3 FONCTION D'ENCADREMENT ET DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE DANS LES ORGANISATIONS*

Introduction

Dans le contexte du modèle de production flexible où l'organisation du travail est moins prescriptive que par le passé, il est demandé aux salariés, employés et opérateurs, notamment, d'accroître leur engagement au travail ; en effet, prendre des initiatives, rechercher des solutions implique un engagement d'une autre intensité que le respect des consignes. Au sens que lui donne Zarifian (1995*b*), nous parlons alors de compétence en tant que « prise d'initiative et de responsabilité sur les situations professionnelles dans leurs destinations comme dans leur performance ».

Dans ce chapitre, après avoir présenté le contexte d'émergence de la démarche-compétence, nous tenterons, à partir d'une étude de cas, de mettre en évidence quelques-uns des processus, liés à la fonction d'encadrement, sous-tendant le développement de la dite compétence.

1 La compétence : objet d'analyse et d'intervention

La notion de compétence est récente en psychologie. L'un d'entre nous a précédemment relevé (Aubret, Gilbert et Pigeyre, 1993) que les dictionnaires spécialisés qui inventorient les usages les mieux affirmés en psychologie, et

* Par René Thionville et Patrick Gilbert.

dans des disciplines frontières, n'accordaient qu'une place réduite à cette notion. Il n'existe d'entrée au mot « compétence » ni dans le vocabulaire de la psychologie de Piéron (Piéron, 1973), ni dans le vocabulaire de psychopédagogie (Lafon, 1969). Dans leur dictionnaire de psychologie, Doron et Parot (1991) relèvent : « Compétence ne faisait pas partie du lexique de la psychologie scientifique avant que Chomsky n'élabore, dans le contexte de la linguistique générative, l'opposition compétence-performance. » C'est par analogie avec cet usage que la conceptualisation de la notion a commencé à s'opérer.

Au-delà de l'opposition mise en honneur par la linguistique, l'ergonomie cognitive, plus proche de nos préoccupations, a introduit le terme de compétence dans ses analyses pour désigner « des ensembles stabilisés de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » (de Montmollin, 1984, p. 122). Ce terme est apparu indispensable pour expliquer les conduites professionnelles dans des situations de travail complexes et évolutives. À partir de ce point de départ, la conceptualisation de la compétence s'est poursuivie en réponse aux préoccupations d'analyse du travail (Amalberti, de Montmollin et Theureau, 1991). Les psychologues lui réservent une place de plus en plus grande, comme en témoignent, par exemple, de nombreux articles de la revue *Psychologie du travail et des organisations* et la place reprise par ce thème dans les manifestations scientifiques comme le colloque « Compétences et contextes professionnels » organisé à Metz en juin 1997.

En tant qu'objet d'analyse, la compétence n'est pas la propriété de la psychologie. Elle peut aussi être abordée dans d'autres perspectives disciplinaires. Sans prétendre à l'exhaustivité, on relèvera l'intérêt des sciences de gestion qu'il s'agisse de stratégie d'entreprise ou de gestion des ressources humaines ; celui des sciences de l'éducation, attachées à expliquer les mécanismes de sa construction ; ou encore celui des sociologues qui s'interrogent sur ses déterminations sociales.

Chaque point de vue, à sa manière, restitue une partie de la complexité de la notion¹. Notre propos n'est pas de multiplier les regards pour dégager une image globale de cet « attracteur étrange » (Le Boterf, 1994).

Cependant, il ne nous paraît pas possible d'appréhender notre objet sans référence à d'autres niveaux d'analyse. Nous commencerons donc par aborder le contexte d'émergence de la notion de compétence, pour considérer ensuite le modèle de production flexible qui lui fait réponse, puis examiner les modes de gestion du travail articulés avec ce modèle de production.

1. Sur cette économie de l'explication dans l'abord des phénomènes organisationnels, voir J.-F. Chanlat (sous la direction de), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Presses de l'Université Laval et Eska, Québec, 1992

1.1 *Le contexte d'émergence de la notion de compétence*

1.1.1 *Une transformation profonde de l'environnement*

Le contexte de cette fin de siècle se caractérise par des mutations économiques rapides et par l'émergence d'un nouveau stade du développement de l'entreprise. Les changements ne sont pas minces puisqu'ils concernent en premier lieu la nature du travail et sa division. Il s'agit de véritables bouleversements. Bouleversements dans les entreprises qui doivent tout à la fois gérer un travail qui devient immatériel et inventer de nouvelles formes de coopération entre les salariés. Bouleversements de la division du travail entre les entreprises, avec le recentrage des grandes organisations autour de leur « cœur de métier » et la sous-traitance d'activités périphériques (hier l'entretien, la restauration d'entreprise, le gardiennage des locaux, aujourd'hui une part croissante des services informatiques et comptables). Bouleversements enfin de la division du travail entre les nations, avec la globalisation des marchés qui externalise non seulement les biens produits, mais, ce qui est nouveau, les facteurs de production eux-mêmes.

Ces forces économiques se combinent avec l'affaiblissement des grandes régulations politiques nationales et la déréglementation des marchés. Les politiques d'entreprise formalisées et les procédures qui les accompagnent ne font plus recette. Elles ne sont plus considérées comme pertinentes pour gérer l'incertitude. Aussi sont-elles supplantées par des processus de régulation continue, plus informels, au sein d'organisations de plus en plus virtuelles.

Facteurs politiques et économiques s'exercent sur un fond de mutations sociales et culturelles de grande ampleur. La libéralisation de l'économie à l'échelle mondiale s'alimente, dans les pays les plus industrialisés, d'un rejet culturel des structures d'autorité. Cette dernière variable favorise la création de petits collectifs de travail responsabilisés sur des objectifs de performance (équipes opérationnelles de base, organisations qualifiantes, etc.), mais aussi la précarité d'emploi et – envers de la médaille – une implication plus chiche des salariés. Il faut donc rechercher des sources nouvelles de mobilisation.

Dans cet environnement, les technologies de l'information et de la communication jouent un rôle puissant d'accélérateurs. Leurs effets sont complexes. La multiplication des outils de travail nomades (ordinateurs portables, téléphones mobiles, radiomessagerie, courrier électronique, etc.) et la mise en réseau des traitements d'information par interconnexion des postes de travail (version Internet, intranet ou autre) favorisent la délocalisation des activités et des hommes¹. Simultanément, elle contribue à rapprocher la décision de l'action en fournissant à un nombre croissant de

1. Voir, par exemple, la situation des compagnies aériennes : Air France a décidé récemment la création d'un centre de réservation téléphonique à Londres, tandis que British Airways émet une partie de ses billets à Bombay.

travailleurs de l'information (cadres, employés administratifs et techniciens) de puissants moyens de production et d'accès à des bases de données.

Bien sûr, la transformation des organisations ne peut être ramenée à une physique des facteurs d'environnement. Elle relèverait plutôt d'une complexe alchimie dans laquelle le rôle des acteurs sociaux est déterminant.

Jadis écartés par une technostructure bénéficiant d'une large autonomie, les actionnaires ont repris une part significative de pouvoir tout comme les clients, qui pourraient jouer à l'avenir, à travers les associations de consommateurs, un rôle influent. Ils constituent à l'évidence des catégories d'acteurs clés dans les mutations en cours. Les dirigeants, mêmes s'ils sont devenus plus vulnérables aux aléas boursiers, en constituent bien sûr une autre. Enfin, il faut bien aussi que les salariés, qui apportent de plus en plus de compétences spécifiques trouvent leur place dans cette nouvelle répartition.

1.1.2 L'avènement du modèle de production flexible¹

Pendant les « Trente Glorieuses », l'organisation du travail était pensée pour assurer la stabilité. Mais aujourd'hui, ce qui est vertu, c'est au contraire la flexibilité, la capacité d'adaptation, la capacité de réaction. Dans plus d'une organisation, l'équilibre traditionnel entre la part de travail routinier et les problèmes à résoudre a été rompu. Lorsque le travail est routinier, le poste de travail connaît une certaine stabilité et acquiert une certaine identité. Mais lorsque la part routinière du travail est assurée par la machine, l'opérateur a surtout pour fonction le traitement des incidents et dysfonctionnements.

Le travail plus immatériel, plus abstrait, plus collectif aussi, implique une réelle coopération et non une simple coordination des tâches. Il ne s'agit plus alors d'agencer un ensemble de postes de manière cohérente au regard des objectifs de l'entreprise. Il s'agit de mobiliser des compétences s'exprimant au sein des collectifs de travail. Ce n'est pas pour rien si les structures projets, si les groupes autonomes de production, quel que soit le nom qu'on leur donne, se sont si fortement développés.

Aussi Philippe Zarifian (1995) affirme-t-il que « la compétence est une prise d'initiative et de responsabilité sur les situations professionnelles, dans leurs destinations comme dans leur performance ». La compétence est « une attitude sociale [...], un engagement qui vient de l'individu », ajoute Zarifian. La compétence, dit-il, c'est une « intelligence individuelle et collective des situations productives, considérées dans l'ensemble de leur complexité [...] L'intelligence est compréhension de situations et actions pour les prendre en charge. Les situations productives sont elles-mêmes mobiles, évolutives, en partie imprévisibles ».

1. Pour cette partie, nous avons puisé dans l'étude de B. Galambaud et P. Gilbert, *Gérer par les compétences*.

C'est d'ailleurs largement parce que ces situations productives sont en partie imprévisibles que l'organisation est contrainte de s'effacer devant la compétence des individus. C'est aussi pourquoi cette compétence se définit comme capacité de réaction à l'événement et qu'elle se développe également à l'occasion de ces événements. L'événement est tout à la fois la faiblesse de l'organisation et le moteur de sa dynamique sociale.

C'est autour de ces idées que Philippe Zarifian (1995) va développer un modèle organisationnel. Ce modèle place en effet en son centre l'événement qui est défini comme une « discontinuité » singulière, imprévisible, immanente à la situation elle-même... Et face à cet événement, Zarifian, plaide pour une remise en cause de ce qu'il dénonce comme « véritable coup de force social » : la séparation du travail et du travailleur. Bien sûr cette séparation n'a toujours été que partielle. Il n'en reste pas moins que la théorie dominante de l'entreprise repose bien sur cette séparation. La mise en œuvre de ce « modèle de la compétence » est alors une opération de reconstruction de la relation homme/travail, une opération de réunification de l'homme et de son travail.

L'action collective implique un objectif commun, et un tel objectif est lui-même une production commune. Cet objectif ne peut être donné par le management. Celui-ci peut toujours fixer un objectif à un groupe. Mais un tel objectif ne fait pas un objectif commun. Un objectif commun est un objectif que l'on se fixe collectivement, que le groupe se donne à lui-même. Pour Pierre Leclair (1996), s'inspirant des thèses d'Habermas, un tel objectif collectif ne peut naître qu'à l'issue d'un débat, d'une confrontation entre les membres du collectif de travail. Cette confrontation s'organise sur trois dimensions : la première est celle de la vérité.

Est-ce que l'analyse de la situation vécue est vraie ? Est-ce que les faits sont vrais ? La seconde dimension est celle de la justice. Est-ce que la situation vécue ou qui découle de l'événement est juste ? Une situation peut être vraie et injuste. La troisième dimension est plus psychologique. Elle est liée à la qualité des relations interprofessionnelles. Est-ce que la confiance règne ? Est-ce qu'autrui est honnête ? Et toute situation ou toute action vécue ou envisagée peut être analysée par les salariés selon ces trois dimensions : celle de la vérité, celle de la justice, celle de l'honnêteté. Si, sur une seule de ces dimensions, l'analyse se révèle négative, alors la coopération est freinée... Aucune de ces trois dimensions n'est en elle-même une révélation... Ce qui est nouveau, c'est la prise en compte simultanément des trois dimensions et le fait que le collectif impose le débat. Et ce débat peut être particulièrement riche quand survient un événement...

Ces nouvelles organisations se caractérisent aussi par une réduction du nombre de niveaux hiérarchiques. Elles ont peut-être besoin pour leur bon fonctionnement d'un taux d'encadrement plus faible mais les dirigeants ont aussi profité de l'occasion pour réduire l'encadrement à sa fonction

première, c'est-à-dire encadrer... Or l'on sait bien que la ligne hiérarchique, dans plus d'une entreprise traditionnelle, a servi de possibilité de promotion. Aussi les entreprises aux nouvelles organisations ont-elles connu une réelle diminution des possibilités de promotion pouvant être offertes au personnel. La question du développement de carrière s'est alors posée. Si certaines entreprises n'y apportent pas de réponse, d'autres au contraire imaginent fort bien que le développement de carrière puisse se faire d'une autre façon que dans une progression dans un organigramme de responsabilité hiérarchique. Cette progression peut se réaliser dans une reconnaissance d'un développement de compétences, dans un approfondissement de son expertise. Ces évolutions organisationnelles ne touchent pas la totalité des entreprises. Il n'en reste pas moins que là est le mouvement dominant et qu'un tel mouvement ne peut qu'inciter les directions d'entreprise à faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines vers une « logique compétence ».

1.1.3 Les conséquences pour le travail et le travailleur

Les tâches routinières se sont mécanisées, l'homme doit de plus en plus faire face aux aléas de fonctionnement, résoudre des problèmes. De la stabilité rassurante de l'organisation classique, on a glissé dans l'instabilité d'un travail plus immatériel, plus abstrait, plus collectif, mobilisant l'initiative et nécessitant l'engagement du salarié. La logique de poste était une logique d'activité cadrée, répétitive ; la logique compétences valorise la contribution. Elle reconstruit une autre relation de l'homme au travail.

C'est parce que les organisations du travail deviennent plus mouvantes, plus flexibles, qu'elles requièrent que l'on s'intéresse plus aux compétences mises en œuvre par les salariés. En l'espèce, il ne s'agit plus seulement aujourd'hui d'analyser, en situation, la mise en œuvre de tâches prescrites dans une approche classique de la productivité directe du travail ; la nature de la performance économique de l'entreprise commande que les critères d'efficacité du travail reposent davantage sur la qualité des échanges (coopération, « compétence collective », responsabilisation, etc.) et leur capacité à remodeler le poste de travail lui-même. Ces évolutions contraignent alors l'analyse du travail à passer d'une logique d'appréhension du poste occupé à une logique d'analyse du travailleur en situation. Cette dernière logique entraîne de nouvelles façons de considérer l'homme dans l'organisation et, dans le même mouvement, de nouvelles pratiques de gestion du travail.

1.2 De nouvelles pratiques de gestion du travail

Démarche « compétences », logique « compétence », gestion des compétences, on pourrait légitimement s'interroger sur ce qui fait l'unité de ces formules. Mais en même temps, de telles expressions ne sont pas détachées du réel : elles recouvrent des pratiques, des expériences d'entreprise, lesquelles ont des conséquences concrètes pour les individus à qui elles sont

appliquées. De nouvelles pratiques émergent bel et bien, que ce soit en formation, en gestion de carrière, en rémunération, en études de gestion prévisionnelles (Gilbert et Thionville, 1990) ; même si le changement est moins général que l'ampleur du discours peut parfois nous le laisser croire.

Ces nouvelles pratiques sont fondées sur de nouvelles philosophies des gestions. C'est d'ailleurs en cela qu'elles sont particulièrement intéressantes. Le développement de ces pratiques oblige à des ruptures culturelles qui ne sont pas forcément aisées. Quand la gestion des ressources humaines d'une entreprise a été fondée pendant des décennies sur l'orthodoxie d'une logique de poste instrumentée par une méthode de qualification de ces mêmes postes, l'adoption d'une logique de compétences ne se réalise pas sans difficulté et sans tension.

Lorsque, pendant des décennies, le discours officiel affirme que hors d'une logique « poste », point de salut, que là est la vérité économique et la justice sociale, le changement de doctrine ne se réalise pas spontanément.

Tous ces mouvements qui ont la compétence à leur fronton, n'ont pas nécessairement la même origine et n'ont pas cherché nécessairement à atteindre le même but non plus. On empruntera successivement quatre chemins ; celui des formateurs, puis celui que les tentatives de gestion prévisionnelle de l'emploi ont défriché ; celui du développement de la mobilité, celui enfin, des évolutions des pratiques de rémunération.

1.2.1 De la formation au développement des compétences

La formation s'est développée dans le cadre des disciplines ou des métiers. Mais cet encadrement qui a eu sa pertinence, peut être contre-productif dans un monde où les frontières entre disciplines, entre métiers, entre fonctions sont mises en cause. Aussi les formateurs ont-ils cherché à sortir de ces difficultés par la formulation de compétences professionnelles exigées par les situations de travail observées ou imaginées. Ces « compétences exigées » remplacent comme fil directeur de la conception de la formation les « exigences du métier ».

Mais au-delà des mots, où est le changement ? Il faut bien voir que le métier connaît ses frontières. Cette activité ressort d'un métier et telle autre n'en ressort pas. Or ces métiers ont pris des valeurs identitaires et les frontières deviennent objets conflictuels. Certains les défendent, d'autres essaient de les déplacer à leur avantage, etc. Aujourd'hui, par exemple, dans la presse, la question de la saisie de l'information se pose encore. Que doit faire l'ouvrier du livre ? Que doit faire le journaliste ? Les cas où la même information est saisie deux fois ne manquent pas ! Dans des entreprises en changement organisationnel rapide et profond, les frontières professionnelles ont besoin d'être dépassées... et la meilleure façon de les dépasser est encore de les abolir. Et plutôt que de parler des « exigences du métier », parler plutôt des compétences exigées par les nouvelles organisations...

1.2.2 *La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*

La gestion prévisionnelle est l'ambition de procéder à des décisions de gestion capables d'anticiper sur les évolutions futures : évolutions tant quantitatives que qualitatives. Aussi, cette gestion prévisionnelle commence par des études de l'existant et par des projections de cet existant à trois, cinq ou dix ans. Mais comment saisir cet existant ? Dans la plupart des entreprises, les gestionnaires restent fidèles à la séparation de l'organisation (les emplois), des ressources humaines (les personnes). Pour appréhender les emplois, des méthodes d'analyse sont disponibles depuis bien longtemps. Mais comment saisir les ressources humaines ? Bien sûr, des données sont faciles à identifier : l'âge, le diplôme, la qualification formelle, c'est-à-dire le statut ou le coefficient de qualification... mais ceci est tout de même bien pauvre. La question « que sait faire le personnel ? » reste sans réponse. Il est vrai que l'entreprise traditionnelle et son management s'intéressent d'avantage à ce que font les personnes plutôt que ce qu'elles sont ou seraient capables de faire. Alors si l'on veut effectivement répondre à cette question « que sait-il faire ? », un passage par l'analyse des compétences s'impose.

1.2.3 *Le développement de la mobilité*

Ce chemin se caractérise par l'usage d'un mot singulier : « l'employabilité ». Que cache ce jargon ? Dans le monde traditionnel du métier, c'est le métier qui donne à chacun son identité professionnelle. Pour le marché du travail, chacun a besoin d'être identifié, a besoin d'une « étiquette » : mécanicien, couvreur, plâtrier. Or l'entreprise que nous avons connue n'était plus, depuis longtemps, le monde des métiers mais celui des emplois.

L'identité professionnelle était donnée par son entreprise. On disait : un « Renault », un « IBMman », un « matracien »... Et dans l'entreprise, l'individu changeait d'emploi. Mais cette logique impliquait un « emploi à vie » de fait et une responsabilité du gestionnaire organisant ces changements d'emploi.

Avec l'altération de « l'emploi à vie », il faut imaginer que les individus puissent changer d'entreprise. Mais voilà, le plus souvent ils n'ont pas de métier... c'est-à-dire qu'ils n'ont pas d'étiquette pour prendre place sur le marché du travail dans des conditions acceptables. Alors le gouvernement imagine en 1982 le droit « au bilan de compétences » (voir encadré 3.1 p. 157).

Chaque salarié se voit reconnaître le droit d'identifier les compétences qu'il pourrait présenter sur le marché du travail, à défaut de pouvoir présenter un métier. Cette loi est d'une certaine façon un texte de méfiance vis-à-vis des employeurs. Le message s'adresse aux salariés : « Soyez toujours en mesure d'être employable... ne comptez pas sur votre employeur pour assurer l'avenir. » Mais ce texte de méfiance, induit dans ces conséquences un retournement de la responsabilité. C'est à l'employé de se garder en situation « d'employabilité ». Il ne doit pas s'en remettre à l'employeur et à ses gestionnaires.

Le début des années quatre-vingt était le temps des « ressources humaines » les femmes et hommes/ressources devaient bien entendu être gérés, c'est-à-dire confiés à la main visible du gestionnaire. Mais cette main n'est pas seulement visible, elle est aussi coûteuse. Et autour des années 1990, plus d'une entreprise estime qu'une part au moins de son personnel n'a pas la valeur du coût de sa gestion ou de la gestion qu'il conviendrait d'avoir. Aussi, ces entreprises ont-elles confié le devenir de ce personnel à la main invisible du marché, d'un marché interne du travail. On a vu ainsi se multiplier les bourses d'emplois. Or, là encore, le salarié qui est dans la main invisible du marché doit être identifiable pour être employable par des responsables hiérarchiques opérationnels faisant office d'acheteurs sur ce marché. Et que pensent-ils acheter, si ce ne sont des compétences ? Là encore, la compétence joue alors essentiellement un rôle identitaire : on cherche des compétences, on offre des compétences ! Mais cette notion de compétence vient alors en substitution au concept de qualification : concept qui a une dimension collective, une dimension de négociation collective.

Aussi, cet usage de la notion de compétence est dénoncé par certains qui y voient un glissement sémantique ayant pour objet de masquer un passage du collectif à l'individuel, de la négociation collective à la négociation individuelle. Certains voient dans cet usage le signe d'un émiettement des relations de travail, d'une individualisation extrême.

1.2.4 Les pratiques de rémunération

C'est dans ce cas que l'on parle de « logique » de compétences. La rémunération étant au cœur de toute gestion des ressources humaines, l'on peut dire que c'est ce chemin-là qui aura été à la fois le plus fécond et plus novateur.

Il est vrai qu'en la matière, on ne peut pas se contenter de « petits progrès », de « petites améliorations »... on ne peut pas non plus aisément faire demi-tour. Et puis, c'est un thème qui a quelques chances d'intéresser plus fortement les dirigeants d'entreprise que celui de la formation au-delà de la mobilité. On peut le regretter, mais c'est ainsi.

L'entreprise traditionnelle a une organisation du travail conceptualisée par le poste : le poste de travail. L'entreprise est pensée comme une juxtaposition de gestes. Le geste est produit par la dimension des tâches. Un poste est une situation de travail définie par l'organisation : dans cette situation, le salarié peut remplir correctement son poste ou non, mais il ne peut modifier le contenu du poste.

L'entreprise traditionnelle a conçu sa gestion des ressources humaines sur ce concept organisationnel : le poste. Elle recrute pour un poste. Elle rémunère le fait qu'un poste soit tenu. Le salaire est donc fonction du poste occupé. Les postes sont qualifiés (la qualification des emplois) puis classés. Le développement de carrière se fait en changeant de postes ; en passant d'un poste de classement inférieur à un poste de classement supérieur.

Cette logique, dite « logique poste », qui est aujourd'hui remise en cause dans plusieurs entreprises est remplacée par une « logique compétence ». L'individu est recruté pour ses compétences, payé pour ses compétences ; son développement de carrière, c'est d'abord le développement de ses compétences.

2 Problématiques et questions

2.1 *Les écueils du développement des compétences*

Si, en première approche, il semble y avoir un consensus sur l'intérêt du développement des compétences, on ne peut ignorer les obstacles aux processus d'évolution qui le caractérisent : la pression sur la rentabilité, le climat d'incertitude lié aux fusions et restructurations à répétition sont sources de tension. Ils peuvent inhiber le désir de progrès et discréditer toute prétention à des actions de développement.

Les systèmes de gestion des ressources humaines fortement individualisés sont un frein à la réflexion collective sur l'action et au partage d'expériences nécessaire au développement des compétences.

Si les organisations du travail exigent souvent un niveau de qualification plus élevé, compte tenu de la dématérialisation du travail et des capacités d'abstraction qu'elles mobilisent, elles ne sont pas forcément productrices de nouvelles compétences. Par exemple, les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont parfois paradoxalement pour effet de limiter les communications directes entre salariés, de contenir ceux-ci dans des tâches routinières de traitement de données.

Enfin, en théorie, le rôle de l'encadrement devrait être de faciliter l'activation de l'ensemble des processus de développement des compétences. En pratique, il arrive intentionnellement, ou parce qu'il est lui-même pris dans un réseau de contraintes, que l'encadrement soit plutôt un obstacle. C'est sur ce dernier point souvent négligé que nous allons faire porter notre analyse.

2.2 *Le développement de la compétence comme processus liés à la fonction d'encadrement*

Les organisations flexibles sont parfois vues comme des panacées. Or, tout aussi bien que la bureaucratie, l'organisation flexible peut avoir des effets fâcheux tant pour le salarié que pour l'entreprise. Si, dans la bureaucratie, le salarié peut se sentir à l'étroit, il est en contrepartie assuré d'un minimum de désagrément pour peu qu'il tienne sa place, alors que, dans l'organisation flexible, cette place n'est pas marquée, elle est toujours à définir ou à disputer à d'autres.

Pour l'entreprise, la nécessité d'ajuster l'organisation par des micro-négociations locales est indéniable ; toutefois, ces ajustements doivent s'inscrire dans une cohérence globale de manière à ne pas remettre en cause certains principes fondamentaux du projet, ce qui nécessite une coordination forte. Plus largement, la flexibilité produit de la variété et l'accroissement de cette variété appelle un pilotage. Plus d'initiatives des agents ne signifient pas moins de management, bien au contraire !

Depuis environ quinze ans, les travaux sur le leadership ont pris en compte cette fonction majeure de l'encadrement qui consiste à exercer sur leurs subordonnés une action qui les font évoluer ; à ce titre nous parlons du nouveau leadership ou encore, du leadership transformationnel. Traditionnellement le leadership était perçu comme une transaction, un échange entre le leader et ses subordonnés, c'est pourquoi on l'a appelé le leadership transactionnel. Ce type de leadership est ancré dans la dynamique des récompenses et des punitions ; en réponse à cette approche traditionnelle, Bass (1990) a développé une visée transformationnelle du leadership comme conduite inspirant et facilitant les changements et les transformations de l'organisation.

C'est dans cette dynamique que se développent les pratiques d'*empowerment*. Selon Thiébaud et Rondeau (1997), ce terme anglais correspond aux notions d'habilitation et de responsabilisation (étymologiquement, habilité à répondre à faire face à une situation) ; ce terme met également en évidence le fait qu'il s'agit de mettre en valeur les contributions et les ressources des collaborateurs.

La question que nous posons est relative aux processus de développement des compétences par les pratiques d'*empowerment* dont parle Zarifan (1995b) en tant que « prise d'initiative et de responsabilité sur des situations professionnelles dans leurs destinations comme dans leurs performances ».

Pour nous, cette compétence n'est pas le produit automatique d'une structure préétablie. Elle ne découle pas non plus simplement des grandes règles collectives négociées et pas davantage des seules caractéristiques individuelles. La compétence naît d'interactions entre membres d'un collectif de travail, coordonnés par une fonction d'encadrement. C'est ce que nous tenterons de mettre en évidence dans le cas relaté ci-après.

2.3 Une dynamique de développement des compétences : le cas d'une PME du bâtiment

Cette étude de cas s'inscrit dans un programme de recherche sur le thème général du développement des compétences en tant que construit social. Notre démarche hypothético-inductive se situe à une phase exploratoire et

relève de l'approche décrite par Glaser et Strauss (1967) visant à élaborer des modèles fondés sur la réalité sociale, étudiée dans sa complexité. Le lecteur intéressé pourra se référer à d'autres études de cas permettant notamment d'établir des comparaisons à partir de données structurées et standardisées (Thionville et Thiébaud, 1997). Notre objectif, à travers ce cas, est de proposer au lecteur une grille d'analyse visant à mieux comprendre la signification des processus complexes liés au développement des compétences dans le contexte organisationnel de la fonction d'encadrement.

Le choix du cas nous paraît particulièrement pertinent par rapport à la question initiale dans la mesure où nous sommes dans un contexte de production fortement aléatoire ; le travail prescrit y trouve vite ses limites ; la performance repose essentiellement sur l'initiative face aux fréquents problèmes à résoudre (construction d'un prototype à chaque fois dans le cas de petits chantiers, incertitude quant à la configuration des lieux, nombreux partenaires externes...) (Thionville, 1984).

En partant de ce constat, nous nous interrogeons donc sur les leviers de l'initiative et du développement de l'autonomie et de la responsabilisation. Enfin ajoutons que la description des phénomènes relatés est issue d'une enquête par entretiens semi-directifs menés par le psychologue du travail, en cours de changement et en fin de phase expérimentale ; le même psychologue organisa et anima la restitution des résultats auprès des protagonistes de l'action (dirigeant, encadrement, chefs d'équipe).

2.3.1 Présentation générale de l'entreprise

Il s'agit d'une entreprise de plomberie, chauffage, couverture ; elle est qualifiée pour les travaux de haute technicité dans ces domaines. Dans une stratégie de diversification, elle développe d'autres activités : économies d'énergie, pompe à chaleur, chauffage gaz et fuel à condensation, installation multi-énergies à régulation électronique. L'effectif est de soixante-cinq personnes : cinquante-cinq à la production, quatre aux études, trois à la gestion, deux au commercial et le dirigeant.

■ Le projet du dirigeant

Le projet du dirigeant part d'un constat d'une baisse régulière de productivité dans l'entreprise, analysée comme résultante de l'inadaptation de son fonctionnement dans un environnement nouveau. Les affaires traitées étaient passées aux conducteurs de travaux¹ pour qu'ils en effectuent la préparation technique. Ils intervenaient directement sur le chantier, pour y donner des ordres et répartir les tâches. Il s'agissait de chantiers importants, de longue durée et peu nombreux. Aujourd'hui, les chantiers sont petits, plus nombreux,

1. Que nous désignerons par la suite : CTX.

plus dispersés. Par ailleurs, le client est plus exigeant et la démarche commerciale prend de plus en plus de temps. Le résultat, selon le dirigeant, c'est que les CTX sont débordés. Il en résulte des oublis, des erreurs, des retards, en bref, une perte d'efficacité due à la masse d'informations qu'il n'est plus possible d'assimiler ni de traiter. Ajoutons une dégradation générale du climat social dans l'entreprise. Le projet consista alors à créer un niveau de responsabilité et d'autonomie de gestion sous celui du CTX.

■ L'état initial du fonctionnement du chantier
et les dysfonctionnements dans l'encadrement

Les CTX ne sont plus en mesure d'assumer leur mission d'encadrement au niveau du chantier. Ceci se manifeste essentiellement autour de trois grandes dimensions : la préparation et l'organisation du travail, la composition des équipes, la reconnaissance de la valeur professionnelle :

– La préparation et l'organisation du travail

Le chantier est démuné de moyens d'anticipation et de contrôle par manque d'informations fournies en amont (dossiers techniques et plans notamment).

– La composition des équipes

La mise en place des équipes est décidée de façon centralisée par le dirigeant ; par ailleurs, en cours de réalisation des travaux, les ouvriers sont fréquemment déplacés d'un chantier à un autre. Il en résulte des problèmes liés au décalage entre les affectations (tâches et équipes) et les compétences de chacun. Ajoutons que déplacés d'un chantier à un autre sans avoir la possibilité de terminer l'ouvrage, les ouvriers, aux dires des CTX, se sentent moins concernés par la finition des travaux.

– La reconnaissance de la valeur professionnelle

Surchargé, distant des équipes dans leur travail quotidien, le CTX n'est pas en mesure de reconnaître, en situation de travail, la valeur professionnelle de chacun ni d'individualiser les différentes modalités de rétribution (rémunération, qualification, affectation aux tâches, constitution des équipes, possibilité d'évolution professionnelle...). Au final, les stratégies sont plutôt conflictuelles ; chacun se protège par rapport à un dispositif d'appréciation centralisé auprès du dirigeant et fondé, selon les ouvriers, sur des rumeurs.

2.3.2 *Le dispositif d'intervention : une formation-action*

Selon la terminologie de Wittorski (voir encadré 3.2 p. 159-161), cette intervention relève essentiellement de la quatrième voie de développement des compétences reposant sur une réflexion collective pour l'action. Ce dispositif fut proposé par un consultant spécialisé en gestion et en organisation du

travail. Le psychologue fut sollicité pour assurer le bilan de l'expérimentation ainsi que la restitution des résultats dans une visée de changement négocié.

La présentation du cas étant centrée sur la dynamique de changement, nous serons brefs sur le dispositif d'intervention lui-même :

- cinq ouvriers qualifiés et identifiés par la hiérarchie donnèrent leur accord pour assumer une responsabilité de chef d'équipe¹, relais entre le conducteur de travaux et l'équipe sur le chantier ;
- après une sensibilisation à la dimension économique de l'entreprise (décomposition notamment des prix de vente et des coûts de revient) et une initiation aux méthodes de planification des travaux, il fut décidé d'expérimenter de nouvelles procédures de travail, reposant sur la capacité du CE à planifier le déroulement des travaux. Le dispositif consiste essentiellement à expérimenter, au niveau de quelques chantiers, la mise en place de nouvelles procédures de travail où le « nouveau » responsable de chantier, accédant de fait à une position de chef d'équipe, s'engagerait par rapport à un planning (délais et temps) ;
- en phase terminale des cinq chantiers expérimentaux, un bilan fut réalisé, par des entretiens semi-directifs, auprès des principaux protagonistes de l'action (ouvriers, chefs d'équipe, conducteurs de travaux, dirigeant). Il donna lieu à une restitution à l'ensemble des acteurs et servit de base à une négociation sur les fonctions et attributions de chacun.

2.3.3 La dynamique du changement

Nous avons identifié trois phases dans la façon dont les acteurs se sont appropriés les nouvelles procédures de travail. Soulignons que ces phases, identifiées *a posteriori* par le psychologue, n'étaient pas prévues au départ ; il ne s'agissait donc pas d'un changement planifié au démarrage de l'expérimentation. Il était admis que les CE commenceraient à s'approprier la démarche de planification leur permettant de se responsabiliser sur des objectifs de temps et de délais.

■ Phase 1 : le blocage du changement : l'alternative du travail à la tâche

Les premières tentatives de changement, telles qu'elles furent intériorisées et mises en jeu, ont d'abord visé à obtenir du CE un engagement sur les temps et les délais. La transaction proposée par le CTX fut celles-ci : « Nous vous donnons les plans, donnez-nous vos temps de réalisation. » Dans ce jeu, l'estimation des temps devait venir des CE. Les CTX ne dévoilaient pas les temps prévus à l'étude par le métreur et n'acceptaient, de la part des CE, que les temps inférieurs à ceux de l'étude. Cette proposition fut rejetée par les CE qui

1. Dans la suite du texte, nous désignerons par CE les chefs d'équipe, ces ouvriers porteurs du changement.

demandèrent à connaître les estimations du métreur. Étant donné que l'environnement du chantier ne peut jamais être stabilisé au point d'en rendre les conditions de réalisation parfaitement prévisibles, il leur était facile de jouer cette contre-stratégie en démontrant par la suite, si besoin était, le caractère irréaliste de ces « temps-études ». Les CTX ne voyaient pas d'autre issue, à leur grand regret, que le travail à la tâche ; ils étaient, en effet, dépendants du CE, pour l'estimation des temps de réalisation : (CTX) « Les temps-études, ça ne veut rien dire ; les plans pour la vente ne sont pas les plans de réalisation ; sur le tas on trouve des astuces... ». Par ailleurs, compte tenu de leur surcharge de travail, ils n'avaient pas la possibilité d'assurer un fonctionnement de chantier sans rupture (approvisionnement, informations, matériels...), ce que suppose une contractualisation sur un travail à la tâche.

- Phase 2 : la responsabilisation et l'autonomie au niveau technique : l'émergence de nouvelles règles de coopération

Les CTX ayant été en mesure de fournir des informations techniques (plans, descriptifs) en amont du chantier, se fit jour un apprentissage de nouvelles règles de coopération entre le CTX et le CE même si, parallèlement, la situation restait bloquée au niveau de l'engagement sur les temps. Le plan fut utilisé dans une autre logique que la logique initiale (« on vous donne les plans, donnez-nous les temps »). Il servit essentiellement de support aux initiatives du CE ; elles se manifestèrent sur les grandes dimensions suivantes : recherche d'informations, déclenchement des approvisionnements, ordonnancement des opérations et choix des modes opératoires en fonction des données de la situation, modification des installations aux vues de la configuration des lieux. Par ailleurs, nous notons une co-évolution dans les interactions entre le CTX et le CE d'une part, le CE et le groupe ouvriers d'autre part. Le CTX développe des conduites de *coaching* et de formation ; ainsi, devant les difficultés des CE à déclencher les approvisionnements en temps voulu, le problème fut analysé en termes de difficulté du CE à avoir une vision globale du chantier et à anticiper sur les travaux à venir. Il fut entrepris, alors, une démarche conjointe (CTX et CE) de décomposition technique de l'ouvrage, par opérations. Quant aux relations entre le CE et les membres de l'équipe, nous notons également une évolution dans le sens d'une légitimation du rôle de CE fondée sur la compétence. « On a plus d'autorité sur les gars pour les affectations au travail ; en général, on est plus libre ; on peut commencer à droite, alors qu'il était prévu de commencer à gauche. »

- Phase 3 : les définitions de fonction et attributions négociées suite au bilan de l'action

– En ce qui concerne la position des CE

Au niveau de la préparation du chantier : le CE dispose d'informations d'ordre technique et économique (plan, descriptif, métrés-devis...).

Notons qu'en début d'expérimentation, informer le CE des données du devis et du métré était considéré par la hiérarchie comme trop risqué. Il décompose l'ouvrage en une succession d'opérations et élabore des objectifs mesurables (notamment en termes de temps et de délais), compte tenu des ressources mobilisables (matériel, composition de l'équipe). L'ajustement entre les contraintes du marché (prix de vente, délais...) et les contraintes de la production se réalise en concertation avec le CTX. Soulignons que cette concertation était jugée impossible en début d'expérimentation.

Pendant le déroulement du chantier : la prévision laisse place à des ajustements en cours de réalisation. Le CE peut proposer des primes pour les ouvriers, voire des changements de qualification. La direction adopte le principe de la continuité des équipes durant le déroulement du chantier.

– En ce qui concerne la position des CTX

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, le CTX, en concertation avec le CE ne transpose pas directement les données de l'étude en termes de contraintes de réalisation mais élabore des objectifs selon une logique de production : (CTX) « Avant, monsieur Z. (dirigeant) nous donnait la possibilité de refaire toute l'étude mais il aurait fallu avoir le temps ; on repartait, en fait, avec la feuille de prix initiale. » Ajoutons que ces accords donnent plus de poids aux arguments des CTX vis-à-vis des commerciaux : (CTX) « Avant, à la réunion du lundi, avec les commerciaux, ils étaient là, en spectateurs, avec une attitude critique. » La décomposition de l'ouvrage et le suivi par opérations ainsi que par le total des heures prévues, lors de la préparation technique, constituent la base de la gestion, au niveau des CTX ; dans la situation initiale, seules les données de la comptabilité analytique étaient prises en compte : (CTX) « Chaque mois, il y avait le compte d'exploitation. Mais le contrôle de chantier sortait beaucoup trop tard par rapport aux travaux en cours. On nous posait des questions, huit à dix mois plus tard ; il y avait des choses inscrites qu'on ne comprenait plus. »

En bref, ces accords sur les nouvelles règles de coopération aboutissent à reconnaître au CTX un réel contrôle sur la gestion du chantier. Pour terminer la présentation de ce cas, soulignons que cette troisième phase conforte l'évolution des rôles et attributions, non prévus au départ, des protagonistes de l'action. Par son diagnostic partagé avec les acteurs, le psychologue a dégagé la signification des pratiques émergentes et facilité une démarche négociée du changement.

2.3.4 *L'analyse du cas à partir du modèle de Thiebaud et Rousson (1989)*

Dans un article intitulé « Comprendre le commandement dans les organisations : entre émergence et résolution des problèmes » (1991), les auteurs cités ci-dessus font la distinction entre trois champs d'analyse : « Celui du management

renvoyant à la vision de l'entreprise dans l'avenir, à l'architecture sociale et aux macro-régulations permettant d'atteindre un but donné » ; « Celui du leadership s'appliquant aux qualités de la personne centrale qui font qu'elle exerce de l'influence... » ; « Celui du commandement ayant trait aux activités visant à résoudre une tension, un problème, à structurer un chemin ou des modalités de coopération, à inscrire celles-ci dans le cadre des objectifs à atteindre ».

Plus précisément, le commandement¹ est défini « comme l'activité stratégique visant à résoudre des problèmes de coopération nés de l'obligation d'atteindre des objectifs dans un environnement structuré et changeant à des degrés divers ». Cette définition nous paraît pertinente par rapport à notre questionnement dans la mesure où elle a pour objet d'étude un phénomène qui se situe entre le leadership et le management, c'est-à-dire, à l'articulation entre la dimension individuelle et la dimension collective de l'organisation.

Quatre processus majeurs sous-tendent la résolution des problèmes de coopération : les processus de (re) cadrage, de mobilisation, de coordination et de résonance :

- processus de (re) cadrage (définition des problèmes de coopération) :

Il ne s'agit pas d'un processus limité uniquement à la régulation ponctuelle d'un problème ; ils peuvent consister à le redéfinir et à le faire émerger sous un autre jour ou dans un autre contexte.

- processus de mobilisation (activation de perceptions et d'enjeux) :

Les (re) cadrages semblent s'effectuer au moyen de deux processus conjoints : l'un concerne la modification des perceptions des acteurs ; l'autre, le plus souvent simultané, consiste dans l'activation de nouveaux enjeux pour les acteurs et, par voie d'enchaînement, dans la mobilisation de nouvelles ressources et modalités d'interaction. Ce processus réalise une mise en action qui ancre le (re)cadrage.

- processus de coordination (maintien de la constance d'encadrement) :

La mise en œuvre et la consolidation des processus ci-dessus requièrent un investissement important dans des activités de coordination et de négociation à plusieurs niveaux. C'est la maîtrise développée dans le réseau d'interaction élargi qui joue ici un rôle prédominant.

- processus de résonance (amplification des effets) :

La cohérence stratégique peut être plus ou moins marquée, en particulier en fonction de la manière dont les différentes actions se renforcent mutuellement. L'amplification des effets est d'autant plus grande que tous les niveaux hiérarchiques sont inclus dans les (re) cadrages de la coopération interne et inter-services.

1. Que nous préférons appeler « encadrement » compte-tenu de la connotation souvent péjorative attachée aujourd'hui au terme de commandement.

2.3.5 *L'analyse du cas*

■ Processus de recadrage

Le jeu autour des plans de réalisation consistant pour le CTX à obtenir un engagement du CE sur les temps et les délais aboutit, dans la première phase, à une impasse : le travail à la tâche ne ferait qu'accentuer le problème de surcharge du CTX. Le recadrage du problème général de contrôle des coûts de revient se réalise durant la seconde phase ; leur contrôle n'est pas d'abord recherché par un engagement des CE sur les temps mais, à partir des plans, sur une démarche conjointe (CTX et CE) d'amélioration de l'organisation du chantier. Le CE prend des initiatives par rapport à la dimension technique et organisationnelle du chantier ; le CTX lui apporte son soutien : expertise technique et réponse aux besoins du chantier.

■ Processus de mobilisation

Dans la dynamique du changement, le CE utilise de nouvelles ressources vis-à-vis du CTX. À partir des documents dont il dispose, il peut libérer et mettre en œuvre ses compétences ; plus largement, étant en mesure de mieux identifier les problèmes de réalisation, il peut utiliser de façon pertinente les ressources qu'il contrôle (expertise, réseau relationnel, informations produites par le contexte...). De ce fait, reconnu pour ses compétences, il est accepté comme leader (Savoie, 1986) au niveau de l'équipe ; en même temps, obtenant de meilleures performances, il gagne en crédibilité auprès des CTX. Deux nouvelles interactions s'établissent vers davantage de dialogue et de confiance dans un jeu gagnant-gagnant : conditions de travail et reconnaissance de la valeur professionnelle pour le CE, contrôle des coûts de revient et amélioration des performances sur le chantier pour le CTX. La troisième phase de l'évolution met davantage en œuvre les processus de résonance et de coordination.

■ Processus de résonance

Nous observons les processus d'interactions circulaires où chaque niveau hiérarchique, dans un jeu gagnant-gagnant, élargit son domaine de responsabilité, accroît son autonomie et ses ressources de pouvoir ; c'est le cas du CE vis-à-vis de l'équipe, de ce dernier vis-à-vis du CTX ainsi que du CTX vis-à-vis des commerciaux et du dirigeant. De façon plus spécifique, notons que la responsabilisation des CE sur les temps de réalisation passe par le développement de son autonomie. En d'autres termes, le développement de l'autonomie technique du CE vers l'autonomie de gestion s'accompagne d'un accroissement de ses ressources de pouvoir propice à la négociation sur les temps. Ce phénomène se produit dans un contexte évolutif où le CTX accroît en même temps ses marges de manœuvre vis-à-vis du dirigeant et des commerciaux.

■ Processus de coordination

Dans la dynamique d'évolution, nous dépassons le niveau du chantier ; un réseau d'interactions élargi se met en place. Au bout du compte, c'est l'ensemble de cette PME qui a été impliqué dans ce qui, au départ, ne devait concerner que les CE.

Conclusion

Perspectives de recherches et d'intervention

À titre de conclusion provisoire, nous formulerons quatre orientations de recherche eu égard aux interventions visant le développement de l'autonomie et de la responsabilisation au travail.

Une évolution des conduites, vers l'autonomie et la responsabilisation implique qu'un processus d'encadrement soit engagé, c'est-à-dire, en fait, qu'une méta-régulation sur les règles de coopération impliquant des acteurs à l'interne et à l'externe de ce sous-système hiérarchique puisse être enclenchée. À cet égard les dispositifs de formation-intervention sont à considérer comme catalyseur de l'évolution des conduites de l'encadrement vers ce système de relations plus large. Ceci implique également une action conjointe au niveau des hommes et des structures en tant que facilitant les processus mentionnés ci-dessus (recadrage et mobilisation, notamment).

Plutôt que de concevoir l'actualisation et le développement des compétences dans l'organisation comme la mise en application programmée d'un savoir appris en stage, il nous paraît plus réaliste de considérer que les compétences s'élaborent progressivement comme résultantes des interactions entre acteurs mobilisés autour de situations-problèmes et, cela, de façon peu prévisible (sur l'apprentissage par l'expérience, voir encadré 3.3 p. 162-164).

Le développement de l'autonomie par l'*empowerment*, face aux aléas et aux situations problématiques, met le subordonné en position de négocier les conditions de sa performance ainsi que la reconnaissance de ses compétences. Ce point rejoint l'analyse de J. Aubret (voir encadré 3.4 p. 164-166) relative aux enjeux de pouvoir sur le travail d'autrui et son évolution. Ces processus de reconnaissance nécessitent, pour être étayés, une cohérence dans la gestion entre compétences, indicateurs de performances et modalités de validation. C'est cette cohérence qui, au bout du compte, fonde les processus de recadrage, de mobilisation et de résonance.

La dimension peu prévisible de la mise en œuvre des compétences implique des actions de régulation en dégageant, notamment, la signification des conduites émergentes ; ce fut essentiellement le rôle tenu par le psychologue du travail et des organisations, dans le cas relaté.

De façon générale, ajoutons que cette analyse nous invite à une approche systémique ; l'autonomie et la responsabilisation des subordonnés hiérarchiques (opérateurs, en particulier) impliquent l'évolution de l'encadrant ; par ailleurs, ce

sous-système hiérarchique est en étroite interdépendance avec la structure et les règles de gestion. Le développement de la compétence ne saurait se réduire à une action sur les seuls individus (voir encadré 3. 5 p. 166-170) ; il suppose d'intervenir à la fois sur les personnes et sur les structures. Assurant l'articulation dynamique entre ces deux termes, la fonction d'encadrement est au premier chef concernée.

Le psychologue du travail et le développement des compétences

La compétence est aujourd'hui l'objet de toutes les sollicitudes. Dans le champ « de travail », l'étude du développement des compétences peut être conduite à l'aide des paradigmes de la sociologie, des sciences de l'éducation, de l'économie industrielle des sciences de gestion – pour ne citer que quelques-unes des disciplines les plus concernées. Toutes ces disciplines côtoient la psychologie dans l'étude de la compétence et, comme elle, construisent des hypothèses sur les conditions de son développement. Existerait-il un domaine spécifique à la psychologie ? Plutôt qu'une approche en termes de domaine, à notre avis peu pertinente, il nous paraît préférable d'exprimer le point de vue que nous avons adopté et qui concerne à la fois l'objet et la posture de recherche et d'intervention.

Nous abordons le développement des compétences comme un processus dans lequel se confrontent des sujets psychologiques insérés dans un contexte de travail. Dans notre approche, la compétence n'est ni un attribut individuel, ni l'effet direct d'une structure productive ou d'une instrumentation de gestion, mais le produit d'interactions entre des individus engagés dans des relations de travail (ici des rapports hiérarchiques). Ce faisant nous exprimons une manière de regarder les phénomènes humains, le « regard psychosocial » (*cf.* Moscovici, 1984) qui pousse à explorer le côté subjectif de ce qui se passe dans la réalité supposée « objective » des rapports de travail.

Dans le cas rapporté, le problème identifié, renvoyant aux conditions du développement des compétences, n'est pas posé *a priori* par le chercheur. Il résulte d'une demande qui aboutit à une intervention du psychologue dans l'entreprise, intervention qui l'implique dans un changement institutionnel (Dubost, 1987). Nous reprenons là le projet de la recherche-action poursuivant à la fois l'étude et la transformation de la réalité étudiée. Il s'agit, conformément aux orientations épistémologiques et méthodologiques définies par Kurt Lewin, d'étudier une dynamique sociale sans redouter sa complexité et d'inscrire l'expérimentation dans la vie réelle. Mais le psychologue n'est pas toujours un chercheur. Il peut être aussi, et c'est le cas le plus fréquent, un consultant, un praticien. La position du psychologue en entreprise peut rejoindre alors celle d'autres consultants, d'autres praticiens. Mais elle s'éloigne en tout cas radicalement de la visée managériale. En effet, le psychologue n'a pas la prétention de mesurer un quelconque écart entre un état réel (les compétences acquises) et un état souhaitable (les compétences requises). Pour nous, sa légitimité n'est pas dans la prescription d'un modèle, mais dans l'accompagnement d'un changement.

ENCADRÉ 3.1

**Les bilans de compétences :
un dispositif apprécié des bénéficiaires***

Installé dans la législation française en décembre 1991, le dispositif du bilan de compétences a pour objectif 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 ». Ce dispositif, original et novateur à bien des égards tout comme le fut en son temps la loi sur la formation continue – est intéressant à plus d'un titre et notamment sur le plan psychologique puisque le législateur lui-même considère l'individu comme acteur du développement de ses compétences.

Le bilan de compétences n'a toutefois pas eu le succès escompté. Conçu au départ essentiellement pour les travailleurs, les statistiques montrent qu'il est surtout mis en œuvre avec des demandeurs d'emploi, jeunes, relativement peu formés et donc peu qualifiés. Ce glissement n'est pas sans conséquence : d'un individu considéré comme un acteur, on risque de passer à un individu responsable de sa situation par rapport à l'emploi, comme l'explique avec beaucoup de lucidité Sandra Michel (1993).

Alors que la presse spécialisée s'est largement fait l'écho de cet échec relatif du bilan, le point de vue des bénéficiaires mérite d'être rapporté. Point de vue subjectif, diront certains. Certes, mais qui d'autre est mieux à même d'apprécier un dispositif que ceux à qui il est destiné ?

Dans une enquête réalisée en 1997 avec le soutien du programme LEONARDO de l'Union européenne, nous avons interrogé par questionnaire 237 bénéficiaires juste après leur bilan et 372 bénéficiaires plusieurs mois après (cf. Kop *et al.*, 1997). Plusieurs résultats de cette enquête méritent d'être relevés.

Les bénéficiaires d'un bilan de compétences ont à la fois des attentes nombreuses et diversifiées. Si la quasi-totalité considère que le bilan doit permettre de mieux les aider à se connaître eux-mêmes ou à élaborer un projet professionnel, certains expriment des attentes très spécifiques, comme « créer une entreprise » ou « obtenir une augmentation de salaire ou une mutation ». Près d'un bénéficiaire sur deux attend une aide pour trouver un emploi, alors que, dans cet échantillon, on dénombre trois demandeurs d'emploi sur quatre. Doit-on interpréter cette différence en termes de lucidité des bénéficiaires eu égard aux objectifs réels du bilan de compétences ? Le pas est vite franchi quand on note que huit bénéficiaires sur dix attendent du bilan qu'il les aide d'abord à s'orienter vers une formation ou que les personnes qui ont trouvé un emploi après le bilan (un tiers de l'échantillon) ne sont guère convaincues, en moyenne, de l'influence de ce dernier sur le changement de leur situation par rapport à l'emploi. Autrement dit, il semble que le bilan ne peut concourir directement à la réalisation de certaines attentes, car il n'est pas conçu dans cette perspective. En revanche, et il est intéressant de noter que les bénéficiaires le reconnaissent en majorité, le bilan peut jouer un rôle plus indirect en aidant, par exemple, à l'élaboration d'un projet de formation.



* Par Jean-Luc Kop.

Le lien entre bilan de compétences et formation est sans doute celui qui apparaît le plus nettement dans les résultats de cette enquête. Par exemple, le projet le plus fréquent élaboré par les bénéficiaires après un bilan est un projet de formation (plus d'un bénéficiaire sur deux est concerné). Cette relation bilan-formation a été approfondie par Delphine Lambert (1998) dans le cadre d'une enquête portant sur le suivi de 138 bénéficiaires d'un bilan de compétences financé par le FONGECIF-Lorraine entre 1993 et 1996. À quelques détails près, les résultats de cette enquête confirment ceux obtenus par Kop *et al.* (1997), ce qui est particulièrement remarquable étant donné la différence dans la définition des populations étudiées : l'échantillon de Lambert ne comprend que des personnes qui avaient un emploi au moment du bilan à la différence de celui de Kop *et al.* (3/4 de demandeurs d'emploi). Plus intéressants encore sont les résultats concernant les questions spécifiques à la formation. En effet, lorsque le bilan aboutit à un projet de formation, la majorité des bénéficiaires (86 %) réalise les démarches nécessaires pour intégrer la formation (qui est, dans la quasi-totalité des cas, une formation diplômante permettant d'acquérir un titre homologué). Les démarches sont en général couronnées de succès (93 %), les frais des formations pris en charge par le FONGECIF et les candidats obtiennent finalement le diplôme souhaité. Globalement, on peut estimer que trois bénéficiaires sur quatre obtiennent le diplôme correspondant à la formation préconisée à la suite du bilan. Malgré tout, 80 % des bénéficiaires travaillent toujours dans l'entreprise dans laquelle ils se trouvaient au moment du bilan. Mais, ceux qui ont changé d'entreprise ont plus souvent suivi une formation et se déclarent en moyenne davantage satisfaits de leur situation actuelle par rapport à leur situation antérieure. En changeant d'entreprise, ils ont aussi connu, en majorité, une évolution de leur statut professionnel.

Ces résultats illustrent, à nos yeux, la réalité dans laquelle s'inscrivent le bilan de compétences et les effets que l'on peut en attendre : non pas des effets directs et spectaculaires (un bénéficiaire qui recherche un emploi en trouve un dès qu'il sort du centre de bilan ou obtient, tout aussi miraculeusement, la promotion qu'il espérait depuis plusieurs années), mais des effets plus difficiles à appréhender, moins « objectivables » qui relèvent de la dynamique individuelle et qui participent, de manière plus indirecte donc, aux attentes professionnelles des individus. Dans cette perspective, les résultats expérimentaux obtenus par Gaudron et Bernaud (1997) sont particulièrement intéressants puisqu'ils montrent que le bilan de compétences contribue au développement de l'image de soi (amélioration de la richesse et de la diversité du contenu de la représentation de soi) et améliore l'engagement dans des conduites d'insertion.

Il n'est dès lors pas étonnant de constater que les bénéficiaires sont en général très satisfaits de leur bilan. Ce qui n'empêche nullement un regard critique, mais toujours lucide sur ce qui pourrait être amélioré. Cette satisfaction ne relève probablement pas, comme pourraient le prétendre certains, d'une simple évaluation positive d'une situation où le bénéficiaire s'est vu renforcer dans ses attentes et ses projets. Au vu de ce qui précède, il n'est pas déraisonnable de penser que la satisfaction des bénéficiaires repose sur des bases plus solides qu'un simple renforcement positif.



Globalement apprécié par les bénéficiaires, y compris par les travailleurs, le bilan de compétences est toutefois rarement utilisé dans les entreprises qui s'en méfient et il reste essentiellement un dispositif de traitement social du chômage. Le bilan de compétences n'en est pas à son premier paradoxe. À l'heure où le recul est suffisant pour que l'on puisse évaluer objectivement les effets, il serait dommageable de remettre en cause l'existence de ce dispositif. Il reste à convaincre les entreprises et leurs salariés de son intérêt.

ENCADRÉ 3.2

Pour une compréhension du développement des compétences*

Nous présentons ici une typologie qui renvoie à cinq voies principales de développement des compétences. Avant de la présenter, il nous faut mieux comprendre quelles sont les relations entre des notions voisines telles que savoir, connaissance, capacité, compétence et professionnalité.

1. Définition de quelques notions

Nous définirons un savoir comme étant « un énoncé communicable socialement validé » (en référence aux travaux menés par un groupe de recherche sur les savoirs d'action au CNAM). Il s'agit d'un énoncé descriptif ou explicatif d'une réalité, établi et reconnu par et dans une communauté scientifique et culturelle donnée à une époque donnée (les lois de la physique, par exemple). Ils sont disponibles dans les encyclopédies et les ouvrages spécialisés.

Pour sa part, une connaissance est le résultat du processus d'intériorisation et d'intégration par l'individu des savoirs qui lui sont transmis. De ce point de vue, la connaissance est le produit du processus de compréhension et de mémorisation : c'est ce que l'individu conserve du savoir qui lui a été transmis (qualitativement et quantitativement).

Quant à la capacité, il s'agit, pour nous, d'une disposition à agir relativement transversale. Les capacités sont des compétences décontextualisées, il s'agit de potentialités d'action acquises non investies dans l'action mais disponibles pour agir. Ainsi, la capacité à la résolution de problèmes pourra être mise en œuvre sous la forme de compétences particulières dans des situations différentes selon qu'il s'agit de résoudre un problème mathématique, un problème d'organisation du travail..., il s'agit pour autant de la même capacité.

La compétence (voir Wittorski, 1998) est « finalisée, elle est produite par un individu ou un collectif dans une situation donnée et elle est nommée/reconnue socialement. Elle correspond à la mobilisation dans l'action d'un certain nombre de savoirs combinés de façon spécifique en fonction du cadre de perception que se construit l'acteur de la situation ».

Enfin, la professionnalité renvoie à l'ensemble des compétences reconnues par une profession comme caractérisant celle-ci.



2. Les cinq voies du développement des compétences

Le schéma et le tableau ci-dessous présentent les cinq processus suivants :

- la première voie de développement des compétences correspond au modèle de la formation sur le tas : les situations professionnelles nouvelles exigent de l'individu la production par tâtonnement et essais erreurs de compétences nouvelles dans l'action : il s'agit d'« une logique de l'action » ;
- la deuxième voie de développement des compétences renvoie au schéma de la formation alternée : il y a une itération entre la transmission de savoirs théoriques en classe et la production de compétences en stage : il s'agit d'une « logique de la réflexion et de l'action » ;

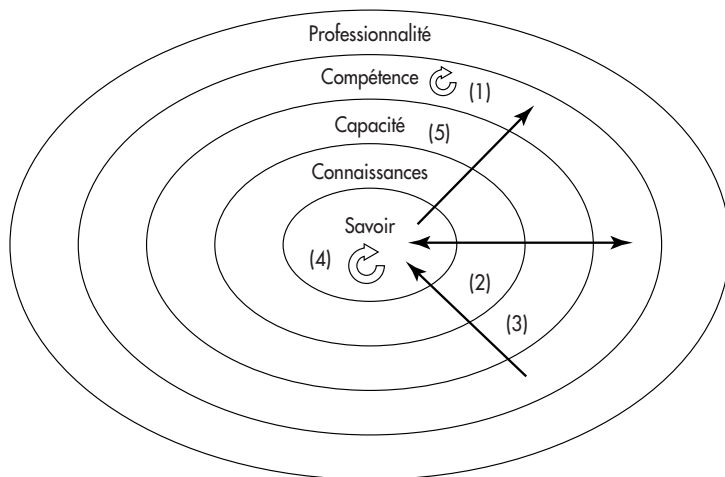


Figure 3.1

- la troisième voie de développement des compétences correspond aux situations d'analyse de pratiques mises en œuvre en entreprise ou en organisme de formation. Elles consistent à formaliser les compétences implicites produites dans l'action (voie 1) et ainsi à les transformer en savoirs d'action (les compétences sont mises en mots et transformées en savoirs communicables validés par le groupe, ils deviennent ainsi transmissibles à d'autres) : il s'agit d'« une logique de réflexion sur l'action » ;
- la quatrième voie de développement des compétences correspond aux situations de définition anticipée de nouvelles pratiques par des salariés, par exemple au sein de groupes progrès ou de résolution de problèmes. Les salariés définissent par anticipation de nouvelles pratiques au regard de critères de qualité, productivité..., qu'ils mettront en œuvre ensuite de retour au travail : il s'agit d'« une logique de réflexion pour l'action » ;
- la cinquième voie de développement des compétences : les savoirs théoriques acquis par la formation sont intégrés en connaissances par les individus et alimentent des capacités qui prendront la forme de compétences différentes selon les situations rencontrées. Nous retrouvons ici l'hypothèse dominante sur laquelle repose la formation initiale sans alternance : la formation transmet des savoirs qui sont supposés s'investir dans des pratiques sous la forme de compétences lorsque les individus seront en situation professionnelle : il s'agit d'une « logique de l'intégration/assimilation » Se pose alors la question épineuse du transfert : comment ces savoirs s'investissent-ils dans les pratiques ?

© Dunod – La photocopie non autorisée est un délit.

Processus de transformation des compétences	1. Par l'action « tâtonnante ». Par l'« imprégnation ».	2. Par itération action et réflexion sur l'action.	3. Par réflexion rétrospective sur l'action.	4. Par réflexion anticipatrice de changement sur l'action.	5. Par transmission/production contrôlée de savoirs (FI et FC).
	LOGIQUE DE L'ACTION	LOGIQUE DE LA RÉFLEXION ET DE L'ACTION	LOGIQUE DE LA RÉFLEXION SUR L'ACTION	LOGIQUE DE LA RÉFLEXION POUR L'ACTION	LOGIQUE DE L'INTÉGRATION/ ASSIMILATION
Contexte de développement du processus	Situation nouvelle individuelle nécessitant une adaptation des modèles d'action habituels	Situation inédite individuelle ou collective mettant en échec les modèles d'action habituels	Situation collective de formalisation des pratiques	Situation collective de formalisation des pratiques	Situation d'apprentissage de savoirs nouveaux
Compétences produites	Compétences incorporées au sens de compétences d'action incorporées à l'action	Compétences maîtrisées ou intellectualisées	Compétences des processus (analyser son action sa démarche en situation...)	Compétences des processus (analyser son action sa démarche en situation...)	Compétences méthodologiques (analyse, inférence, résolution de problèmes...)
Fonctions assurées par les compétences	Routines, elles tendent à être/devenir spécifiques à des contextes de mobilisation	Transférables (disposition au transfert)	Elles produisent des méta-compétences permettant la gestion des capacités d'action	Elles produisent des méta-compétences permettant la gestion des capacités d'action	Transférables à un grand nombre de situations
Savoirs produits		Savoirs d'actions : nouveaux savoirs DANS l'action (savoir-faire)	Savoirs d'action : nouveaux savoirs SUR l'action (les pratiques sont transformées en savoir)	Savoirs d'action : nouveaux savoirs POUR l'action (les pratiques sont transformées en savoir)	Savoirs théoriques : savoirs disciplinaires, non liés à l'action

Tableau 3.1. Typologie des voies de développement des compétences

ENCADRÉ 3.3

La spirale de l'amélioration des compétences*

Pour situer l'amélioration des compétences dans la théorie sociale cognitive (TSC) de Bandura (1986, 1997), nous allons distinguer, de façon quelque peu artificielle, acquisition de connaissances et processus d'auto-régulation des conduites en contexte de travail. Dans ce cadre théorique, les connaissances, principalement de type déclaratif et procédural, sont des composantes nécessaires mais non suffisantes pour un fonctionnement compétent : elles doivent être converties en compétences, notamment par l'expérience. Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP), les standards personnels et les auto-évaluations, concepts centraux de la TSC, interviennent dans l'acquisition des connaissances et dans l'élaboration des compétences.

1. Acquisition des connaissances

Les connaissances peuvent provenir d'un enseignement, d'une recherche personnelle d'information. Les recherches dans le cadre de la TSC concernent plus particulièrement l'apport de connaissances par le modelage et par l'expérience. Pour Bandura (1986, p. 47), la plupart des comportements humains sont appris par modelage, c'est-à-dire en observant les comportements d'autres personnes et les conséquences de ces comportements. Les informations ainsi recueillies sont transformées en régies dont le sujet croit qu'elles conditionnent l'obtention de résultats et servent à guider ses conduites dans des situations plus ou moins similaires à celle où se trouve le modèle. L'apprentissage par modelage met en œuvre des processus attentionnels (choix du modèle et des activités observées), représentationnels (inférence de règles), de production des comportements (adaptation des conduites observées aux nouvelles situations) et motivationnels (notamment valence des résultats attendus des comportements modelés). Par exemple, Madame D., employée, s'est vue attribuer une nouvelle tâche de contact téléphonique avec la clientèle. Elle a beaucoup appris de la relation avec les clients en écoutant les réponses téléphoniques faites à ceux-ci par sa collègue de bureau Madame O., plus expérimentée qu'elle dans cette activité, et en découvrant des principes guidant la façon de procéder dans l'échange.

Dans l'apprentissage par l'expérience, les représentations servent de guide à l'action en procurant les standards internes permettant l'évaluation des comportements et leur perfectionnement. Par une activité de monitoring, l'individu arrive progressivement à agir selon ces standards. L'action mène aussi l'individu à modifier les représentations qui s'avèrent lacunaires, inadéquates ou imprécises, celles identifiées comme menant à des comportements inefficaces. Des résultats de ses comportements donc, l'individu infère et vérifie ses conceptions des comportements appropriés, constituant ainsi des connaissances. Madame D. est progressivement arrivée à trouver des formulations de questions qui lui permettent d'obtenir les informations nécessaires du client tout en préservant une relation marquée par la courtoisie.

* Par Pierre-Henri François.

D'après Bandura, plutôt que des réponses spécifiques à un contexte, les gens apprennent en élaborant des représentations génératives c'est-à-dire essentiellement des règles de comportements applicables dans différents contextes. C'est ainsi que Madame D. a pu appliquer les compétences acquises en matière d'entretien téléphonique à l'entretien en présence du client.

Le SEP intervient dans l'acquisition des connaissances en augmentant la quantité d'efforts, la persistance dans les tâches et le choix des activités. Le SEP peut avoir plusieurs sources : l'action réussie, le modelage, la persuasion verbale. Madame D. a auparavant tenu un poste d'accueil à composante relationnelle forte et où elle était appréciée ; l'exemple de Madame O. et les encouragements de son supérieur confortent ses croyances dans ses capacités à traiter certains aspects des dossiers des clients au téléphone. Ce SEP l'amènera à s'investir davantage dans la recherche des formulations les mieux adaptées pour le contact téléphonique. Elle ne se découragera pas devant les difficultés rencontrées. Elle choisira volontiers de traiter une question par téléphone quand d'autres alternatives sont possibles, ce qui lui permettra de poursuivre son apprentissage.

Bandura (1997, p. 440-445) rappelle que l'apprentissage par modelage connaît un succès croissant dans ses applications à la formation professionnelle. Les programmes ainsi conçus comportent trois phases principales. Dans un premier temps, les formés acquièrent les connaissances utiles et assistent à des démonstrations de la mise en œuvre des compétences. Une attention particulière est apportée à l'explicitation des règles qui régissent les comportements modelés. Dans un second temps, les formés s'entraînent à réaliser les comportements qu'ils ont observés. Il est important alors que les formés reçoivent des *feed-back* les informant utilement des résultats de ces comportements et que leur SEP à l'égard de la mise en œuvre de ces comportements se trouve conforté par ces exercices. Enfin, troisième temps, un programme de transfert des nouvelles compétences en milieu de travail doit être conçu et réalisé avec le plus grand soin. Il est bien connu que cette transposition des acquis de formation est souvent sacrifiée. Bandura insiste sur le fait que si cette phase n'est pas réussie, l'action de formation échouera. Non seulement les compétences doivent être utilisées dans des situations à difficulté progressivement croissante mais encore des séances de *debriefing* avec des formateurs sont souvent nécessaires pour faire le point sur les difficultés rencontrées par le stagiaire et l'aider à trouver des solutions adaptées à son contexte de travail.

2. Processus d'auto-régulation en contexte de travail

Selon les représentations qu'il a de lui-même et de la situation, l'individu se fixe des standards personnels qui lui serviront à évaluer les résultats de ses actions. Ces standards sont déterminés par des connaissances objectives, par des évaluations et prescriptions sociales, par des modèles, par les croyances de l'individu à l'égard de ses propres capacités, par les croyances relatives aux moyens adaptés pour atteindre ses objectifs. SEP et standards personnels se déterminent réciproquement. La satisfaction pour avoir respecté ou dépassé un standard personnel alimente le SEP. Un SEP élevé favorise la fixation de standards exigeants que l'individu s'efforcera d'atteindre. Un tel processus en spirale rend compte de l'amélioration progressive des compétences gouvernée par une dynamique individuelle en interaction avec un contexte. Il est intéressant de se demander comment l'organisation peut contribuer à cette dynamique. Les études réalisées dans le cadre de la TSC fournissent plusieurs pistes à cet égard. Nous en évoquerons deux ici.



Bandura (1990) avance que les représentations des compétences ont une incidence sur la régulation des comportements. Ainsi les personnes concevant les compétences comme essentiellement acquises ont tendance à percevoir les difficultés rencontrées comme des occasions d'améliorer leurs compétences. Ceux pour qui les compétences sont innées interprètent ces difficultés comme marque de leur incapacité et auront tendance à les éviter. Si, comme le suggère l'étude de Blanché, Garaude et François (1997), il s'agit de représentations sociales, c'est-à-dire de représentations qui s'élaborent, au moins en partie, lors des interactions entre individus d'un groupe, on peut entrevoir le rôle de la culture d'entreprise sur les régulations individuelles des comportements d'apprentissage. Une culture où les représentations partagées des compétences sont davantage orientées vers le pôle « acquis » sera propice au développement des compétences.

Un dispositif social peut améliorer le SEP des personnes qui en bénéficient. Nous avons recensé plusieurs études avec de tels résultats (François, 1998). Par exemple, nous avons observé un SEP à l'égard de l'exercice d'une profession plus fort chez des participants à une formation en alternance que chez ceux d'une formation classique (François, Eneau, Riant, 1997). Les études sur les effets des bilans de compétences fournissent des indices dans le sens d'un renforcement du SEP des bénéficiaires (François et Langelier, 1998). Les dispositifs organisationnels comme l'entretien annuel d'appréciation, le conseil en orientation professionnelle, l'évaluation feed-back et bien sûr aussi la formation, devraient avoir comme principal objectif de doter les participants de SEP vis-à-vis des démarches d'amélioration qu'ils peuvent susciter. La spirale de l'amélioration des compétences pourrait s'en trouver amorcée, activée ou relancée.

ENCADRÉ 3.4

La validation des compétences*

Traiter de validation des compétences, c'est rechercher des réponses structurées à une série de problèmes personnels, sociaux et professionnels ayant trait à la reconnaissance sociale de la valeur de l'individu appréciée sous l'angle de son efficacité en situation d'activité professionnelle. En effet, cette reconnaissance est impliquée dans les processus de décision concernant la gestion par chacun de son parcours professionnel : entrée dans le travail, gestion de carrière, négociation des transitions professionnelles volontaires ou imposées, développement de l'employabilité, gestion de la continuité de la formation au cours de la vie. De plus l'explicitation de règles applicables à la définition de niveaux de compétences et à leur évaluation constitue l'un des moyens de garantir aux citoyens le respect des acquis de formation et d'expérience, dans la mesure où l'acceptation de ces règles peut entrer dans le contenu d'accords ou de conventions conférant des droits en matière de salaire et de progression dans la carrière. Enfin, l'élaboration de points de repères explicites, objectifs et fiables sur l'appréciation de l'efficacité des personnes en situation de travail est un moyen de contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines du point de vue de la détection, de la protection, du développement et de l'utilisation optimum de ces ressources.



* Par Jacques Aubret.

La validation des compétences s'organise à partir de trois présupposés : l'acceptation d'un principe d'autorité, l'affirmation d'une logique d'organisation des rapports de l'homme au travail, la recherche de solutions institutionnelles adaptées à sa mise en œuvre.

Avant d'être l'acte qui décerne un titre ou officialise la reconnaissance d'une valeur, la validation est un processus d'évaluation. Toutefois, dans la majorité des usages, la validation se présente comme une évaluation au second degré ; elle est reconnaissance de la valeur d'un acte primaire d'évaluation et porte sur l'ensemble du processus : évaluateurs, outils, résultats, circonstances, etc. Elle est donc à la fois prise de distance par rapport à des jugements de valeur déjà formulés mais également affirmation d'une autorité. En France, l'autorité ministérielle joue une très grande part dans la validation des formations par les diplômes. Il en est ainsi dans le système anglais de validation des compétences, les NVQs (*National Vocational Qualifications*) où l'habilitation ministérielle s'est également imposée.

L'affirmation de la notion de compétences comme objet d'évaluation n'est pas neutre dans le processus de validation. Pour comprendre cette notion, il faut la distinguer de celle d'acquis, dont la signification est attachée au champ des savoirs, de leurs modes d'acquisitions, des lieux de formation et des contenus validables souvent modelés par les découpages disciplinaires des sciences qui les constituent. Elle se distingue également de celle de qualification qui sanctionne la capacité à exercer un type d'activités professionnelles, mais que l'on juge trop dépendante d'une conception statique de l'exercice professionnel lorsqu'il est défini par une liste stabilisée de tâches à accomplir dans un poste donné selon un statut déterminé. La notion de compétence renvoie à la performance adaptative du travailleur appelé à mobiliser ses savoirs et sa qualification dans des situations de travail non routinières comportant des événements souvent imprévisibles. Son usage se situe dans le même univers sémantique que le terme d'employabilité : est employable celui qui apporte en permanence les preuves de son efficacité. Mais parce que le constat d'efficacité est dépendant des attentes d'une hiérarchie, l'usage du terme de compétences comme celui d'employabilité s'inscrit dans des enjeux de maintien ou de prise de pouvoir sur le travail d'autrui et son évaluation.

La validation des compétences requiert des solutions institutionnelles adaptées. En France, ces solutions sont pour l'instant limitées à l'application de quelques textes de lois et décrets qui définissent les conditions dans lesquelles des expériences professionnelles peuvent être validées pour entrer au meilleur niveau dans un parcours de formation académique (décret du 23 août 1985) et obtenir des dispenses d'examen dans un parcours de formation diplômant (lois de juillet 1992). Dans le système des NVQs, cité ci-dessus, la validation des compétences nécessite un travail conséquent d'explicitation de référentiels de compétences et la mise en œuvre d'une chaîne de contrôle des opérations effectuées par les organismes accrédités et les évaluateurs habilités et mandatés. Ce système a des applications en France notamment dans plusieurs chambres de commerce et d'industrie.

Chacun de ces trois présupposés évoqués ci-dessus fait l'objet de débats. En ce qui concerne l'affirmation d'une autorité, on voit s'opposer les tenants d'une validation des compétences arbitrée par l'État à ceux qui pensent que la validation ne peut être réalisée que sur les lieux où les compétences sont prouvées, c'est-à-dire dans l'entreprise.



L'enjeu est important, car celui qui a le pouvoir de valider est en prise directe sur l'un des instruments de régulation du marché du travail. La validation des compétences renforce l'impact d'une logique de compétences comme principe de gestion des ressources humaines : ce principe réfute implicitement l'idée d'acquis définitif pour maintenir l'homme en alerte sur les objectifs toujours plus élevés à atteindre. Jusqu'où le travailleur pourra-t-il supporter cette pression ? Enfin, si l'on s'interroge sur les structures institutionnelles à mettre en œuvre, c'est parce que la validation des compétences ne se réduit pas à la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle et de mesure, mais parce qu'elle contient tous les ingrédients qui définissent, pour une époque donnée, les rapports de l'homme à autrui dans le travail.

ENCADRÉ 3.5

Le discours de la compétence*

1. La compétence comme inférence causale

Les définitions utilisées dans le chapitre ci-contre ont trois caractéristiques communes :

- celle de concevoir les compétences comme des capacités individuelles ou groupales qui peuvent faire l'objet d'une description objective ;
- celle d'attribuer à ces capacités une fonction d'explication de différences de performances ou d'efficacité, individuelles ou collectives ; celle de rendre prévisible le degré d'atteinte future de ces performances.

Il existe plusieurs manières de montrer les limites de cette approche qui prétend faire des compétences l'objet d'une connaissance descriptive. Pour l'instant, examinons le processus de pensée qui permettrait de remonter du constat de différences de performances aux causes de ces différences.

Soit donc l'observation de différences de performances ou de comportements entre des individus ou des groupes. On se demande à quoi sont dues ces différences. Plusieurs sources de variation sont possibles. Peuvent être inférées des causes circonstancielles ou situationnelles de ces différences ou bien des causes relatives aux caractéristiques de l'opérateur ou des opérateurs qui ont réalisé l'action. Les premières sont des causes « externes » (aux opérateurs), les secondes des causes « internes ». Selon la classification de Weiner (Weiner *et al.*, 1971), on distinguera des causes externes stables (la difficulté de la tâche, les caractéristiques des outils, etc.) et des causes externes instables (la chance, le hasard par exemple). De même pour les causes internes, il y a celles qui sont stables (les capacités, les compétences) et celles qui sont instables (par exemple la motivation, l'effort). Ainsi invoquer la compétence comme cause de ce qui « fait la différence », c'est, dans le processus d'inférence, élire une causalité interne et stable.



* Par Jacques Curie.

Comment fonctionne ce processus inférentiel ? Des psychologues sociaux – mais qui comme on le verra n'étaient pas très préoccupés des conditions sociales de la cognition – ont beaucoup réfléchi et expérimenté depuis une cinquantaine d'années sur les processus d'attribution causale.

Après ses premiers travaux de 1944 sur les processus cognitifs par lesquels nous donnons une explication et un sens à notre environnement, à nos comportements et à ceux d'autrui, Heider (1958) puis Jones, Davis (1965), Kelley (1967), etc., ont élaboré des modèles de raisonnement inférentiel des sujets. Le sujet va procéder, pensent-ils, comme un statisticien qui prend en considération un certain nombre de covariations. Par exemple, dans le modèle de Kelley, l'imputation causale va dépendre de trois règles : consensus, consistance, spécificité des comportements observés.

Cette analyse causale est, il faut bien l'avouer, bigrement compliquée. Non seulement elle présuppose que l'ambition suprême de l'individu est de faire l'inférence la plus exacte possible mais aussi elle n'a de sens que s'il dispose d'un temps et d'un nombre d'informations quasi illimités. On peut sérieusement douter que, dans l'entreprise, ceux qui font une inférence causale en termes de compétences en présence d'une variabilité de comportements ou de performances disposent de ce temps et de ces informations.

Kelley, en 1972, tient compte de cette objection et introduit la notion de « schème causal ». Cette notion renvoie au fait que, bien souvent, l'individu utilise son expérience passée pour faire des attributions. Le schème causal est défini comme « une conception générale qu'a la personne concernant la manière dont certains types de causes interagissent pour produire un type d'effet particulier [...]. Le schème causal permet d'intégrer et d'utiliser des informations acquises à des occasions spatialement et temporellement distinctes ».

D'où vient ce schème causal ? Les premiers théoriciens de l'attribution fournissent une réponse de nature strictement cognitive : le schème causal serait le fruit des expériences antérieures des sujets. Cependant cette réponse apparaît bien vite comme insuffisante dans la mesure où elle ne permet pas de rendre compte de phénomènes qualifiés de « biais attributifs ». Parmi ces biais figure celui que Ross (1977) va appeler « l'erreur fondamentale ». Ce biais consiste à surestimer le poids des causes internes dans l'explication des comportements. Parmi les mille et une expériences qui ont permis la mise en évidence de cette surestimation, citons simplement une expérience de Ross. On demande à deux sujets de jouer le rôle du questionneur et du questionné dans un jeu analogue à « Questions pour un champion » (avec des questions du type « quel jour est né Verlaine ? » ; « combien d'accidents de chemin de fer en 1965 ? », etc.). Questionneur et questionné sont tirés au sort. À l'issue de la séance on demande aux spectateurs d'évaluer sur une échelle la compétence du questionneur et celle du questionné. Les résultats montrent que le questionneur, qui a mis en échec le questionné, est perçu comme plus compétent que ce dernier. Les performances de l'un et de l'autre sont ainsi expliquées par leurs caractéristiques propres alors même que ces spectateurs évaluateurs savent bien que les rôles tenus procèdent d'un tirage au sort et que seul ce facteur aléatoire est en cause dans l'explication de leurs succès et échecs respectifs.



2. Valorisation de la compétence et transformation du travail

De nombreux sociologues se sont interrogés ces dernières années sur les raisons de l'émergence d'un discours managérial sur la compétence qui tend à se substituer à celui sur la qualification. S'agit-il d'un simple déplacement technique ou bien, comme le pense Zarifian (1997), d'une forme sociale réellement nouvelle de la qualification imputable à des transformations du travail et des procès de production ?

Revenons un instant sur la notion de qualification. Naville (1956) la définissait comme un principe de distinction et de hiérarchisation qui définit, selon des règles explicites et considérées comme légitimes, la contribution de chacun et sa rétribution. Une telle définition se conçoit dans un univers de production où règne une forte prévisibilité technique et économique. Lorsque cette prévisibilité s'affaïsse comme actuellement du fait de la mondialisation et de la déréglementation, du fait de l'obsolescence accélérée des produits et des techniques et du fait de la complexité des processus de production, alors on observe, selon l'excellente expression de Terssac (1995), un déclin du prescriptif et la réapparition d'une définition en termes individuels au détriment du poste de travail, de ce « qui fait la différence ». La légitimité des règles en fonction desquelles se disait la qualification s'atténue par déconnexion entre ce qui est prescrit et ce qui est effectivement engagé par le travailleur dans son action : remise en question de la valeur des diplômes, obsolescence des qualifications (de Terssac, 1995).

Ainsi ces analyses sociologiques conduisent-elles à penser que plus les conditions et les contextes de production deviennent variables et incertains, plus ce qui fait la différence devient implicite et exige des inférences causales centrées sur la personne, donc la valorisation d'imputations causales internes stables, c'est-à-dire de la compétence. Ce type d'imputation causale permet de reconstruire la représentation d'un système suffisamment stable pour prévoir, agir et rassurer (notamment les investisseurs).

3. Le poids de la norme sociale dans l'imputation causale interne

Mais le passage d'un discours de la qualification au discours de la compétence ne s'explique sans doute pas seulement par les évolutions économiques et techniques qui viennent d'être évoquées. Pour le comprendre, il est utile de faire un petit détour par les travaux de Rotter (1966) sur le *locus of control* puis sur les critiques apportées à partir de 1981 à l'interprétation de Rotter.

Les travaux de Rotter s'inscrivent dans le cadre des théories du *social learning* (Bandura *et al.*, 1976). Ces auteurs montrent les insuffisances des théories classiques de l'apprentissage selon lesquelles lorsqu'un événement valorisé se produit consécutivement à un comportement, cet événement va acquérir une valeur de renforcement de ce comportement, c'est-à-dire qu'il va accroître la probabilité de reproduire ce comportement. Or, disent les théoriciens du *social learning*, cette « loi de l'effet » ne peut se produire que lorsque le sujet établit un lien de cause à effet entre son comportement et cet événement valorisé, que s'il se perçoit comme lieu interne de contrôle (*locus of control*) de cet événement. Pour sa part, Rotter va estimer que la tendance à se percevoir ou non comme lieu interne de contrôle des renforcements peut être considérée comme une dimension de la personnalité (au même titre que, par exemple, la dimension d'introversion *versus* extraversion). Il y a des gens qui sont plutôt internes, c'est-à-dire qui ont tendance à expliquer ce qui leur arrive (auto-attribution) ou ce qui arrive aux autres (hétéro-attribution) par des causes dispositionnelles (l'aptitude, la compétence, l'effort) et des gens qui sont plutôt externes, c'est-à-dire qui ont tendance à expliquer les événements par des causes circonstancielles (les caractéristiques de la situation, le destin, le hasard, etc.).

À partir de ce concept de *locus of control* et de son opérationnalisation, Rotter va émettre l'hypothèse que l'internalité des sujets est un facteur de performance. Les sujets internes réussiraient mieux parce qu'ils se percevant comme cause de ce qui leur arrive, ils s'engageraient davantage dans la résolution de problèmes, traiteraient mieux l'information, etc. Pour tester cette hypothèse, cet auteur va comparer le degré moyen d'internalité de groupes de sujets caractérisés par leur inégale réussite sociale. Or ces études ramènent avec une belle régularité comme résultats que les « riches » sont plus internes que les « pauvres », les Blancs plus que les Noirs et les Latinos, les cadres plus que les ouvriers, etc. Bref que « les gens biens » sont plus internes que les gens moins biens. Comme l'écrit ironiquement N. Dubois (1994), il s'avère que « l'interne » est le candidat idéal de la rubrique « rencontre » ou « mariage » des magazines.

La première critique de cette interprétation va paraître en 1981 chez deux auteurs anglais, Jellison et Green. Ils suggèrent que la production de réponses internes aux questionnaires d'internalité pourrait correspondre à une norme sociale de jugement, « la norme sociale d'internalité ». Mais ces deux auteurs insistent peu dans cette voie et les travaux sur la norme sociale d'internalité vont être développés, argumentés et systématisés surtout par des auteurs francophones parmi lesquels il faut citer, sans être exhaustif, J.-L. Beauvois, N. Dubois, J.-C. Deschamps, F. Le Poutier. Ainsi que le résume N. Dubois dans son indispensable livre de synthèse de 1994, ces auteurs vont montrer que les explications causales internes des événements psychologiques :

- sont préférentiellement choisies lorsque l'on cherche à se valoriser ;
- sont attribuées préférentiellement aux personnes faisant l'objet des jugements les plus favorables ;
- sous-tendent les jugements évaluatifs favorables : les sujets qui fournissent le plus d'explications internes font l'objet des jugements les plus positifs de la part d'autrui ;
- la préférence donnée aux explications internes est acquise (elle augmente avec l'âge) et cet apprentissage est facilité par la fréquentation des systèmes éducatifs initiaux (scolaires) chez les enfants et de formation permanente chez les adultes.

Ainsi l'ensemble de ces résultats convergent-ils sur l'idée que l'explication de ce que l'on fait (attribution) et de ce qui nous arrive (*locus of control*) en termes de facteur causal interne, donc en termes de compétence, correspond à une norme sociale ou, selon une formulation plus prudente et plus exacte, qu'il existe une norme sociale d'internalité qui intervient comme composante des explications que nous donnons des événements et des comportements. Et par voie de conséquence, ce qui détermine la plus grande réussite sociale des « riches », des blancs, des cadres, etc., ce n'est pas tant qu'ils ont des comportements particuliers mais c'est qu'ils exhibent plus souvent un discours interne conforme à la norme sociale.



Cette norme sociale est en cohérence avec la pensée libérale qui postule un sujet réputé libre, autonome, responsable de ses actes donc évaluable et sanctionnable. Le modèle du sujet libéral, c'est, comme le montre J.-L. Beauvois en particulier dans son *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission* (1994), l'individu dont les caractéristiques personnelles expliquent ce qu'il fait et ce qui lui arrive. Cette représentation de soi-même est apprise au cours d'une « éducation libérale » qui conjugue deux caractéristiques : la déclaration préalable de liberté (« tu es tout à fait libre de refuser de faire ceci ») et la « naturalisation » (« on a pensé qu'il fallait te confier ce travail car il est fait pour toi »).

Soumis à cette éducation libérale, l'individu intériorise la norme d'internalité, c'est-à-dire la représentation que ce qu'il fait dépend de lui et qu'il est responsable de ce qui lui arrive.

4. Conclusion

Quand les transformations du travail obscurcissent les repères et les règles qui légitimaient la hiérarchisation sociale et bouleversent les identités professionnelles, les collectifs s'efforcent de reconstruire une vision de la réalité sociale qui soit suffisamment stable pour être acceptable. Le point fixe devient l'individu et ses caractéristiques personnelles confirmant par là les normes sur lesquelles fonctionne la société libérale. Ainsi les transformations du travail et l'épanouissement de la pensée libérale se conjuguent-ils pour promouvoir l'idée de la compétence comme principe causal et l'incitation à la formation de « projets personnels » comme principe managerial. En deçà ou au-delà, comme on voudra, d'une approche descriptive de la compétence il existe une autre scène sur laquelle se rejoue sans cesse la rencontre incertaine entre compétences et performances. On suggère ici que la compétence est une représentation négociée de ce qui, dans une conjoncture donnée, paraît utile à un collectif de croire pour expliquer, prévoir ou stimuler l'attente d'objectifs (Curie, 1978).

LECTURES CONSEILLÉES

- AUBRET J., GILBERT P. et PIGEYRE F. (1993). *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*, Paris, PUF.
- GILBERT P., THIONVILLE R. (1990). *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences*, Paris, ESF.
- LEVY-LEBOYER C. (1998). *La motivation dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MONTMOLLIN M. DE (1986). *L'intelligence de la tâche*, Berne, Peter Lang.
- WITTORSKI R. (1998). « Les compétences au travail », *Éducation permanente*, n° 135, 2.

4 LES ÉQUIPES DE TRAVAIL : CHAMP D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉ POUR LES PSYCHOLOGUES*

Introduction

Même si l'équipe de travail constitue une des plus anciennes technologies sociales de production et, de ce fait, ne revêt aucun aspect révolutionnaire, elle connaît un regain substantiel d'intérêt et d'attention de la part des chercheurs et des praticiens en gestion des ressources humaines (Sundstrom, de Meuse et Futrell, 1990), surtout à cause de l'importance accrue des groupes en milieu de travail (Shea et Guzzo, 1987a).

Il y a maintenant vingt-cinq ans, Leavitt (1975) avançait l'idée de l'équipe comme unité de base (*basic building blocks*) de l'organisation. Sa conception de l'organisation-équipe (*groupy organization*) en a choqué plus d'un à l'époque, et encore aujourd'hui, mais illustre la révolution mentale et organisationnelle que requiert la structuration du travail et de l'organisation autour et par l'équipe. Imaginez que ce sont des équipes qu'on embauche, qu'on forme, qu'on évalue, qu'on récompense, qu'on promeut et qu'on congédie.

Au-delà de cette emphase sémantique, l'équipe de travail (ÉT) comme unité de base de l'organisation est devenue une réalité de plus en plus présente et son emprise sur la conception, l'exécution et le contrôle des tâches, ne fait que s'accroître en dépit des difficultés substantielles et des lenteurs d'implantation et d'opérationnalisation qu'affronte cette nouvelle façon d'organiser le travail (Shea et Guzzo, 1987a). À preuve de cette progression inexorable, l'inventaire

* Par André Savoie et Luc Brunet.

de tâches initialement formulé par Wellins et coll. (1991) et subséquemment confirmé par d'autres chercheurs (Metlay et Kaplan, 1992 ; Manz, 1993 ; Roy, Guindon, Bergeron, Fortier et Giroux, 1998) fait état, en plus des tâches pour lesquelles l'ÉT a été expressément mise en place, de l'étonnante diversité des responsabilités qui fait dorénavant partie du répertoire des ÉT :

- l'entretien des lieux, l'entretien préventif et la réparation des équipements ;
- l'établissement des horaires de travail, des vacances ;
- la résolution des problèmes de production et l'amélioration de la productivité ;
- la fixation des objectifs et l'assignation des tâches ;
- la gestion de la qualité et des budgets ;
- la gestion de la discipline, de la santé et de la sécurité ;
- la gestion des relations avec les fournisseurs et les clients ;
- l'embauche des recrues et l'évaluation des pairs ;
- la conception des installations, l'achat d'équipement ;
- l'amélioration continue, la modification et la bonification du produit ;
- les décisions salariales.

Comme on peut le deviner, toutes ces responsabilités ne sont pas assumées du jour au lendemain par une ÉT. Cette maîtrise s'acquiert graduellement, soit en progressant simultanément dans plusieurs aires de responsabilité, soit en maîtrisant substantiellement un nombre limité d'aires avant de passer aux suivantes selon une logique hiérarchique de complexité parmi les aires. Quoi qu'il en soit du processus d'acquisition, toujours est-il que les nouvelles compétences à acquérir se concentrent forcément dans toutes ces aires. Peu d'ÉT assument toutes ces responsabilités, mais toutes les ÉT en assument une partie. L'amplitude des responsabilités dépend de la teneur des tâches opérationnelles qui lui sont confiées, du degré de maturité atteint par l'ÉT et de la volonté politique de la direction quant au développement de la responsabilisation groupale.

L'objectif du présent chapitre est de faire état des savoirs et des praxis développés surtout au cours de la dernière décennie qui a vu paraître les trois quarts de la documentation et des mises en œuvre des ÉT. Il sera successivement question :

- de l'origine des ÉT ;
- de la nature et des types d'ÉT ;
- de la mesure de l'efficacité des ÉT ;
- des acteurs concourant au succès des ÉT ;
- du processus de développement des ÉT ;
- des déterminants et leviers d'activation des ÉT ;
- du vécu et de l'agir des ÉT en termes de cohésion et de *potency*.

Le tout est présenté dans la perspective d'un champ de recherche et de pratique dans lequel les psychologues, à cause de leur formation, sont particulièrement habilités à intervenir.

1 Bref historique

La notion de groupes de travail est apparue fortuitement dans les années trente lors de la série d'études à l'usine de la Western Electric à Hawthorne, près de Chicago (Roethlisberger et Dickson, 1939). On se souviendra que la recherche d'origine visait tout simplement à apprécier l'effet de l'éclairage sur la productivité des travailleurs. Quelles que soient les variations des conditions expérimentales, et même en incluant sous l'impulsion d'Elton Mayo une variation de la durée des pauses et de la journée de travail, la productivité des groupes expérimentaux et de contrôle se maintenait toujours en hausse (Roethlisberger et Dickson, 1939). Perplexes, les chercheurs attribuèrent ces résultats étonnants aux attitudes et aux préoccupations des travailleurs. Ils vérifièrent cette nouvelle hypothèse via des entrevues et de l'observation en salle. Cette expérience révéla l'existence d'un taux informel de production établi et maintenu par les travailleurs eux-mêmes, d'un système de représailles vis-à-vis des superviseurs et contrôleurs injustes, d'un système de protection et de discipline entre eux. L'interprétation s'attarda surtout au fait que les travailleurs formaient des groupes sociaux (appelés cliques) possédant des normes et des coutumes fort élaborées qu'on présuma à l'origine de leurs comportements. Malheureusement, les chercheurs conclurent que tout ce système social informel exerçait la fonction de protéger les travailleurs et de les aider à résister aux changements formels. Bien que ce ne fût pas l'ÉT proprement dite qui fut mise en évidence, certaines caractéristiques de ces groupes informels ont été transférées à l'ÉT.

Ces conclusions renforcèrent la vision négative qui déjà entachait les ÉT à l'époque. En effet Taylor (1947), pilier de l'école classique bureaucratique, préconisait l'élimination des rapports collectifs par la structuration même des tâches et des lieux de travail : modulation de la teneur des tâches, distanciation ou séparation physiques entre les postes de travail, rareté des lieux de rencontre, autorisation requise pour parler ou se déplacer durant les heures de travail. Il a fallu attendre les années cinquante, avec les travaux comme ceux de Trist et Bamforth (1951) dans les mines britanniques, pour que l'ÉT soit légitimée comme système social pouvant avoir un impact majeur positif sur l'efficacité des organisations. Eric Trist a constaté que les équipes possédant plus de contrôle sur leur travail – s'entraider, changer même de poste au cours du quart de travail – faisaient preuve d'une plus grande productivité et d'un taux plus élevé de satisfaction. Bien que cette recherche n'eût que peu d'influence immédiate, elle devint un des écrits fondateurs de l'approche socio-technique.

Ainsi au cours des années soixante-dix apparut un changement de vision quant à l'importance de l'équipe dans l'organisation. Les grandes entreprises ont commencé à s'intéresser à l'équipe de travail en tant qu'unité intégrale du fonctionnement de l'organisation. Ces nouvelles entités sociales n'étaient plus seulement perçues comme des sources ou des manifestations de problèmes organisationnels, comme on l'avait cru à l'usine de Hawthorne, mais surtout comme la solution à plusieurs problèmes organisationnels, notamment de productivité, tant en termes de quantité que de qualité (Shea et Guzzo, 1987b). Les implantations d'ÉT à l'usine Volvo de Kalmar en sont des témoignages éloquents (Katz et Kahn, 1978 ; Johnson, 1989). La légitimité de l'ÉT comme unité de base de l'organisation n'a toutefois été finalement assurée que par les travaux de Lawler (1986) sur l'habilitation (*empowerment*) des travailleurs. En effet, ce fondement théorique et empirique justifiait l'à-propos, voire la nécessité de redonner aux travailleurs le pouvoir dont ils ont besoin pour mener à bien les tâches et assumer les responsabilités qu'on leur confie. Comme la constitution d'une véritable ÉT implique une habilitation réelle, la justification conceptuelle à la création de telles équipes était enfin trouvée.

2 Nature et typologie des équipes de travail

L'équipe de travail est un regroupement formel qui a pour fonction de s'acquitter d'un travail spécifique et bien défini dans un endroit donné et dont les rapports inter-membres et inter-équipes sont en partie prescrits par l'organisation (Savoie et Mendès, 1993). Une équipe de travail accomplit, sur une base permanente ou temporaire, un ensemble de tâches pour lequel elle est formellement mandatée (Payne et Cooper, 1981). Ainsi, une équipe de travail pourrait se définir comme tout ensemble formel bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation (Savoie et Mendès, 1993). Cette définition est supportée par les quatre attributs identifiés par Alderfer (1977), McGrath (1984) et Hackman (1987, 1990) et jugés essentiels à l'existence d'une équipe de travail (Savoie et Beaudin, 1995) :

- il s'agit d'un système social perçu comme une entité par ses membres et tout observateur familier avec ce système ;
- ce système social est complet avec ses frontières, ses rôles différenciés, ses interdépendances dans l'atteinte des objectifs ;
- il a une ou plusieurs tâches à accomplir pour lesquelles il est collectivement responsable et dont le produit peut être potentiellement évalué ;
- il agit dans un environnement (client, fournisseur, organisme régulateur) qui a des attentes envers lui et vis-à-vis duquel il a des droits et des obligations.

Ainsi une ÉT se distingue du groupe restreint (*small group*, *T-group*) avec lequel le confond souvent la documentation – par le fait qu'elle a des droits et des obligations à l'égard de son environnement et qu'elle est collectivement responsable des résultats qu'elle génère. Ces deux interdépendances, l'une à l'égard de l'environnement et l'autre entre équipiers changent significativement les enjeux de l'ÉT, de sorte que l'abondante documentation sur les groupes restreints ne peut être transférée intégralement à la dynamique des ÉT (Ilgen, 1999).

Comme le rappelle Lemoine (1995a), les nouvelles tâches types de l'ÉT consistent souvent à participer à l'élaboration des buts (Pearson, 1987), à décider ensemble des objectifs de production (Guzzo, Jette et Katzell, 1985) ou à trouver un accord entre les attentes individuelles et les buts collectifs (Mackie et Goethals, 1987). Toutefois, cela peut aller jusqu'à des équipes qui s'auto-dirigent et maîtrisent l'organisation et l'exécution de leur travail, le plus souvent dans un contexte de forte interdépendance de tâches (Goodman, Ravlin et Argote, 1987).

L'habilitation (*empowerment*), vue comme l'intégration de l'autonomie et du pouvoir accordées à l'ÉT, est non seulement un facteur d'augmentation des performances selon Levine et Moreland (1990), mais constitue le critère de référence des typologies actuelles. Sundstrom et coll. (1990) rapportent quatre degrés d'habilitation des équipes de travail qui correspondent à autant de types d'ÉT : traditionnelles, consultatives, *ad hoc*, semi-autonomes.

Les ÉT traditionnelles sont sous la direction d'un supérieur auquel chaque membre se rapporte individuellement. Au-delà d'interactions sporadiques entre les membres, il n'y a pas vraiment d'interdépendance dans la poursuite d'un objectif commun (lorsqu'il y en a), ni dans l'allocation des sanctions (récompense ou punition). C'est la forme de regroupement la plus répandue et celle qui mérite le moins l'appellation équipe de travail car son niveau d'autonomie est à peu près nul. Les décisions sont prises par le supérieur immédiat de sorte que les équipiers sont confinés au rôle d'exécutant.

Les ÉT consultatives, comme les groupes d'amélioration continue ou les cercles de qualité, sont dotées d'un pouvoir de recommandation concernant des solutions à des problèmes surtout techniques, lesquelles seront acheminées à la direction, analysées par celle-ci et subséquentement adoptées ou non. Ces ÉT, bien qu'elles ne soient pas intégrées à la structure hiérarchique (*line*) de l'entreprise, doivent généralement respecter un protocole standardisé de résolution de problème.

Les ÉT *ad hoc*, tels les groupes de projets et les comités *ad hoc* de résolution de problèmes, bénéficient d'un niveau plus élevé d'autonomie. Elles ont habituellement la latitude nécessaire pour prendre des décisions dans les limites définies par le mandat qui est lui-même limité dans le temps. En plus de réaliser le travail, elles peuvent déterminer comment elles vont s'organiser pour l'accomplir (Roy et coll., 1998). À moins d'être intégrées à une structure

matricielle, ces ÉT *ad hoc* se situent en marge de la ligne hiérarchique de sorte que leur produit risque de ne pas être pris en compte par l'organisation.

Les ÉT semi-autonomes sont composées de membres interdépendants et collectivement responsables d'au moins la planification, l'exécution et le contrôle du travail tout en étant assistés par un coordonnateur qui les soutient et assure la liaison avec l'organisation (Savoie et Beaudin, 1995). Pour Roy et coll. (1998, p. 2), une ÉT semi-autonome correspond à un mode d'organisation du travail où des employés sont collectivement responsables, en permanence, d'une séquence complète de travail dans un processus de production d'un bien/service destiné à des clients internes ou externes. Les équipes sont imputables de leurs résultats et les membres de l'équipe assument, à l'intérieur de certaines limites, des fonctions de gestion en plus d'accomplir leurs tâches de production. Les ÉT semi-autonomes sont véritablement incluses dans la structure décisionnelle de l'organisation.

L'appellation semi-autonome recouvre différentes modalités de fonctionnement en équipe variant généralement selon le degré d'autonomie alloué à l'ÉT et aussi selon les auteurs. Par exemple, certains utilisent plus ou moins indifféremment les termes semi-autonome, autonome, autogéré, autodirigé, autodéterminé, responsabilisé pour désigner une ÉT qui assume à la fois la production et la gestion de sa production alors que d'autres différencient sans équivoque certains de ces concepts (Beekun, 1989 ; Manz, 1992). La distinction entre des ÉT autodéterminées (*self-designed*) et des ÉT autogérées (*self-managed*) proviendrait de ce que les premières sont responsables de se définir en tant qu'équipe de travail, en plus de définir leur relation avec l'environnement ; concrètement, elles établissent les tâches qu'elles considèrent devoir accomplir en plus de décider comment les réaliser (Pearce et Ravlin, 1987). Les secondes choisissent leur responsable, accomplissent les tâches qui leur sont assignées, mais sont autonomes dans l'organisation du travail (Manz, 1992). D'autres auteurs (Beekun, 1989 ; Manz, 1992) font appel à une conception douteuse de l'autonomie assimilable en fait à l'élargissement des tâches : ainsi, une ÉT qui intègre dans ses fonctions celle de support à la production (entretien, réception, expédition), devenant à cet égard moins dépendante des autres, serait considérée semi-autonome, même si elle est dirigée par un supérieur immédiat qui lui est spécifiquement attribué.

3 La nature et la mesure de l'efficacité des équipes de travail

L'efficacité est un construit étrange car l'efficacité n'existe pas en tant que telle. Issue d'une comparaison entre la réalité perçue et les attentes, l'efficacité constitue une élaboration abstraite au plan épistémologique. Affirmer qu'une équipe est efficace, c'est affirmer que ce qu'offre l'équipe et auquel nous attribuons de l'import-

tance, correspond à nos attentes. L'efficacité est un jugement, porté par ceux qui sont légitimés de le faire, sur les produits, les extrants, les résultats de l'équipe (Morin, Savoie et Beaudin, 1994) en fonction de leurs attentes de résultats.

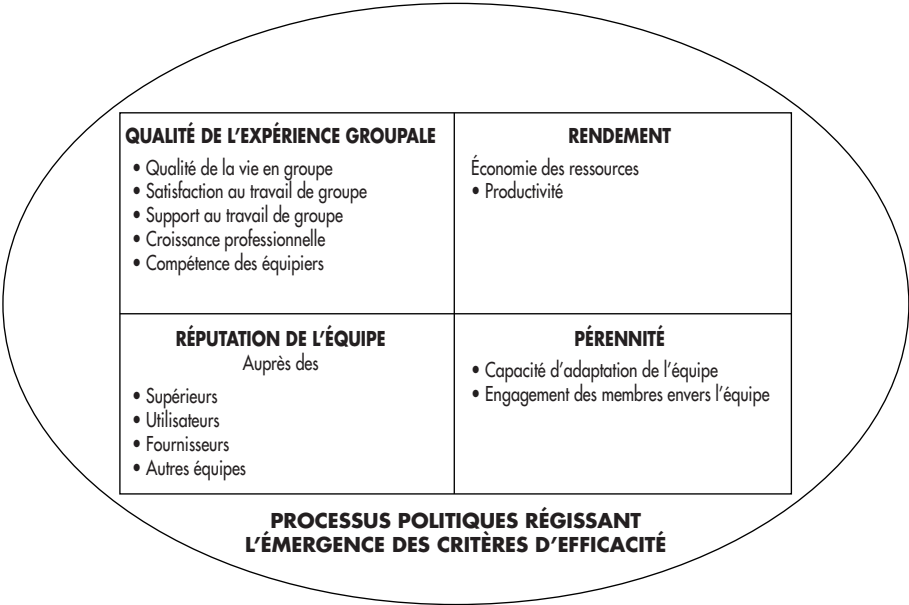


Figure 4.1
Dimensions et composantes de l'efficacité des équipes de travail

3.1 Les dimensions de l'efficacité des équipes de travail

Quels sont les produits, les extrants, les résultats de l'équipe ? Une recension d'une quarantaine de recherches portant sur de véritables ÉT (Beaudin et Savoie, 1995) et le regroupement des indicateurs de performance selon les propositions de Hackman (1984, 1990) laissent apparaître quatre dimensions de l'efficacité groupales : la qualité de l'expérience groupale, le rendement de l'équipe, la légitimité de l'équipe, la pérennité de l'équipe. L'importance que prendra chacune de ces dimensions dans l'évaluation de l'efficacité groupale dépendra des préoccupations et des intérêts des acteurs clés. C'est pourquoi deux dimensions dominent cet univers à la fois par leur nombre de critères (ou rubriques) et par leur nombre d'indicateurs : il s'agit de la qualité de l'expérience groupale et du rendement de l'équipe.

3.1.1 La qualité de l'expérience groupale

La proposition de Hackman (1990) a l'effet que l'efficacité de l'équipe est mesurée par le degré auquel l'expérience de groupe contribue au bien-être et à

la croissance personnelle des membres est on ne peut plus confirmée. Les apports de l'équipe à ses membres (et des membres à l'équipe), qui sont autant d'indicateurs de l'efficacité groupale, se regroupent sous cinq rubriques : la qualité de la vie en groupe, la satisfaction au travail en groupe, le support au travail de groupe, la croissance professionnelle et les compétences des membres de l'équipe. L'appellation qualité de l'expérience groupale exprime clairement la teneur de cette dimension et reflète prioritairement les valeurs des employés. Il existe nombre de questionnaires applicables quasi universellement pour mesurer cette dimension (Beaudin et Savoie, 1995). Toutefois, leurs propriétés métriques ne sont toujours pas explicites, d'où l'à-propos d'une saine vigilance avant de retenir l'un ou l'autre de ces instruments. La praxis suggère d'établir à l'usage les propriétés métriques de ce type d'instrumentation.

3.1.2 Le rendement de l'équipe

Cette dimension, dont les deux composantes, économie des ressources et productivité, reflètent prioritairement les valeurs des dirigeants, fait appel à des critères de performance observables, mesurables et quantifiables. Les indicateurs s'expriment sous forme de ratio établi en comparant la performance actuelle à la performance passée, à la performance anticipée ou la performance d'ÉT semblables. Quatre indicateurs sont omniprésents dans la mesure de l'économie de ressources (degré auquel l'ÉT réduit la quantité des ressources utilisées tout en assurant son bon fonctionnement) : les pourcentages de réduction des dépenses, des erreurs, des rebuts, du gaspillage. Quant à la composante productivité, elle s'exprime par un ratio résultant de la division de la quantité de biens et services produits par l'ÉT par la quantité de ressources utilisées pour leur production durant une période donnée.

Contrairement à la croyance populaire, les indices de productivité et d'économie de ressources, apparemment simples et parcimonieux, posent problème au plan métrologique. Ainsi, ces mesures ne possèdent pas de standardisation, ni dans la définition de l'unité, ni dans la mesure, ni dans son interprétation. Cet imbroglio se résout par la sélection pragmatique de la mesure qui couvre les informations recherchées et répond à l'usage ultérieur qu'on veut en faire (Muckler, 1982). La stabilité de la mesure pose également un problème du fait qu'elle varie selon les périodes de temps considérées, selon la fréquence de la mesure et selon sa spécificité, ce qui met en cause la fidélité et la validité des mesures (Pennings, 1984). Ces difficultés ne sont pas exclusives aux mesures de productivité ou d'économie de ressources ; elles sont également le fait des autres catégories d'indicateurs dits objectifs (Savoie, Brunet et Morin, 1998).

3.1.3 La légitimité de l'équipe

Cette dimension réfère à l'appréciation de l'efficacité groupale par des acteurs externes à l'ÉT qui ont des intérêts à son endroit : fournisseurs ou

utilisateurs des produits/services de l'équipe, supérieurs de l'équipe, autres équipes avec lesquelles l'équipe-cible entretient des rapports de travail. Cette légitimité émerge de jugements globaux, peu nombreux et plus ou moins nuancés, s'appuyant sur des faits/événements singuliers et prégnants, comme des incidents critiques. Ces jugements, quel qu'en soit le bien-fondé, consacrent la réputation de l'équipe auprès de ses interlocuteurs externes et peuvent être déterminants pour le destin de l'ÉT surtout lorsqu'ils proviennent de la coalition dominante.

3.1.4 *La pérennité de l'équipe*

L'évaluation de l'efficacité groupale inclut aussi la saisie du degré auquel la réalisation des tâches et le vécu groupal accroissent les probabilités que les membres aient le goût de travailler ensemble dans l'avenir. La pérennité de l'équipe comporte deux composantes, soit la capacité d'adaptation de l'équipe et l'engagement des membres envers l'équipe. Cette dimension de l'efficacité est cruciale pour les ÉT dont le processus d'acquisition de compétence chez les équipiers est long et dont le coût de remplacement des équipiers est élevé.

Ces quatre dimensions de l'efficacité groupale sont qualifiées de potentielles puisque, bien que présentes dans l'univers des résultats de l'équipe, les évaluateurs ne voudront pas ou ne pourront pas les prendre en compte. Les évaluateurs ont leurs intérêts à sauvegarder, leurs préférences, leurs *a priori*, leur correctitude politique, leurs biais de sorte que seules certaines dimensions et certains critères leur apparaîtront dignes d'être retenus aux fins de l'évaluation. Ajoutez à cela que certaines dimensions apparaissent antinomiques l'une à l'autre comme le rendement et la qualité de l'expérience groupale, que certaines dimensions n'ont pas la même popularité, vogue ou notoriété que d'autres. C'est pourquoi la prévalence de certaines dimensions et critères d'efficacité groupale a presque toujours une connotation politique.

3.2 *Le processus d'émergence des critères d'efficacité groupale*

Les critères retenus pour l'évaluation de l'efficacité groupale ont une forte incidence sur la conduite et le destin des ÉT. D'une part, les critères fixent les normes de désirabilité des actions et des résultats auxquelles les ÉT ont intérêt à se conformer. D'autre part, ils permettent à l'ÉT de gérer la performance en indiquant les ajustements nécessaires à son amélioration (Morin, Savoie et Beaudin, 1994). Si l'effet de ces critères sur la conduite de l'ÉT est reconnu, le processus politique conduisant à la prévalence de certains critères l'est moins. Quatre dynamiques s'imbriquent pour expliquer le choix et la portée effective des critères d'évaluation de l'efficacité sur l'ÉT : il s'agit de la légitimité des évaluateurs, des théories naïves des évaluateurs, du modèle politique de prévalence des critères, de l'appropriation des critères par les équipiers.

C'est la légitimité de l'acteur à évaluer l'ÉT qui donne du poids aux critères et indicateurs qu'il promeut. D'où la question : qui sont ceux légitimés à porter un jugement sur l'efficacité d'une ÉT ? Sûrement les membres de l'ÉT qui, de fait, sont les premiers associés au succès ou à l'échec de l'équipe. Mais tout aussi incontournables sont les membres de la constellation de l'équipe, à savoir : le supérieur immédiat de l'équipe, les partenaires qui reçoivent et utilisent les biens et services produits par l'équipe, les fournisseurs des ressources requises par l'équipe, la direction de l'organisation dans laquelle œuvrent l'équipe et finalement les autres équipes qui, sans être dans le flux de travail de l'équipe-cible, peuvent être affectées dans leur bien-être ou leur efficacité. De fait, tout acteur qui a des enjeux organisationnels à l'endroit de l'équipe-cible est légitimé à porter un tel jugement.

Une seconde interrogation concerne les facteurs modulant la sélection des critères d'efficacité. Selon l'explication apportée par les théories naïves, chaque évaluateur a une théorie de ce qui est et de ce qui n'est pas important lorsqu'il doit porter un jugement sur une ÉT, de sorte que ses observations s'articuleront généralement sur ce qu'il juge signifiant (Hackman, 1976). Ainsi, lors de l'établissement des critères et indicateurs d'efficacité, il défendra, parmi la foule innombrable d'indices pouvant refléter l'efficacité d'une ÉT, ceux qui lui apparaissent les plus importants.

Comme plusieurs acteurs sont habituellement légitimés à porter des jugements sur l'efficacité de l'ÉT, un processus politique d'arbitrage, qui opère selon quatre modalités, entre en action pour aboutir à la prévalence de certains critères/indicateurs :

- la modalité la plus fréquente est celle de la satisfaction de la coalition dominante : les membres dominants de la constellation de l'ÉT, à savoir ceux qui détiennent les ressources centrales et difficilement remplaçables par et pour l'ÉT (Goodman et Pennings, 1980), imposent leurs critères et indicateurs d'efficacité globale ;
- assez souvent, il arrive que l'on veuille satisfaire les besoins des constituants en fonction de leur importance relative (Cummings, 1977) : on vise d'abord à satisfaire les constituants qui sont essentiels à la production ou qui tiennent en main des ressources essentielles de biens et services, pour ensuite satisfaire ceux qui sont plus éloignés du processus ou qui détiennent des ressources remplaçables de production ;
- une troisième modalité est celle de la minimisation des préjudices (Keeley, 1978) selon laquelle aucune entité (personne ou groupe) ne subira un tort résultant de l'évaluation l'équipe-cible (Rawls, 1971). Une telle conception reconnaît à chaque entité des droits inconditionnels au bien-être, indépendamment de ses ressources, de son talent, des priorités de l'ÉT, mais ne suppose pas, par contre, qu'elles soient toutes traitées de la même façon ;

- finalement, Zammuto (1984) propose une modalité évolutionniste prenant en considération non seulement les évaluations actuelles que font les constituants de l'ÉT mais aussi le contexte dans lequel l'ÉT évolue de sorte qu'une action jugée efficace aujourd'hui peut ne plus l'être demain.

Quels que soient les critères et indicateurs d'efficacité retenus, ils n'auront d'impact que si les équipiers se les approprient. À cet égard, Pritchard, Jones, Roth, Stuebing et Ekeberg (1988) ont démontré l'influence de l'appropriation des critères d'évaluation par l'ÉT sur l'efficacité groupale. Les critères d'efficacité auront d'autant plus d'effet sur la performance de l'ÉT qu'ils auront été identifiés, définis et opérationnalisés par les équipiers, en bonne intelligence avec les autres partenaires de l'ÉT.

Les praxis contemporaines résultant des recherches sur les quatre dynamismes régulant l'émergence des critères d'efficacité ont tendance à prendre en compte la satisfaction de plusieurs acteurs-clé en adoptant la démarche type suivante : les supérieurs de l'équipe établissent les critères d'évaluation incontournables, ensuite les équipiers identifient les indicateurs de ces critères et formulent d'autres critères de même que les indicateurs attenants. Cette proposition est soumise aux dirigeants pour approbation. Les critères et indicateurs retenus sont discutés avec les autres ET qui sont soit fournisseurs, soit clients, soit alter ego de l'équipe-cible de manière à ce qu'aucun constituant ne soit pénalisé par ces critères. L'accord de ces acteurs organisationnels déclenche la mise en œuvre des critères et indicateurs d'efficacité et leur révision est effectuée périodiquement selon la perspective évolutionniste.

4 Les acteurs concourant au succès de l'implantation des équipes de travail

Le processus d'implantation des ÉT s'apparente étroitement aux stratégies que l'on observe dans la majorité des changements organisationnels substantiels, qu'ils soient technologique, structurel, culturel, politique, car la mutation du travail basé sur l'individu à celui basé sur l'équipe implique un changement de paradigme. En effet, on passe de la surveillance et du contrôle effectués individuellement par le supérieur immédiat à l'habilitation et à la responsabilisation collectives (Roy et coll., 1998). La nature même de ces changements, très chargée au plan cognitif, attitudinal et comportemental, s'avère fort exigeante pour quatre catégories d'acteurs : les équipiers, les supérieurs immédiats, le syndicat, les dirigeants.

4.1 Les équipiers

Pour les futurs équipiers, le passage du rôle d'exécutant à celui de membre actif d'une équipe collectivement responsable d'organiser le travail et de

résoudre des problèmes qui se posent au quotidien demande une capacité d'adaptation plutôt élevée (Stephan et Hillgren, 1992). Ils peuvent refuser d'assumer ce surcroît de responsabilités et d'autorité dans un contexte plus incertain où les rôles sont moins clairement définis et comportent des exigences plus complexes (Orsburn, 1990). Ainsi le principe même de l'habilitation (*empowerment*) qui est au cœur de la création des ÉT peut s'avérer un obstacle majeur à cause des craintes qu'il suscite et des obligations de changement personnel profond qu'il comporte. Un autre aspect à considérer est le statut des éventuels équipiers. Dans le cas des professionnels, on ne peut négliger la menace que représente l'ÉT pour l'identité professionnelle si l'équipe s'avère pluri-professionnelle. En effet, le concept même d'équipe signifie un certain partage des expertises, lequel partage peut constituer une intrusion dans les champs exclusifs ou vus comme tels par les professionnels. D'autre part, peut se poser le problème réel de la responsabilité professionnelle. Pour plusieurs professions, certains actes leur sont légalement dédiés et le fait d'avoir à partager une portion ou la totalité de ces actes met en péril leur sécurité légale. Il s'ensuit que l'instauration d'ÉT multidisciplinaires pose des défis encore plus importants que ceux qu'on retrouve chez des équipes composées d'ouvriers spécialisés, semi-spécialisés ou de cadres.

4.2 *Les supérieurs immédiats*

Comme les employés, les supérieurs immédiats auront à changer radicalement de rôles : d'un rôle de dirigeant plus ou moins autocratique, ils deviendront entraîneurs/facilitateurs car aucune ÉT semi-autonome ne peut exister si elle a un supérieur immédiat qui lui est uniquement attitré. En effet, dans les organisations adoptant le mode de fonctionnement par équipe, le directeur d'équipes dirige de huit à dix équipes qui peuvent au total facilement compter deux cents employés. Alors qu'advient-il des ex-supérieurs immédiats ? Soit que leur poste soit carrément supprimé ou qu'ils se convertissent de patron à facilitateur, ce qui n'est pas aisé pour tous même s'ils reçoivent de la formation pour apprendre leur nouveau rôle d'accompagnateur (Turner, 1995).

Selon Letize et Donovan (1990), au fur et à mesure de l'évolution de l'ÉT, ce passage du rôle traditionnel du supérieur immédiat à celui d'accompagnateur se déroule en quatre phases apparemment successives : au départ, en tant que formateur et expert, il se préoccupe de la consolidation de l'ÉT afin qu'elle soit suffisamment unifiée pour devenir collectivement imputable envers l'organisation. Ensuite, en tant que guide et facilitateur, il se préoccupe de la compétence (technique, sociale, organisationnelle) des individus qui composent l'ÉT. Dans une troisième phase, l'accent est mis sur la gestion de la performance de l'équipe ; en tant que médiateur, il réalise des audits et joue un rôle de tampon pour protéger l'équipe des pressions externes indues.

Finalement, lors de la quatrième phase, en tant que conseil externe auprès de plusieurs équipes, il gère l'interface entre les ÉT et l'organisation (Roy et coll., 1998). Heureusement, ces changements de rôle sont progressifs et suivent de près l'évolution autonomiste de l'ÉT selon le principe que plus le niveau de contrôle s'accroît au sein de l'équipe, moins on a recours à l'ex-supérieur immédiat pour prendre des décisions (Klein, 1994 ; Manz, 1992 ; Orsburn, 1990).

4.3 *Le syndicat*

Dans les organisations où le travail est encadré par une convention collective de travail, le partenariat avec les syndicats locaux est indispensable à la réussite d'une telle transformation organisationnelle car, plus encore que dans n'importe quel autre type de transformation, le fardeau et les gains se jouent essentiellement sur le travailleur. À cet égard, la Confédération des syndicats nationaux (1995), un important syndicat québécois, a identifié trois conditions qu'elle juge incontournables pour une implantation réussie d'ÉT en entreprise. Elles concernent le cadre dans lequel s'effectue le travail : la sécurité d'emploi, la santé et la sécurité au travail ainsi que l'adéquation de la rémunération. Ces conditions doivent être prises en compte dès le début et tout au long du processus de transformation. Trois autres facteurs internes à l'ÉT sont, selon cet organisme, avantageux à optimiser ; il s'agit de l'autonomie, de la diversité des tâches, du feed-back. La zone d'autonomie réfère à la latitude décisionnelle laissée à l'ÉT en regard de ce que l'on a identifié précédemment sous le vocable aire de responsabilité. La diversité des tâches a pour but d'éviter la monotonie, de favoriser l'apprentissage et la maîtrise de la totalité du processus de production confié à l'ÉT. Enfin l'amélioration continue passe forcément par des mécanismes de rétroaction qui informent l'ÉT des résultats obtenus. Finalement ce syndicat considère que ces balises guidant le changement ont tout intérêt à être activées dans un climat préoccupé de respect et de support pour les personnes, d'une vision intégrée de l'ÉT et de ses produits en fonction des besoins des clients, de mobilité des équi-piers dans une perspective d'actualisation du potentiel.

4.4 *Les dirigeants*

L'implantation des ÉT ne réussit pas sans l'engagement ferme et irréversible des dirigeants, sans leur appui inconditionnel à investir temps, argent et énergie, sans leur patience avant la venue de résultats satisfaisants et stables (Roy et coll., 1998). Étant donné les bouleversements de pratiques qu'implique l'implantation des ÉT, la direction de l'entreprise se doit d'être ferme dans sa nouvelle orientation tout en mettant progressivement en place des façons plus démocratiques de fonctionner (Orsburn, 1990). De fait, l'organisation du travail sur la base des équipes de travail constitue un des sommets de la

démocratie en entreprise. En effet, une culture de « groupy organization » est généralement concrétisée par une représentation positive du travailleur, de la part des dirigeants, un peu à la manière de la théorie Y de McGregor, où concrètement on exprime sa confiance envers les individus et où on estime qu'il vaut mieux utiliser toute l'expertise du personnel qui sait mieux que n'importe qui ce qu'il faut améliorer et comment l'améliorer (Mayes et Johns, 1993). Cette croyance dans la compétence et la bonne volonté du travailleur a un pendant collectif : on ne considère plus l'individu comme étant le noyau central de production mais bien l'équipe. C'est dans l'équipe qu'on a prioritairement confiance, selon le principe que plusieurs têtes valent mieux qu'une. Pour tous ces acteurs, le passage du travail individuel au travail en équipe demande des adaptations, des changements, des apprentissages. Toutefois, c'est envers les équipiers que cette mutation est la plus exigeante.

5 Processus de développement des équipes de travail

L'instauration d'équipes de travail est un processus long, lent, coûteux bien que parfois des résultats étonnants en termes d'efficacité puissent rapidement apparaître. Toutefois, dans tous les cas, avant qu'une équipe atteigne son plein fonctionnement, il y a lieu d'anticiper de trois à cinq années (Moran et Hogeveen, 1992) et même sept ans (Wingfield, 1992). Ce passage progressif de la production individuelle à la production collective implique beaucoup de formation, de réorganisation du travail, de réaménagement des lieux de travail, de ressources externes, de réunions d'équipe avant que les équipiers soient efficaces dans la résolution quotidienne de leurs problèmes (Bergmann et de Meuse, 1996 ; Orsburn, 1990).

Ce passage de l'individuel au collectif est généralement exprimé par le modèle en quatre phases de Tuckman (1965) : formation (*forming*), turbulence (*storming*), normalisation (*norming*), performance (*performing*), modèle qui en dépit de son utilisation quasi universelle n'est pas encore démontré scientifiquement. Une étude de Aubé et Rousseau (soumis) illustre éloquemment le destin de cette typologie, ses duplications répétées et aussi, heureusement, quelques typologies alternatives. C'est néanmoins le cadre de référence de Tuckman qui sera utilisé dans ce chapitre en l'enrichissant de quelques typologies concurrentes, dont celle d'un important syndicat québécois qui utilise un découpage similaire en quatre phases : dépendance, conflits de rôles, normalisation et maturité (CSN, 1995). Le double principe inhérent à ce modèle évolutif est 1) que chacune des phases comporte des enjeux spécifiques que l'ÉT devra résoudre pour survivre et soutenir sa croissance et 2) qu'une régression à des phases antérieures est toujours possible, mais non pas irréversible.

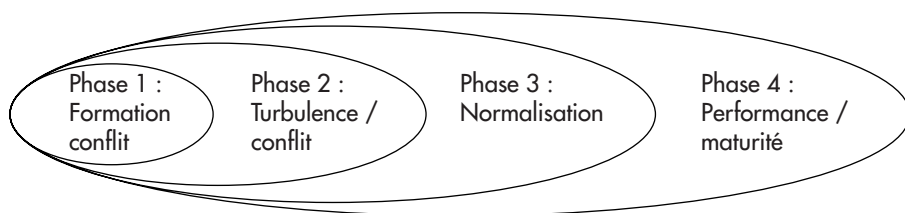


Figure 4.2

Les phases de transformation d'une équipe de travail

5.1 La phase de formation

Lors de la phase de formation, l'équipe s'entraîne à fonctionner en groupe, elle tâche de définir ses rôles, ses valeurs, sa structure, son fonctionnement en regard de la mission qui lui a été confiée. Elle est relativement dépendante car les réflexes d'obéissance et de soumission à l'autorité sont toujours présents. Au plan émotionnel, les réactions d'enthousiasme se conjuguent avec les manifestations d'inquiétude. Très souvent, on procède durant cette période à du perfectionnement, autant des équipiers que des ex-supérieurs immédiats, relativement aux nouveaux rôles qu'ils auront à jouer. Mais tout cela demeure encore virtuel et putatif pour les participants (Hitchcock, 1992 ; McDonald, 1994 ; Moran et Hogeveen, 1992 ; Orsburn, 1990).

C'est la confiance qui constitue l'enjeu de cette phase : confiance envers cet ex-supérieur immédiat qui essaie de devenir un facilitateur, confiance envers les coéquipiers avec qui on partagera un sort commun, confiance dans ses propres capacités à relever ces nouveaux défis. En termes techniques, cela s'appelle la croyance partagée en l'efficacité groupale (CPEG) mieux connue sous son appellation anglaise de *potency* (Beaudin et Savoie, 1995). Même si la question de la CPEG se pose à tous les moments de turbulence que vivra l'ÉT, la construction progressive d'une confiance fonctionnelle réciproque est particulièrement déterminante dans la phase de formation/dépendance. Une des stratégies pour vaincre le défaitisme consiste à contrer le discours de la minorité active d'opposants, à rendre les équipiers favorables au changement conscients de leurs propos défaitistes, à amener les équipiers à prendre eux-mêmes la décision de s'engager dans le processus de transformation (Doré, 1999). Lorsque cette phase de démarrage se déroule sans anicroche, elle est au mieux marquée par de l'optimisme excluant cependant un engagement véritable envers l'ÉT.

5.2 La phase de turbulence/conflit

Cette phase est caractérisée par des désaccords concernant l'influence, le leadership, le pouvoir et l'utilisation des ressources au sein du groupe.

Plusieurs consultants (Hitchcock, 1992 ; McDonald, 1994 ; Moran et Hogeveen, 1992 ; Orsburn, 1990) appellent cette phase celle de la confusion et l'associent au fait que le superviseur prend moins de place dans les décisions du groupe. L'incertitude s'accroît au sein de l'équipe en regard de la répartition du travail et des rôles de chacun. Les difficultés à coopérer apparaissent et l'efficacité diminue. Les individus sont préoccupés par la sécurité d'emploi et leur capacité à assumer les nouveaux rôles.

La question de l'équité et de l'équilibre dans la répartition des tâches, de même que les conflits de rôles, occupent l'avant-scène durant cette phase. L'enjeu se situe pour l'essentiel au niveau du partage des tâches : qu'est-ce qui appartient à l'ÉT et qu'est-ce qui appartient à l'accompagnateur ? Qu'est-ce qui appartient à l'ÉT A par rapport à l'ÉT B ? Qu'est-ce qui appartient à chacun des équipiers et qu'est-ce qui appartient à l'équipe tout entière ? Et la bataille ne vise pas à s'accaparer le pouvoir, mais bien souvent à échapper aux tâches en attribuant aux autres la responsabilité de les assumer. Parallèlement, les affrontements quant aux rôles à jouer se font de plus en plus nombreux alors que l'ÉT doit trouver des façons de gérer ses différends qui étaient autrefois tranchés par le superviseur. C'est au cours de cette phase que la pression pour revenir en arrière est la plus forte (CSN, 1995) ou que le risque de stagnation est le plus élevé.

Rationnellement, on peut résumer ces débats à la question : qu'est-ce qui peut et ne peut pas être décentralisé ? Mais cette simplification risque d'éluder un phénomène-clé de cette phase : la découverte par les employés que plusieurs de leurs problèmes sont le résultat de la façon dont le travail est organisé, d'un équipement inefficace ou démodé, d'un excès de matériel à traiter ou encore d'une procédure inutilement compliquée (Klein, 1994). C'est pourquoi, à mesure que ces problèmes émergent, il est essentiel que les ÉT deviennent directement impliquées dans la révision de la façon dont le travail est accompli (Roy et coll., 1998).

5.3 *La phase de normalisation*

Au cours de la phase de normalisation, les règles du jeu sont définies et les désaccords sont résolus entre les participants au sein de l'équipe. Le groupe devient davantage cohésif et accroît sa capacité à résoudre des problèmes. Le rôle de coordonnateur ou de facilitateur se précise et les membres s'entendent de mieux en mieux sur les normes de fonctionnement au sein du groupe. L'équipe risque à cette étape de se replier sur elle-même pour éviter de perdre ses acquis. Il importe donc de maintenir l'ouverture au reste de l'organisation. Plusieurs consultants (Hitchcock, 1992 ; McDonald, 1994 ; Moran et Hogeveen, 1992 ; Orsburn, 1990) subdivisent cette phase en deux étapes, celle de la dépendance à un leader et celle de la cohésion. À la première étape, les membres vivent un état de dépendance à un leader qui émerge de l'équipe et oriente les efforts collectifs ; il y a un accroissement de la

confiance entre les équipiers et un apaisement des conflits au sein de l'ÉT. Le facilitateur a plus de disponibilité pour traiter des difficultés extérieures à l'ÉT qui affectent son fonctionnement. Au cours de l'étape cohésion, un leadership multiple (de compétence) apparaît en fonction des situations auxquelles est confrontée l'équipe. Les membres sont confiants dans leurs capacités, loyaux entre eux au point même de trop protéger un membre peu performant.

5.4 *La phase de performance/maturité*

Au cours de cette phase, les équipiers travaillent véritablement ensemble à la réalisation de buts communs. L'ÉT peut faire face avec succès à des difficultés nouvelles et assumer des défis inédits. Les membres ont acquis une certaine polyvalence dans les tâches et savent utiliser les ressources externes à l'ÉT. L'ÉT atteint la phase d'autogestion quand les membres sont suffisamment polyvalents pour exécuter les multiples tâches requises au sein de l'équipe et qu'elle se coordonne et coopère avec les autres ÉT de l'organisation. L'état de maturité est lui aussi évolutif et nécessite d'être entretenu par de nouveaux projets de développements. À noter que lorsqu'il y a ajout ou perte d'un membre de l'équipe, il est possible que celle-ci régresse provisoirement à une phase antérieure de son développement.

Si les phases de développement de l'ÉT commencent à être bien documentées au plan clinique, bien qu'elles ne soient pas encore scientifiquement démontrées, la praxis demeure encore bien ignorante des mécanismes de passage d'une phase à l'autre. S'agit-il de déclencheurs externes à l'ÉT, de maturation groupale interne, d'actions individuelles de certains équipiers ? Tout est encore à découvrir à cet égard.

6 Les déterminants et leviers de l'efficacité des ÉT au quotidien

Le but explicite ou implicite de la recherche sur les ÉT est de comprendre l'efficacité des équipes de travail. Selon différentes recensions intégratives (Mendès, 1994 ; Champion, Medsker et Higgs, 1993), il y aurait au moins quatre grandes catégories de facteurs influençant la performance de l'équipe : interdépendance envers l'environnement, interdépendance des équipiers, qualité des transactions entre équipiers, composition de l'équipe.

L'efficacité des équipes de travail fait l'objet d'une dizaine de publications de qualité par année depuis 1985. Le modèle d'analyse généralement retenu dans ce type d'étude est le modèle cybernétique intrant-transformation-extrant (Sundstrom et coll., 1990 ; Gladstein, 1984 ; Cummings, 1981 ; Herold, 1978).

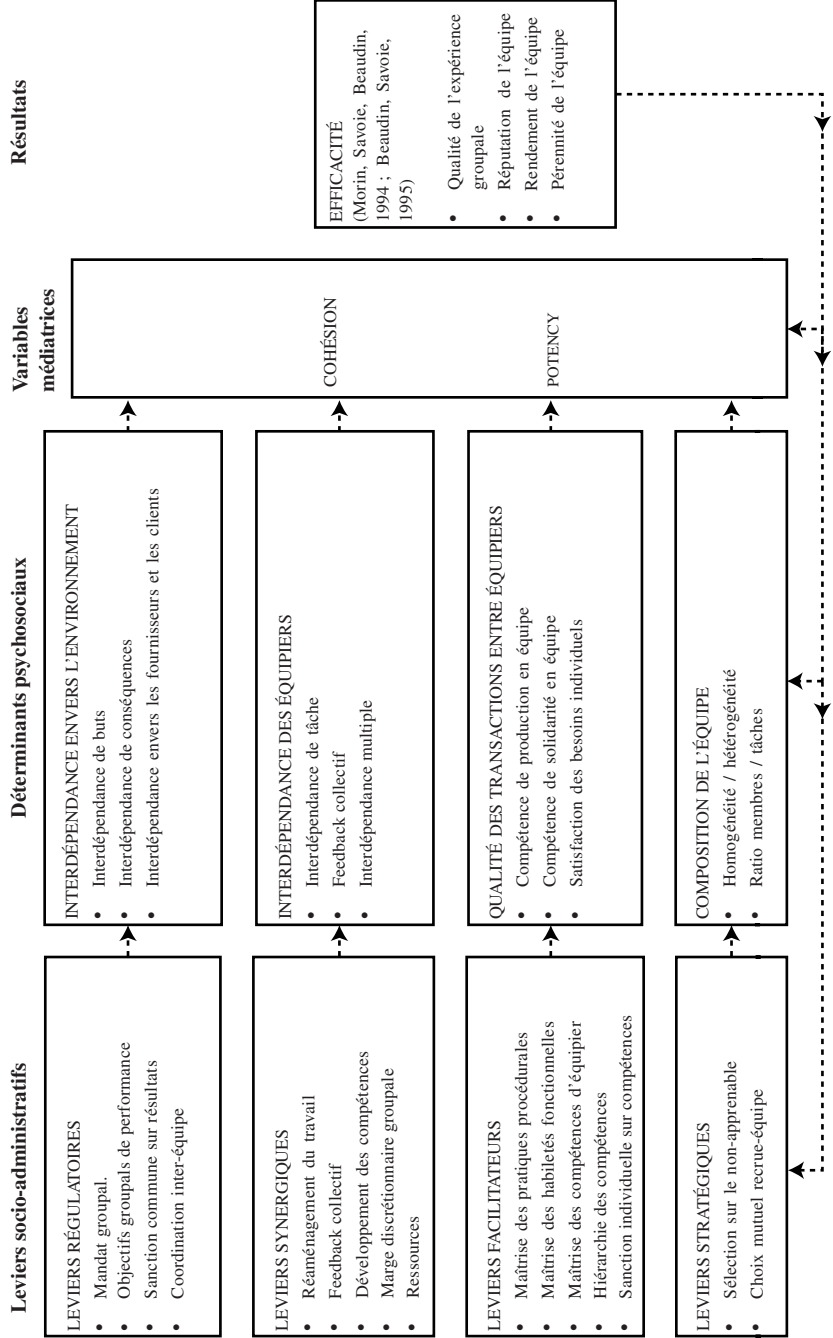


Figure 4.3 Modèle des leviers et déterminants de l'efficacité des équipes de travail

Les éléments de la figure ci-contre sont, de droite à gauche : les extrants ou résultats qui correspondent aux dimensions de l'efficacité groupale, à savoir le rendement, la légitimité, la pérennité, la qualité de l'expérience groupale. Le processus de transformation comprend deux variables supposées médiatrices (la cohésion et le *potency*) et un ensemble de quatre déterminants psychosociaux (interdépendance envers l'environnement, interdépendance des équipiers, qualité des transactions entre équipiers, composition de l'équipe). Le tout étant activé par des leviers socio-administratifs accessibles aux dirigeants, supérieurs immédiats, équipiers ou consultants. Au plan dynamique, la figure 4.3 se lit de gauche à droite : chaque famille de leviers socio-administratifs est réputée activer directement les déterminants psychosociaux auxquels ils sont associés, ce qui n'exclut pas des actions indirectes sur d'autres déterminants. De plus, tous les déterminants sont susceptibles d'altérer l'efficacité de l'équipe de travail directement bien que les flèches du tableau, par souci de parcimonie, ne fassent état que des effets via les variables médiatrices. Finalement, des rétroactions informent de l'état du système et suggèrent l'activation des leviers advenant que les résultats ou les variables médiatrices ne se comportent pas comme souhaité (Savoie et Beaudin, 1995).

6.1 *L'interdépendance envers l'environnement*

Une ÉT ne peut être considérée comme une ÉT à part entière que si elle entretient des liens d'interdépendance envers son environnement, c'est-à-dire un ensemble de droits et d'obligations réciproques entre elle et son entourage. Ces contraintes et libertés sont directement justifiables par la production du produit ou service dont s'acquitte l'ÉT.

Les auteurs contemporains reconnaissent le rôle déterminant de l'environnement sur l'efficacité des équipes de travail. La quantité et la diversité d'éléments distincts que l'on met sous l'étiquette environnement de l'ÉT sont quasi illimitées. Mentionnons, à titre indicatif, la culture organisationnelle (réelle), la culture corporative (la culture souhaitée par les dirigeants), le supérieur immédiat (son style de leadership, son réseau d'influence, sa compétence, etc.), la volonté politique de la haute direction, l'orientation stratégique de l'entreprise, la technologie de production, le système de sanctions (récompenses/punitions) en vigueur, les autres équipes, les fournisseurs de l'équipe, les clients de l'équipe, et ainsi de suite (Guzzo et Shea, 1992 ; Sundstrom et coll., 1990 ; Hackman, 1987 ; Pearce et Ravlin, 1987 ; Goodman, Ravlin et Argote, 1987 ; Gladstein, 1984). Toutefois, dans les organisations-équipes, l'ÉT est progressivement rendue tributaire de son environnement en regard de trois variables : les buts qui lui sont dévolus, les rétroactions externes sur ses performances, les arrangements avec les autres équipes (Savoie et Beaudin, 1995).

6.1.1 *L'interdépendance en regard des buts*

La formulation de buts clarifie l'orientation des efforts qui est attendue de l'équipe. L'interdépendance provient du fait qu'il s'agit d'un but attribué à l'équipe et non pas à ses membres individuels. L'interdépendance en regard des buts se concrétise souvent au plan opérationnel par le mandat qui est confié à l'ÉT et par les objectifs périodiques qui lui sont assignés (Matsui, Kakuyama et Onglatco, 1987).

Lorsque la direction d'une organisation établit le mandat de chaque ÉT et les tâches devant être accomplies pour satisfaire ce mandat, elle circonscrit les responsabilités spécifiques à l'ÉT dans l'atteinte de la finalité organisationnelle. Ces responsabilités sont suffisamment stables et importantes pour justifier l'existence de l'équipe au sein de l'organisation. Le mandat peut être révisé pour répondre à des modifications dans le processus de production ou répondre à des changements dans le type de produit/service attendu. Le mandat groupal, c'est la raison d'être de l'ÉT. Quant à la formulation d'objectifs groupals de performance, par exemple la réduction des pertes de 8 %, l'amélioration de la productivité de 12 %, elle favorise la mobilisation des équipes dans une même direction et, à l'intérieur de chaque équipe, la convergence des membres vers une même finalité à court terme.

L'atteinte du mandat et des objectifs périodiques est favorisée par l'accès aux flux externes d'informations : connaissance des objectifs de l'entreprise, de sa situation commerciale, des évolutions et des contraintes du marché, des circuits de fabrication (Goguelin et Mitrani, 1994 ; Lemoine, 1995a). Tout cela permet à l'équipe de se situer, de se sentir partie prenante d'un ensemble et d'évaluer sa place et l'utilité de son travail. À cet effet, certaines organisations tiennent, pour tous leurs employés, des réunions hebdomadaires d'information et d'échanges sur les événements et les défis qui surviennent dans le secteur d'activité où œuvre l'organisation.

6.1.2 *L'interdépendance à l'endroit de la rétroaction* (feed-back interdépendance)

Cette interdépendance s'accroît si la rétroaction donnée à l'équipe concerne la performance groupale et non pas les performances individuelles (Saavedra, Earley et Van Dyne, 1993) : il s'agit donc d'un *feed-back* collectif. Ces retours d'information proviennent de la direction, des autres équipes (fournisseurs, clients ou alter ego). Ils concernent souvent la façon dont les membres ont implanté leurs stratégies de travail ou les résultats de cette stratégie et peuvent suggérer des améliorations à apporter. Les travaux de Pritchard et coll. (1988) concernant l'effet de la fixation d'objectifs, du *feed-back* et des sanctions sur l'efficacité des équipes supportent scientifiquement ces pratiques largement répandues dans les organisations-équipes.

Souvent, étant donné les difficultés pour l'ÉT d'apprécier l'ensemble des résultats qu'elle produit et surtout les conséquences de ces résultats, la

direction de l'organisation met en place un système de cueillette d'informations et de rétroaction sur les résultats et leurs conséquences jugés stratégiques par l'organisation. Ces informations sont transmises aux ÉT sur une base régulière, quelquefois quotidienne, généralement hebdomadaire. Ces *feed-backs* collectifs peuvent être restreints aux membres de l'équipe ou rendus publics, en ce sens que toutes les équipes peuvent avoir accès aux performances recensées. La rétroaction est de nature informative et jamais de type sanction.

6.1.3 *L'interdépendance envers les autres équipes*

Cette interdépendance est également un facteur de régulation et d'harmonisation avec l'environnement et se concrétise selon deux modalités, souvent simultanées : une ÉT s'inscrit 1) dans un flux de travail où des portions du produit ou du service ont été réalisées antérieurement par d'autres équipes (fournisseurs) et où d'autres équipes prendront ultérieurement le relais (clients) et/ou 2) dans une structure spatio-temporelle de production selon des quarts de travail où chacune des équipes doit s'ajuster à l'équipe précédente qui occupe les mêmes locaux/équipements qu'elle-même avant de les laisser à son tour à l'équipe suivante. La problématique se situe donc dans la coordination de ces différents apports et dans la régulation productive des articulations entre équipes.

On sait relativement peu de choses du lien entre les relations inter-équipes et l'efficacité des ÉT (Guzzo et Shea, 1992) si ce n'est que la communication et la coopération entre les ÉT sont, selon le modèle intégration-différenciation, tributaires du degré d'autonomie conféré par la direction à chacune des ÉT (Cummings, 1978) et du degré d'intégration fonctionnelle de l'ÉT dans l'organisation (Sundstrom et coll., 1990), d'où l'importance accordée à la supervision et à la coordination des interfaces entre les équipes. En effet, afin d'optimiser l'articulation inter-équipes, sont instituées des rencontres hebdomadaires où chaque ÉT délègue un représentant afin de résoudre collectivement les difficultés de fonctionnement que vivent les équipes en tant que membres d'un système plus large. Pour renforcer ces pratiques de concertation, certaines organisations rendent même une partie des renforcements financiers contingente à la qualité des collaborations inter-équipes.

En résumé, le principe général qui prévaut pour expliquer l'impact de l'environnement sur l'efficacité de l'ÉT est que l'équipe se conformera d'autant plus aux attentes de l'organisation qu'elle en sera tributaire. De façon plus spécifique, le mandat groupal, les objectifs groupaux de performance, les *feed-backs* collectifs et le harnachement inter-équipes favorisent le développement de stratégies coopératives entre les équipes et sont autant de concrétisations de l'interdépendance liée à l'atteinte du but ou à l'obtention des résultats attendus (Mitchell et Silver, 1990 ; Weingart et Weldon, 1991).

6.2 *L'interdépendance des équipiers*

Selon Cartwright et Zander (1968), les possibilités synergiques du travail en équipe reposent sur la prémisse que les individus qui composent l'équipe sont reliés les uns aux autres de manière à les rendre significativement interdépendants. L'interdépendance envers les équipiers devient encore plus opérante lorsque l'équipier perçoit que son succès personnel dépend du succès de son groupe (Ortiz et coll., 1996) ou que les membres de l'ÉT perçoivent qu'ils peuvent atteindre leurs buts si, et seulement si, leurs coéquipiers atteignent aussi les leurs.

Toutefois l'interdépendance objective résultant des conditions concrètes mises en place en regard des équipiers ne suffit pas à garantir une efficacité supérieure. Si l'individu se perçoit interdépendant vis-à-vis de ses collègues, il y a de fortes probabilités qu'il manifeste des comportements de coopération. Par contre, si malgré le contexte d'interdépendance, l'individu ne se perçoit pas en interdépendance avec les autres, les possibilités sont plus élevées qu'il manifeste des comportements compétitifs à l'égard de ses collègues (Tjosvold, 1986).

Le concept d'interdépendance inter-membres a particulièrement été développé par Guzzo et Shea (1992), mais se retrouve de façon plus ou moins explicite dans tous les modèles. Le postulat est à l'effet que plus les membres sont interdépendants, plus l'équipe est susceptible d'être efficace. Les formes les plus reconnues d'interdépendance inter-équipiers proviennent de la tâche, des sanctions et aussi de la cohérence des diverses formes d'interdépendance.

6.2.1 *L'interdépendance en regard de la tâche*

Plusieurs définitions se bousculent pour circonscrire l'interdépendance en regard de la tâche : le degré auquel la tâche requiert que les membres de l'organisation travaillent les uns avec les autres (Mohr, 1971), le degré auquel les membres du groupe doivent compter les uns sur les autres et se supporter pour accomplir leurs tâches de façon efficace (Thompson, 1967 ; Kiggundu, 1981), le degré auquel les intrants (*inputs*), processus, extrants (*outputs*) d'une tâche affectent ou dépendent des intrants, processus ou extrants d'une autre tâche.

L'instauration signifiante de ce type d'interdépendance requiert que la tâche totale soit suffisamment complexe pour justifier l'appariement de plusieurs individus et que des gains d'efficacité significatifs puissent résulter de cet aménagement (Orsburn, 1990). À cet effet, certains auteurs croient que les ÉT doivent être responsables d'un produit/service complet (Simons et Blitzman, 1986) alors que d'autres considèrent que les tâches doivent être réorganisées selon les impératifs du processus de production (Freedman, Moore et Raab, 1992). Quoi qu'il en soit, ces restructurations devraient

représenter un défi devant lequel les équipiers se sentiraient collectivement responsables et incités à la collaboration de manière à ce que l'accomplissement de la tâche puisse susciter des apprentissages et des sanctions auto-générés par les participants (Sundstrom et coll., 1990). À cet égard, Near et Weckler (1990) ont constaté que l'efficacité augmente lorsque la tâche totale a des frontières significatives et implique des travailleurs interdépendants qui ont un certain niveau de contrôle et de responsabilité sur leur travail.

L'exécution collective d'une tâche peut faire appel à quatre niveaux d'interdépendance (Thompson, 1967 ; Van de Ven, Delbeck et Koenig, 1976) :

- dans l'interdépendance commune (*pooled interdependence*), elle est à son minimum puisque les différentes contributions des équipiers sont mises en commun, après que chacun a accompli sa tâche indépendamment des autres. Dans cette situation, les membres de l'ÉT ont des rôles similaires et chacun d'eux complète sa tâche en entier. La performance groupale de l'ÉT correspond à la somme des performances individuelles juxtaposées ;
- au deuxième niveau, celui de l'interdépendance séquentielle, un membre de l'équipe doit accomplir son travail avant qu'un autre équipier puisse à son tour agir. Les membres de l'ÉT ont des rôles différents et accomplissent, dans un ordre linéaire, différentes parties de la tâche. Les extrants ou résultats de A deviennent les intrants de B dont les extrants deviennent les intrants de C, ainsi de suite ;
- au troisième niveau, celui de l'interdépendance réciproque, le travail est organisé de façon réciproque ou itérative : il s'agit encore d'une organisation du travail séquentielle, mais le travail circule dans les deux sens : l'extrait de l'équipier A devient l'intrant de l'équipier B et vice-versa ;
- finalement, l'interdépendance est maximale lorsque les échanges sont simultanés et multi-directionnels. C'est le cas de l'interdépendance d'équipe : le travail est fait conjointement et simultanément par les équipiers sans délai mesurable dans le flux de travail entre eux.

Quel que soit le degré d'interdépendance de tâche visé, nombre de techniques de réaménagement de travail sont disponibles pour activer les facteurs d'interdépendance, partant de l'élargissement des tâches jusqu'à l'enrichissement de tâches, de la restructuration du travail jusqu'à la réingénierie des processus. Ces techniques modifient l'une ou l'autre des trois dimensions de la tâche opérationnalisant l'interdépendance : l'étendue, le partage des ressources, la centralité. L'étendue fait référence à l'ampleur des interconnexions d'un poste de travail avec d'autres postes, comptabilisée, par exemple, par le nombre total de contacts pour une durée donnée ou par le pourcentage de tâches dont l'exécution dépend du travail d'autres coéquipiers (Lynch, 1974). La dimension partage des ressources renvoie au degré d'échange de ressources (matériaux, outils, équipement, information ou

instructions) nécessaire à l'accomplissement du travail (Ortiz et coll., 1996). Quant à la centralité (*criticality*), elle équivaut au degré auquel l'apport d'un ou plusieurs autres postes est d'une importance cruciale pour la performance dans le poste cible. Ainsi, en accentuant l'une et/ou l'autre des trois dimensions de la tâche, on accroît l'interdépendance des équipiers en regard du travail. Mais encore faut-il que cette interdépendance objective soit reconnue et acceptée par les équipiers pour qu'elle génère des résultats d'équipe supérieurs, sinon elle risque d'exacerber les conflits latents.

6.2.2 *L'interdépendance en regard des sanctions*

C'est sur l'accomplissement de son mandat et sur l'atteinte des objectifs que l'équipe sera évaluée et sanctionnée par l'organisation. La sanction collective sur résultats est un des plus puissants leviers pour hausser l'interdépendance des membres pour autant qu'elle respecte trois conditions : la contingence au rendement groupal, l'origine externe de la sanction, l'uniformité de son application groupale (Shea et Guzzo, 1987a et b ; Wageman, 1995). Plus les sanctions sont contingentes au rendement groupal, plus la performance de l'ÉT, et non la performance individuelle, devient prioritaire chez les équipiers. Évidemment, il faut que les sanctions soient valorisées par les équipiers sinon elles n'auront aucun effet de renforcement ou de punition. Deuxièmement, la sanction échappe au contrôle des équipiers car elle est administrée par un agent extérieur à l'ÉT, sur lequel ils n'ont d'influence significative que via leur rendement collectif. Finalement, les sanctions sont les mêmes pour tous car c'est la performance groupale qui est sanctionnée.

L'influence de ce type d'interdépendance se fait particulièrement pressante lorsque l'équipe atteint son point subjectif de non-retour au-delà duquel les conséquences seront forcément négatives (Gersick, 1988, 1989). Le point de non-retour, c'est le moment où une majorité d'équipiers sent que l'objectif ne sera pas atteint si l'équipe n'effectue pas un réalignement majeur tout de suite. À noter également que l'interdépendance en regard des sanctions affecte aussi la nature des interactions entre les membres (qualité des transactions entre équipiers) (Kelley et McGrath, 1985).

6.2.3 *La cohérence des multiples interdépendances*

Le degré de congruence entre ces différentes formes d'interdépendance (l'interdépendance au niveau du mandat, des buts, de la tâche, de la rétroaction et des sanctions), augmenterait la qualité et la quantité du rendement groupal (Georgopoulos, 1986 ; Saavedra et coll., 1993). Au contraire, l'incompatibilité peut diminuer l'efficacité de l'équipe. Par exemple, des buts et une rétroaction de groupe dans le contexte d'une tâche nécessitant peu d'interdépendance va inciter l'ÉT à investir son énergie à

une concertation (comité, pourparlers, palabres) non requise pour l'exécution correcte de la tâche.

L'interdépendance entre équipiers est accrue en confiant collectivement à l'ÉT une plus grande marge discrétionnaire sur la gestion du temps incluant les pauses et les vacances et/ou un plus grand accès aux ressources tels le matériau, l'outillage, l'espace de travail. Les dirigeants de l'organisation disposent auprès des équipes de travail d'un puissant levier de mobilisation de par la plus ou moins grande marge de manœuvre qu'ils accordent à l'équipe pour se ressourcer (Shea et Guzzo, 1987b ; Sundstrom, de Meuse et Futrell, 1990).

6.3 *La qualité des transactions entre les équipiers*

Il est présumé que l'efficacité groupale est plus grande lorsque les équipiers s'entraident, lorsque leurs interactions sociales sont positives (Gladstein, 1984) ou lorsqu'ils déploient des efforts pour régler les problèmes. Les transactions entre équipiers s'effectuent au moins sur trois objets : la tâche, les rapports interpersonnels, les besoins et enjeux individuels (Anzieu et Martin, 1968 ; Maisonneuve, 1980 ; Saint-Arnaud, 1978 ; Mongeau et Tremblay, 1995). À l'endroit de chacun de ces objets, des barrières peuvent survenir qui bloquent ou inhibent le fonctionnement de l'équipe ; tout comme des manques d'habileté ou de savoir-faire à l'endroit de ces objets peuvent nuire à la bonne marche de l'équipe (Woodman et Sherwood, 1980). La qualité des transactions entre équipiers repose essentiellement sur la compétence de chacun des équipiers. Cette compétence est généralement insuffisante chez les équipiers au début, mais elle est apprenable. C'est la raison pour laquelle les équipes qui réussissent reçoivent de quarante à quatre-vingts heures de perfectionnement par équipier pour le développement d'habiletés au travail en équipe, et ce au cours de leur première année d'existence, et de vingt à trente heures de perfectionnement technique (Turner, 1985). La tendance actuelle est de distinguer les compétences à acquérir selon trois champs : les pratiques procédurales, les habiletés fonctionnelles, les compétences d'équipier (Orsburn, 1990 ; Wingfield, 1992).

6.3.1 *La maîtrise des pratiques procédurales*

Cette compétence porte directement sur la tâche collective à accomplir, celle qui justifie la création d'une équipe de travail et mobilise les énergies de production. La formation vise le développement de connaissances et de pratiques procédurales à caractère technique ou administratif. Les acquis de caractère technique sont essentiels à l'exercice d'une expertise polyvalente de la totalité de la tâche attribuée à l'ÉT (opération des équipements, contrôle des processus, pratiques de sécurité, interprétation et application des directives, entretien des équipements, etc.). Les apprentissages à teneur administrative qualifient les équipiers à l'exercice des tâches qui étaient

auparavant dévolues au supérieur immédiat : rédaction des rapports essentiels au suivi des activités de production (feuilles de temps, fiches de contrôles de qualité, bons de commandes, demandes d'entretien, les rapports d'accidents, etc.) (Roy et coll., 1998).

6.3.2 *La maîtrise des habiletés fonctionnelles de production*

Ces compétences sont plus complexes à acquérir. Dans ce lot, on a des formations à la communication fonctionnelle (processus de résolution de problème, modèle d'Ishikawa, clarification des exigences des clients, identification des opportunités d'amélioration de la qualité, outils et techniques de qualité, contrôle statistique des procédés). Ce sont souvent les équipes elles-mêmes qui demandent de tels perfectionnements.

6.3.3 *La maîtrise des compétences d'équipier*

L'acceptation par les équipiers de leur interdépendance est favorisée par le degré de compétence que les équipiers s'accordent les uns les autres quant à l'exécution correcte des tâches de responsabilité mutuelle. Une autre caractéristique d'équipes efficaces réfère à la flexibilité et à la versatilité à accomplir des tâches autres que les leurs : si les membres de l'ÉT peuvent se substituer les uns aux autres, l'efficacité et la confiance sont accrues (Sundstrom et coll., 1990).

Ces compétences qui rendent le travail collectif possible sont aussi de nature sociale et interpersonnelle : apprendre à conduire des réunions, à communiquer efficacement, à donner et recevoir du *feed-back*, à former et encadrer des recrues, à gérer les différends et même à maîtriser la méta-communication (enjeux réels, agenda caché). L'acquisition d'habiletés fonctionnelles et de compétences d'équipier est le champ de prédilection de la consolidation d'équipe, intervention de changement qui vise à améliorer les procédures et les habiletés d'une équipe de travail à résoudre ses problèmes, à clarifier les rôles de ses membres (Woodman et Sherwood, 1980).

Techniquement, les compétences à acquérir peuvent être subdivisées en champs clés (par exemple, compétences technique, sociale, organisationnelle, environnementale, gestionnaire). Chacun de ces champs clés est à son tour fractionné en échelon de niveau croissant de difficulté. Les employés ont à démontrer périodiquement leur degré de maîtrise dans chacun de ces champs. Adhérant à l'idée que l'interdépendance des membres dans une ÉT s'accroîtra en fonction du développement des compétences de chacun des membres, certaines entreprises instaurent des systèmes d'accréditation et de reconnaissance officielles des compétences acquises afin de formaliser le degré de confiance que l'on peut accorder aux camarades équipiers quant à la maîtrise des tâches. L'émergence d'une hiérarchie basée sur les compétences formellement reconnue par l'organisation facilite l'enracinement de ces

nouveaux apprentissages complexes et aide à l'établissement de processus de groupe efficaces.

Chaque employé est classifié officiellement selon son niveau de compétence démontrée, lequel régule l'accès aux tâches et l'influence productive au travail. On illustre de façon concrète le niveau de maîtrise atteint par l'employé à l'aide de badges, d'épingles (*pins*) qui indiquent l'expertise reconnue officiellement par l'organisation. Ce statut n'est pas sans impact lors des discussions d'équipe. En cas de désaccord, le point de vue des équi-piers chevronnés est plus susceptible d'emporter la mise et d'entraîner l'aval des autres collègues. Le développement des compétences individuelles est également supporté par le système de rémunération. Par exemple, une portion du revenu est liée au niveau de compétence démontré. Ce n'est pas la performance au travail qui est ici récompensée, mais bien le niveau de maîtrise que peut démontrer en action l'employé dans les champs d'expertise jugés primordiaux pour et par l'organisation. Il s'agit donc de sanctions individuelles sur compétence démontrée.

6.4 *La composition de l'équipe*

Dans certaines situations, l'hétérogénéité des habiletés et des expériences a un impact bénéfique sur le rendement, surtout lorsque les tâches du groupe sont très diversifiées (Gladstein, 1984 ; Hackman, 1987 ; Pearce et Ravlin, 1987). Les effets de l'hétérogénéité ne sont pas très clairs cependant parce que la plupart de la recherche en ce domaine s'est faite au niveau de tâches de créativité ou de résolution de problèmes. Le nombre de membres de l'équipe semble aussi une variable à considérer : l'équipe devrait être composée du nombre requis de membres pour accomplir la tâche et pas plus ; trop de membres peuvent rendre la coordination difficile (Gladstein, 1984) ou encourager une participation moins grande (McGrath, 1984). Beaucoup reste à démontrer quant aux liens entre la variable composition et l'efficacité de l'équipe.

Les organisations fondées structurellement sur l'équipe de travail accordent une importance plus grande que ne le font les entreprises traditionnelles au recrutement, à la sélection et à l'accueil de leur personnel. De fait, la sélection s'opère sur le « non-apprenable » ou le difficilement apprenable parce que ce qui peut être appris ne vaut pas la peine d'être retenu comme critère de sélection. Par contre, les capacités d'apprentissage des recrues font partie des critères de sélection car le perfectionnement des ressources humaines occupe une place dominante dans ces entreprises.

6.4.1 *La compatibilité à l'organisation*

Vu de ce côté, des convictions sont exprimées et des pratiques de sélection et de dotation sont systématiquement appliquées quant à la composition de

l'équipe. En premier lieu, il y a une croyance à l'effet qu'un minimum de similitudes doit au moins exister entre l'employé et l'entreprise : on fait surtout référence soit à une proximité axiologique individu-organisation, soit à une compatibilité des traits de personnalité aux pratiques gestionnaires en vigueur, soit à la similitude des conduites naturelles du candidat avec celles attendues dans l'entreprise. Par exemple, l'attitude et le comportement des individus envers le travail en équipe sont une variable importante dans une organisation-équipe. Une ÉT composée d'individus ayant cette préférence est considérée plus susceptible d'être efficace. Les critères de sélection sont davantage fondés sur les compatibilités axiologique, attitudinale, comportementale et de personnalité à l'endroit de l'entreprise que sur les compétences et les habiletés techniques des candidats. Ainsi, c'est la compatibilité à la philosophie, aux valeurs, aux pratiques de l'organisation qui est le critère fort de sélection et du maintien dans l'entreprise-équipe. La praxis indique que les organisations-équipes investissent autant dans la sélection de leurs ouvriers que ne le font les autres organisations pour leur personnel d'encadrement. Les techniques varient toutefois d'une entreprise-équipe à l'autre. On peut trouver des systèmes de sélection basés sur les compétences attendues dont le degré de maîtrise chez les candidats est évalué par des tests psychologiques et/ou des simulations et/ou des entretiens structurés. À cela s'ajoute ou se substitue une période de probation en milieu de travail au cours de laquelle la conduite de la recrue est soigneusement documentée eu égard aux critères d'admission dans l'organisation. Ce n'est qu'après avoir démontré sa conformité à l'organisation que la recrue est rendue admissible à une ÉT (Savoie et Beaudin, 1995).

6.4.2 *La compatibilité à l'équipe*

Ensuite seulement apparaît la convenance individu-équipe. À ce volet, la croyance est à l'effet que l'adéquation sera optimisée si les acteurs intéressés participent à la composition de l'équipe, à savoir les membres actuels et le ou les recrue(s). L'étude de Tziner et Eden (1985) va d'ailleurs en ce sens. Le degré de délégation réelle quant à la décision d'accepter ou non tel individu varie beaucoup d'une organisation à l'autre. Chose certaine, le choix est mutuel entre la recrue et l'ÉT. Les équipiers ont trop à perdre s'ils jettent leur dévolu sur un candidat qui ne convient pas. Advenant une telle incompatibilité, la recrue est retournée dans le lot des candidats potentiels selon l'organisation et peut à nouveau tenter d'établir une relation de coopération avec une autre équipe (Savoie et Beaudin, 1995).

7 Le vécu et l'agir des équipes

Le modèle intégrateur (voir figure 4.2 p. 185) suggère que l'activation des différents leviers d'interdépendance en provenance de l'environnement ou de

l'équipe elle-même, va générer des états psychosociaux intermédiaires qui modulent – par un effet modérateur ou médiateur, on ne sait pas encore – l'impact de ces leviers sur l'efficacité groupale. Parmi ces éléments psychosociaux modérateurs ou médiateurs, la cohésion et le *potency* sont les plus souvent mentionnés.

7.1 La cohésion

Les méta-analyses vérifiant les liens entre la cohésion et l'efficacité groupale obtiennent des corrélations moindres que 0,30, ce qui signifie un taux de variance expliqué inférieur à 0,09 (Mullen et Cooper, 1994 ; Villeneuve et Letarte, 1995). Ces résultats vont tout à fait à l'encontre de la croyance quasi généralisée à l'effet que plus la cohésion d'une équipe est grande, plus cette équipe sera efficace. Des recherches effectuées par Villeneuve et Savoie (1998, 1999) ont indiqué que le lien cohésion-efficacité peut être grandement accru, jusqu'à expliquer 25 % de la variance de l'efficacité, si on modifie la conceptualisation et l'opérationnalisation de la cohésion.

Jusqu'à tout récemment, on considérait que la cohésion groupale faisait avant tout référence au degré d'attraction ou d'attirance que les équipiers avaient entre eux, dans la lignée de la conception exclusivement sociale de la cohésion issue des travaux de Festinger, Schachter et Black (1950). Cependant, lorsqu'on aborde la cohésion de façon multidimensionnelle en tenant compte à la fois de l'attirance des personnes envers leurs coéquipiers mais aussi et surtout de l'intégration du groupe autour de la tâche, on obtient des liens cohésion-efficacité conformes à la croyance populaire (Carron, Widmeyer et Brawley, 1985).

Dans cette conception multidimensionnelle de la cohésion, c'est l'unité de l'équipe autour de la tâche qui est la meilleure variable prévisionnelle du rendement d'une équipe. Concrètement, l'unité de l'équipe envers la tâche implique quatre aspects indissociables et incontournables. Premièrement, il y a l'imputabilité collective réelle (en provenance de la direction via le mandat qui est proposé à l'équipe) et le sentiment partagé de la responsabilité collective. Ce sentiment est la traduction, au plan du vécu, du mandat objectif confié à l'ÉT. Le deuxième élément qui constitue et construit l'unité de l'équipe autour de la tâche provient de l'entente des coéquipiers sur quatre aspects : sur les objectifs à atteindre, sur les moyens à privilégier pour atteindre ces objectifs, sur les valeurs qui vont permettre de résoudre les différends entre les équipiers, sur les normes à respecter en termes de rendement et en termes d'interaction. La troisième constituante de cette unité de l'équipe envers la tâche est l'engagement effectif des membres à s'entraider si l'un ou l'autre d'entre eux est momentanément en difficulté. Et enfin l'unité de l'équipe envers la tâche ne sera atteinte que si les équipiers s'entendent sur les rôles et les responsabilités de chacun. Voilà concrètement en quoi consiste et comment se mesure l'unité de l'équipe envers la tâche qui

est une des principales variables prévisionnelles de l'efficacité des ÉT (Ville-neuve et Savoie, 1999).

Toutefois l'unité de l'équipe autour de la tâche ne signifie pas que le développement de l'amitié et de la considération entre les coéquipiers soit inutile. Loin de là, ces aspects d'attraction envers les coéquipiers sont susceptibles de hausser la pérennité de l'équipe et la satisfaction à être membre de cette équipe, mais ils n'ont pas d'incidence directe sur la performance mesurée en termes de résultats.

7.2 *Le potency*

Le *potency* traduit en français par la croyance partagée en l'efficacité groupale (CPEG) équivaut globalement au sentiment collectif d'efficacité. Ce *potency* est un médiateur important pour transformer les différents degrés d'interdépendance qui sont insérés dans la situation d'équipe en comportement combatif et proactif. Le *potency* prédit jusqu'à 36 % de la variance de l'efficacité des équipes (Beaudin, 1997). Cette croyance partagée en l'efficacité groupale signifie que les équipiers vont relever des défis dans un esprit non pas de vainqueurs mais dans un esprit de combattants confiants dans leur probabilité de réussite. Le *potency* n'est pas du triomphalisme, c'est plutôt le sentiment partagé d'être capable de relever des défis, une confiance dans ses moyens. Tout à l'inverse de l'équipe dont le *potency* est faible et qui s'avère défaitiste, démobilisée.

La croyance en l'efficacité groupale n'est pas facile à mesurer. L'instrument de mesure de Guzzo et coll. (1993) se comporte, selon les résultats de Beaudin, Savoie et Brunet (en rédaction), de façon similaire à la cohésion dans son acception sociale traditionnelle, ce qui n'ajoute rien de significatif à ce que la conceptualisation quadridimensionnelle de la cohésion mesure déjà et de façon beaucoup plus nuancée. Par contre, l'opérationnalisation du *potency* à la manière de Bandura (1977a) permet d'obtenir une mesure distincte qui explique à elle seule une proportion substantielle de variance. La manière Bandura consiste à identifier des enjeux spécifiques et à demander aux équipiers à quel point ils estiment l'équipe en mesure de relever ces défis avec succès et à quel point ils croient en la véracité de leur prédiction.

Conclusion

L'ÉT constitue un champ de pratique et d'intervention qui sied particulièrement aux psychologues pour autant que ceux-ci acceptent d'effectuer de fondamentaux apprentissages (dans le sens d'acquérir ou de modifier substantiellement une partie quelconque de leur univers de représentations). Le premier de ces changements de vision consiste à considérer l'ÉT comme un

système social de production régulé par des variables environnementales, administratives, sociales et psychologiques, pas seulement par des variables internes aux membres ou liées à l'interaction entre les membres comme dans les groupes restreints. Cela signifie d'aborder l'ÉT :

- dans une perspective systémique où chacune des composantes du système est en interdépendance plus ou moins prononcée avec chacune des autres ;
- avec des moyens d'action externalisés, ce qui équivaut dans l'équation $C = f(P \forall E)$ de Lewin (1959) à mettre l'accent sur les variables de l'Environnement plutôt que sur celles de la Personne pour modifier simultanément les Comportements d'une collection d'individus ;
- dans une perspective évolutionniste identifiant les phases successives de préoccupations que vivront les membres durant l'implantation de l'ÉT.

Le psychologue dispose ou à accès à une foule de leviers présents dans l'environnement de l'ÉT. Malheureusement, il se confine trop souvent aux leviers qui facilitent la qualité des transactions entre équipiers. Pourtant, il pourrait, en partenariat avec la direction, faire activer les leviers régulateurs qui accroissent l'interdépendance entre les ÉT et l'environnement corporatif, ou les leviers synergiques qui rehaussent l'interdépendance entre équipiers ou même réviser les leviers stratégiques (recrutement, sélection, dotation) qui conduisent à la composition de l'ÉT.

Le danger qui menace l'efficacité de l'intervention du psychologue est la transposition intégrale des leviers qui se sont avérés performants pour une ÉT donnée à une autre ÉT. Les leviers ont un caractère situationniste alors que les déterminants sont davantage universels. Ainsi, la transposition directe des leviers dans une autre organisation comme le propose la méthode des praxis gagnantes (*best practices*) peut s'avérer un échec à moins de s'assurer que, dans l'organisation-cible, ces leviers importés activent véritablement les mêmes déterminants psychosociaux que ceux de l'organisation de référence.

L'implantation réussie d'une organisation du travail basée sur les équipes de travail répond à certaines exigences difficilement contournables. À moins que les dirigeants ne soient profondément convaincus que plusieurs têtes valent mieux qu'une et qu'il vaut vraiment la peine d'utiliser à la fois et l'intelligence et le savoir-faire des travailleurs, seules les pressions concurrentielles en provenance de l'environnement pourront déclencher un virage vers le travail en équipe (Elmuti, 1996). Dans son étude fondatrice, Hackman (1987) inventoriait les conditions associées au succès des ÉT :

- la compatibilité de la technologie au maintien et au développement de la collaboration entre équipiers ;
- un fort degré d'interdépendance entre les tâches pour que la totalité de la mission de l'ÉT soit accomplie ;

- la supériorité de l'équipe sur l'individu quant à sa capacité de gérer l'incertitude résultant de la complexité et de la non-prévisibilité des événements ;
- des gains substantiels pouvant résulter du développement de polyvalence chez les travailleurs.

Ses conditions de fond sont rarement toutes présentes lorsque vient le moment d'implanter des ÉT dans une organisation. L'action sur les déterminants psychosociaux via les leviers appropriés permet au psychologue de progressivement mettre en place des conditions opérantes qui prendront le relais et se substitueront aux conditions de base.

LECTURES CONSEILLÉES

- ANZIEU D., MARTIN J. (1968). *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF.
- BEAUDIN G., SAVOIE A. (1995). « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures », *Revue québécoise de psychologie*, 16 (1), 185-201.
- GOGUELIN P., MITRANI G. (1994). *Le management participatif*, Marseille, Hommes et Perspectives.
- LECLERC C. (1999). *Comprendre et construire les groupes*, Québec, Les Presses de l'Université de Laval.
- MAISONNEUVE J. (1980). *La dynamique des groupes*, Paris, PUF.
- PETIT M. (1999). *Management d'équipe, concepts et pratiques*, Paris, Dunod.
- SAVOIE A., BEAUDIN G. (1995). « Les équipes de travail : que faut-il en connaître ? », *Psychologie du travail et des organisations*, 1 (2-3), 116-137.
- SAVOIE A., MENDES H. (1993). « L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle », in P. GOGUELIN (éd.), *Psychologie du travail et des organisations*, Paris, EAP.
- VILLENEUVE M., SAVOIE A. (1998). « La cohésion revue et corrigée devient-elle un meilleur prédicteur de la performance groupale en milieu organisationnel ? », in A. SAVOIE, *Leadership et pouvoir, équipes et groupes*, Québec, Presses Interuniversitaires, 179-186.
- VILLENEUVE M., LETARTE H., (1995). « L'impact de la cohésion sur la performance : une méta-analyse », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 1, n°2, 86-103.

5 QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL EN PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS*

Introduction

De nombreux auteurs ont insisté sur la diversité des missions de la psychologie du travail aujourd'hui. La plupart du temps et de façon traditionnelle, confinée à la sélection et l'orientation professionnelle hier, elle s'est étendue largement aujourd'hui aux grands domaines de la fonction ressources humaine. On peut dénombrer la gestion des carrières, le développement social et la formation, la gestion des relations avec les partenaires sociaux, la communication interne et dans une moindre mesure, l'administration du personnel (Ghiglione, 1997). Il n'est guère de domaines de l'organisation et du management auxquels elle n'ait contribué par ses travaux ou apports scientifiques et techniques.

C'est sans doute, entre autres choses, cette grande diversité qui a conduit à ce que petit à petit se substituent à l'appellation un peu désuète de psychologue de travail des dénominations diverses telles que chargé ou responsable de ressources humaines, conseiller de bilan, ergonomiste, consultant, etc. (Verquerre et Bels, 1996) où la compétence psychologique entre pour une part déterminante.

Ces diverses dénominations peuvent sans doute s'entendre comme autant de réponses multiples mais partielles à des exigences et demandes croissantes d'intervention au sein des organisations. Il est assez clair en effet que les

transformations et évolutions de la société s'accompagnent toujours d'un cortège corrélatif de dispositifs, réglementations nouvelles qui s'efforcent de les accompagner et de les intégrer. Citons ici quelques-unes d'entre elles dans le foisonnement et le désordre apparent où elles surgissent la plupart du temps : nouvelles formes d'organisation du travail, réduction et aménagement du temps de travail, amélioration des conditions de travail, sécurité, maintien dans l'emploi de personnes handicapées, gestion des compétences, opérations de requalification, mise en place des centres de bilan orientation, etc. La demande de conseil ne s'épuise pas mais bien plutôt se renouvelle au gré des préoccupations de la société. Mais de quel conseil s'agit-il et qu'est-ce qui différencie ce concept d'un concept voisin tel que celui d'intervention ?

Ce dernier mot revêt l'idée d'un tiers qui s'immisce entre deux parties pour y procéder à une médiation. Celle-ci peut correspondre à une ingérence ou à une intrusion, du type de celle de la police ou des pompiers, mais aussi de celle du chirurgien ou du militaire.

Elle est en tout cas liée à la notion de crise et donc, bien souvent, limitée dans le temps. À l'inverse l'idée de conseil suggère une aide durable, qui s'inscrit dans le temps et où l'on suggère, éclaire, plus qu'on impose à l'autre une définition du problème voire une solution en recourant à la seule connaissance du conseiller sur le thème traité.

Le conseil est-il donc par nature psychologique dans sa démarche ? Est-ce néanmoins suffisant pour que l'on parle de conseil psychologique alors même que les thèmes et objets ne sont pas désignés ? Qu'est-ce donc ce qui fonde en propre un conseil en psychologie des organisations et qui légitime qu'on le dénomme comme tel ?

D'un autre côté, il existe une grande diversité dans les appellations et rôles du conseiller : « expert, chercheur, consultant, agent de changement » avec la plupart du temps une palette diversifiée de méthodes et techniques. Quelle est la place de la figure du psychologue et dispose-t-il d'un espace et d'un champ spécifique dans cette galerie de portraits ? C'est de cela dont il va être question dans ce chapitre en esquissant quelques caractéristiques qui paraissent définir le propre d'une intervention en psychologie des organisations et les questions qu'elle ne manque pas de soulever.

1 L'intervention en psychologie des organisations se réfère explicitement à une approche de la psychologie

En psychologie, quatre approches majeures (Morin, 1997) sont généralement reconnues et admises. Rappelons-les ici : l'approche cognitive, l'approche psychodynamique-analytique, l'approche systémique interactionnelle, l'approche humaniste existentielle.

Le tableau qui suit (p. 220-221) précise pour chacun de ces courants quelques caractéristiques majeures : les buts de l'approche, la conception dominante de « l'organisation » dans laquelle elle s'inscrit, quelques pratiques générées par le courant, l'objet privilégié de l'intervention, le profil de l'intervenant. Il peut être utile d'insister et de rappeler quelques points importants.

Tout d'abord, la psychologie s'inscrit dans une longue histoire et en tant que telle, de grandes orientations sont apparues au fil de son développement, suscitant débats, oppositions passionnées, voire antagonismes féconds. Les grands courants qui l'ont structuré ont insisté sur des aspects particuliers de l'intervention.

On peut affirmer par ailleurs sans craindre de se tromper que les théories du « système » ont plutôt été le fait de la sociologie, les théories de « l'objet », celles de la psychologie du travail, les théories du « processus », celles de la psychologie sociale et des sciences de l'éducation. Chacune de ces théories a pu ainsi contribuer à construire l'activité de conseil, même si leur intérêt ne portait pas toujours sur les mêmes dimensions.

On peut dire ensuite que chacune de ces théories permet de fonder et légitimer l'intervention. Celle-ci peut en effet se prévaloir :

- d'une vision **transformatrice** de la société à travers une organisation particulière. L'organisation dans cette optique y est vue comme un « système socio-politique » où il s'agit de faire évoluer les rapports sociaux et de les rendre plus clairs aux yeux des acteurs concernés. « Le consultant est un militant » ;
- d'une vision **thérapeutique** de l'organisation. Cette dernière y est vue comme une sorte de « prison du psychisme » qui peut, par les excès de son fonctionnalisme engendrer de la souffrance auprès des personnes qui y travaillent. Il s'agit alors de rendre plus autonome l'individu et en tout cas plus conscient (approche psychodynamique et analytique) ou, dans une version plus optimiste, contribuer à humaniser les rapports sociaux (approche humaniste existentielle). « Le consultant est un thérapeute ou un médecin » ;
- d'une vision **émancipatrice et positiviste** de l'organisation. Cette dernière est alors vue comme un lieu d'application et d'expérimentation des connaissances. On y élabore de la connaissance, on y éveille les esprits, on en fait un lieu d'apprentissage de nouveaux modes de penser, d'agir. En bref, on y édifie des savoirs nouveaux. « Le consultant est un homme de science » ;
- d'une vision plus **contingente** de l'organisation. Dans cette optique, l'organisation n'est plus vue comme un objet fixé, déterminé dont on peut circonscrire les objets avec précision, enserrés qu'ils sont dans un réseau de contraintes. Perçue comme un construit social plus que comme une donnée intangible, elle apparaît comme un lieu où on accompagne les changements, préfigure les évolutions en tentant d'agir sur les processus de transformation afin d'en mesurer les effets sur les hommes et les performances. « Le consultant est un psychosociologue ou un formateur, rompu aux méthodes pédagogiques. »

Ces quatre approches ont contribué à édifier les grandes caractéristiques de l'intervention, telles qu'on les identifie aujourd'hui : contexte de la demande, objet de la demande, analyse de la demande, proposition d'intervention, méthodes, planning, équipe d'intervention, budget.

Elles confirment qu'on peut rencontrer trois types idéaux (Dubost, 1987) d'intervention selon qu'elles sont plutôt centrées :

- sur « l'étude et la résolution des problèmes d'action » ; on les dénomme « décisionnelles » ;
- sur « l'élucidation de sens » ; on peut alors les qualifier d'« analytiques » ;
- sur la production de connaissances ; on peut alors les qualifier de « démonstratives ».

2 L'intervention en psychologie des organisations emprunte néanmoins (la plupart du temps) aux quatre approches

Si le psychologue se positionne préférentiellement par rapport à un rôle déterminé et par rapport à une formation donnée, il ne saurait néanmoins faire fi des autres approches qui ne peuvent être ignorées dans l'intervention. En effet, cette dernière revêt de multiples composantes qui interrogent le consultant au moment où il entre en action.

2.1 Composante scientifique et technique

L'objet de l'intervention nécessite une forme d'expertise ou bien mobilise un certain nombre de connaissances approfondies sur le thème traité. Comment l'intervenant se situe-t-il par rapport aux connaissances demandées dans l'intervention ? Quel est son degré de maîtrise par rapport au sujet qu'on lui demande d'examiner ou de traiter ? Enfin quelle maîtrise a-t-il des techniques liées à l'intervention ?

2.2 Composante clinique

Il existe une relation du client à l'objet de l'intervention et cette relation peut être à l'origine de réactions très différentes. Appréhende-t-il l'intervention ? Les enjeux sont-ils élevés pour lui et dans quelle mesure et limites ? À son tour, le psychologue, aussi bien formé soit-il, se contrôle-t-il bien dans la situation de conseil et dans quel état de confiance se situe-t-il au moment de l'action ? Si l'intervention nécessite, la plupart du temps, de bonnes connaissances en psychologie clinique, elle agit aussi comme un puissant révélateur de l'intervenant et de la capacité à contrôler son implication subjective dans

les situations rencontrées. Quelles connaissances le psychologue possède-t-il en psychologie clinique et quelle maîtrise en a-t-il dans la singularité et la pluralité des situations auxquelles il est confronté ?

2.3 *Composante psychosociologique*

L'intervention se déroule dans le temps. Du même coup elle passe par un certain nombre d'étapes obligées qui visent à opérer des transformations et à susciter des effets attendus. Le psychologue connaît-il la théorie des systèmes et celles liées à la compréhension des *process* au sein des organisations ? Est-il conscient des effets de sa propre intervention ? Est-il attentif à l'évaluation de son action et connaît-il les différentes approches du changement ? A-t-il le souci d'accompagner son intervention au-delà de la phase des apports de formation qu'il a pu faire ?

2.4 *Composante politique*

L'intervention s'inscrit aussi dans un espace public et politique au sens où les multiples acteurs concernés par elle l'investissent de significations multiples, similaires ou antagonistes au décideur et cherchent à peser sur ses finalités, son déroulement et ses effets. Quelle conception le psychologue se fait-il de l'organisation ?

Les acteurs, partisans, opposés ou indifférents, impliqués, passifs ou résistants, composent ce qu'on appelle le « système client » au sens où ils interagissent avec le décideur tout au long du déroulement de l'action pour en affecter le cours. Ils peuvent même être absents physiquement mais restent alors très présents, intériorisés qu'ils sont par le décideur au moment où ce dernier cherche à anticiper leurs réactions pour envisager les étapes suivantes.

Toutes ces composantes plus ou moins maîtrisées par le consultant en psychologie des organisations expliquent sans doute en partie pourquoi le conseil participe davantage d'une logique adaptative et combinatoire plus que d'une logique applicative et prescriptive. Elles plaident en faveur d'un consultant de type généraliste en sciences sociales, ouvert à l'environnement, plus que pour un pur profil de spécialiste.

3 L'intervention en psychologie des organisations : une activité qui intègre d'autres logiques que la logique scientifique et technique

Nous avons pu noter que l'intervention participait la plupart du temps d'une conception particulière de l'organisation. C'est à partir de cette dernière que l'intervenant définissait les finalités de son action et qu'il choisissait les

méthodes, les outils et les techniques les plus appropriés à la situation. Si cette idée s'avère assez juste en théorie, dans la réalité, on ne saurait oublier que de multiples facteurs de contingence viennent infléchir les choix scientifiques et techniques du consultant au point de faire de l'intervention une activité non seulement scientifique et technique mais aussi largement commerciale, économique et gestionnaire.

En effet, l'activité de conseil psychologique, exercée dans le cadre d'une organisation (type cabinet de conseil), se voit obligée d'intégrer d'autres facteurs qui entrent dans l'intervention pour une part non négligeable. On peut citer par exemple : le positionnement stratégique du cabinet sur le marché (généraliste ou spécialiste), les méthodologies particulières développées par le cabinet, la politique de prix de la journée, le temps passé aux missions, l'acceptation des méthodes utilisées par le client, les compétences réelles du psychologue par rapport aux problèmes posés, le caractère plus ou moins bien accepté de la fonction de psychologue en son sein, l'état des commandes, la disponibilité au moment de l'action. Autant dire que l'activité du psychologue est enserrée dans de multiples contraintes, tributaires de logiques financière, économique et productive qui n'imposent pas l'orientation psychologique comme une donnée intangible, nécessaire, acceptée comme une évidence, au nom de la science ou de l'expertise.

L'intervention nous apparaît beaucoup plus comme un construit interactif liant ensemble un prestataire, un système client, un objet et un processus d'intervention dans des relations multidimensionnelles, complémentaires et/ou opposées et dans des enjeux non toujours maîtrisés.

4 L'intervention en psychologie des organisations : une intervention dont l'objet s'inscrit dans un univers d'indéterminations et d'incertitudes

Au fil des interventions reviennent souvent les mêmes types d'objet ou de thèmes proposés à l'analyse et à l'intervention du consultant. Il nous paraît important de les nommer pour les étudier maintenant. En effet, rendre compte de leurs particularités permet de mieux expliciter le propre de l'intervention d'orientation psychologique.

On peut citer les objets suivants parmi ceux que l'on rencontre le plus fréquemment : mettre en place un nouveau système (par exemple d'appréciation, de formation), accompagner des évolutions ou des changements au sein d'organisations, aider à la mise en place de nouveaux dispositifs (par exemple, les 35 heures), établir des référentiels de compétence, mener des actions de coordination, assurer l'évaluation des compétences, mener des opérations de *coaching* de l'encadrement, opérer des bilans et suivis individualisés. Tous ces thèmes d'intervention, assez divers, possèdent néanmoins un certain

nombre de caractéristiques qui leur sont communes. Ces caractéristiques sont relatives à certaines propriétés de l'objet que nous allons décrire ci-dessous :

- tout d'abord, l'objet n'est pas fixe mais à l'inverse se déplace en fonction du déroulement de l'intervention. Ceci signifie plus concrètement que, ayant une nature multidimensionnelle, certaines de ses parties ne se dévoilent qu'au fur et à mesure de l'analyse que l'on opère sur lui ;
- l'objet n'est pas non plus aisé à circonscrire, à isoler des autres éléments qui le composent. À la fois, contenant et contenu lui-même d'objets plus vastes, il entretient avec eux des relations qui échappent à la stricte détermination linéaire. On ne sera pas surpris que du même coup, l'intervention privilégie les approches « interactive et systémique ». Dans ces approches, il est certain que la recherche des causes n'est plus privilégiée mais en plus elle s'avère inutile. L'objet d'une intervention vise en effet l'adaptation, l'évolution ou le changement d'un système et non pas la découverte de causes situées dans le passé ;
- l'objet s'inscrit aussi la plupart du temps dans un milieu humain. Ceci signifie qu'il s'inscrit dans un univers qui n'est pas neutre et qui noue avec lui des relations où se mêlent des sentiments tels que rejet, assentiment ou indifférence avec les conséquences que ces relations entraînent pour le bon déroulement et l'engagement des acteurs dans l'intervention ;
- enfin, il faut aussi rappeler qu'à ces dimensions spatiales de l'objet vient s'ajouter une dimension temporelle non négligeable. En effet, une intervention se déroule dans le temps, franchissant une à une toutes les étapes d'une action de conseil, telles que : phase de bilan diagnostic, choix d'actions, mise en place de ces actions, évaluation de ces dernières. L'objet de l'intervention de conseil évolue ainsi et se transforme tout au long des actions qui jalonnent son déroulement.

Ces quelques caractéristiques évoquées laissent à penser que l'objet de l'intervention s'inscrit bien dans un univers d'indéterminations. Ceci a pour conséquence de conduire le consultant à adopter des attitudes qui vont l'inciter, de même que le client sollicité à cette occasion, à élargir et situer l'intervention dans un contexte, aider à la rédéfinition et au recadrage du problème, élaborer une image prospective de l'avenir (Thiebaud et Rondeau, 1987).

Il va sans dire que ces attitudes, qui se veulent préparer à un travail d'analyse et d'approfondissement ultérieurs, prédisposent le consultant à mettre à plat toutes les composantes d'un système et envisager ainsi tous les liens qui les unissent sans préjuger trop vite de liens privilégiés, voire de solutions trop précoces. Elles exigent du consultant qu'il soit autant un homme capable de structurer, de définir un problème que d'adopter des approches qui visent à l'ouverture, à la mise en perspective et au développement de scénarii d'évolution pour le client.

Enfin, nous voudrions préciser que l'indétermination conduit à circonscrire l'objet, limiter le champ de l'intervention tout en le mettant en cohérence par rapport aux systèmes englobant l'objet ou englobés par lui.

Si l'objet de l'intervention s'inscrit dans un univers d'indéterminations, il s'inscrit aussi la plupart du temps dans un univers peuplé et rempli d'incertitudes. Celles-ci se présentent principalement dans l'environnement et le contexte qui entourent l'objet. Elles peuvent trouver leurs origines au plus loin du consultant et se propager par onde concentrique jusque vers lui :

- elles peuvent venir du marché, de l'entreprise, sa stratégie, sa technologie, ses produits, son environnement concurrentiel ;
- elles peuvent naître également de l'intervention elle-même : en a-t-on mesuré tous les impacts, anticipé déjà les effets non voulus ?
- du client lui-même : engage-t-il une action bien pesée ? Prend-il des risques personnels ? Restera-t-il longtemps après l'intervention ?
- des acteurs : sont-ils d'accord avec l'intervention ou bien s'y opposent-ils ? Sont-ils indifférents ?
- du consultant lui-même : quelle confiance a-t-il en lui-même en s'engageant dans cette mission et comment compte-t-il réduire les risques liés à l'intervention ?

Il est important en effet de rappeler que si l'intervention vise un changement, une transformation, elle constitue aussi, en elle-même, un changement. Pour le dire autrement, ceci signifie qu'elle introduit des facteurs d'incertitude qui n'existaient pas avant elle en suscitant pour les uns des espoirs de changement, pour d'autres, des gains de productivité, pour d'autres encore, des craintes de perte d'emploi, etc.

Face à toutes ces incertitudes, le consultant peut être pris dans un dilemme que l'on peut énoncer ainsi :

- soit il s'entoure de précautions infinies et multiplie du même coup les phases d'analyse, de bilan, préalables à l'intervention, prenant ainsi le risque de finir par être paralysé par l'action, de peur de ne s'y être jamais suffisamment préparé ;
- soit il se lance dans l'action avec le risque qu'insuffisamment éclairée par la réflexion, elle génère et produise des effets involontaires et dommageables à l'intervention.

La meilleure façon de sortir de ce dilemme situé au cœur de l'activité du consultant, dans la mesure où il articule les logiques de connaissance et d'action, est de développer chez lui deux manières d'appréhender et de maîtriser l'incertitude :

- la première manière est de s'ouvrir à elle et de l'analyser de l'intérieur en développant une approche « proactive » d'ouverture de possibles et de

développement de marges de manœuvre pour les acteurs. Les catégories d'analyse suivantes peuvent être utilisées par le consultant : approfondir, élargir, analyser les présupposés et les implicites, interpréter ;

- la seconde repose sur une acceptation et une anticipation des effets non souhaités générés par la prise de risque et l'engagement dans l'action. Les savoir-être développés par le consultant sont les suivants : souci de l'implication personnelle, accompagnement dans l'action, souci de réassurer le client et de visualiser en permanence les résultats attendus.

5 L'intervention en psychologie des organisations : une rencontre « impliquante » pour les parties concernées

La plupart du temps, une intervention s'opère à la suite d'une négociation entre ce qu'il est convenu d'appeler « un client », plus ou moins large, d'où le nom de « système client », et un prestataire ou une société de conseil. La relation qui s'instaure comprend tout à la fois un ajustement autour d'une représentation le plus possible partagée de l'objet d'intervention qu'un échange et débat autour de son prix et de ses conditions de réalisation. C'est aussi une rencontre à l'issue incertaine entre deux personnes qui vont devoir débattre sur des positions respectives de ce qu'il est convenu d'accepter mutuellement d'une intervention, d'un client, d'un consultant. Mais ce n'est pas tout, car la relation que l'on vient de décrire est aussi une relation pleine de risques pour les deux parties au sens où elle comporte de multiples enjeux pour chacune d'entre elles.

■ Pour le client

Les enjeux peuvent être de nature :

- personnelle et psychosociale : quelle expérience a-t-il de la consultation ? Quelle représentation s'en fait-il ? Quel modèle du consultant a-t-il en tête ? Quelle relation noue-t-il exactement avec l'objet de l'intervention ? Quelle légitimité lui permettra-t-elle d'acquiescer en interne ? Quelle conception se fait-il des autres acteurs ?
- organisationnelle : quelles pressions s'exercent sur lui de la part de la hiérarchie en termes de résultats attendus, de retour sur investissement, compte tenu des coûts générés par l'intervention. Enfin, quels effets sont attendus de l'intervention ?

Des réponses à toutes ces questions, dépendent la mise en acceptabilité qui sera opérée en interne de l'intervention de changement de même que sa mise en scène et du rôle alloué au consultant.

■ Pour le consultant

Les enjeux peuvent être de nature :

- personnelle et psychosociale : quels enjeux représente l'intervention pour le consultant psychologue ? Quel est son degré de maîtrise par rapport à la demande particulière qui lui est faite ? Quelles sont les compétences nécessaires à l'intervention et les possède-t-il toutes à part égale ? Quel modèle développe-t-il du client ?
- organisationnelle : l'intervention constitue-t-elle l'occasion pour le psychologue de conforter sa position au sein du cabinet où il exerce ? Lui permet-elle de gagner en prestige, de développer des compétences nouvelles ? Sera-t-il capable de préserver une capacité d'autonomie de jugement et d'indépendance ou bien au contraire, s'impliquant totalement dans l'action, perdra-t-il toute position d'extériorité indispensable à l'intervention ?

Toutes ces questions et les réponses qui en découlent nous rappellent la visée personnalisante que comporte, à notre avis, toute relation de conseil dès lors qu'elle s'inscrit dans une perspective psychologique.

Du côté des clients, elles confortent l'importance d'opérer une transformation « de la commande en demande » (Dubost, 1995) de façon à les aider, pris qu'ils sont dans des contraintes diverses, à avoir une parole en propre. Ceci signifie, plus concrètement, qu'aider le client à expliciter sa relation à l'objet nous paraît la meilleure garantie à assumer pour se prémunir à l'avance des excès du rationalisme étroit et des tentatives trop précoces d'instrumentation et d'objectivation. Celles-ci ne seront nécessaires que dans une phase ultérieure de la relation de conseil. Elles rappellent aussi le caractère spécifique de la prestation intellectuelle qui ne saurait se réduire à une quelconque procédure administrative, commande commerciale ou technique tout faite à appliquer ; à l'inverse, l'intervention s'apparente beaucoup plus à une construction lente, tâtonnante et partagée de significations débattues autour du sens d'une intervention, des techniques adoptées et des résultats que l'on peut en attendre par un jeu de questionnement (Arnaud, 1995).

De l'autre côté, c'est-à-dire celui du consultant, le caractère « pressant » et « incertain » de la demande invite à ce que le psychologue sache se dégager de l'emprise que l'on pourrait exercer sur lui de même qu'il sache opérer une clarification, voire une élucidation de la demande. Ce travail incessant de mise à distance est rendu nécessaire de par les processus de transfert, de projection, d'identification, d'idéalisation dans lesquels est souvent pris l'intervenant, de même que par les rôles qu'on peut vouloir lui faire jouer parfois (Guienne Bossavit, 1994). Tout ceci plaide en faveur d'un travail à effectuer en propre pour les consultants, bien souvent esseulés dans la pratique de leur métier ; de même celle-ci appelle à un fonctionnement plus coopératif et solidaire au sein des cabinets de conseil qui tendent bien souvent à ne subordonner les nécessités de régulation des

équipes et leur développement de compétences, qu'aux seuls impératifs de rentabilité à court terme des investissements réalisés.

6 L'intervention en psychologie des organisations : une intervention qui privilégie les dispositifs participatifs

L'intervention se présente comme une volonté de changement et de transformation de l'organisation. À ce titre, elle revêt bien une dimension sociopolitique au sens où des acteurs, ayant chacun une conception de « bien commun », vont débattre autour des finalités que doit viser l'intervention. Cette dernière n'a-t-elle pour finalité que de faire accepter des changements difficiles et de les accompagner ou bien d'instaurer un réel débat où les acteurs du changement puissent être facteurs d'innovation réelle et décideurs ultimes. Entre ces deux extrêmes et les difficultés qui tiennent aux méthodes (dispositifs participatifs souvent lourds), relations de pouvoir, temps accordé à l'intervention, il nous paraît utile aujourd'hui de rappeler le caractère d'idéal démocratique proposé par Lewin dans les années pionnières de l'intervention et son caractère de combat anti-technocratique évoqué par Enriquez (1987) dans une perspective d'histoire de l'intervention. Il va sans dire que sur ce dernier point, il ne s'agit pas de se livrer à une critique de la technique mais de l'abandon de la décision ultime, à la seule expertise comme paravent et masque au débat, à l'échange, à la construction d'un sens partagé. Intervenir dans une organisation, c'est, qu'on le veuille ou non, agir en politique au sens où l'on ne peut faire l'économie d'un débat plus ou moins contradictoire et tendu entre acteurs sociaux concernés directement ou indirectement par le changement, et qui tentent de faire intégrer leur point de vue et intérêt dans des décisions affectant bien souvent leur avenir dans l'organisation.

Cette évocation rapide de la dimension politique a pour conséquence d'obliger l'intervenant à se confronter à sa propre conception du changement social, à choisir ses types d'intervention, à définir des modalités participatives dans le déroulement de l'intervention. S'agit-il d'une simple consultation ou d'une participation réelle aux décisions ? L'important étant que le degré de participation à la décision soit le plus possible explicité et mis au jour. De même, elle oblige l'intervenant à éclairer les finalités de l'action en veillant à ce qu'elles ne soient pas uniquement subordonnées aux seuls impératifs de production mais qu'elles intègrent aussi d'autres logiques propres aux individus. Ces dernières nous paraissent essentiellement celles liées à l'existence des personnes (conditions de vie et de travail, rapport à l'environnement) et à leurs savoirs et connaissances (développement des compétences et des qualifications dans les situations de travail) favorisant des apprentissages individuels et collectifs nouveaux.

Comme on le voit, l'intervention en psychologie des organisations n'asservit pas l'individu qu'aux seuls intérêts de l'organisation ; elle se doit

d'afficher une volonté d'autonomie des personnes et d'émancipation, rejoignant par là, d'une certaine façon, l'idéal scientifique mais appliqué à des situations très concrètes.

7 L'intervention en psychologie des organisations : le souci de préserver une éthique à l'intervention

Tout au long de ces quelques pages, nous n'avons cessé d'interroger l'intervention en nous posant de multiples questions à son propos. C'est ainsi que nous nous sommes posé la question du regard que l'on portait sur elle, du caractère multidimensionnel de l'objet, des contraintes qui l'enserraient, de son caractère impliquant et engageant pour toutes les parties prenantes, des incertitudes qui l'entouraient et qu'elle avait pour objet de réduire, enfin, des acteurs qu'elle concernait. Sur ce dernier point, apparaissait une forme d'exigence, relative à l'autonomie et à l'émancipation des personnes. À bien y réfléchir, cette dernière apparaît comme rien d'autre que l'assomption d'un idéal visé par l'intervention et nécessaire à elle. Il nous semble d'autant plus requis que cette dernière est contrainte de toutes parts par des « facteurs de contingence » et qu'un idéal nous paraît indispensable à l'exercice d'une profession comme celle du psychologue.

Qu'entend-on donc par « éthique » et comment définir ce terme ? En général, ce terme revêt deux significations : il renvoie la plupart du temps à un code de bonne conduite, à des principes moraux qui doivent irriguer nos actes (nous pensons là plus particulièrement à un code de déontologie) et qui ont été édictés par un corps de professionnels, mais il renvoie aussi à une exigence, une aspiration, un appel auquel chacun de nous est soumis et auquel il décide de répondre ou non.

Cette deuxième acception du terme nous paraît d'autant plus intéressante à retenir qu'elle est d'orientation philosophique, discipline qui a toujours été très liée à la psychologie. Ainsi l'éthique s'affiche-t-elle comme une exigence pour le consultant à l'égard de ses propres pratiques ; elle est une activité réflexive de la pensée qui s'oppose autant à la croyance (l'opposé du vrai) qu'à l'idéal prométhéen (l'opposé du réalisme). Elle est plus précisément recherche du juste et du raisonnable dans un univers qui invite plus souvent à la toute-puissance et à l'emprise. Néanmoins, elle n'est pas que « vague à l'âme » pour psychologues au sens où elle peut trouver quelques applications concrètes dans l'activité quotidienne du consultant.

C'est ainsi que ces exigences peuvent être déclinées sur les plans suivants :

- vis-à-vis de soi-même : le travail de dégagement et d'engagement du sens peut s'opérer dans la recherche d'une juste mesure entre : s'impliquer tout en préservant son indépendance de jugement ; respecter le terrain et réha-

biliter la description face aux tentations de céder au brio intellectuel et à la fascination pour un outil ; peser la juste préparation entre la composante technique du dossier et l'engagement dans des processus ;

- vis-à-vis de l'organisation : affirmer de façon plus nette la spécificité du point de vue de la psychologie au sein des équipes pluridisciplinaires et sa différence avec la psychologie naïve avec laquelle on la confond généralement ; choisir des structures et des organisations qui permettent l'exercice de son activité professionnelle dans des conditions satisfaisantes de maintien et de renouvellement des connaissances ; demeurer attentif à la logique du cabinet au sein duquel le psychologue insère son activité. Il faut savoir que ce n'est pas la logique du profit qui est en soi contestable (Balicco, 1997) mais plutôt une certaine pratique qui parfois en résulte. Or celle-ci est très différente, selon qu'on pratique en grande entreprise où figurent des services spécialisés (par exemple, SNCF) avec des moyens importants, et des petits cabinets, tournés pour certains vers le profit à court terme et peu embarrassés par les méthodes scientifiques d'évaluation. Enfin, pour ne se tenir qu'à ces quelques points, construire dans les équipes de travail, une forme d'organisation permettant à chacun d'exprimer ses compétences et donc de se développer.

Ces quelques principes éthiques suggérés ici de façon non exhaustive nous paraissent propres à éclairer l'activité du consultant au quotidien. Ils sollicitent une attitude de la part de l'intervenant beaucoup plus qu'ils ne lui commandent un comportement de l'extérieur. À cet égard, ils nous paraissent respecter sa liberté, garantie d'une éthique authentique.

8 Quelques problèmes soulevés par l'intervention en psychologie des organisations

La consultation en psychologie des organisations nous paraît soulever un certain nombre de problèmes et d'interrogations que l'on peut énoncer ici.

8.1 Le primat de l'action sur la connaissance

Le monde de l'organisation est en tout premier lieu celui de l'action et de la décision. Tous les jours des décisions y sont prises en temps réel par la saisie d'opportunités qui se présentent ou pour réduire des menaces qui pèsent sur l'avenir de l'entreprise au quotidien. En conséquence, on ne saurait donc être surpris de ce que les décideurs ou clients privilégient la résolution des problèmes sur l'analyse, l'intuition sur la raison.

En effet, l'urgence, la nécessité d'apporter des réponses rapides privilégient d'une certaine façon l'usage de cette faculté très commode si l'en est puisqu'on peut la définir comme « une saisie immédiate de la vérité sans

l'aide du raisonnement ou bien comme faculté de prévoir et de deviner » (*Larousse illustré*, 1989). Cette faculté possède l'avantage de se substituer, avec un certain bonheur pour le décideur (à la recherche permanente de gain de temps) au long cheminement fastidieux du raisonnement, si peu assuré de ses conclusions, souvent partielles, provisoires et limitées et pas toujours utiles à l'action.

À l'inverse, le monde du savoir et de la connaissance (universités, grandes écoles, etc.) privilégie beaucoup plus le raisonnement et la construction intellectuelle. Le risque du consultant en psychologie des organisations – qui la plupart du temps sert le premier mais provient du second – est donc de ne développer et produire de la connaissance sur un objet qu'au seul impératif qu'elle soit utile à l'organisation. N'y a-t-il pas dans cette perspective-là un risque d'appauvrissement des connaissances puisqu'au final, elles ne sont plus là pour éclairer l'action mais les obstacles qu'elle rencontre, l'action devenant en elle-même sa propre fin ?

Pour notre part, si le débat reste ouvert entre le monde de la connaissance « ordinaire » et celui de la connaissance « scientifique », nous ne cédon pas pour autant au fatalisme ou à l'anathème. En effet, le monde du conseil psychologique nous apparaît comme un monde à mi-chemin entre la connaissance et l'action et situé au carrefour des contradictions de notre société. Le consultant n'est ni un homme de science, ni un homme d'action. Il nous apparaît beaucoup plus comme un « traducteur », c'est-à-dire quelqu'un qui accommode les théories scientifiques pour en faire des outils d'action mais aussi comme un « médiateur » entre deux mondes qui fonctionnent selon deux logiques différentes mais ayant besoin l'un de l'autre.

8.2 *Les risques de l'implication et la perte de la position d'extériorité*

Une tendance apparaît aujourd'hui dans les activités de conseil et qui porte à orienter le travail du consultant vers des modes plus partenariaux avec le client. Cela signifie que le consultant se voit de plus en plus tenu de développer des approches plus interactives, sur mesure, plus sollicité à mener des activités de coordinateur ou d'animateur de projet que celles de vendeur de méthodes, de services ou de produits.

Cette tendance a pour conséquence d'impliquer très fortement le consultant, voire de lui faire prendre davantage de risques. En effet, la coordination de projets le conduit bien souvent à devoir faire preuve de qualités le plus souvent assez contradictoires et détenues par un seul homme. C'est ainsi qu'il doit avoir le sens de l'autorité mais aussi faire preuve de diplomatie, être capable d'impulser des initiatives mais être malgré tout, respectueux de la hiérarchie, élaborer des tableaux de bord de suivi quantitatifs de sa mission tout en ne négligeant pas l'approche qualitative, etc. En bref, il tend à devenir cette nouvelle figure de proue de la société et du conseil qui

accompagne avec un dynamisme moteur les évolutions et les changements générés par les multiples systèmes en interaction (Toutout, 1998).

La question que nous posons est celle-ci : le psychologue est-il préparé dans sa formation à vivre une si forte implication ? Est-il préparé à faire face aux situations insécurisantes et pressantes qu'on peut désormais lui proposer ? Est-il armé pour répondre à toutes les questions ou pour faire preuve de toutes les compétences qu'on attend de lui. A-t-il été formé dans sa vie d'étudiant à prendre de telles responsabilités, à développer des compétences de créativité, de chef de projet, de prise de risque ? Si de telles qualités sont attendues et bien d'autres encore, nous pensons qu'il est urgent d'ajouter à la formation, une formation plus axée sur son développement personnel et sa plus grande ouverture à l'environnement. Ce n'est, nous semble-t-il, qu'à cette condition que le psychologue consultant pourra préserver une forme d'« extériorité » dans le travail de conseil qui constitue sa spécificité profonde.

8.3 *L'instrumentation et le retour de l'éthique*

Les difficultés actuelles, le développement de l'affairisme et des compromissions économiques, les impératifs de survie mais aussi celles de la cohésion sociale tendent à contraindre de plus en plus les responsables et les décideurs à expliciter les modalités d'exercice de leur activité.

C'est ainsi que l'on voit aujourd'hui se développer un regain pour l'éthique, très incitatif du même coup à réinterroger le concept d'instrumentation. Rappelons que celui-ci peut être défini comme cette capacité à faire plier l'autre à notre volonté et/ou à le faire agir selon nos intérêts propres. Nous pensons très profondément que le travail du consultant en psychologie des organisations consiste bien, comme nous l'avons déjà évoqué plus haut, à aider le « client » à passer de la commande à la demande, de la position de client à celle de personne. Ce n'est qu'à cette condition d'accès à la parole authentique que cette personne pourra advenir, comprenant du même coup que les autres peuvent avoir, eux aussi, une parole authentique et des intentions légitimes. Débattre des finalités entre acteurs nous apparaît comme le moyen le plus sûr d'éviter la réification de l'autre.

8.4 *Les excès de la vision procédurale de l'organisation*

Une vision de l'entreprise s'est développée depuis quelques années déjà et tend à faire recette. C'est celle qui consiste à l'envisager comme une « opération » prévisible dans ses réactions. Étant prévisible, répétitive, on peut donc lui appliquer une norme (qualité ou autre). Cette vision par trop prescriptive et normative de l'entreprise nous apparaît aux antipodes de la réalité de ce qu'elle est et de pourquoi elle vit. Véritable organisme vivant, se

nourrissant d'échanges tant en interne qu'en externe, elle nous apparaît au contraire comme une instance constamment sollicitée tant dans sa forme originale, dans ses interactions avec l'environnement que dans son développement et sa croissance.

L'entreprise est beaucoup plus une « régulation » ; rien ne s'y répète à l'identique. En conséquence, vouloir la mettre en coupe réglée, prévoir et indiquer tout ce qu'on doit faire comme dans certains abus des démarches qualité, nous apparaît comme le plus sûr moyen de déresponsabiliser les personnes et de mal utiliser leur esprit d'initiative.

Nous pensons que le consultant d'orientation psychologique se doit d'accompagner les démarches qualité en mettant l'accent sur le primat des hommes sur les systèmes. Sans renier ce qu'elles peuvent apporter d'intéressant pour la performance de l'entreprise, c'est dans un esprit de compréhension des processus et dans l'adoption d'une démarche adaptative qu'il faut envisager réellement leur apport et non dans leur application rigide et lourde.

Conclusion

Les évolutions rapides et les incertitudes croissantes de la société appellent au développement accéléré de consultants en psychologie des organisations chargés de les accompagner et de les réduire. Ces exigences, bien souvent immodérées, peuvent conduire à les doter d'images fallacieuses, telles que celles du « gourou tout-puissant » ou du « bouc émissaire idéal ». C'est qu'en effet, le conseil en psychologie des organisations n'est pas démuné de difficultés ou de pièges. Il nous paraît aujourd'hui devoir relever un certain nombre de défis que l'on peut circonscrire autour des grands thèmes suivants (Gilbert, 1997).

Le défi explicatif

Le plus souvent, les problèmes posés relèvent de situations complexes, dotées de multiples composantes (humaines, techniques, gestionnaires, stratégiques) ou, si l'aspect psychologique ou individuel n'est pas absent, il n'est plus pour autant ni déterminant, ni premier. Ceci doit conduire le consultant psychologue à accepter de partager l'analyse et de l'ouvrir à d'autres perspectives telles que celles de la gestion, de la sociologie, de l'anthropologie, de même qu'à accroître sa connaissance de techniques et dispositifs particuliers (par exemple, norme qualité, 35 heures, etc.).

L'individu n'apparaît plus en effet comme premier mais beaucoup plus comme quelqu'un « d'impliqué dans une situation problème » dont seule l'analyse multidisciplinaire permet d'éclairer le sens du comportement et donc d'arrêter les solutions à envisager. Il nous paraît ainsi important de

former les futurs consultants en psychologie des organisations à d'abord « penser globalement » avant « d'agir localement en spécialités ». Ce n'est qu'à cette condition nous semble-t-il qu'ils éviteront de recourir au psychologisme, réduction abusive à la seule explication psychologique qui les discrédite bien souvent. Ceci suppose l'affirmation d'une spécificité et la participation à des équipes pluridisciplinaires.

Le défi prescriptif

Le conseil psychologique doit s'appuyer sur du vrai pour être utile au client qui doit s'engager dans une décision dont il mesurera plus ou moins les effets, mais ne se réduit-il qu'à cela ? Il nous paraît important de rappeler, en effet, que le décideur ou la personne qui consulte n'a pas pour seul but la recherche de la vérité, mais beaucoup plus modestement la recherche de solutions à un problème d'action qui lui est posé dans une situation donnée. Comment traduire dans l'action des connaissances théoriques sans qu'elles soient en partie dégradées ? En même temps, comment ne pas être conscient que le décideur ou la personne n'agit pas seulement qu'en appliquant purement et simplement des connaissances théoriques ? Il apparaît bien souvent dans le conseil psychologique que le vrai est bien vite subordonné à l'utile et qu'il est, en dernier ressort, impossible « d'avoir raison contre le client ».

En conséquence, si la psychologie demeure une science explicative et interprétative, il nous paraît important de rapprocher les hommes de science des consultants de façon à réduire les malentendus qui existent entre eux. Nous pensons en effet que ce sont ces derniers qui contribuent à accréditer l'idée que la psychologie relève du bon sens ou bien de l'inutilisable. L'utile, en effet, ne relève pas que du vrai, de même que le vrai ne conduit pas toujours nécessairement à l'utile. Le dialogue entre les deux est rendu d'autant plus nécessaire que d'un côté, le consultant en psychologie des organisations est, rappelons-le, un traducteur de connaissances en action qui peut s'avérer vite un faussaire, et de l'autre, le chercheur, quelqu'un qui crée dans des conditions expérimentales un homme qui peut s'avérer n'exister qu'en laboratoire.

En conclusion provisoire sur ce thème vaste, nous voudrions affirmer que la prescription sous forme de conseil ne nous paraît pas incompatible avec l'interprétation dès lors que le consultant connaît les conditions de son intervention, les outils qu'il manie et les limites de ces derniers. Ce n'est qu'à ces conditions qu'il peut espérer renouer le dialogue, jamais totalement rompu, avec l'homme de science.

Ainsi, la science psychologique avec conscience de soi et de ses outils, nous paraît, pour paraphraser un auteur célèbre, éloigner de la ruine de l'âme et pouvoir servir le conseil psychologique dès lors qu'elle s'interroge sur elle-même et les conditions de sa production.

Le défi éthique

Le consultant en psychologie des organisations est aussi confronté à un défi éthique et ceci à double titre. Tout d'abord, en tant que psychologue, il est tout entier tourné vers le service de la personne qu'il ne subordonne pas, ni ne sacrifie à l'intérêt dénommé « supérieur » de l'organisation. Mais ce n'est pas tout. Il est aussi un consultant, rompu à la dimension politique de l'organisation et donc aux multiples jeux des acteurs. Ceci le conduit à examiner et à s'interroger sur le client qu'en définitive il sert et sur le système décisionnel qui n'est pas toujours aisément identifiable et lisible du premier coup d'œil. Surtout les conditions actuelles de travail (pression au résultat, stress, fatigue, etc.) ont fini par être intériorisées par les personnes au point que ces dernières finissent par trouver la violence comme légitime et naturelle et l'exclusion comme inévitable. Cette « soumission librement consentie » constitue un véritable défi pour le consultant dont la mission vise à permettre aux individus d'accéder à l'autonomie et à l'émancipation plus qu'à l'asservissement à un système ou à un autre. Elle appelle à reconsidérer le conseil psychologique dans toute son acceptation personnalisante et ceci en identifiant les nouvelles figures actuelles du technocratisme et de la souffrance humaine. Ceci demeure le programme à édifier pour les nouvelles générations de consultants en psychologie des organisations.

Nature de l'approche	Approche cognitive	Approche dynamique/ analytique	Approche systémique/ interactionnelle	Approche humaniste et existentielle
Buts de l'approche	- Expliquer le comportement à partir de phénomènes observables. - Comprendre la nature des fonctions cognitives. - Étude des réactions de l'homme en situation de travail.	- Voie militante : rendre conscient des rapports sociaux. - Voie thérapeutique : élucider, rendre plus autonome l'individu.	- Analyser l'organisation comme un système en interaction. - Favoriser et accompagner le changement.	- Développer l'homme et l'organisation de façon conjointe. - Humaniser les rapports sociaux.
L'organisation vue comme...	- Lieu d'application des connaissances. - Lieu d'expérimentation.	- Lieu ou prison ou psychisme. - Lieu et système sociopolitiques.	- Lieu en perpétuelle évolution. - Construit social.	- Lieu de développement des hommes et des organisations.

Quelques pratiques	- Plans d'expérience. - Études expérimentales et scientifiques.	- Coaching. - Psychologie dynamique. - Fonctionnement des organisations.	- L'analyse socio-technique. - L'analyse sociologique des organisations. - L'analyse système.	- Développement des équipes. - Développement des organisations. - Management participatif.
Centration de l'intervention plutôt sur...	- L'objet. - Les méthodes. - L'expertise.	- L'analyse de la demande des acteurs. - L'analyse des dysfonctionnements dans le travail (violence, stress, conflits).	- Les processus d'action et les effets attendus. - Les acteurs.	- L'intégration et l'appropriation des structures par les hommes.
Profil de l'intervenant d'orientation psychologique	- Expérimentaliste. - Psychologue du travail/ergonome.	- Psychanalyste. - Sociologue clinicien.	- Psychosociologue. - Éducateur.	- Psychologue social. - Agent de changement.

LECTURES CONSEILLÉES

- CROZIER M., FRIEDBERG E. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- DUBOST J. (1987). *L'intervention psychosociologique*, Paris, PUF.
- GILBERT P. (1988). *Gérer le changement dans l'entreprise*, Paris, ESF.
- GUIENNE BOSSAVIT V. (1994). *L'intervention d'orientation psychosociologique*, Paris, L'Harmattan.
- PETIT F., DUBOIS M. (1998). *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod.
- SAINSAULIEU R. (1990). *L'entreprise, une affaire de société*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- THIEBAUD M., RONDEAU A. (1987). *Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation*, Neuchâtel, AIPTLF.

Troisième partie

L'ORGANISATION COMME SYSTÈME D'EMPRISE

6 STRUCTURE ET STRUCTURATION DES ORGANISATIONS*

Introduction

Les recherches à la base du courant des relations humaines ont, dans l'analyse organisationnelle, établi une distinction entre l'organisation formelle et l'organisation informelle. L'organisation formelle comprend « les systèmes, les politiques, les règles et les règlements de l'usine qui déterminent ce que les relations d'une personne à une autre doivent être afin d'accomplir efficacement la tâche de production technique... » (F.J. Roethlisberger, W.J. Dickson, « L'organisation industrielle comme système social », in J.-F. Chanlat, F. Seguin, *L'analyse des organisations*, G. Morin, 1983, p. 138).

Elle est mise en place pour coordonner les efforts afin d'atteindre les objectifs économiques. L'organisation informelle est constituée des relations interpersonnelles de fait qui se développent entre les individus. Elle prend en compte « les sentiments et les valeurs » des individus.

Après avoir séparé le système formel de l'informel, le courant des relations humaines s'est focalisé sur l'étude du système informel avec le souci ouvertement affirmé de le mettre au service du système formel (Roethlisberger, Dickson, 1939). Les recherches sur le système formel seront, en Europe surtout, abandonnées aux gestionnaires. Les psychologues des organisations développeront des investigations sur les groupes informels (Savoie et Brunet (éd.), 1995) en analysant notamment leur rôle par rapport à l'organisation (rôle de contestation ou de régulation ; Lemoine, 1995). Dans cette logique

de séparation, les professionnels de la psychologie du travail et des organisations auront tendance à privilégier les interventions sur les personnes (styles hiérarchiques, communication...) et à ne pas articuler ces actions sur l'analyse structurelle. Convaincus du caractère discutable de cette position, nous voudrions présenter ici les paramètres permettant d'analyser les structures organisationnelles. Nous montrerons ensuite comment les travaux portant sur la structuration seront progressivement amenés à refuser de séparer l'action des membres de l'organisation du contexte structurel.

1 La structure et ses caractéristiques

On trouve dans la littérature de nombreuses définitions de ce qu'est la structure d'une organisation. Nous retiendrons la définition de Mintzberg. Cet auteur note que toute organisation est bâtie sur deux opérations fondamentales : une division du travail entre des individus et entre des groupes. Cette division, susceptible de conduire à l'éclatement, est compensée par la mise en place de mécanismes de coordination. Il existe cinq moyens fondamentaux pour assurer la coordination : l'ajustement mutuel (la coordination se fait par communication informelle), la supervision directe (un responsable coordonne l'action de ses subordonnés), la standardisation des procédés (on programme le contenu du travail), la standardisation des résultats (on donne aux salariés un objectif à atteindre), la standardisation des qualifications (c'est la formation des exécutants qui permet d'assurer la coordination). Mintzberg (1982, p. 18) affirme que « la structure d'une organisation peut être définie comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ».

Plusieurs moyens seront utilisés dans les organisations pour assurer ces opérations. Nous définirons simplement les principaux en notant qu'ils constituent des paramètres de conception de la structure. Les caractéristiques de la structure sont les suivantes :

- la **spécialisation** : la spécialisation est un paramètre qui concerne les postes de travail. Au niveau des postes, on distingue la spécialisation horizontale, qui se définit par le degré de variété des tâches, de la spécialisation verticale qui concerne le contrôle exercé par le salarié. Kalika retient dans ses recherches une autre dimension de spécialisation, la spécialisation fonctionnelle, qui touche la forme générale de l'organisation. Elle se définit comme « le degré de structuration en services distincts des activités de l'entreprise » (M. Kalika, *Structures d'entreprises*, Economica, 1988, p. 47). Elle renvoie au nombre de services spécialisés présents dans une entreprise ;
- la **standardisation** : la standardisation consiste à définir des règles et des procédures permettant de réguler les activités ;

- la **formalisation** : la formalisation complète la standardisation puisqu'elle désigne le caractère écrit des règles et des procédures. Elle s'évalue en enregistrant la liste des documents écrits : organigramme, fiches de fonction qui précisent les tâches accomplies au niveau des différents postes, par exemple ;
- le **regroupement** des postes en unités : le regroupement des postes en unités constitue une caractéristique organisationnelle essentielle : il est marqué par la constitution d'équipes de travail qui disposent de ressources ; l'existence de ces unités va poser des questions importantes : celle de la direction de l'unité, celle de l'évaluation des performances. Mais également, l'existence d'unités distinctes débouchera sur la question des identités sociales constituées autour de ces groupements ainsi que des relations entre les différentes unités. Il existe deux bases essentielles de regroupement : le regroupement par spécialité (en fonction du savoir, des compétences, de la nature du travail) ; le regroupement par marché (produit, client ou zones géographiques). Ces deux bases fondamentales de regroupement sont associées dans l'organisation matricielle ;
- la **taille des unités** : la taille retenue pour les groupes de travail contribue à définir l'allure générale de l'organigramme. Elle définit l'intervalle de contrôle, c'est-à-dire le nombre de subordonnés dépendant d'un responsable. Elle est de plus liée avec le nombre de niveaux hiérarchiques de l'organisation. Les groupes à effectifs élevés mènent à un aplatissement de la structure. Par contre constituer des groupes à faible effectif conduit à augmenter le nombre de niveaux hiérarchiques de l'organisation ;
- la **prise de décision**, centralisation ou décentralisation : le niveau auquel les décisions sont prises dans les organisations est un indicateur du caractère centralisé ou décentralisé de la prise de décision. Cette variable est très difficile à mesurer compte tenu de la grande diversité des décisions qui se prennent ;
- la **planification** et le **contrôle** : la planification (Kalika, 1988) est appréhendée par l'existence d'une stratégie, de plans qui constituent les étapes nécessaires pour la mise en œuvre de la stratégie, de politiques générales (qui sont des règles de large portée permettant aux différents responsables d'unités de prendre des décisions allant dans le sens des orientations définies par la direction), de budgets. Le contrôle, qui permet d'assurer que l'utilisation des ressources et que les résultats sont conformes aux objectifs, prend différents aspects (procédures comptables et budgétaires, suivi des stocks, évaluation des performances des salariés...).

Ces différentes dimensions de la structure ont donné lieu à une opérationnalisation permettant d'assurer des analyses statistiques. Pugh, Hickson et Hinings (1969) ont construit soixante-quatre échelles permettant de mesurer l'état des paramètres de conception. L'analyse factorielle assure un regroupement en trois dimensions principales :

- la **structuration des activités** : elle désigne la définition explicite du comportement du salarié. Elle inclut le degré de spécialisation des rôles, le degré de standardisation ainsi que la formalisation ;
- la **concentration de l'autorité** : cette dimension désigne notamment le fait que la prise de décision est centralisée aux plus hauts niveaux hiérarchiques ;
- le **contrôle hiérarchique** du cheminement du travail de production : cette dimension précise jusqu'à quel point le contrôle est exercé par le personnel hiérarchique ou par l'intermédiaire de procédures impersonnelles.

2 Le modèle des configurations structurelles de Mintzberg

La combinaison des différentes caractéristiques définit la forme structurelle d'une organisation. Différents auteurs (Pugh, Hickson, et Hinings, 1969 ; Kalika, 1988 ; Van de Ven, 1976) se sont employés à repérer des similitudes au niveau des formes structurelles constituant des modèles types. De tous ces modèles, celui de Mintzberg est le plus intéressant : il présente l'avantage d'être compatible avec les autres modèles qui sont plus partiels et il assure une remarquable intégration d'une littérature disparate.

2.1 Présentation du modèle

À partir d'une approche « système », Mintzberg classe les organisations en configurations structurelles. Elles sont constituées de l'association de paramètres de conception, de facteurs de contexte (environnement, taille...). Chaque configuration se caractérise par l'utilisation privilégiée d'un mécanisme de coordination mais également par le rôle majeur joué par une composante de l'organisation. Il convient donc que l'on définisse les composantes de base de l'organisation :

- le centre opérationnel est chargé de la production des biens et des services ;
- le sommet stratégique dispose des responsabilités les plus larges (définition de la stratégie de l'organisation, gestion des relations à l'environnement et du fonctionnement interne) ;
- la ligne hiérarchique est constituée de tout le personnel d'encadrement dont la présence est rendue nécessaire par la taille de l'organisation. Ces cadres auront pour mission de diriger les salariés du centre opérationnel mais également de faire la liaison entre l'unité qu'ils dirigent et les autres unités de l'organisation ;
- « la technostructure est composée des différents salariés (spécialistes des méthodes, spécialistes de planification et de comptabilité...) qui sont les

moteurs de la standardisation dans l'organisation » (H. Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Éditions d'Organisation, 1982, p. 47) ;

- les fonctionnels de support logistique : il s'agit de salariés qui ne sont pas directement engagés dans la production des biens et des services mais qui fournissent un support indirect à cette mission (par exemple, le restaurant d'entreprise).

Dans ses premiers travaux, Mintzberg distinguera cinq configurations structurelles. Une sixième (organisation missionnaire) sera présentée dans les publications plus récentes (Mintzberg, 1990). Nous n'évoquerons que les cinq configurations de base qui seront décrites de manière sommaire :

- la **structure simple** : elle est le plus souvent constituée d'un responsable et de quelques salariés. Le sommet stratégique occupe une position centrale et la supervision directe est le mécanisme principal de coordination. Il s'agit d'une structure souple, organique, particulièrement adaptée à un environnement simple et dynamique (car tout dépend d'un seul) ;
- la **bureaucratie mécaniste** : cette structure caractérise les entreprises de production de masse, qui sont positionnées dans un environnement simple et stable. Elle est mise en œuvre également par de nombreuses administrations et par des entreprises de service (assurances, banques). Elle se caractérise par une spécialisation très poussée et par une forte standardisation. Le comportement des salariés est encadré par des règles et des procédures. Les spécialistes de la technostructure, chargés de la standardisation, constituent la partie essentielle de cette structure ;
- la **structure divisionnalisée** : une structure divisionnalisée est composée par le regroupement d'unités tournées vers des marchés différents. Les divisions sont relativement indépendantes les unes des autres. Le siège laisse une large autonomie de décisions aux unités. Toutefois il fixe aux divisions des objectifs à atteindre (on parlera de standardisation des résultats) et contrôle les performances. La diversité des marchés est un facteur de contexte favorisant l'apparition de structures divisionnalisées dans des entreprises organisées en bureaucratie mécaniste ;
- la **bureaucratie professionnelle** : il s'agit d'organisations situées dans un contexte complexe et stable. Le centre opérationnel intègre des salariés hautement qualifiés qui contrôlent directement leur travail (chirurgien dans des hôpitaux, professeurs à l'université) : les procédures de travail sont trop complexes pour permettre une standardisation. Le centre opérationnel constitue l'élément clef de cette configuration ;
- l'**adhocratie** : c'est la structure la plus récente qui rompt avec les principes classiques de l'organisation fondés sur l'unité de commandement. Elle est faite pour l'innovation dans des environnements complexes faisant appel à des connaissances élaborées, et dynamiques (travaux non répétitifs). Il s'agit d'une structure organique, très souple, faiblement

standardisée et consistant à réunir sur un même projet des spécialistes divers (organisation matricielle combinant une organisation par spécialité et par produit). Cette structure apparaît dans les industries de pointe (aéronautique, électronique...).

Nous avons présenté de manière très sommaire les différentes configurations structurelles distinguées par Mintzberg. Il est évident que ces configurations n'existent pas à l'état pur. Ainsi nous avons étudié la structure de vingt-quatre entreprises à technologie évoluée, c'est-à-dire entreprises positionnées dans un environnement complexe et dynamique. Nous avons constaté que seulement cinq de ces entreprises (Louche, Grandadam, 1994) ont une structure adhocratique pure, structure adaptée à leur environnement. Une comparaison internationale (Ackroyd, Louche, Létiche, 1997) nous a amenés au même constat. Toutefois, Mintzberg fournit par ses recherches un excellent outil d'analyse des organisations et certains travaux actuels confirment la pertinence du modèle (Francfort, Osty, Sainsaulieu et Uhalde, 1995).

2.2 *Discussion*

Malgré son intérêt, le modèle de Mintzberg (1982, 1990) doit, à notre avis, être discuté à deux niveaux : sa capacité à intégrer les évolutions récentes marquant les organisations ainsi que sa conception de la structuration des organisations.

2.2.1 *La prise en compte des évolutions récentes*

Dans le modèle de Mintzberg, la configuration en « bureaucratie mécaniste » est adoptée par beaucoup d'entreprises de services (banques, compagnies d'assurance), par des administrations (la poste) mais également par les entreprises de production de masse. Elle est adaptée aux entreprises de grande taille qui ont un volume de travail suffisant pour permettre la standardisation. Le travail est simple (pour que la rationalisation soit possible) et l'environnement prévisible. Cette prévisibilité est une condition de la définition de normes d'exécution. Cette structure se caractérise par une très forte spécialisation des salariés et une division du travail poussée à l'extrême.

Or les conditions de fonctionnement des entreprises de production se sont considérablement modifiées (Livian, 1995 ; Tregaskis, Brewster, Mayne, Hegewish, 1998) sous l'influence de deux groupes de facteurs : des facteurs technologiques d'une part (amenant une complexification des processus de production) et des facteurs économiques, d'autre part (pressions du marché, diversification des produits et des services qui touchent même la production de masse). Les relations entre les entreprises et leur environnement se sont transformées. Le modèle mécaniste de Mintzberg fonctionne dans le cadre d'un environnement simple et stable permettant au service des méthodes de rationaliser la production. Dans la situation

actuelle, de nombreuses entreprises doivent faire face à des demandes particulières, variées et accompagnées d'exigences au niveau de la qualité.

On a donc assisté à la mise en place de politiques de flexibilité (Reilly, 1998 ; Stroobants, 1993), qui ne s'accommodent pas des principes d'organisation de la bureaucratie mécaniste. Ces politiques transforment la gestion de la main-d'œuvre (appel plus fréquent à des personnels intérimaires, développement du temps partiel, utilisation massive de contrats précaires dénoncée par les organisations syndicales, etc.). Elles conduisent également, au niveau de l'organisation du travail, à prendre une certaine distance avec le taylorisme et le fordisme. On voit apparaître différentes formules d'organisation flexible (gestion à flux tendus, production décentralisée en îlots...), qui conduisent à favoriser la polyvalence et une certaine autonomie des salariés. Les études du ministère du Travail (de Terssac *et al.*, 1994) montrent que même si les contraintes normatives se multiplient pour les salariés, ces normes ne prescrivent pas des modes opératoires précis. Dans ces conditions, les salariés indiquent dans les enquêtes qu'ils bénéficient d'une marge de manœuvre de plus en plus étendue. La recherche de flexibilité affectera aussi, au niveau macro-organisationnel, les structures et les mécanismes de coordination : on assistera à un allègement des services fonctionnels, à la réduction de la hauteur de la ligne hiérarchique, au développement des organisations par projets ou d'organisations en réseaux (Lazega, 1994). Ainsi, de Terssac *et al.* (1994, p. 60) écrivent à propos des nouvelles formes d'organisation : « L'absence de données répétitives, prévisibles et programmables conduit à concevoir l'entreprise comme un réseau de centres de décision... » (« Quelques tendances dans l'organisation des systèmes de production », *Performances humaines et techniques*, 1994).

Le modèle de « bureaucratie mécaniste », décrit par Mintzberg, ne prend pas en compte ces nouvelles formes d'organisation. Une adaptation s'impose.

2.2.2 La structuration des organisations

On peut regretter que Mintzberg ne traite pas de manière satisfaisante de la question des déterminants de la structure et donc de la structuration des organisations. Sur cette question il adopte des points de vue divers et pas toujours compatibles. Dans certaines parties de ses ouvrages (1982, 1990), Mintzberg explique par des facteurs de contexte l'état de la structure de l'organisation. Il considère le rôle exercé par quatre facteurs de contingence : l'âge, la taille, le système technique et l'environnement. Il reprend l'hypothèse selon laquelle l'efficacité d'une organisation résulte d'une adéquation entre les paramètres de conception et les facteurs de contingence. Il la prolonge en indiquant que l'efficacité d'une structure nécessite une cohérence au niveau de l'ensemble des paramètres de conception et des facteurs de contingence. Mais dans d'autres parties de ces mêmes ouvrages, Mintzberg souligne les faiblesses méthodologiques des études qui considèrent que les facteurs de

contexte agissent comme des variables indépendantes qui détermineraient l'état des paramètres de conception (variables dépendantes). Il propose alors de raisonner en termes de configurations et donc dans une approche système dans laquelle l'examen de relations unilatérales de causalité entre facteurs de contexte et structure n'a plus de sens. Mintzberg présente alors les configurations comme un regroupement « naturel » lorsqu'il écrit :

« Les éléments de notre analyse, les mécanismes de coordination, les paramètres de conception et les facteurs de contingence paraissent se regrouper de façon naturelle en types de configurations »

Structure et dynamique des organisations, Éditions d'Organisation, 1982, p. 268.

Puis dans la suite de ces analyses, Mintzberg fait référence aux acteurs en considérant que les différents éléments de l'organisation poussent l'organisation vers une structure qui lui assure le contrôle des décisions, la technostructure pousse à la standardisation qui assure son pouvoir, le centre opérationnel à la décentralisation qui lui permettra de travailler de manière autonome... La structure résultera de « conditions » qui vont favoriser telle ou telle composante de l'organisation. Ces conditions ne sont pas définies et leur articulation avec les stratégies déployées par les différents acteurs de l'organisation n'est pas considérée. Il convient donc d'examiner la place faite au contexte et aux acteurs par les recherches portant sur la structuration des organisations.

3 Les facteurs explicatifs de la structure

Depuis les années soixante se développent des recherches qui ont pour objectif de mettre en évidence des facteurs explicatifs de la structuration des organisations.

3.1 *Le rôle des facteurs de contexte*

Le rôle des facteurs de contexte (environnement, taille, technologie...) sera mis en valeur par la théorie contingente des organisations (ou théorie de la contingence structurelle). Cette orientation relativiste des organisations (Lawrence, Lorsch, 1989) s'appuie sur les propositions suivantes :

- il n'y a pas une structure type qui serait adaptée à toutes les situations ;
- une organisation ne peut être isolée de son contexte ;
- les facteurs de contexte affectent les caractéristiques structurelles des entreprises ;
- l'adéquation contexte-structure est une condition de réalisation de performances élevées.

Ces idées ont été éprouvées dans de nombreuses recherches empiriques. S'intéressant à la taille des entreprises, Blau et Schoenherr (1971) montrent que les grandes organisations sont plus formalisées et connaissent un degré élevé de différenciation. Woodward (1987) a placé la technologie au centre de ses recherches. Elle distingue, suite à un regroupement, trois technologies de production (unitaire, de masse, en continu). Elle montre qu'il existe des relations entre la technologie et la structure. Par exemple, dans la production à l'unité, il est impossible d'introduire la standardisation et la formalisation. Les salariés sont placés sous l'autorité d'un responsable : l'intervalle de contrôle est étroit ; par contre, dans la production de masse, on a une standardisation élevée. Dans ces conditions, la coordination ne s'effectue pas par supervision directe mais par l'intermédiaire des règles d'exécution définies par la technostructure. De ce fait, il n'est pas utile que l'intervalle de contrôle soit étroit... D'autres chercheurs (Lawrence et Lorsch, 1989, par exemple) ont placé l'état de l'environnement au cœur de leurs recherches. Plusieurs caractéristiques de l'environnement ont été distinguées (son caractère stable ou dynamique, sachant qu'un environnement est qualifié de stable même s'il connaît des changements, à condition que ces changements soient prévisibles ; son caractère complexe ou simple en fonction des connaissances à mobiliser pour produire le bien ou rendre le service...).

Les recherches empiriques montrent qu'un environnement stable conduit à une bureaucratisation de la structure, alors qu'un environnement dynamique conduit à une structure flexible (Burns et Stalker, 1961). L'environnement complexe appelle une structure décentralisée alors qu'un environnement simple favorise la centralisation (Hage, Aiken, 1967).

L'approche contingente des organisations a eu l'immense mérite d'introduire un certain « relativisme structurel » en montrant qu'il ne pouvait pas y avoir un *one best way* en matière d'organisation. Toutefois, même si elle continue à inspirer des recherches (Covin, Prescottt, Slevin, 1990 ; Braguier, 1994), l'approche contingente a été l'objet de critiques sévères.

Child (1972), dans un article très connu, reproche à la théorie contingente de rester muette sur les processus par lesquels le contexte déterminerait la structure. Il considère qu'un véritable modèle explicatif devrait prendre en compte les choix stratégiques des acteurs qui sont en position dominante et qui peuvent changer l'état des facteurs de contexte (par exemple, l'entreprise choisit son environnement...). Il rejoint ainsi les vues de Chandler (1962) pour qui les choix stratégiques constituent une variable essentielle en théorie des organisations. Crozier et Friedberg (1977) consacreront également un chapitre de leur livre *L'acteur et le système* à la critique de l'approche contingente. Ils montrent les carences théoriques de recherches qui ne procèdent que d'une description statique (constituée des corrélations entre les structures et les facteurs de contexte). Ils refusent ensuite un déterminisme simpliste qui méconnaît le caractère construit et contingent de la structure.

On est en présence de tout autre chose que d'une adaptation unilatérale de l'organisation aux contraintes de sa situation. Comme dans tout processus concret d'interaction, on se trouve devant des mécanismes d'échange et d'influence réciproques, à travers lesquels l'organisation structure sa situation... tout autant qu'elle est structurée par elle ou, mieux, à travers lesquels une organisation, en s'adaptant à sa situation la constitue et l'institue à son tour

M. Crozier, E. Friedberg, *L'acteur et le système*, Le Seuil, 1977, p. 136.

L'approche contingente a donc souligné l'influence exercée par les facteurs de contexte dans la structuration des organisations. D'autres travaux mettront en avant l'importance des caractéristiques personnelles des dirigeants.

3.2 *Le rôle des caractéristiques individuelles*

Deux caractéristiques essentielles (personnalité et structures cognitives) ont été considérées dans la littérature.

3.2.1 *La personnalité*

Un certain nombre d'auteurs (Miller, Kets de Vries, Toulouse, 1982 ; Kets de Vries, Miller, 1984) se sont efforcés d'expliquer les structures organisationnelles par la personnalité des responsables. Dans leurs premières recherches, ces auteurs ont pensé que l'influence de la personnalité du responsable ne pouvait s'exercer que dans les petites entreprises ou dans les entreprises très centralisées. Dans leurs travaux ultérieurs, ils ont considéré que le rôle de la personnalité pouvait même se manifester dans les grandes structures par l'intermédiaire des cultures organisationnelles (le *locus of control*, le besoin de réalisation de soi ont notamment été considérés au niveau de la mesure de la personnalité...).

3.2.2 *Le rôle des structures cognitives des responsables*

La psychologie des organisations (Schneider, Angelmar, 1993 ; Sparrow, 1994) n'est pas restée à l'écart du mouvement cognitiviste qui se développe en psychologie. Les approches cognitives ont enrichi les modèles classiques (voir Steiner, 1997, pour le commandement), ont fourni de nouvelles méthodologies utilisables pour l'approche de certains phénomènes (voir Silvester *et al.*, 1999, pour l'analyse des cultures organisationnelles). Elles ont été également mobilisées pour expliquer la structuration des organisations. Downey et Brief écrivent que « les cognitions jouent un rôle central dans le développement des structures organisationnelles » (« How cognitive structures affect organizational design », in H. Sims, D. Gioia, *The Thinking Organization*, Jossey Bass, 1986, p. 5).

On appellera structures cognitives un savoir social organisé à partir duquel l'individu traite l'information et donne du sens aux situations face auxquelles il agit. Le concept de « théorie implicite de l'organisation » (TIO) sera proposé par Brief et Downey (1983, 1986) pour décrire ce savoir. Les TIO s'inscrivent dans le cadre d'une analyse causale : ils concernent en premier lieu les facteurs explicatifs de la structure (par exemple, on expliquera le caractère décentralisé de la structure par l'état d'un facteur de contexte, la complexité de l'environnement). Mais les TIO concernent également la relation entre d'une part les paramètres de conception et d'autre part le fonctionnement et les performances de l'organisation.

Avec les TIO, des effets organisationnels (performance, climat social...) sont expliqués par l'état des caractéristiques de l'organisation. Ces structures cognitives sont à la base de décisions relatives à la définition de la forme organisationnelle permettant d'obtenir des effets souhaités.

Dans une synthèse des travaux relatifs aux théories implicites de l'organisation (Louche, 1993), nous avons porté des critiques à cette perspective. Le responsable de l'entreprise apparaît en effet comme un analyste des situations organisationnelles que l'on peut qualifier de contemplatif, froid et souverain : détaché de toute implication et de toute insertion, il applique ses structures de connaissance, constituées en schémas de causalité, à la situation. Cette analyse préalable sert de guide pour organiser l'entreprise ou modifier son organisation. Elle est tout à fait déconnectée de l'action et du contexte social dans lequel elle s'insère. Nous reconnaissons là la conception de l'homme scientifique chère aux théories classiques de l'attribution (voir les analyses de Deschamps et Clémence, 1987). Elle s'inscrit parfaitement dans la logique du courant fonctionnaliste, dominant dans l'approche des organisations. Dans le paradigme fonctionnaliste, l'organisation est bâtie autour d'un but. Le but est unique selon la théorie économique classique et passe par un seul agent, le responsable. Le but est partagé par l'ensemble des participants : le consensus règne. Il est la ligne directrice qui assurera l'organisation rationnelle des activités. La structure sera bâtie logiquement à partir des buts définis par les responsables : les TIO définissent les moyens d'atteindre ces objectifs. Dans cette logique, on définira une organisation comme « un système de coordination des activités de deux ou plusieurs individus pour la réalisation d'objectifs communs » (Chanlat et Seguin, 1983, p. 35). Cette conception de l'organisation s'accommode tout à fait de l'analyse des TIO faite par Brief et Downey (1983, 1986), comme de ceux qui expliquent la structure par la personnalité des responsables. Mais il y a d'autres conceptions du fonctionnement organisationnel et de la structuration d'une organisation. Si l'on n'admet pas l'existence *a priori* du consensus et la passivité des individus, on pourra considérer que la structure est construite dans l'interaction et continuellement interprétée par des acteurs ayant des orientations et des capacités d'action différenciées. Ainsi Bouchikhi (1990b, p. 7) écrit que « l'organisation est le construit par

lequel une multitude d'acteurs poursuivant des buts spécifiques à travers une action collective règlent leur nécessaire coopération ».

Cela amènera au développement d'une approche constructiviste.

3.2.3 *Une approche constructiviste*

Les travaux que nous venons d'examiner sont marqués par un certain impérialisme. Avec l'approche contingente, c'est l'impérialisme du contexte. Une citation de Woodward (1987, p. 136) l'illustre parfaitement :

Il est possible de tracer une relation « de cause à effet » entre un système de production et le modèle organisationnel qui lui est associé et par conséquent de prédire ce que les structures organisationnelles d'une entreprise deviendront, compte tenu de son système de production.

L'approche qui insiste sur le rôle des caractéristiques individuelles est marquée par un impérialisme du sujet. Pour refuser ce double impérialisme, certains auteurs ont proposé des modèles intégrant les facteurs de contexte et les variables personnelles. On peut citer Ranson, Hinings et Greenwood (1980) qui considèrent que trois facteurs sont à la base de la structuration des organisations :

- les systèmes de signification, schémas cognitifs permettant d'organiser l'expérience ;
- la situation de pouvoir qui fait que certains acteurs ont la possibilité d'infléchir les processus de structuration et que d'autres n'ont pas cette possibilité ;
- enfin les contraintes contextuelles, constituées soit des caractéristiques organisationnelles (taille ou technologie), soit des caractéristiques économiques et sociales de l'environnement.

À partir de là, Ranson *et al.* posent pour hypothèse que le changement structurel accompagnera toute modification d'un des trois facteurs cités ci-dessus (système de signification, pouvoir ou contrainte contextuelle) ou toute contradiction qui pourrait exister entre ces éléments. Ces auteurs s'appuient sur l'idée de cohérence entre les systèmes de signification, le contexte et le pouvoir.

Cette idée de cohérence, présente au niveau des configurations de Mintzberg, sera avancée avec plus de force dans une publication postérieure de Greenwood et Hinings (1988). Ces auteurs parleront d'« archétype de forme » pour désigner les systèmes d'interprétation (TIO par exemple) associés aux structures et aux processus qui servent à implanter ces idées. C'est en fonction des relations entre ces éléments (cohérence ou contradiction) que Greenwood et Hinings proposent les cheminements par lesquels les organisations se restructurent.

Les auteurs que nous venons d'évoquer ne renient pas l'approche contingente mais la complètent en intégrant des caractéristiques des sujets (systèmes de signification). Nous pensons toutefois qu'ils ont, par certains côtés, tendance à considérer de manière séparée les éléments explicatifs qu'ils prennent en compte. Par exemple, ils écrivent qu'« un changement majeur au niveau des exigences situationnelles (taille, technologie ou environnement) contraindra les membres de l'organisation à adapter la forme structurale... » (« Organizational design tracks and the dynamic of strategic change », *Organization Studies*, 1988, p. 13).

Ainsi les facteurs de contexte exercent une influence unilatérale et mécanique, alors que ces facteurs ne prennent du sens que par rapport aux stratégies des acteurs et à leur action.

C'est donc la dialectique entre les facteurs de contexte et les actions des membres de l'organisation qui doit passer au centre de l'analyse. L'approche constructiviste (Bouchikhi, 1990a et 1990b) suivra cette orientation. Elle s'appuie sur la théorie de la structuration de Giddens (1987). Giddens refuse le dualisme qui s'est progressivement instauré au niveau de la création du social entre une orientation objectiviste (fonctionnalisme, structuralisme) et une orientation subjectiviste (sociologie interprétative, herméneutique) : « La destruction de ces deux empires est un de mes principaux objectifs dans cet effort d'élaboration de la théorie de la structuration » (Giddens, 1987, p. 50).

Cet auteur va dénoncer ainsi ce dualisme : « La structure apparaît comme extérieure à l'action humaine et elle semble contraindre la libre initiative du sujet constitué indépendamment d'elle » (*ibid.*, p. 65).

Le structurel est engagé de façon récursive dans les activités des individus. Étudier la structuration, c'est donc s'intéresser à la manière dont les règles et les ressources utilisées par les acteurs dans l'action constitueront des moyens de reproduction du système social. « Les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive » (*ibid.*).

Ces idées seront reprises par Bouchikhi (1990a et 1990b) avec application à l'analyse de la structuration du champ de la micro-informatique à la RATP. Dans une approche constructiviste, la structure sera considérée comme un construit social contingent, résultat et cadre de l'interaction entre les acteurs. Cela conduira à privilégier l'étude détaillée de cas plutôt que de réaliser des études statistiques de grande ampleur qui n'expliquent en rien les processus de structuration.

L'orientation constructiviste permettra de dépasser les perspectives classiques qui expliquent la structure soit par des facteurs de contexte, soit par des variables personnelles. La séparation contexte-variables personnelles est remise en cause : d'abord l'environnement (Friedberg, 1993) n'est pas une contrainte stable et objective. Il ne peut être en effet pensé indépendamment de l'action des salariés. Ce sont les membres de l'organisation qui contribuent

à la structuration de l'environnement. Mais en retour l'environnement délimite le cadre d'action de membres de l'organisation. « C'est un véritable processus d'interstructuration qui se met en place et qui brouille complètement la séparation apparemment claire et stable entre un intérieur et un extérieur » (E. Friedberg, 1993, p. 93).

La séparation entre la structure formelle et la structure informelle deviendra sans objet : c'est en effet autour de la structure formelle et des zones d'incertitude qu'elle délimite (Livian, 1995 ; Sardas, 1994) que se développent les stratégies des acteurs. Le processus de structuration des organisations s'inscrira dans le cadre du développement de ces stratégies. On s'éloignera d'une vue statique de la structure organisationnelle en considérant qu'elle est en continuel devenir au gré des équilibres trouvés par tous les acteurs de l'organisation. C'est d'ailleurs pour comprendre les changements organisationnels que l'approche constructiviste est le plus souvent mobilisée (Brouwers *et al.*, 1997). Les recherches actuelles (Bouwen, 1998) s'emploient à analyser les activités langagières et de construction de sens qui accompagnent ces modifications.

Conclusion

Nous sommes partis de la distinction classique opérée par le courant des relations humaines entre l'organisation formelle et l'organisation informelle.

Nous avons noté que l'analyse structurelle des organisations avait été abandonnée en Europe aux spécialistes de gestion, les psychologues du travail et des organisations centrant leurs interventions sur les personnes. Cette séparation entre le système formel et le système informel pose problème. Ainsi Brassard (1995, p. 61) écrit :

[...] il me paraît nécessaire de modifier la façon de regarder la réalité organisationnelle. D'abord celle-ci ne doit pas être considérée comme comportant du formel et l'informel. Il faut plutôt la voir, au plan de son fonctionnement comme un ensemble d'actions et d'interactions produites par des acteurs « actifs » dans un contexte donné.

L'examen de la littérature portant sur la structuration des organisations nous a progressivement amenés à refuser toute séparation entre le structurel et le psychologique. Cette position s'accompagne d'un refus des orientations fonctionnalistes et des conceptions qui considèrent que l'individu subit passivement le contexte organisationnel (Louche, 1994). Elle ne peut qu'affecter profondément l'action des praticiens de psychologie des organisations. Leur rôle ne sera plus de rendre les responsables capables de satisfaire les besoins psychologiques des salariés pour mettre l'informel au service du formel. Il sera d'analyser les stratégies que les acteurs développent autour des systèmes formels. Cette analyse permettra, dans les situations de déséquilibre (changement organisationnel par

exemple), de mettre en place des procédures de négociation entre les acteurs pour bâtir un nouvel équilibre... sans doute provisoire.

ENCADRÉ 6.1

Démarche(s) qualité et théorie des organisations*

Quelques-unes des problématiques classiques de la théorie des organisations et, en particulier, la question du rôle des choix (« arbitraires » donc) de l'acteur dans la structuration des organisations évoquée par Claude Louche peuvent être illustrées par les « démarches qualité¹ » actuelles.

Nul ne peut aujourd'hui échapper à la référence obligée aux normes « ISO 9 000 » ou à la « certification », tant le mouvement dont ces normes sont le vecteur a réussi à établir son hégémonie² sur ce domaine des « démarches qualité ». Toutefois, sous la déferlante ISO 9000, perdure un mouvement hétérodoxe qui, lui, se réfère préférentiellement à la notion de « qualité totale³ ».

L'opposition de ces deux traditions est officiellement présentée par ses protagonistes comme une différence essentiellement de style, et non de fond. Mais elle n'en correspond pas moins à des ensembles cohérents de différences pertinentes⁴ communément repérées dans le domaine de la théorie des organisations. Ce qui peut amener l'observateur à se poser la question du rôle que peuvent jouer les choix, le cas échéant inconscients, de l'acteur dans la construction de ces différences. Même si c'est de façon différente, ces deux démarches d'organisation s'inscrivent tout d'abord l'une et l'autre parmi les évolutions récentes des modes de fonctionnement des grandes entreprises de production que relève Claude Louche.

En première approche, l'ensemble de ces évolutions récentes peut être pensé comme autant de variétés d'hybrides de la « bureaucratie mécaniste » et de « l'adhocratie » de Minzberg. De fait, c'est bien ainsi que ces évolutions sont présentées par les acteurs stratégiques de ces organisations : leurs objectifs affichés de réduction du nombre d'échelons hiérarchiques et d'accroissement de la polyvalence des opérateurs au service de la réactivité reviennent bien, dans le vocabulaire de Minzberg, à mettre de l'adhocratie dans la bureaucratie mécaniste.



* Par A. Falque, ENSAM.

1. Pour certification par tierce partie de la conformité du système d'assurance qualité de l'entreprise au modèle normalisé ISO 9000 de système d'assurance qualité.
2. Réussissant à opérer ce que les sociologues de l'innovation du CSI de l'École des mines de Paris appellent une « traduction », traduction du terme qualité par l'expression assurance qualité puis par le terme certification.
3. Les plus anciens pourront y voir la perpétuation du clivage entre les anciennes AFCIQ et AFCERQ qui ont été à l'origine conjointe de l'actuel MFQ (Mouvement français pour la qualité).
4. Il va de soi que notre opposition « assurance qualité » *versus* « qualité totale » renvoie à des « idéaux types » que l'on ne rencontre pas dans la réalité et, ce, d'autant plus que les recouvrements entre les deux modèles, déjà importants, devraient aller grandissant avec la parution prochaine de la version de l'an 2000 des ISO 9000.



Mais cet aspect bien réel des choses tend à en masquer un autre. Les démarches qualité, qu'il s'agisse d'assurance qualité ou de qualité totale, reposent en effet, même si c'est sur des modes et à des degrés divers, sur l'introduction de relations client/fournisseur internes au sein de l'entreprise. Or la relation client/fournisseur n'est pas sans analogie avec le premier des mécanismes de coordination, à savoir la supervision : elle revient au fond à une supervision par le client en lieu et place du supérieur hiérarchique. Par ailleurs, comme d'autres mécanismes de coordination, elle repose sur une forme de standardisation : ici, celle du contenu de la responsabilité exigée des individus (en l'occurrence, une responsabilité vis-à-vis du client).

En d'autres termes, indépendamment de la volonté d'hybridation de la bureaucratie mécaniste et de l'adhocratie, les évolutions récentes des grandes entreprises tiennent peut-être également à l'utilisation par ces entreprises d'un mécanisme de coordination non inventorié par Minzberg. La relation client/fournisseur offrant de nouvelles possibilités de combinaisons avec les cinq mécanismes classiques, son usage expliquerait la pérennisation de configurations qui, en son absence, risqueraient d'être autant d'hybrides instables.

Ceci étant, ce qui est peut-être tout aussi intéressant c'est que, visant à une même hybridation de la bureaucratie mécaniste et de l'adhocratie en partant d'un même principe fondamental (celui de l'introduction de relations client/fournisseur internes), assurance qualité et qualité totale aboutissent pourtant à des configurations sensiblement différentes à bien des égards.

L'assurance qualité joue de la relation client/fournisseur en privilégiant la standardisation des procédés plus que des résultats ou des qualifications. Fort logiquement, le centre stratégique s'appuyant essentiellement sur la technostructure pour diriger l'entreprise, la configuration qui en résulte ne diffère pas tellement des configurations mécanistes ou divisionnelles d'origine. À ceci près que la supervision par le client suppléant à la supervision directe, le rôle de la ligne hiérarchique en est réduit d'autant, le centre opérationnel récupérant sur ce plan une partie des degrés de liberté perdus sur l'autre.

La qualité totale aboutit par contre à une configuration qui, tout en empruntant un trait à chacune des autres configurations, n'en paraît pas moins très proche de l'adhocratie. Elle résulte de l'alliance *a priori* incongrue du sommet stratégique avec le centre opérationnel. Elle utilise la relation client/fournisseur en s'appuyant moins sur une standardisation des procédés que sur certaines formes de standardisation des résultats et de standardisation des qualifications. Mais ce, sans pour autant minorer la supervision directe ni faire non plus l'impasse sur l'ajustement mutuel.

La question se pose alors de savoir pourquoi et comment deux démarches apparemment si proches, visant à produire les mêmes effets (mettre de l'adhocratie dans la bureaucratie), en partant d'un principe fondamental commun (la relation client/fournisseur interne), peuvent aboutir *in fine* à des configurations si sensiblement différentes.

Une partie de la réponse réside sans doute dans quelque chose qui n'est pas sans rapport avec les notions d'archétype de forme et de théorie implicite de l'organisation auxquelles Claude Louche fait référence.





Un des maîtres mots de l'assurance qualité est celui de « confiance » : l'assurance qualité a pour vocation, nous explique-t-on, de donner au client confiance en la capacité du fournisseur à lui fournir un produit conforme à sa demande. Mais, on ajoute aussi que, par la même occasion, l'assurance qualité permet également de donner à la direction de l'entreprise elle-même cette même confiance (en la capacité de l'entreprise à fournir un produit conforme). Or il faut savoir que la confiance dont il est question se fonde essentiellement sur la mise en place de procédures aboutissant à contrôler l'impact du facteur humain sur le résultat du processus. Dans un tel contexte, l'emploi récurrent du mot ne signifierait-il pas quelque chose qui, paradoxalement, serait à l'inverse de ce que le sens commun (en France tout au moins) entend par confiance ? Ne serait-il pas en fait question du rétablissement d'un degré minimum de confiance au sein d'une relation de défiance *a priori* ? Et, ce, par le seul moyen qui s'avérerait approprié dans un tel contexte ? Auquel cas l'usage de l'assurance qualité au niveau du centre opérationnel ferait écho à l'usage des stocks-options au niveau du sommet stratégique¹.

Dans ces conditions, ce n'est sans doute pas un hasard si pour parvenir à la qualité totale, tous les référentiels connus² paraissent à l'inverse parier (apparemment avec succès) essentiellement sur la contribution des hommes. C'est que la logique contractuelle « anglo-saxonne » prévalant dans les systèmes d'assurance qualité comme de stocks-options n'est pas la seule possible pour régler les rapports des hommes entre eux au sein des entreprises³.

L'origine des différences constatées entre deux variétés de configurations résultant de prémisses pourtant identiques *a priori* pourrait donc bien être un « archétype implicite », réglant en l'occurrence avant tout autre chose la question de la distribution du pouvoir au sein de l'entreprise.

Les organisations ne sont donc pas seulement « contingentes », au sens partiel que ce terme a pu prendre dans le champ de la théorie des organisations. Elles sont pleinement contingentes, au sens ordinaire de ce terme, renvoyant aussi à l'arbitraire « non fonctionnel » d'un sujet « non rationnel ».

Des auteurs comme Michel Marchesnay⁴ peuvent de ce fait mettre l'arbitraire de la subjectivité de l'entrepreneur au centre de leurs analyses sans cesser pour autant de se réclamer d'une approche contingente, au nom d'une idée de la contingence qui ne se réduit pas à la seule prise en compte de la contrainte « extérieure » pesant sur « l'intérieur », mais s'étend à la prise en compte de la contrainte qu'introduit en retour « l'intérieur » dans « l'extérieur ».

Dans cette perspective, Minzberg lui-même pourrait être moins « contingent », au sens qu'a pris ce terme, que « contingent », en un sens plein de ce terme : ces configurations nous paraissent être une tentative somme toute réussie de rompre avec une causalité univoque



1. La « théorie de l'agence » tient la distribution de stock-options comme l'un des moyens les plus efficaces de réduction de l'opportunisme des dirigeants des entreprises vis-à-vis de leurs actionnaires.
2. *Les référentiels qualité*, AFNOR, 1997.
3. Cf. P. D'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Le Seuil, 1990.
4. Cf., par exemple, Marchesnay, 1994.



pour affronter la complexité qui résulte de la récursivité intrinsèque du réel et qu'exprime si bien le célèbre dessin d'Escher reproduit en couverture d'un livre d'Edgar Morin¹.

Ce que, par contre, on peut sans doute reprocher à Minzberg, c'est de ne pas avoir su, ou voulu expliciter, en tout cas dans le cadre de son classique *Structure et dynamique des organisations*, qu'une famille essentielle de ses paramètres de contingence était de nature proprement politique, alors que sa présentation du jeu des « composantes » de l'organisation (centre stratégique, technostucture, etc.), est à cet égard frappante². En d'autres termes, l'interpellation de Child évoquée par Claude Louche devrait sans doute être prolongée vers quelque chose d'assez différent de ce qu'elle visait à dire initialement : les choix stratégiques, dit de « politique générale », sont sans doute aussi, presque toujours, des choix « politiques » et, ce, jusque et y compris, le cas échéant, au sens ordinaire, « vulgaire », de ce terme.

Mais c'est vraisemblablement à cet endroit précis que le bât blesse. Si la littérature sur les organisations échoue à rendre véritablement compte de la part qui revient à l'arbitraire de la subjectivité, c'est probablement parce que cela reviendrait inmanquablement à ouvrir la boîte de Pandore : le politique, même dans un sens non « vulgaire » de ce terme, est manifestement LE tabou de la réflexion managériale³ et, partant, un point aveugle majeur de la tradition de la recherche en gestion.

LECTURES CONSEILLÉES

BOUCHIKHI H. (1990). *Structure des organisations*, Paris, Economica.

BOURNONVILLE C. (1998). *Introduction aux théories des organisations*, Paris, Foucher.

CHANLAT J.-F., SEGUIN F. (1987). *L'analyse des organisations*, Montréal, Gaétan Morin.

MINTZBERG H. (1990). *Le management*, Paris, Éditions d'Organisation.

1. Edgar Morin, *La méthode*, t. 1 : *La nature de la nature*, Le Seuil, 1977.

2. Minzberg a d'ailleurs par la suite consacré un livre explicitement à cette question du pouvoir dans les organisations.

3. Tabou d'autant plus efficace qu'il est en l'espèce tout à fait paradoxal. Les média économiques tendent au contraire à faire de la recherche du pouvoir le facteur explicatif universel de la vie des affaires. Mais tout se passe comme si ce n'était que pour mieux en évacuer la question : les tenants et aboutissants, considérables, d'un tel postulat n'y sont bien évidemment jamais évoqués.

7 L'AUTORITÉ ET LE POUVOIR*

Les nombreux ouvrages, chapitres et autres travaux consacrés à la hiérarchie et au pouvoir dans l'entreprise participent généralement d'un scénario commun : décrire les différentes formes de pouvoir, en indiquer les déterminants, et présenter leur efficacité respective en fonction des spécificités du contexte. La recension de Lévy-Leboyer (1974, p. 197 à 233), sur les styles d'autorité en psychologie des organisations, s'inscrit dans ce schéma. Tel est également le cas, dans un précédent traité de psychologie du travail (Lévy-Leboyer et Spérandio, 1987), du chapitre de Rembert, centré sur l'autorité et la hiérarchie. Beaucoup plus récemment, tels sont à nouveau les aspects inventoriés par Petit et Dubois (1998), au travers des quelque quarante pages que ces auteurs, dans leur introduction à la psychosociologie des organisations, ont réservées à l'examen du pouvoir. Et l'on pourrait tout autant citer Tessier et Tellier (1973), Blake et Mouton (1987), etc. Aussi l'utilité de procéder à un nouveau clonage de cette littérature ne nous a-t-elle pas semblé nécessaire. D'autant que ces manuels, généralement produits pour accompagner les cadres ou futurs cadres psychologues et apparentés dans une gestion plus efficace des politiques de ressources humaines, nous semblent omettre une étape essentielle. Ils sont en effet sous-tendus par un postulat ; postulat selon lequel toute gestion organisationnelle aurait pour dessein d'accroître la performance de son objet. Or rien ne nous assure qu'un tel objectif soit effectivement partagé, aussi bien par les utilisateurs potentiels des différents algorithmes de l'autorité que par leur encadrement. Aussi, plutôt que de nous empresser, en proie aux sirènes du conditionnement ordinaire, dans une énième mise en concurrence des

différentes formes de pouvoir pour en rappeler les conditions de fonctionnalité, il nous est paru heuristiquement plus fécond, et pédagogiquement plus stimulant, d'examiner le bien-fondé de la performance prise comme critère différenciateur. Ce qui revient en fait à nous interroger sur cette performance comme objectif organisationnel.

Commençons par écouter, en guise de prologue, quelques témoignages. De Lannurien (1968, p. 164) déclare par exemple que « le patron de la petite et moyenne entreprise n'est pas directement et irrésistiblement déterminé par la volonté de faire des bénéfices ». Capet, Causse et Meunier (1983, p. 59) écrivent eux aussi : « Nous n'admettons pas non plus automatiquement l'hypothèse que l'entreprise cherche dans tous les cas à maximiser ses bénéfices ou la rentabilité de ses capitaux propres. » Simard (1988, p. 83) énonce également que « les entreprises n'opèrent pas selon un modèle de pure rationalité économique ». Pour ces auteurs, l'efficacité semble ainsi loin de toujours représenter l'objectif premier des entreprises. Et il n'est alors pas exclu de penser que le terme d'efficacité n'est souvent employé que comme masque à d'autres objectifs, socialement quelque peu inavouables. Ainsi Chevalier soulignait en 1977 : « Le pouvoir industriel a une justification essentielle : il sert à réaliser la finalité économique de l'entreprise qui est de produire dans les meilleures conditions d'efficacité » (p. 130). Mais cet auteur ajoutait aussitôt : « Il arrive que l'on oublie les caractères de spécificité et de limitation du pouvoir industriel pour le transformer en instrument de domination à l'état pur [...]. Par les voies de la mesquinerie quotidienne, celles de l'intrigue florentine ou de la stratégie de combat, le pouvoir devient alors plus un but de l'action que le catalyseur du groupe en vue de son efficacité » (p. 131). De même, examinant le fonctionnement des comités de direction des entreprises, Landier indiquait en 1991 : « L'expérience montre que [...] dans certains cas, il s'agit d'une assemblée de grands barons [...] : la recherche de l'intérêt de l'entreprise laisse dès lors la place à des négociations inavouées de puissance à puissance ; les stratégies individuelles l'emportent sur l'intérêt général » (p. 74). Constat rejoignant celui de Galbraith (1968, p. 80) notant que « la qualité des décisions peut être facilement compromise par les efforts d'un individu pour maintenir son contrôle sur le processus de décision ». D'où la conclusion de Kramer (1994, p. 4) : « La sociologie du prétendu culte de la performance reste à approfondir. Le culte du pouvoir [...] pouvant occuper] une place prépondérante dans les organisations. »

Ces analyses incitent donc se demander si le pouvoir dont les responsables d'entreprises sont investis, ou dont, consciemment, on les laisse s'investir, n'a pas en fait pour principal objectif la pérennisation de leur pouvoir plutôt que le développement des entreprises qu'ils sont censés servir. En d'autres termes si ce pouvoir ne constitue pas davantage un objectif en lui-même qu'un moyen en vue de l'obtention d'une plus grande efficacité organisationnelle. Aussi allons-nous examiner dans ce chapitre la manière dont les responsables d'entreprises utilisent leur pouvoir et les conséquences qui en résultent ; sur

un plan général tout d'abord, puis dans les entreprises considérées comme les plus à la pointe du progrès social, c'est-à-dire celles qui fonctionnent sur la base de projets d'entreprise, par définition collectivement élaborés.

Nous remarquerons ainsi, dans un premier temps, qu'aucune performance organisationnelle ne peut se concevoir sans un minimum d'autonomie laissé aux salariés ; mais observant alors que les politiques ressources humaines ont souvent pour objectif principal le contrôle des salariés, contrôle s'étendant jusqu'au domaine du psychique, nous serons conduits à constater que le pouvoir hiérarchique se manifeste, du moins dans ces entreprises, au détriment de l'efficacité organisationnelle. Que se passe-t-il alors dans les organisations dites du troisième type ? C'est ce que nous examinerons dans un deuxième temps ; découvrant que, malgré leur discours, ces organisations fonctionnent de manière similaire aux précédentes ; que l'individu y est encore l'objet d'un pouvoir liberticide, mais avec l'emploi d'une stratégie bien particulière, puisque consistant à rendre le salarié complice de son état agentique. Quel peut être, face à ces constats, le rôle du psychologue du travail ? Telle est la question qui, ne serait-ce qu'implicitement, sera alors posée.

1 Pouvoir et performance dans l'entreprise

1.1 *L'autonomie comme condition de l'efficacité*

Un ensemble d'observations empiriques convergent en faisceau pour laisser entendre que l'efficacité ne peut être atteinte qu'en laissant aux salariés un minimum d'autonomie, de liberté. Ainsi que l'indiquent de Terssac et Coriat (1984, p. 391-392), la seule détection d'un dysfonctionnement implique des processus mentaux particuliers et complexes : guidage du recueil d'informations grâce à la mise en œuvre d'images mentales nécessitant une connaissance empirique du fonctionnement de la machine et des matériaux traités ; recours à des indices formels mais bien souvent aussi informels (« une odeur, un bruit, un goût qui reste dans la bouche alors qu'aucun instrument de mesure n'a rien relevé d'anormal... », pour reprendre les propos de Freyssenet¹). Ces auteurs rappellent, plus globalement (p. 388), que l'activité de travail est largement composée d'astuces, de tours de mains, de connaissances pratiques non formalisées et incodifiables qui, visant à récupérer ou à anticiper les dysfonctionnements, doublent, contournent, voire même se substituent aux procédures prescrites ; que c'est en s'engouffrant dans les zones d'incertitudes nées des limites du savoir (et donc d'une certaine forme de pouvoir) de la hiérarchie, que les ouvriers construisent cette « organisation clandestine »

1. Freyssenet M. (1974). *Le processus de déqualification-surqualification de la force de travail*, Paris, CSU, cité par de Terssac et Coriat (1984, p. 388).

(Bernoux, 1981¹) nécessaire au fonctionnement optimum des installations. Comme le rappelle également Dejours (1998), les ergonomes savent depuis longtemps que « quelles que soient les qualités de l'organisation du travail et de la conception, il est impossible, dans les situations ordinaires de travail, d'atteindre les objectifs de la tâche si l'on respecte scrupuleusement les prescriptions, les consignes et les procédures... Si l'on s'en tenait à une stricte exécution, on se trouverait dans la situation bien connue de la grève du zèle » (p. 30-31) ; « si tous les travailleurs d'une entreprise s'efforçaient d'exécuter strictement les consignes qui leur sont données par l'encadrement, aucune production n'en sortirait [...]. En d'autres termes, le procès de travail ne fonctionne [...] qu'à la marge des procédures, c'est-à-dire en commettant, *volens volens*, des infractions aux règlements et aux ordres » (p. 66). Ainsi (Landier, 1991) n'est-il « plus possible de fonder l'action sur le seul respect des procédures, des directives et des ordres transmis par la voie hiérarchique » (p. 127) ; l'entreprise ne peut plus « fonctionner selon la seule logique de l'obéissance » (p. 120) ; « pour être efficace, l'entreprise doit [...] compter de plus en plus sur la capacité d'initiative de chacun des salariés qu'elle emploie. [Or] en appeler à l'initiative, c'est en appeler à l'autonomie et à la liberté » (p. 143). De même, pour Sudreau (1975), « l'entreprise ne sera efficace et ne servira vraiment les finalités économiques et humaines que l'on attend d'elle » (p. 40) que si l'on parvient notamment à « changer [...] les relations de travail » (p. 51) ; à reconnaître « une faculté d'expression à chaque salarié » (p. 56) ; ce qui suppose « préparer l'encadrement à exercer son autorité dans un esprit différent » (p. 57).

Dressant le portrait des meilleures entreprises nord-américaines, Peters et Austin (1985) mettent eux aussi en évidence que la performance ne peut s'obtenir que par l'instauration d'un climat de liberté, ce qui signifie notamment, lorsque d'archaïques procédures et règlements coercitifs préexistent, par l'acceptation et même l'encouragement des comportements déviants. Dans les entreprises innovatrices, indiquent ces auteurs, « le semi-licite est une norme célébrée, acceptée ouvertement par tous et que chacun chérit » (p. 206) ; « au lieu de mettre l'accent sur les formalismes [...] ces entreprises] insistent sur les comportements non conformistes » (p. 208) ; l'innovation « exige de l'irrespect à l'égard de l'autorité centrale et de l'institution » (p. 208), d'où des politiques de décentralisation afin « d'éviter que le siège central ne vienne mettre son nez dans les affaires des groupes autonomes » (p. 218). Peters et Austin fournissent en outre de nombreuses illustrations confirmant leurs dires. Ils indiquent par exemple que l'un des premiers principes de l'entreprise Dana se limite à un slogan contestataire : « Découragez le conformisme » (p. 363) ; que chez IBM, « la première tâche des unités et de ne pas suivre la planification du siège [...] et de] court-circuiter le

1. Bernoux P. (1981). *Un travail à soi*, Paris, Privat, cité par de Terssac et Coriat (1984, p. 388).

système » (p. 218) ; que chez Raychem « la tricherie est ouvertement et explicitement honorée. Plus même, on l'exige » (p. 207) ; que certains hauts responsables d'entreprises ont même été jusqu'à préconiser la nomination d'un « vice-président responsable de la révolution pour qu'il sème son ferment parmi nos collègues les plus conventionnels » (p. 219). Ce qui signifie aussi oser s'entourer de salariés capables d'enfreindre les règles, et oser encourager et récompenser ces infractions :

Que ce soit dans une entreprise d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires ou dans un département de trois comptables, disent encore Peters et Austin, l'excellence est l'œuvre de personnes qui rassemblent tout leur courage et leur passion pour sortir des sentiers battus, en dépit des doutes, de la peur ou de la définition de leur poste [...]. Elles ne se retranchent pas derrière les portes fermées de leur bureau, derrière la pesanteur des comités, derrière les rapports ou la hiérarchie, car elles savent qu'y renoncer les amènera au résultat escompté (p. 427-428).

Les managers performants sont ceux qui « montrent un irrespect constant pour leurs propres procédures et règlements, et encouragent régulièrement les autres à contourner les règlements » (p. 229). Et bien évidemment, c'est à ces managers que l'entreprise doit réserver les plus hautes fonctions. Tel fut par exemple le cas de l'ancien directeur de Royal Dutch/Shell en Malaisie qui, las des procédures paralysantes, décida un jour de rassembler « une pile de questionnaires qui lui avaient été envoyés par le siège et sans crier gare se rendit à La Haye où se tenait un conseil d'administration. Il fit irruption dans la salle, ouvrit sa valise pleine de documents sur la magnifique table polie et déversa les quinze kilos de formulaires en demandant : *vous préférez que je les remplisse ou que je cherche du pétrole ?* [...] Il devint par la suite le patron du groupe » (p. 343). Tant il est vrai que dans les entreprises performantes, « le meilleur moyen de ne pas être promu est de ne pas faire de vagues » (p. 230). Pour autant, ce type d'entreprises semble quantitativement bien marginal.

1.2 La dévorante obsession du pouvoir

En 1968, De Lannurien décrivait le patron français comme se considérant « seul maître à bord après Dieu » (p. 53) ; comme ne souffrant aucune atteinte « au principe d'une autorité qu'il persiste plus ou moins consciemment à considérer comme de droit divin » (p. 48). Quelques années plus tard, Peyrefitte renchérisait (1976, p. 744) : « Il est peu de sociétés où le pouvoir revête un caractère aussi sacré que la nôtre. Le roi de droit divin fut guillotiné un beau jour de janvier 1793, mais l'autorité en France n'a jamais cessé d'être de droit divin. » De même, Forrester indiquait en 1980 (p. 101) que le travail « instaure l'autorité patronale comme de droit divin, la hiérarchie comme un dogme ; [...que] toute l'organisation tend à créer des mentalités

subalternes ». Or il semble que la situation d'aujourd'hui ne soit guère plus brillante. Il semble que la France de cette fin du XX^e siècle continue à fonctionner selon l'antique modèle de la structure charismatique ; structure selon laquelle (Enriquez, 1976) « le dirigeant n'est pas critiquable [...], n'est soumis à aucune règle [...], n'a de compte à rendre à personne [...], a pleine autorité sur ses subordonnés [...], est un chef de droit divin » (p. 86) ; structure selon laquelle le chef entend d'abord « marquer son ascendance [...], provoquer la soumission du subordonné » (p. 92). Selon Landier (1991, p. 120), la conception selon laquelle « le patron, c'est Dieu » aurait en effet profondément et durablement imprégné l'inconscient des chefs d'entreprise occidentaux ; les aveuglant au point de leur faire oublier que, « contrairement au dieu des philosophes, le patron ne sait pas tout » ; de leur faire oublier qu'un patron n'est qu'un homme et que « nul homme n'est infaillible, [...que] tout est discutable » (Alain, 1956, p. 545) ; de leur faire oublier que leur attitude relève ainsi, sinon de la folie (comment en effet nommet-on habituellement quelqu'un qui se prend pour Dieu ?), du moins d'un incroyable manque de sérieux ; de leur faire oublier, enfin, que « quand un homme doit se soumettre à l'autorité d'un autre homme, le moins qu'il puisse demander est que ce dernier ne soit pas un plaisantin » (Galbraith, 1968, p. 289).

Mais c'est compter sans « la passion si grisante, si humaine, trop humaine du pouvoir » (Forrester, 1996, p. 39). C'est ignorer que, dans l'entreprise, « il est impossible de ne pas chercher à avoir du pouvoir [...] ; c'est à la fois le carburant et le lubrifiant de l'entreprise. Sa conquête et sa conservation occupent une place importante de l'activité de ceux qui y travaillent » (Livian, 1987, p. 7-8). C'est même parfois leur seule activité : si l'on en croit en effet De Lannurien (1968, p. 54), pour la majorité (si ce n'est la totalité) des petits et moyens patrons, gérer une entreprise « consiste exclusivement à commander ». D'où des rapports dans le travail qui « sont d'abord des rapports de domination [...] ; des rapports sociaux d'inégalités qui confrontent tout un chacun à la domination et à l'expérience de l'injustice » (Dejours, 1998, p. 121 et 176). Des rapports dans le travail fondés sur une conception du management « assimilant le pouvoir au nombre d'esclaves dont on dispose », surenchérisent Wickham et Patterson (1983, p. 114). Et nombreuses sont les illustrations de cette obsession de domination qui sévit aussi bien en France qu'aux États-Unis. Wickham et Patterson (1983) relatent ainsi que chez Saint-Gobain, Alain Gomez régnait considérablement ses collaborateurs comme « mobilisables et corvéables à merci », disposant d'eux « comme le seigneur de ses vassaux » (p. 63) ; ils observent aussi l'omniprésence de cet « esclavage accepté » chez IBM (p. 328). Car encore une fois le constat n'est pas nouveau. Et encore une fois c'est effectivement l'esclavage et la tyrannie qui perdurent. C'est ainsi qu'exigeant, « en guise d'adoration, de vénération ou de culte, un dévouement sans limite, une soumission sans borne, [... l'entreprise] transforme des foules, des peuples, des populations

en troupeaux d'humains contraints à la prostitution » (Onfray, 1997, p. 109). Peut-être est-ce d'ailleurs du fait de cette accoutumance ancestrale que les termes « d'obéissance », de « dévotion », ne nous font plus spontanément sursauter, alors que ce sont ces mêmes termes qu'employait La Boétie (éd. 1983) pour qualifier la tyrannie :

Il n'a jamais été que les tyrans, pour s'assurer, ne se soient efforcés d'accoutumer le peuple envers eux, non seulement à obéissance et servitude, mais encore à dévotion (p. 162).

Il ne faut pas seulement que ses sujets fassent ce qu'il dit [*i.e.* le tyran], mais qu'ils pensent ce qu'il veut, et [...] qu'ils préviennent encore ses pensées. Ce n'est pas tout à eux que de lui obéir, il faut encore lui complaire ; il faut qu'ils se rompent, qu'ils se tourmentent, qu'ils se tuent à travailler en ses affaires et puis qu'ils se plaisent de son plaisir, qu'ils laissent leur goût pour le sien [...] ; qu'ils n'aient ni œil, ni pied, ni main, que tout ne soit au guet pour épier ses volontés (p. 165).

La liberté leur est toute ôtée [...], de faire, de parler, et quasi de penser [...]. Momes, le dieu moqueur, ne se moqua pas trop quand il trouva cela à redire en l'homme que Vulcain avait fait, de quoi il ne lui avait mis une petite fenêtre au cœur, afin que par là on pût voir ses pensées (p. 152).

De même Aristote (éd. 1991) soulignait que la première raison pour laquelle Diomède choisit Ulysse répondait au désir « d'avoir un compagnon inférieur à lui-même » (p. 278), tant on apprécie « ceux qui s'humilient devant nous et qui ne nous contredisent point, car ils nous font voir qu'ils se considèrent comme nos inférieurs » (p. 193).

« Tant de libertés bridées, tant de spontanéités abolies, pour que l'ordre hiérarchique triomphe », déplore Peyrefitte (1976, p. 754). Forrester (*La violence du calme*, Éditions du Seuil, 1980, p. 101) elle aussi s'indigne :

Chaque matin ces millions d'hommes, de femmes, qui entrent dans un lieu carcéral, l'usine ou le bureau, celui de leur travail. Ces adultes [...] mis sous tutelle, et qui ont à répondre de chacun de leur geste, gardés à vue comme leurs enfants (cheptel futur) le sont dans les écoles [...]. Obéir sur tous les plans. Demander l'autorisation de se rendre aux toilettes. Être réprimandés, punis pour avoir manqué à des règlements intérieurs arbitraires et que seul le besoin oblige à accepter ; pour avoir failli, soi-disant, à l'intérêt de l'entreprise, c'est-à-dire d'un entrepreneur. Pour une peccadille, pour avoir fumé, bavardé, mangé, émis une opinion, pris du retard, l'employé risque de voir sa vie et celle des siens bouleversées par un licenciement.

Partout un même fonctionnement, calqué sur le mode militaire : « les subordonnés, c'est la piétaille, les fantassins, la chair à canon », s'insurge Dubost (1979, p. 172) en parlant de Renault Flins. Modèle qui semble d'ailleurs aussi bien s'appliquer aux PME qu'aux grandes entreprises ; qu'il s'agisse d'entreprises privées ou d'entreprises d'État. Bien plus, puisque si l'on élabore

parfois des projets visant à davantage de souplesse de gestion, il est par contre toujours exclu que ces projets puissent s'appliquer aux entreprises dont le président, désigné par le gouvernement, incarne l'autorité suprême ; c'est-à-dire l'autorité de l'État. Ainsi, quoique Sudreau par exemple (1975, p. 56) semble regretter que le travail soit « souvent organisé de telle façon qu'il prive le travailleur d'autonomie », Peyrefitte (1976, p. 722) remarque que le rapport du même Sudreau spécifie « que la démocratisation de l'entreprise [...] ne doit pas s'appliquer aux entreprises publiques ou semi-publiques ».

Ainsi l'activité de nombreuses organisations, qu'il s'agisse d'administrations ou d'entreprises, aussi bien en France qu'à l'étranger, est-elle fondée « sur le respect de la hiérarchie et sur celui de la réglementation. Face à une situation donnée, tout agent doit pouvoir ou bien s'en remettre à l'application d'un texte, ou bien en référer à son supérieur hiérarchique [...]. Toute initiative personnelle [...], *a priori* suspecte d'être animée d'une volonté frauduleuse [...] est ignorée et même condamnée » (Landier, 1991, p. 144). Dans l'entreprise comme dans tout groupe dans lequel le pouvoir ne doit sa survie qu'à la répression paranoïaque qu'il organise à l'encontre de ses membres, toute « initiative personnelle non programmée est subversive », ajoute encore Deconchy (1971, p. 37). Ce qui explique pourquoi, dans nombre d'entreprises, « l'originalité est, en règle générale [...], vécue comme un indice de dangerosité sociale, de déviance » (Wickham et Patterson, 1983, p. 170). Pourquoi, tant aujourd'hui que dans les vastes bureaucraties mécanistes des années soixante-dix, « on demande aux cadres, ingénieurs, techniciens et ouvriers d'obéir aux ordres [...]. Leur jugement personnel n'a pas à intervenir. On considère comme une vertu la capacité à occuper un poste sans se l'approprier. Être professionnel implique être impersonnel. Être expert consiste à appliquer des procédures sans se poser de questions » (Villette, 1996, p. 162). Et pour pouvoir encore mieux juguler une initiative qu'elle persiste à considérer comme une subversion, l'organisation va jusqu'à prohiber toute velléité d'expression, toute tentative de pensée.

1.3 *L'anesthésie de la pensée*

Sachant en effet que « dans un groupe social, prendre la parole c'est déjà un peu prendre le pouvoir et [sachant que], pour ceux qui exercent actuellement celui-ci, laisser prendre la parole c'est déjà abandonner partiellement le pouvoir » (Deconchy, 1971, p. 60), les hommes au pouvoir s'efforcent de bâillonner toute parole, toute pensée susceptibles de « répandre des idées pathogènes pour l'équilibre de la terreur innommée » (Léonardini, 1994, p. 160) ; de museler toute démarche d'expression populaire, de supprimer jusqu'au souvenir d'un droit à penser. Ce rejet de la pensée salariale n'est bien évidemment pas fondé sur une imperfection de celle-ci, imperfection potentiellement nuisible à l'efficacité de l'entreprise et qu'il suffirait alors d'améliorer par une formation adéquate, mais seulement sur le risque qu'elle

fait courir à l'autorité patronale. Tant il est vrai que cette pensée ne peut, en conduisant à la prise de conscience des arbitraires patronaux, qu'amener à la contestation de ceux-ci. Dubost raconte ainsi (1979, p. 174) que « le chef, à Flins, est toujours sur ses gardes [...] : si ses ouvriers discutent [...], c'est qu'un complot se prépare ». Aussi tout est-il fait pour juguler cette parole, anesthésier cette pensée potentiellement subversive. Comme l'indique encore cet auteur (p. 10) :

Une bête pense. L'homme pense qu'il pense. Un OS ne pense pas. Sa cervelle est vide. Si elle est pleine, on la vide. Faut pas penser, c'est déjà contraire au processus de production. Geste, réflexe, automatisme. Coup de main. L'OS produit. Et il pense qu'il produit. Pas toujours ; sinon, c'est le début de la contestation.

Et Dubost l'illustre en partant de son travail passé à souder une charnière de Renault 5 dans le département tôlerie de l'usine de Flins :

Cela fait six ans, je ne sais toujours pas où va cette charnière dans une Renault 5 [...]. J'ai bossé [...] pour fabriquer une pièce inutile. Bien sûr, on pourrait demander. Les chefs sont fiers de me répondre ça quand je leur fais remarquer qu'on n'explique rien aux ouvriers : *mais ils ne demandent pas !* Pas question de développer l'esprit de curiosité : ils pourraient être curieux sur d'autres choses moins anodines. Plus on reste passif, mieux ça vaut (p. 13).

Quand l'ordre arrive, il faut obéir sans chercher à comprendre (p. 171).

Ce qui peut d'ailleurs conduire à se demander si les conditions de travail abrutissantes ne représentent pas davantage le fruit d'une stratégie délibérée que des dysfonctionnements du système¹ :

Ce boulot qui fait mal quelque part, qui démolit la pensée. Ces petits chefs qui sont sur le dos [...]. Une seule idée quand on entre : en sortir le plus vite possible. Alors meurt la curiosité. On n'est pas curieux de ce qu'on haït. De ce qui nous détruit. On cherche à l'éviter, à s'en éloigner. Et puis lutter contre le système d'abrutissement orchestré par la maîtrise serait vain. Obéir, respecter son chef. Ne pas lui répondre. Donc, en fin de compte, ne pas lui poser de questions non plus. On se laisse gagner petit à petit par la léthargie du cerveau [...]. Et puis, souvent, le chef non plus ne sait pas [...]. Être là, c'est obligé. Pour avoir un salaire. Mais la pensée ne doit pas y être pour ne pas sombrer.

Dubost, 1979, p. 14.

Et ce phénomène n'est pas spécifique aux usines. Un jeune cadre des Galeries Lafayette avoue, de façon similaire :

1. Rappelons d'ailleurs que l'avènement du travail sur chaîne, prototype même du travail abrutissant, est concomitant au principe taylorien de séparation entre opérations d'exécution et opérations de conception.

Ici, il est dangereux d'exprimer un vouloir à l'improviste et sans préparation. Ce genre de comportement entraîne des réactions en chaîne qu'il faut absolument prévoir et contrôler. Donc il faut précéder le *je veux* d'une réflexion stratégique, choisir le moment et la manière, déplacer l'objet de son désir ou l'escamoter. En général, je mets mes volontés au vestiaire. Je ne veux rien de spécial pendant mes 8 heures de présence, je garde mes désirs ailleurs. Je m'astreins à découvrir ce que mes supérieurs veulent que je fasse et je m'y tiens.

Cité par Villette, 1996, p. 45-46.

Les despotes savent en effet d'instinct qu'il n'est rien de plus dangereux que de permettre au peuple d'accéder librement au savoir :

Si Mallarmé demeure inconnu de 99,99 % des gens sur la planète, souligne Forrester (*La violence du calme*, Éditions du Seuil, 1980, p. 37), ce n'est guère un hasard. On veille à ce que cela continue [...]. Le pouvoir serait infiniment plus menacé, plus sérieusement et en permanence si Mallarmé pouvait être lu. Qu'un régime dur s'impose et c'est en priorité les Mallarmé qui sont repérés, exilés ou supprimés, même s'ils ont peu d'audience. Le pouvoir sait où réside le danger [...]. Mallarmé est une mitrailleuse.

Forrester (1996) ajoute en effet :

[Le travail d'un Mallarmé] tend à briser la gangue dont nous sommes prisonniers. À décrypter la langue, ses signes, ses discours, et à nous rendre par là moins sourds, moins aveugles à ce que l'on s'emploie à nous dissimuler. Il tend à dilater notre espace. À exercer, affiner, assouplir la pensée, qui seule permet la critique, la lucidité [...]. Mallarmé lu, cela suppose acquises certaines facultés qui pourraient conduire à certaines maîtrises et, par là, à l'approche de certains droits. Faculté de ne pas répondre au système dans les termes réducteurs seuls offerts par lui, et qui annulent toute contradiction. Faculté de dénoncer la version démente du monde dans laquelle on nous fige, et que les pouvoirs se plaignent d'avoir en charge alors qu'ils l'ont délibérément instaurée. Mais, pour mieux embrigader, asservir [...], on détourne l'organisme humain de l'exercice ardu, viscéral, dangereux, de la pensée [...]. L'exercice de la pensée, réservé à quelques-uns, préservera leur maîtrise (p. 99-100).

Et l'on s'assurera des autres en donnant cette pensée « pour austère, ardue, rebutante, inerte [...]. Car rien n'est plus mobilisateur que la pensée [...]. Il n'est d'activité plus subversive qu'elle. Plus redoutée. Plus diffamée aussi, et ce n'est pas un hasard, ce n'est pas anodin : la pensée est politique [...]. D'où la lutte insidieuse [...] contre la pensée. Contre la capacité de penser » (p. 96). Car « penser n'est pas une morne démission, mais une activité autonome, radicalement marginale à l'ordre, au sens imposé, qui excluent la pensée, car elle est au pouvoir ce que sont l'eau, l'ail, le crucifix au vampire » (Forrester, 1980, p. 41).

Comme l'indique également Onfray (1997, p. 316), « la culture digne de ce nom est une arme critique et non un auxiliaire des pouvoirs en place ». Car les mots font voir, font croire et font agir. Car « le travail politique est,

pour l'essentiel, un travail sur les mots, et mettre un mot pour un autre, c'est changer la vision du monde social, et par là, contribuer à le transformer » (Accordo et Corcuff, 1986, p. 44). Aussi « chaque régime possède son écriture et son discours visant à maintenir l'ordre » (Léonardini, 1994, p. 115) ; chaque régime possède une langue officielle, langue-carcen volontairement réductrice dont l'objet est d'abord de supprimer de son registre tout terme, et donc toute option libertaires ; une langue dont le premier objet est de faire « sentinelle contre tout langage qui risquerait d'ouvrir les champs infinis qu'elle n'aborde pas » ; une langue dont le propos est d'abord d'éviter ainsi toute velléité de « copulation de la langue avec les langages interdits » (Forrester, 1980, p. 38 et 50). Ainsi que l'indique B. Noël dans sa préface à l'ouvrage de Léonardini (1994, p. 13-15), les structures de la langue « n'assurent pas seulement la règle et l'ordre de la phrase ou du discours : elles sont semblables aux nerfs qui, non contents de transmettre la sensation, contribuent à lui donner une forme et en modèlent ainsi la réception. Autrement dit, les structures de la langue sont formatrices et conditionnent la manière dont nous réfléchissons ». Aussi convient-il d'éviter de « cantonner à la langue les dommages dont souffre aujourd'hui la langue [...]. Que les mots soient atteints n'est pas trop grave, ce sont des particules en constante évolution [...]. Ce qui, par contre, attaque les structures risque d'être ravauteur ». Aussi convient-il de se méfier « dès qu'un pouvoir dispose des moyens de manipuler le champ de la réception et s'introduit dans la majorité des têtes sans qu'aucune ne s'en aperçoive, persuadées qu'elles sont d'en avoir toujours la maîtrise ». De se méfier dès qu'un pouvoir, poursuit Léonardini (1994, p. 165), en vient à « élaguer du langage ses arêtes politiques dures. Il n'y a plus [alors] de luttes de classes mais choc de cultures, ce qui produit des exclus qu'il convient d'assister. Comment mieux anesthésier l'antique complexe de Spartacus, l'homme en armes dressé pour recouvrer sa fierté ? Hier, le coolie de Brecht, dans *L'exception et la règle*, prenait obscurément conscience de l'exploitation et pouvait au moins caresser une envie de revanche nocturne à la pointe du couteau. Aujourd'hui, le tireur de pousse-pousse de Calcutta et les siens n'ont d'autre alternative que de se débiter morceau par morceau. Dans un faubourg baptisé Rognon City, ils sont des centaines à vendre un rein pour une poignée de roupies, la plupart ne sachant même pas où se trouve en eux cet organe. Et d'exhiber leur cicatrice devant la caméra [...]. Choses vues à la télévision ».

La captation du savoir n'est d'ailleurs elle non plus pas récente. Comme l'avoue l'un des personnages mis en scène dans *Le Nom de la Rose* (Eco, 1982) : « Seul le bibliothécaire [...] a le droit de circuler dans le labyrinthe des livres, lui seul sait où les trouver [...]. Parce que toutes les vérités ne sont pas bonnes à dire pour toutes les oreilles » (p. 54) ; celui qui sait n'a pas seulement le droit, mais également « le devoir d'utiliser un langage obscur, seulement compréhensible à ses semblables » (p. 118). De manière similaire, au niveau de l'entreprise, Peyrefitte (1976, p. 563) fournit de nombreuses

illustrations de ces désordres savamment orchestrés et grâce auxquels, sachant seuls s'y déplacer, leurs initiateurs sont parvenus à se rendre indispensables. Peyrefitte raconte aussi comment (p. 752), alors qu'il tentait de convaincre certains chefs d'entreprises de la nécessité de l'information descendante, ceux-ci levaient les bras au ciel pour lui rétorquer : « Vous ne croyez pas si bien dire ! L'information, c'est tout. Et c'est pourquoi nous n'en voulons pas [...]. S'il n'y a plus de secret, où sera notre autorité ? » Car comme le soulignent Goguelin et Mitrani (1994, p. 57-58), le chef « a bien conscience que, si ses subordonnés en savaient autant que lui – ou plus – il se retrouverait avec sa seule autorité légitime, ce qui est bien peu. C'est la raison pour laquelle toute initiative de base qui réussit est mal vue et généralement contrée par les échelons du dessus ». C'est également la raison pour laquelle les discours officiels sur la « nécessaire » amélioration de la formation et donc de la compétence des salariés ne peuvent, *a fortiori*, être suivis d'effets ; la raison pour laquelle, par-delà les litanies pour une demande de meilleure adéquation formation-emploi (qui, si elle était atteinte, nécessiterait une reconnaissance de la formation, et donc de la qualification des salariés), n'est en réalité souhaitée qu'une formation initiale *a minima*, et une formation permanente ne constituant que « l'instrument privilégié de l'intégration des travailleurs [...et] de leur aliénation » (Bodin et Jean, 1978, p. 202-203). Comme l'explique De Lannurien (1968, p. 58), les patrons ne se soucient que peu (et c'est un euphémisme) du perfectionnement de leurs cadres :

Les cadres étant par définition des bonnes à tout faire, leur perfectionnement est d'autant moins souhaitable qu'ils risqueraient d'en savoir plus que le patron. Si les chefs des grandes entreprises redoutent les collaborateurs dotés d'une trop forte personnalité, les petits et moyens patrons redoutent ceux dont la compétence leur donne facilement des complexes.

Car effectivement le savoir et la pensée du peuple ne peuvent être considérés qu'avec une certaine circonspection, si ce n'est de la crainte :

Toujours s'en trouve-t-il quelques-uns [...] qui sentent le poids du joug et ne se peuvent tenir de le secouer ; qui ne s'approprient jamais de la sujétion [...] ; ce sont ceux qui, ayant la tête d'eux-mêmes bien faite, l'ont encore polie par l'étude et le savoir [...]. Le grand Turc s'est bien avisé de cela, que les livres et la doctrine donnent [...] aux hommes le sens et l'entendement de se reconnaître et de haïr la tyrannie ; j'entends qu'il n'a en ses terres guère de gens savants ni n'en demande.

La Boétie, éd. 1983, p. 151.

De façon similaire, Marat (éd. 1988) indique :

Sous le gouvernement féodal, les peuples, plongés sous une crasse ignorance, perdirent enfin dans les fers jusqu'à l'idée de la liberté : mais lorsqu'ils vinrent à cultiver les arts et les sciences, une fois livrés à l'esprit de réflexion, ils tournèrent leurs vues sur eux-mêmes, et ils sentirent leurs droits (p. 66).

Marat poursuit :

C'est l'ignorance qui, tenant le bandeau sur les yeux des peuples, les empêche de reconnaître leurs droits, d'en sentir le prix et de les défendre. C'est elle qui, voilant les projets ambitieux des princes, les empêche de prévenir les usurpations de l'injuste puissance, d'arrêter ses progrès et de la renverser [...]. C'est elle qui, les rendant dupes de tant de préceptes mensongers, leur lie les mains, plie leur tête au joug, et leur fait recevoir en silence les ordres arbitraires des despotes. C'est elle, en un mot, qui les porte à rendre avec soumission aux tyrans tous les devoirs qu'ils exigent [...]. Pour soumettre les hommes, on commence par les aveugler [...]. Sentant qu'ils ont tout à craindre d'un peuple éclairé sur ses droits, les princes s'attachent à lui ôter tout moyen de s'instruire. Persuader d'ailleurs combien il est commode de régner sur un peuple abruti, ils s'efforcent de le rendre tel (p. 173-174).

Et Marat termine en rappelant lui aussi qu'en Turquie, Omar, désireux d'instaurer « l'empire de l'ignorance, détruisit toutes les bibliothèques » (p. 179)¹. Aussi n'y a-t-il rien de surprenant à ce que le savoir et l'exercice de la pensée qui en découle tendent à être confisqués par le pouvoir en place et réservés à ceux qui, sélectionnés et recrutés sur la base de leur allégeance au système, en feront bon usage, c'est-à-dire sauront les utiliser dans le sens de la consolidation de ce pouvoir, et qu'ils demeurent interdits à tous ceux qui pourraient y trouver des éléments de lutte contre l'anesthésie à laquelle le système aspire subrepticement à les conduire ; l'efficacité étant ainsi à nouveau sacrifiée au pouvoir.

1.4 La prédominance du pouvoir sur l'efficacité

Dans les années soixante, F. Dalle, alors P-DG de L'Oréal, s'inquiétait de ceux qui voulaient « défendre à tout prix le portrait traditionnel du patron omniprésent et omniscient, à la fois homme orchestre et chef d'orchestre », tant la complexité des affaires modernes les avait rendues « incompatibles avec une telle conception du chef d'entreprise » (*in* Priouret, 1968, p. 107). Pour autant, à la même époque, De Lannurien (1968) fournissait de nombreux exemples attestant que la vanité de certains chefs d'entreprises, reflet d'une redoutable passion du pouvoir, les conduisait parfois à adopter des comportements non seulement dénués de tout souci d'efficacité mais encore susceptibles de mettre en péril l'existence même de leur firme. Tel ce patron faisant peindre un monumental placard publicitaire pour sa marque sur la façade d'un immeuble de six étages... situé face à son usine (p. 98).

1. De nos jours, d'autres techniques existent. Le comble de l'abrutissement moderne peut ainsi être approché en regardant *Une famille en or*, jeu télévisé dans lequel les participants doivent découvrir, non pas la réponse correspondant à la vérité, mais celle fournie, à la suite d'un sondage, par un échantillon de Français.

Témoin également (p. 175), dans cette entreprise d'emboutissage vivant péniblement, ce patron à l'âme de collectionneur qui, fasciné par la prouesse technique, assouvit sa passion par l'achat compulsif de machines ; au point qu'il ne sait plus où les installer, et qu'en l'absence de service commercial, elles restent chroniquement sous-employées : l'utilisation de ce parc machines n'étant que de 30 %. Comment s'étonner, demande alors De Lannurien (1968), de voir la grande majorité des entreprises françaises végéter dans une pitoyable stérilité ? De voir « la France croupir dans la médiocrité satisfaite » (p. 24-25) ? Ne conviendrait-il pas, conclut cet auteur, compte tenu de « l'absence totale du sens de l'efficacité qui caractérise les patrons et les cadres français » (p. 49), alors que « le patron français considère [...] que diriger une entreprise constitue un état et non un métier » (p. 195), de commencer « par faire naître chez ces chefs d'entreprises une mentalité industrielle ou plus exactement le sens et le goût de la productivité » (p. 168) ? Mais bien évidemment, cela supposerait d'abord la remise en cause de l'autorité pour l'autorité, et par là même la remise en cause de tant de patrons, « imbus de [...] cette] autorité et [notamment] incapables de déléguer » (p. 35).

Jeantet et Tiger (1985) citent ainsi le cas d'un département d'usinage disposant de MOCNC (machines outils à commande numérique par ordinateur), département dans lequel la prescription des outils, l'élaboration des programmes... dépendaient des méthodes, où l'affûtage était réservé à des outilleurs, le réglage à des régleurs... tous choix d'organisation appauvrissant le rôle des conducteurs des machines. Mais la direction avait négligé le fait que, même sur une machine à commande numérique, l'usinage consiste toujours à enlever du métal grâce à des outils tranchants, ce qui exige une parfaite connaissance des réactions de la matière au travail de l'outil. Or les méthodes, qui ne possédaient pas ce savoir, imposaient des outils inadaptés à la densité du métal, établissaient des programmes défectueux, d'où une importante production de pièces hors normes... Priouret (1968, p. 67) remarque ainsi que la résistance à la décentralisation provient de ce que « le patron, même personnellement majoritaire, doit accepter une limitation définitive et volontaire de son omnipotence ». G. de Rothschild (cité par Priouret, 1968, p. 337) note lui aussi combien le Français « est jaloux de son autorité : s'il a trente mille personnes dans son entreprise, il veut que ses poumons respirent l'air des trente mille ». De même, De Lannurien (1968, p. 228-229) fustige ces patrons dont l'esprit centralisateur les conduit à « adopter l'attitude de la mère poule qui ne se sent heureuse qu'à partir du moment où tous ses poussins sont réunis sous son aile [...] tant ils craignent de voir leurs subordonnés prendre des initiatives qui ne seraient pas immédiatement et constamment contrôlées ». Et cet auteur rapporte alors (p. 36) le cas de ce chef d'entreprise, responsable de quatre cent cinquante personnes, dont le souci d'être omniscient et omniprésent allait jusqu'à l'interdiction faite au secrétariat d'ouvrir le courrier quotidien, en passant par l'exigence impérative de sa signature pour le moindre paiement de 10 francs.

« Dans un pays comme la France, considère De Montmollin (1972, p. 145), l'enrichissement des tâches sera difficile à introduire, car il met en cause le pouvoir dans l'entreprise, la notion très rigide de la hiérarchie et de l'autorité. » Aussi, lorsque de nouvelles formes d'organisation du travail sont introduites, elles ne remettent jamais en cause la séparation conception-exécution. L'objectif de telles introductions est au contraire de diminuer encore l'autonomie des exécutants : « La remise en cause de l'organisation du travail se fait au sein de la division taylorienne du travail en maintenant et en renforçant la structure sociale de domination » (Bodin et Jean, 1978, p. 200)¹. La hiérarchie est en effet bien consciente que « plus l'individu doit déployer son intelligence dans le travail, plus il échappe à la discipline et à l'organisation du patronat » (Freyssenet, 1978, p. 74).

1. On peut d'ailleurs transférer cette analyse à la différenciation entre faits techniques et faits non techniques ; c'est-à-dire se demander s'il n'existe pas un alibi du technique ; si la différenciation, voire l'opposition, entre le technique et le non-technique n'assume pas « le rôle d'un principe de légitimation des structures sociales » (Grignon, 1971, p. 18). « En opposant le technique au social, en autonomisant et en naturalisant les faits techniques, ne se donne-t-on pas la possibilité d'expliquer ou de justifier le social par le technique, en fondant sur la nature des choses et sur la raison universelle la raison arbitraire de l'ordre social ? », s'interroge Grignon (1971, p. 18). En réalité, poursuit cet auteur (p. 20), « les pratiques en apparence les plus techniques et les plus neutres ne prennent leur sens que si l'on renonce à distinguer entre les fonctions techniques et les fonctions sociales dont elles s'acquittent ». Ce renoncement conduit alors (p. 15) « à s'apercevoir qu'il n'existe pas de fait technique en soi. [...] Ainsi l'outil d'un apprenti ajusteur, la lime, n'a à proprement parler aucun sens tant qu'on le considère en lui-même [...] Mais dès qu'on définit la lime par l'ensemble des usages que peuvent en faire ses utilisateurs, on voit que c'est uniquement par décision de principe qu'on peut le considérer comme un objet purement technique (c'est-à-dire restrictivement destiné à la fabrication de pièces) ; et dans la mesure où l'on constate que les apprentis ajusteurs consacrent au limage plus de temps qu'ils ne lui en consacraient si cet exercice ne servait pas à développer leur sens de l'effort et de la persévérance, on peut et on doit ranger la lime dans la catégorie des instruments d'inculcation morale, au même titre que les retenues, les devoirs supplémentaires, ou les taloches ; sous ce rapport, l'outil du compagnon devient l'équivalent de la férule du magister ». De même, on peut se demander « si l'interdiction de porter des cheveux longs, quasi générale dans les collèges, doit être rangée, en tant que consigne de sécurité, dans la catégorie des impératifs techniques, ou s'il faut au contraire la classer avec l'ensemble des prescriptions relatives à la correction de la tenue et du comportement » (Grignon, 1971, p. 12). Ainsi encore, analysant l'entreprise naissante du XIX^e siècle, Le Goff observe (1992) que l'obéissance constituait déjà à l'époque un objectif à part entière : « Le style d'encadrement, de surveillance et de contrôle n'est pas seulement nécessaire à la bonne marche de la production [...] mais répond] à une volonté moralisatrice : inculquer les bonnes mœurs aux classes inférieures de la société, [...] leur apprendre] la discipline, l'obéissance et le respect de la hiérarchie [...]. L'entreprise est tout à la fois un lieu de production et de redressement d'un vice, une école de vertu. On ne réprime pas les mauvais comportements seulement parce qu'ils sont improductifs, mais parce qu'ils sont mauvais » (p. 195). L'autorité « ne relève pas seulement de l'utilité productive [...] mais] incarne le projet d'homogénéisation de l'espace productif et des hommes qui y travaillent [...] ; l'emprise patronale tendant à façonner les hommes, à les couler dans le moule [...] afin de rendre cet espace] harmonieux, sans trace de dysfonctionnement interne et de conflit » (p. 204). Ainsi également, creuser des trous puis les obturer avant d'en creuser de nouveaux qui seront à leur tour eux aussi bientôt comblés ne semble relever d'aucune utilité... sauf lorsque l'on prend conscience que cela permet « de remonter la machine à fabriquer les zombis qui la servent » (Forrester, 1980, p. 105).

Dans le même ordre d'idées, Cayet (1997, p. 75) raconte aussi comment, alors qu'il était salarié à durée déterminée par la Défense nationale, il releva, lors d'une réunion au cours de laquelle une importante décision devait être prise, une erreur commise par un puissant manager : « Que n'avais-je fait là ! Les regards se baissèrent sur la table, et la mauvaise version fut retenue comme si je n'avais rien dit. » Car ainsi que l'avoue J.T. Connor, président de Merck et Cie (cité par Galbraith, 1968, p. 105) : « En toutes circonstances [...] le point de vue du chef d'entreprise doit prévaloir. » Wickham et Patterson (1983) invitent ainsi les jeunes diplômés de l'ENA à ne pas se montrer trop efficaces dans leur stage d'application (p. 104), sachant que leur futur supérieur hiérarchique préférera certainement « s'entourer de médiocres qui ne risquent pas de menacer sa position » (p. 76). Et pour renforcer ce conseil, Wickham et Patterson relatent quelques-unes de leurs observations. Ainsi ces chefs de district de chez Rank Xerox qui « s'efforcent de ralentir la progression de leurs meilleurs éléments pour sauvegarder leur propre position » (p. 105) ; ou ces patrons qui, dans leurs recrutements de collaborateurs, souhaitent avant tout « des gens assez paresseux qui ne menacent pas leur position par un activisme ou des compétences exagérées » (p. 244) ; voire ce subtil stratagème de sabotage de l'entreprise Framatome par lequel, pour légitimer leur monopole aux organes de commande, les X cooptèrent un cadre hors de leur clan, « réputé pour son incompétence [...], afin de mettre en évidence les catastrophes qui se produisent lorsqu'on donne à des polytechniciens quelques responsabilités » (p. 280) ; l'objectif d'une telle mafia consiste avant tout en « la défense de ses territoires et la conquête de nouveaux espaces » (p. 270). Rappelons enfin que des mafias similaires, tout à fait légales, sévissent également dans les organisations publiques lorsque par exemple existe un quota maximum de personnel féminin (10 % dans le corps des officiers de marine...) : une fois ce quota atteint, obligation est faite d'engager un homme plutôt qu'une femme même si celle-ci est plus compétente¹. Tout cela confirme donc bien l'hypothèse formulée par Laroche en 1991, à savoir qu'un décideur serait avant tout « un acteur qui utilise son autonomie dans l'organisation pour développer une stratégie visant essentiellement à défendre ou à améliorer sa position dans l'organisation » (p. 446).

1. Comme le remarquent plus globalement George et Guerrier (1992, p. 173), le fait que les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes à progresser professionnellement incite à penser que les décisions de sélection et de promotion ne sont pas aussi rationnelles que l'on se plaît à l'affirmer ; ou plus exactement que la rationalité suivie a encore pour critère la domination, en l'occurrence ici la domination masculine. Car si des caractéristiques non liées au poste, comme le sexe, ont parfois une influence sur la performance, c'est de façon très particulière, notent en effet George et Guerrier (p. 175) : « Une femme travaillant dans un environnement misogyne peut être moins efficace qu'un homme non du fait de ses capacités mais en raison des comportements d'autrui à son égard. »

Enriquez (1976, p. 84) montre alors comment cet abus du pouvoir, qui conduit à « une uniformisation des comportements [...], un respect des règles et de la hiérarchie [où] personne ne se permet des actions qui ne sont pas explicitement contenues dans la définition de fonction [aboutit aussi à] une sclérose des conduites d'innovation, [...l'individu n'étant alors] qu'un rouage ». L'activité principale de nombreuses hiérarchies, loin de consister en la coordination d'actions destinées à parfaire l'efficacité de l'organisation, vise ainsi d'abord à fournir des échelons susceptibles de conférer un statut de pouvoir aux agents en quête de statut. De Lannurien (1968, p. 209-210) fait ainsi état de ces « innombrables comités ou commissions [...] dont la raison d'être, dans de nombreux cas, semble principalement de constituer un perchoir ou un tremplin pour leurs présidents et de conférer des titres de notables à ceux de leurs membres qui n'en n'ont pas. Lorsque l'on prend connaissance de leurs délibérations, on ne peut s'empêcher de penser à la description de la communauté des singes telle que la faisait R. Kipling dans *Le Livre de la jungle* : des *bandarlog*, des gens qui parlent pour le plaisir de s'entendre parler, pour le plaisir de faire savoir qu'ils ont parlé, pour le plaisir de lire leur allocution ou leur conférence dans la presse et, de toute façon, des gens chez lesquels le souci d'efficacité n'est qu'accessoire ». Or non seulement de tels objectifs s'écartent de la recherche de l'efficience, mais ils ne peuvent même être atteints qu'en s'y opposant.

Alors que de nombreux salariés n'ont ainsi pour dessein immédiat que de conserver la position que leur donne leur charge, et pour seule ambition de s'élever dans la hiérarchie, comment s'étonner, questionne Séguier (1983, p. 121-122), de ces travaux jamais effectués s'ils ne permettent pas de se mettre en valeur, et *a contrario* de ces dizaines de photocopies d'un mémorandum que l'on s'attache à réaliser, non pour faciliter la coordination mais uniquement pour montrer que l'on est actif ? Comment s'en étonner, questionnent également Wickham et Patterson (1983, p. 135), sachant que dans nombre d'entreprises, l'important, pour être promu, « est moins le nombre d'heures effectivement productives que le nombre d'heures où il convient d'être vu » ? Ainsi encore, que ce soit dans les administrations ou les entreprises privées, la lenteur dans le traitement des dossiers, leur renvoi systématique à l'émetteur pour des compléments d'informations ou des modifications, leur rejet arbitraire, sont autant de dysfonctionnements mais aussi de techniques qui trouvent leur raison d'être dans la justification qu'elles procurent à l'existence et au statut d'agents et de services dont on serait sinon enclin à suspecter et à dénoncer l'absence extrinsèque d'utilité. Comme l'indique Peyrefitte (1976), si, quelle que soit l'inanité de son rendement, la hiérarchie se maintient, c'est parce qu'elle est « devenue la raison d'être de ceux qui la constituent. Que serait l'autorité d'un cadre intermédiaire, si l'on pouvait se dispenser de passer par lui ? Inconsciemment, il s'oppose à une communication plus rapide, qui le court-circuiterait ; à la décentralisation, qui l'évincerait » (p. 550). « Sur l'échelle hiérarchique, on

ne saute jamais un échelon, fût-ce pour une décision infime. Un modeste fonctionnaire demande-t-il congé ? Il doit le faire par la voie hiérarchique. La décision redescend ensuite, selon les mêmes cheminements. L'épaisseur des dossiers n'est pas en rapport avec l'importance de l'objet, mais avec celle de l'organisme » (p. 549), tout service exigeant que l'on passe par lui, revendiquant de donner son avis sur chaque dossier. Le chef de service « ne se dévaloriserait-il pas, s'il acquiesçait d'emblée à tout projet qu'on lui soumet ? Pour exister, il faut bien qu'il retarde, freine ou stoppe, au moins une fois sur deux » (p. 559). S'il « ne démord pas d'une position prise, [c'est] parce qu'il entend montrer que l'autorité lui appartient » (p. 554) ; puisqu'il tend avant tout à « justifier son existence, il se sent le devoir d'interdire, s'il en a le pouvoir » (p. 598).

Et à partir de diverses anecdotes, Peyrefitte raconte comment ce culte du pouvoir brise l'élan des meilleures entreprises :

J'ai connu un artisan ferronnier dont l'affaire prospérait dans les années 1930. Quand les lois sociales obligèrent à accorder aux ouvriers des assurances sociales, puis des congés payés, il s'y refusa : si je donne ces droits à des ouvriers, disait-il, comment pourrais-je ensuite les commander ? Il préféra les congédier et faire fonctionner son atelier avec les seuls membres de sa famille. Quarante ans plus tard, l'atelier n'a pas changé de dimension. Une autre entreprise, qui était alors de même taille, mais qui avait accepté la nouveauté, fait vivre aujourd'hui une centaine d'ouvriers (p. 721).

Priouret (1968, p. 18) cite également l'exemple de cet industriel qui, parvenu à fabriquer un produit d'usage courant à quarante millions d'exemplaires par an, utilisait toutes les ressources de la sous-traitance pour ne pas atteindre le seuil de cinquante salariés. Et ce type de situation n'est pas typique à la France. Même les entreprises américaines de notoriété mondiale pâtissent parfois de cet impérialisme managérial.

Peters et Austin (1985) dénoncent ainsi ces services centraux qui « tendent à produire du papier qui sert plus souvent à légitimer leur raison d'être qu'à mieux gérer l'entreprise » (p. 338), qui établissent des procédures lourdes, mesquines et humiliantes pour les employés, et finalement plus coûteuses que rentables, consistant en des « demandes d'autorisation pour des timbres [...] ou de simples blocs-notes » (p. 269). Ces auteurs illustrent eux aussi leurs propos par de nombreux exemples. Tels ces contremaîtres d'une grande entreprise aéronautique qui, dirigeant des équipes de vingt-cinq à trente-cinq personnes et responsables d'un équipement dont la valeur peut atteindre 4 millions de dollars, ne peuvent acheter un pot de peinture de 10 dollars sans la signature du directeur de l'usine :

Comme le disait un chef de service, on donne aux gens la responsabilité de tout ce qui est important, puis on les traite comme des enfants, et on est déçu quand ils réagissent comme des enfants. Nous avons suggéré aux dirigeants de l'entreprise aéronautique d'autoriser des dépenses sans accord préalable jusqu'à

25 dollars [...]. L'un d'entre eux brandit alors le spectre de l'anarchie. Nous leur avons alors proposé d'en rester à 10 dollars à condition d'écrire au bas de la note de service : nous ne pouvons autoriser des dépenses supérieures à 10 dollars parce que nous ne vous faisons pas confiance (p. 268).

Galbraith (*Le nouvel état industriel*, trad. J.-L. Crémieux-Brilhac et M. Le Nan, Gallimard, 1968, p. 100-101) raconte à son tour aussi comment des chefs d'entreprises comme Henry Ford ou Sewell Avery conduisirent sciemment leur firme au bord du gouffre pour n'avoir jamais consenti à renoncer à leur pouvoir sans partage :

Dans plusieurs cas, des chefs d'entreprise ont créé des situations dramatiques pour s'être refusés à perdre de leur autorité [...]. Au cours des années 1920-1930, et même au-delà de 1940, Henry Ford [...] supporta de plus en plus malaisément l'organisation sans laquelle sa société ne pouvait plus fonctionner : il réagit en faisant barrage à quiconque avait des connaissances techniques spécialisées [et] pendant longtemps non seulement on ne rechercha pas à Rivière Rouge des diplômés d'université, mais on s'abstint d'en recruter. Il élimina systématiquement tous ceux qui, en s'élevant dans la hiérarchie, lui paraissaient s'arroger des responsabilités : beaucoup des noms les plus illustres de l'industrie automobile furent congédiés ou mis à pied [...]. Au début des années quarante, il n'y avait plus auprès de lui qu'un collaborateur de poids, Harry Bennett, qui, flanqué de boxeurs soigneusement assortis, de brevetés des établissements pénitentiaires du Michigan, d'un professeur de football défroqué et d'autres individus du même acabit, consacrait le plus clair de son temps à s'assurer que nul ne menaçait l'autorité que Ford était résolu à monopoliser. Le résultat fut que la firme se retrouva au bord du désastre [...]. Sewell Avery livra une bataille analogue chez Montgomery Ward, dans les années 1930 et 1940 [...]. Dès que les cadres qui accédaient aux postes de direction donnaient l'apparence d'assurer des pouvoirs qu'Avery tenait pour son bien propre, ils étaient mis à la porte [...]. Quelque cinquante membres du personnel de direction furent liquidés sous son règne. La firme [...] se laissa distancer de loin. Et finalement, Avery [...] fut vaincu : sa société ne fut plus en mesure de supporter le coût de l'opération ; les actionnaires se coalisèrent contre le dictateur devenu sénile et le débarquèrent.

Priouret (1968, p. 43) raconte également que le management basé non sur le droit de propriété mais sur la rationalité ne fut introduit chez Ford qu'en 1945 lorsque, « devant les pertes financières et le climat policier qui régnait dans les usines, le petit-fils du fondateur réussit à chasser son grand-père et à substituer à son autocratie une équipe de managers ».

Tous ces constats nous semblent donc attester que les activités de gestion ont bien souvent pour principal objectif le maintien du statut de pouvoir du décisionnaire, ce indépendamment de l'efficacité de sa gestion voire de surcroît, en cas d'incompatibilité entre ces deux objectifs, au détriment de cette efficacité. Et même dans les entreprises dites du troisième type, cette domination et cet asservissement semblent encore omniprésents.

2 L'entreprise du troisième millénaire ou la promulgation de l'asservissement libéral

Le Goff (1992) rapporte :

L'entreprise moderne se veut aux antipodes d'un passé qu'on déclare définitivement révolu. Finis le XIX^e siècle, le despotisme patronal [...]. Il n'y a plus de chefs du personnel ni de contremaîtres, mais des responsables gestionnaires de la ressource humaine et des animateurs d'ateliers [...]. Les rapports humains, débarrassés de la domination et de la contrainte, sont désormais fondés sur la confiance et le dialogue [...]. Disparus [...] les luttes de pouvoir et d'influence, le goût du pouvoir (p. 11, 43 et 86).

L'entreprise moderne, relèvent également Aubert et De Gaulejac (1991, p. 21), prétend radicalement se démarquer des « organisations bureaucratiques et technocratiques fondées sur une structure pyramidale et hiérarchique, une coupure entre conception et exécution, une répétition formelle des tâches, un cloisonnement rigide, un système disciplinaire, un commandement par les ordres... ». De telles valeurs de liberté, d'égalité, de fraternité, instaurant de nouvelles formes de travail pour la famille et pour la patrie, vouant aux flammes du bûcher l'évangile d'un saint Allégeant considéré subitement comme hérétique, foisonnent dans les actuels discours managériaux avec une remarquable constance.

Un certain nombre de données nous amène cependant à considérer que cette culture d'entreprise, déclinée sur le registre de la charte ou même du projet¹, continue à participer d'une colonisation mentale dont le seul objectif est encore la diffusion du dogme de l'allégeance. Ne serait-ce que parce que ces discours sont davantage récurrents que nouveaux et que l'histoire nous a déjà enseigné les terribles conséquences de leur application. Ces discours ne traduisent en effet que la résurgence de l'idéologie socialiste utopique du XIX^e siècle, idéologie dont une première métastase s'est déjà concrètement développée, il y a une soixantaine d'années, sous la forme de l'apologie de la collaboration dont nul n'ignore ni les fondements paternalistes ni le mode particulier d'asservissement qu'elle a institué : « Lorsque dans chaque entreprise [...], patrons, techniciens, ouvriers auront pris l'habitude de se réunir pour gérer en commun les intérêts de leur profession, pour administrer en commun les œuvres sociales [...], il ne tardera pas à se créer entre eux une solidarité d'intérêts et une fraternité de sentiments irréductibles », proclamait en effet Pétain dans son discours du premier

1. Si, en théorie, charte et projet se distinguent, la première étant décrétée par la direction générale alors que le second serait issu de la libre réflexion et de l'engagement autonome de chacun des salariés, il apparaît en réalité que les frontières entre les deux « sont loin d'être aussi nettes qu'on le prétend » (Le Goff, 1992, p. 99), le projet étant lui aussi bien souvent impulsé et dirigé quant au contenu par la direction générale.

mai 1941 (*cf.* Le Goff, 1992, p. 83). Aussi il semble que cette idéologie, non seulement est toujours affiliée à une stratégie d'oppression, mais également qu'elle tend, du fait de sa discrétion, à rendre cette oppression plus sournoise, et donc encore plus redoutable et plus féroce qu'auparavant ; la démocratie dans l'entreprise ne s'inscrivant que dans un simulacre destiné à couvrir les funestes desseins d'un certain patronat toujours davantage avide de pouvoir.

2.1 *Le clivage entre discours et réalité*

Les harangues célébrant l'entreprise comme « acteur intégré dans la lutte pour le sauvetage économique de l'emploi et de l'Occident se répandent partout dans les colloques de gauche comme de droite où l'on vante la ressource humaine au cœur de l'économie [...], le système participatif et la négociation tous ensemble », constatent Sainsaulieu et Segrestin (1986, p. 338) ; mais ils ajoutent aussitôt :

La réalité du travail et des rapports organisés observés dans les grandes entreprises et les PME est évidemment fort éloignée de ce discours et toutes les enquêtes empiriques montrent à l'évidence que le conflit social, la bureaucratie et le taylorisme, voire le paternalisme et les féodalités professionnelles sont toujours bien en place.

Aussi « la récupération des aspirations à l'autonomie et à la participation ne peut longtemps faire illusion », poursuit Le Goff (1992, p. 104). Comme l'observe également Enriquez (1976, p. 105), on a beau insister « sur la délégation des responsabilités, sur la nécessité des décisions en groupe, sur l'information, les consultations, le brainstorming, la concertation [...], les objectifs de gestion sont imposés en utilisant les techniques de manipulation et en faisant intérioriser aux inférieurs les valeurs des supérieurs [...], les décisions importantes [...étant toujours] prises par le top management... ». Et Enriquez poursuit (1989, p. 62-64), « la culture d'entreprise ou d'organisation, en proposant ses valeurs et son processus de socialisation, son imaginaire leurrant en tant qu'il a pour but d'englober tous les participants de l'organisation dans la fantasmagorie commune proposée par les dirigeants de l'organisation, son système de symboles qui fournit un sens préalable à chacune des actions des individus, a pour but de les prendre totalement dans les mailles qu'elle tresse. Si l'individu s'identifie à l'organisation, s'il ne pense qu'à travers elle [...], alors il entrera sans le savoir (et en toute bonne conscience) dans un système totalitaire », l'objectif étant, comme dans les religions et les sectes les plus extrémistes, de « faire intrusion dans la psyché pour la détruire ou tout au moins l'asservir à des idoles incontestables. *Perinde ac cadaver* reste le mot d'ordre, l'homogénéisation de l'intérieur le but ». Ainsi, à l'obéissance passive, et donc limitée, d'hier, se substitue la recherche d'une obéissance zélée, dynamique ; d'une obéissance qui, comme le soulignent Aubert et De Gaulejac (1991), prône la « symbiose individu/organisation » (p. 59) dans une sorte de fusion vampirique concrétisée, pour reprendre les propos d'un cadre

interrogé par ces auteurs, par « une espèce de transfusion de sang [...], cette formidable pression sur soi qui vous vide de votre sang » (p. 142-143). Derrière l'entreprise du troisième type se cache ainsi un prédateur qui ne sait puiser ses forces que du cadavre exsangue de ses employés. Comme le rappellent encore Aubert et De Gaulejac (1991), « Michel Foucault¹ avait montré que l'ordre hiérarchique avait pour objectif de rendre les individus dociles et utiles. Mais cet ordre était principalement basé sur le contrôle du corps [...]. Maintenant, c'est le contrôle de la psyché qui devient essentiel » (p. 110). De nos jours, « le manager performant ne doit pas [...] se contenter d'adhérer au système mécaniquement, en respectant ses normes, ses principes, ses valeurs et ses règlements. Il doit s'y investir lui-même tout entier et y vouer toute la passion dont il est capable, dans sa double dimension corps et âme, physique et psychique, charnelle et spirituelle » (p. 131). Le dessein à la base des projets d'entreprise est d'abord (Le Goff, 1992) d'établir « une autorité d'autant plus incontestable qu'elle se présente sous les traits d'une éthique commune [...] ». La culture d'entreprise aboutit ainsi à la figure de l'autorité suprême, la Règle, expression des valeurs de tous, discipline intériorisée, plus forte que les règlements et les lois » (p. 96). Loin d'être abandonnée, « la logique de la contrainte et de l'obéissance se déploie aujourd'hui sous de nouvelles formes. On veut maintenant faire en sorte que la contrainte et le contrôle soient intériorisés par tous [...] pour en fait] développer la servitude volontaire en entreprise » (p. 104). La culture et le projet d'entreprise ne constituent ainsi qu'une « entative des plus grossières de manipulation des individus » (p. 99). Si la culture d'entreprise « décrète l'autonomie individuelle [c'est] pour l'encadrer et la dissoudre dans la communauté entreprise » (p. 177). L'objectif, signale encore Enriquez (1989, p. 67), c'est « l'adhésion, l'implication, la mobilisation totale de tous, c'est-à-dire [...] une psyché au service de l'organisation [...], la mise au pas de la psyché [...] avec] pour résultat la destruction ou au moins l'asservissement, souvent dans le consentement et le contentement de celle-ci ».

2.2 *La destruction de l'individu par dissolution dans le groupe*

Onfray (1997, p. 38) remarque lui aussi que la culture d'entreprise a d'abord pour objectif de faire accroire aux individus que l'identité propre n'est qu'un leurre ; de faire accroire aux individus qu'ils ne peuvent acquérir d'identité qu'en reniant leur statut d'individus, d'êtres autonomes, au profit d'une identité structurée dans et par la docilité ; dans et par la soumission. Plus précisément, cet auteur souligne que l'objectif de cette culture d'entreprise n'est que « la transmutation de l'individu en sujet [...]. L'individu doit être détruit, puis recyclé, intégré dans une communauté pourvoyeuse de sens. Toutes les théories du contrat social s'appuient sur cette logique : fin

1. *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1979.

de l'être indivisible, abandon du corps propre et avènement du corps social, seul habilité, ensuite, à revendiquer l'indivisibilité et l'unité habituellement associées à l'individu [...]. Jamais l'individu n'est perçu et conçu comme une entéléchie, mais toujours comme une parcelle, un fragment qui appelle, pour être réellement, un grand tout promoteur de sens et de vérité. Soumission, sujétion, assujettissement, renoncement, subsomption, c'est chaque fois au nom du tout qu'on appelle à en finir avec la partie, qui, pourtant, triomphe comme un tout à elle seule » (p. 40-41). L'individu doit ainsi disparaître au profit du groupe. Les rites, mythes, symboles et valeurs de la culture d'entreprise, remarquent Aubert et De Gaulejac (1991), sont destinés « à rassembler et à mobiliser tout un chacun au service d'une même communauté d'appartenance [...] ; à focaliser l'énergie de tous pour réaliser un projet commun » (p. 46). Il s'agit de « faire fonctionner les hommes comme des rouages » (p. 120). « On attend de vous des réactions stéréotypées, des réactions de système. Tout ce qui pourrait laisser croire que c'est soi, en tant qu'homme, qui réagit, n'est pas admis » (p. 143).

Ce qui est primordial, nous indique aussi Enriquez (1976, p. 105-106), c'est de « vérifier si les membres de l'entreprise [...] partagent le même système de valeurs que les dirigeants [...]. Il faut donc avant tout uniformiser, homogénéiser les esprits afin qu'ils aient tous le même système de valeurs, qu'ils partagent la même idéologie [...] ; gommer les différences qui sont toujours vécues comme dangereuses pour le consensus social. Pour cela, des séances d'information, des séminaires de formation viseront à [...] augmenter le degré d'implication, d'adhésion et d'intégration [...] jusqu'à ce que le contrôle soit] parfaitement intériorisé ; le conformisme deviendra la loi et toute déviation sera sanctionnée par l'autocritique, les sentiments de culpabilité, la démission triste ou le renvoi lorsque le collaborateur n'est plus utile ou a eu le mauvais esprit de ne pas accepter la loi de l'organisation comme loi de son comportement ».

Et Le Goff (1992) poursuit en signalant que l'entreprise moderne fonctionne ainsi avec un discours d'entreprise formatrice uniquement destiné à masquer qu'en réalité « le développement de la formation en entreprise s'accompagne d'une volonté de normalisation des comportements » (p. 162-163) : « Sous leur apparence anodine, les formations aux ressources humaines constituent une véritable entreprise de déculturation et de déshumanisation [...] où] à l'idée de l'être autonome, capable de prendre du recul et de résister aux pressions, se substitue l'image de l'homme conforme et manipulable à merci » (p. 176) ; l'image (Léonardini, 1994, p. 170) de « l'homme-chien de Pavlov [qui] salive, pleure, rit... » dès que le maître agite la cloche. Immergé corps et âme dans « le bain moussant avec massage de l'idéologie capitaliste dont la pression ne connaît pas de panne », le parfait petit soldat de l'entreprise moderne est ainsi conduit à n'être qu'un « zombi prolongé d'un attaché-case » (Léonardini, 1994, p. 32 et 171). Les systèmes de formation n'ont pas pour objectif de permettre aux citoyens de développer leur

capacité de réflexion et leur esprit critique, mais au contraire de « cloner et de formater des salariés dociles et serviles » (Cayet, 1997, p. 58). Ainsi ce nouveau management est-il encore imprégné d'une logique totalitaire :

L'organisation (moderne), avec ses exigences normalisatrices de fonctionnement qui nécessitent de produire de l'interchangeable, du rationnel, du stéréotypé, des réactions de système [...ne se distingue des précédentes que par] une certaine façon de robotiser les individus, de les faire fonctionner comme des rouages interchangeables.

Aubert et de Gaulejac, 1991, p. 145.

Ainsi, malgré son discours qui se veut libéral et novateur, l'entreprise du troisième type est en fait encore calquée sur l'éternel modèle militaire de l'homogénéisation, du « conglomerat des automatismes grégaires » (Léonardini, 1994, p. 171) : « Une médaille frappée par l'Hôtel des Monnaies, relate Peyrefitte (1976, p. 754), représente le jeune Louis XIV passant la revue d'un corps d'élite. Tous les soldats lèvent un bras et une jambe, du même mouvement irréprochablement harmonieux. Parfait symbole de l'ordre hiérarchique, où la perfection du groupe provient de l'effacement des individus. » Mais, poursuit cet auteur (p. 807), « quand on ne veut voir qu'une tête, il faut en couper beaucoup ».

2.3 *La stratégie de l'asservissement masqué*

Le nouveau management a ainsi pour objectif, face à une colère de plus en plus nombreuse qui gronde et s'amplifie, d'instituer une nouvelle forme de violence, plus insidieuse et plus sûre. Un « nouvel art de gouverner qui, pour obtenir la même servilité que toujours, remplace la contrainte par la séduction » (B. Noël, in Léonardini, 1994, p. 16). Car pour obtenir l'anéantissement de l'individu, sa fusion dans l'entreprise, on ne peut plus se contenter du miroitement des stimulations externes. Comme l'indiquent Aubert et De Gaulejac (1991, p. 59-60) : dépassé, le salaire au mérite cher à Taylor ; insuffisants, les titres ronflants et autres médailles en chocolat ; surannés, le principe de la récompense-punition et la distribution pavlovienne des « biscuits pour chiens » (Hertzberg). On dispose maintenant de bien plus efficaces sortilèges : rendre le salarié actionnaire de son entreprise, bien sûr, mais surtout solliciter les valeurs morales de l'éthique d'un patronat chrétien (Le Goff, 1992, p. 88)¹, éthique seule capable de répandre la croyance selon laquelle le travail serait non seulement un devoir envers la communauté mais

1. Et notamment de l'éthique patronale protestante, éthique qui sévit non seulement dans les pays anglo-saxons mais également, depuis un certain nombre d'années, dans les plus hautes sphères de l'État français.

également un bienfait pour soi ; permettant de retrouver une raison d'exister face à la déliquescence des référents traditionnels.

Pris dans un tel maillage, l'individu est alors mûr pour cet autocontrôle indispensable à la pérennité du système ; mûr pour « cette chose infiniment subtile qui est une contrainte sans oppression, une contrainte imperceptible et qui s'immisce en nous en profitant de notre ouverture » (B. Noël, *in* Léonardini, 1994, p. 16) ; mûr, comme l'exprime un manager interrogé par Aubert et De Gaulejac (p. 120-121), pour cet asservissement d'autant plus intense qu'il trouve sa source non dans « une obéissance de l'extérieure, [mais] dans une obéissance interne, une obéissance liée à une culture interne ». Car la culture d'entreprise a d'abord pour objectif de générer l'autocontrôle, c'est-à-dire « un système diabolique de domination auto-administré qui dépasse de très loin les performances disciplinaires que l'on pouvait obtenir par les moyens conventionnels de jadis » (Dejours, 1998, p. 56). Comme l'indique Marat (éd. 1988, p. 49), « l'esclavage à main armée est un état violent durant lequel le gouvernement reçoit de fortes secousses des peuples qui cherchent à recouvrer leur liberté [...en secouant leurs chaînes et parfois les brisant]. Aussi, pour retenir les peuples dans les fers, les princes ont-ils jugé plus sûr de les conduire peu à peu à l'esclavage, en les endormant [...], en leur faisant perdre jusqu'à l'amour, jusqu'au souvenir, jusqu'à l'idée de liberté », grâce à l'administration d'un poison qui, lentement, les pénètre, les consume, les conduit jusqu'à abdiquer leur volonté même de se redresser de sous le carcan qui les ploie. L'être humain est ainsi rabaissé au rang d'animal ; traité, piégé comme un rat : « Ni système argumenté, ni programme contraignant, seule la liberté surveillée du rat soumis à d'incessants stimuli dans le couloir étroit [de son labyrinthe d'apprentissage ; soumis à] un empoisonnement sans répit, un engluement de toutes ses fibres, une à une » (Léonardini, 1994, p. 171). « L'ancien consentement était pratiqué [...] sans illusion, et il laissait un peu de chance à la révolte ; le nouveau, indolore et même confortable, ne lui en laisse pas du tout » (B. Noël, *in* Léonardini, 1994, p. 16). De manière identique, Forrester (1996, p. 24-25) rappelle que « le calme des individus, des sociétés, s'obtient par l'exercice [...] d'une violence [...] si efficace qu'elle passe inaperçue [...] tant elle est intégrée [...] ; violence parvenant à susciter une résignation telle que l'on ne discerne même plus ce à quoi l'on s'est résigné : elle en a si bien négocié l'oubli ! ».

Il s'agit encore de faire échec au développement d'une contestation affirmant toujours plus nettement les droits du salarié et réclamant notamment l'institutionnalisation de sa protection contre une domination patronale arbitraire considérée comme devenant chaque jour de plus en plus inacceptable. Car si le contrat de travail, expression d'un rapport fondé sur le droit de propriété avec son corollaire de souveraineté absolue, ne se caractérise que par un lien de subordination (Derrien, 1990), ce contrat de subordination n'en est pas moins de plus en plus régulièrement contesté par des propositions de textes de niveau supérieur

visant à l'encadrer. Et l'on conçoit alors aisément qu'en occultant ce lien de subordination, les chartes et projets dont on nous abreuve quotidiennement forcellent du même coup les textes proposés pour limiter cette subordination¹. Il n'est d'ailleurs pas inutile de rappeler ici, comme le souligne Le Goff (1992, p. 83), que la première charte du travail fut promulguée par Pétain², et qu'elle tendait à instaurer la collaboration ouvrière et patronale en commençant par dissoudre les syndicats et par interdire le droit de grève. D'où la conclusion de Le Goff : « Chartes et projets [...] visent clairement à contourner les acquis démocratiques dans le domaine du travail en entreprise [...]. Le rapport qui lie le salarié à son employeur est défini en droit par le contrat de travail et le règlement intérieur de l'entreprise » (p. 93), mais « la circulaire du 15 mars 1983 comporte une définition de l'entreprise qui délimite précisément ses limites face aux prétentions managériales : si son fonctionnement [...] dépend du respect d'un certain nombre de règles, ces règles ne sont justifiées que dans la mesure où elles sont nécessaires à la fois à assurer la coexistence entre les membres de la communauté de travail et à atteindre l'objectif économique pour lequel cette communauté a été créée. Cette double finalité marque également leur limite. Ce sont précisément ces principes et ces règles qui tendent à être contournés par les chartes et projets d'entreprise, lesquels vont au-delà de la nécessité du fonctionnement du collectif de travail et de la réalisation des objectifs économiques » (p. 94). Plus précisément, alors qu'en « posant le principe de l'existence de sujets libres, autonomes et pluriels [...] et qu'en reconnaissant] la légitimité du conflit, le droit du travail introduit une distanciation entre l'individu et l'entreprise » (p. 93), il est net qu'en « considérant l'entreprise comme une communauté de personnes unies autour des mêmes valeurs » (p. 90), et qu'en instaurant « un nouveau contrat moral qui unirait la direction à ses collaborateurs » (p. 93), la nouvelle éthique patronale « tend à effacer le caractère irréductiblement pluraliste et conflictuel des valeurs, des aspirations et des intérêts qui sont en jeu dans l'entreprise » (p. 90), et par là à faire accroire aux opprimés que l'oppression dont ils sont les victimes ne constitue qu'une vue de leur esprit, le fruit d'un fonctionnement cognitif défailant.

Onfray (1997) constate qu'il s'agit en réalité ni plus ni moins de renouer avec quelques-unes des techniques de l'esclavagisme le plus élaboré :

Dans cet art de la relation avec l'esclave, Aristote précisait que le maître devait faire savoir et comprendre à son inférieur qu'ils avaient tous les deux les mêmes intérêts, sinon une communauté de destin. Combien sont aristotéliens

-
1. Ainsi que le souligne Dezalay (1986, p. 301), parvenant par ces chartes et projets à secouer la tutelle étatique, l'entreprise se voit conférer « une autonomie normative qui apparaît comme l'antithèse du droit du travail » ; traduction d'une « délégation du pouvoir juridique et juridictionnel à des instances privées », ces chartes et projets permettent ainsi à l'entreprise de renouer avec « les lois de la jungle du capitalisme (le plus) primitif ».
 2. Le 4 octobre 1941.

ceux qui, aujourd'hui, au nom de cette pure et simple négation de la lutte des classes, évidente tous les jours pour ceux qui travaillent, veulent faire accroire au domestique à qui l'on donne une maigre pitance, un salaire dérisoire, qu'il est embarqué sur le même bateau que son maître [...]¹. Communauté d'intérêts, écrivait Aristote. Lesquels ? Qui utiliserait encore ce lieu commun, cette justification éculée, qu'il faut bien des riches pour nourrir les pauvres ? Que la misère a bien une fonction, puisque sans elle, on ne pourrait pratiquer cette sublime vertu qu'est la charité ? Qu'il faut bien la fortune des uns pour rendre possible la survie des autres ? » (p. 110).

Comme le déplore Galbraith (*Le nouvel état industriel*, trad. J.-L. Crémieux-Brilhac et M. Le Nan, Gallimard, 1968, p. 268) :

Quand un homme vient nous dire, après tout cela, que le rôle des syndicats se ramène à peu de chose [...], nous pouvons dire que la sottise a fait une victime de plus ». Car cette communauté d'intérêts est loin de traduire la reconnaissance d'une véritable égalité entre salariés et employeurs. D'ailleurs, lorsque la base du pouvoir reste représentée par son sommet, incarnée par le chef d'entreprise, peut-on évoquer l'idée de démocratie dans l'entreprise (ou ailleurs de citoyens) sans s'apercevoir aussitôt que cette idée ne relève que de la manipulation ?

« Le projet [d'entreprise] est en fait envisagé avant tout comme une opération de communication et de mobilisation interne destinée à obtenir l'adhésion des salariés à l'esprit maison et aux objectifs de l'entreprise » (Le Goff, 1992, p. 100). Ainsi que l'observent également Aubert et De Gaulejac (1991), le nouveau management prétend « dépasser les clivages traditionnels entre patrons et travailleurs, dirigeants et exécutants, possédants et exploités... et gérer les paradoxes » (p. 30) ; il postule la disparition de tout antagonisme « entre l'intérêt de l'entreprise et l'intérêt de ceux qui y travaillent » (p. 313), « entre profit personnel et profit de l'entreprise : l'un et l'autre se conjuguent, s'étaient mutuellement » (p. 40). Selon cette idéologie, il n'y aurait « plus d'exploitation puisque, en travaillant pour l'entreprise, l'individu travaille pour lui-même. Il est en quelque sorte son propre patron » (p. 41). Ainsi « la logique du capitalisme managérial est de dissoudre la contradiction capital/travail » (p. 40), de jeter à la poubelle « la vieille théorie archaïque qui considère qu'il y aurait une contradiction entre le capital et le travail ! Le management, c'est la réconciliation de l'actionnaire et du travailleur par la création d'un hybride mi-patron, mi-employé, qui assimile les contraires, [...] propose une solidarité organique entre l'individu et l'entreprise par un intéressement direct aux résultats, par le développement de l'auto-actionariat, par une culture d'entreprise qui [...] conduit chaque salarié à internaliser les objectifs et les valeurs de l'entreprise » (p. 105 et 313) ; « le personnel étant désormais actionnaire, chacun est à la fois travailleur et capitaliste » (p. 41) ; « le travailleur n'a plus le sentiment d'être

1. Ainsi que le rappelle, non sans humour, Layole (1996, p. 108) : « Dans les œufs au bacon, si la poule participe, seul le cochon est totalement impliqué »...

instrumentalisé par une organisation du travail contraignante, mais au contraire le sentiment d'être un sujet qui travaille pour son propre compte » (p. 114). Notamment si, dans cet objectif, on lui a octroyé une once de responsabilité. Le plus modeste chef d'équipe, note Villette (1996, p. 135), est ainsi encouragé à « s'identifier à la figure mythique du dirigeant de l'entreprise [...], raisonner comme un patron, agir comme un patron, et [...se croire promu], par délégation, maître et possesseur de la nature, des autres et de lui-même » ; est ainsi encouragé à oublier qu'il reste « soumis à un contrôle hiérarchique souvent assez strict, même dans les entreprises réputées les plus modernes ». Ainsi que le souligne Galbraith (1968, p. 268), à en croire le patronat, « la lutte des classes n'aurait désormais de sens que pour les vieux nostalgiques de la révolution ».

Mais pense-t-on pouvoir nous faire éternellement ignorer que « le capitalisme néo-libéral demeure fondamentalement centré sur la domination du travail et l'appropriation des richesses qu'il produit » (Dejours, 1998, p. 175-176) ? Peut-on véritablement se laisser prendre au jeu de ces discours factices ? Peut-on oublier que « la fonction de la parole est [d'abord] de cacher la pensée » (Talleyrand, cité par Léonardini, 1994, p. 162) ? Nombre de patrons durent convenir à leurs dépens que les salariés ne sont pas toujours dupes de ces incantations ; que s'ils refusent d'y adhérer davantage que du bout des lèvres, c'est parce qu'ils constatent avec évidence que l'objectif véritable n'est toujours et encore que de les traiter comme « des machines un peu plus perfectionnées que celles qu'ils servent » (De Lannurien, 1968, p. 240). Même parmi les cadres, note Villette (1996, p. 143-144), le mythe s'effrite : « à l'image positive du jeune cadre dynamique, performant, plein d'avenir à qui tout réussit, se substitue l'image du cadre vieillissant, stressé, déprimé, surmené, en crise, sous pression, déboussolé » ; lors des journées de cadres, les journalistes deviennent « les médiateurs entre le dirigeant et sa base [...]. Le rôle hiérarchique de courroie de transmission du cadre se trouve mis entre parenthèses ; on ne compte plus sur lui pour délivrer efficacement le message de l'institution ».

Sainsaulieu et Segrestin soulignent également (1986, p. 342-343) :

La culture d'entreprise signifie le liant symbolique de valeurs partagées qui confère sentiment d'appartenance, capacité collective à produire, consensus autour de projets, voire esprit démocratique et convivial des rapports entre acteurs, transformés en véritable communauté de travail. Mais une telle vision autocentrée des rapports de production est loin de correspondre à la majorité des cas rencontrés. Bien au contraire. La tendance générale des expérimentations engagées depuis plus de quinze années [...] va en effet dans un tout autre sens que celui de la communauté globalement intégrée. Des processus d'autonomie ont certes été produits par les ERACT, les groupes-projets, les cercles de qualité [...], mais ces autonomies ont produit plus de diversité et de différences nouvellement affirmées qu'elles n'ont renforcé l'homogénéité des entreprises. La culture de ces expériences organisationnelles à fondement démocratique et participatif a produit plus de phénomènes de différenciation que d'autocentrage sur des valeurs communes.

Comme le relate aussi Onfray (1997, p. 111), « la société sans classes équivaut à une fiction, ni possible ni même souhaitable. Que se multiplient les différences ! Et autant que possible, qu'on les sollicite, bien sûr. En revanche, les inégalités, c'est-à-dire leur exploitation économique, non¹ ». Et le rôle des psychologues notamment, observateurs mais également intervenants dans le monde du travail, est aussi d'agir pour participer à la modification, voire à la transformation de cet état de fait. Pour autant, il conviendrait peut-être alors qu'ils s'interrogent sur les priorités d'une telle action. Doit-elle d'abord porter sur les pratiques effectives du management, ou non pas plutôt sur les discours des managers ? Sur ces « discours aphasiques [...], éculés [...], ces rabâchages, [...ces] berceuses nécessaires aux enfants du système [...qui nous imposent une] version carcérale du monde [en nous faisant croire qu'il s'agit d'une] réalité fondamentale, exhaustive, en quelque sorte sacrée » (Forrester, 1980, p. 38 et 112) ? Sur cette « langue de bois dont on taille des flûtes destinées à endormir les peuples » (Léonardini, 1994, p. 58) et dans laquelle, telle un leurre, « l'excellence tient lieu [...] de fin ultime » (Landier, 1991, p. 51) ? La boulimie de puissance des princes les aveugle-t-elle à ce point qu'ils ne sont même plus capables de s'apercevoir comme le piège est grossier ? Au point de ne plus sentir que leurs gens n'accepteront pas éternellement de se faire tuer pour eux ? Si tel était le cas, l'histoire pourrait peut-être leur servir de guide.

Comme le remarque Galbraith (*Le nouvel état industriel*, trad. J.-L. Crémieux-Brilhac et M. Le Nan, Gallimard, 1968, p. 268), lorsque, tel le loup enfariné de la fable, ces nouveaux patrons tentèrent de présenter à leurs ouvriers une main teintée d'une feinte amitié, ils durent bien vite se résoudre à la retirer... constatant qu'ils se l'étaient fait mordre avec enthousiasme. Et cet auteur poursuit :

Les esclaves domestiques [...] passaient pour accepter les idéaux de leurs maîtres ; aussi les jugeait-on imperméables à l'esprit de révolte. De même, le conscript récalcitrant peut à la longue prendre goût à la caserne et au terrain de manœuvres. Mais la règle générale demeure : ce qui est fait sous la contrainte ne peut être l'objet d'un choix. Le résultat normal sera non l'identification mais l'aliénation. Les esclaves et les serfs ont toujours passé pour adorer leurs maîtres et s'être identifiés à leurs idéaux : ce qui les a rarement empêchés, quand l'occasion s'en présentait, de manifester des aspirations toutes personnelles, après avoir fréquemment brûlé la maison des maîtres avec tous ses occupants (p. 142).

D'où ce constat de La Boétie (éd. 1983) :

C'est le peuple qui s'asservit, qui se coupe la gorge, qui, ayant le choix ou d'être cerf ou d'être libre, quitte la franchise et prend le joug, qui consent à son mal, ou plutôt le pourchasse (p. 136).

1. Ainsi que le souligne Lévi-Strauss (1952, p. 19-26), la négation des différences constitue, tout autant que la mise en exergue de ces différences affirmées comme des inégalités, le deux principes fondamentaux auxquels viennent s'alimenter toutes les formes de racisme.

Pauvres et misérables peuples insensés [...]. Celui qui vous maîtrise tant n'a que deux yeux, n'a que deux mains, n'a qu'un corps, et n'a autre chose que ce qu'a le moindre homme [...] sinon que l'avantage que vous lui faites pour vous détruire. D'où a-t-il pris tant d'yeux, dont il vous épie, si vous ne les lui baillez ? Comment a-t-il tant de mains pour vous frapper, s'il ne les prend de vous ? Les pieds dont il foule vos cités, d'où les a-t-il, s'ils ne sont des vôtres ? Comment a-t-il aucun pouvoir sur vous, que par vous ? [...] Que vous pourrait-il faire, si vous n'étiez receleurs du larron qui vous pille, complices du meurtrier qui vous tue ? [...] Soyez résolus à ne plus servir, et vous voilà libres (p. 138-139).

Conclusion

Ainsi l'entreprise moderne n'a-t-elle aussi qu'un seul objectif : amener l'individu à renoncer à « la verticalité qui définit l'*Homo sapiens* » (Onfray, 1997, p. 69) pour le conduire à adopter « la démarche hésitante du chien auquel on a enlevé le cerveau » (Peyrefitte, 1976, p. 551). Refusant, dans cette stratégie, de paraître encore et toujours en première ligne, et affaibli par le dévoilement de sa duperie, le pouvoir politique passe ainsi le relais à l'entreprise. C'est maintenant à elle d'enrôler les peuples dans la servitude. L'échec, dont on ne peut exclure qu'il ait été programmé, dans l'éradication de la crise économique, des politiques tant libérales que socialistes, conduit maintenant à envoyer, pour des mesures toujours plus drastiques, l'entreprise au combat :

Face à la crise économique, dont le sombre indicateur de l'emploi traduit toujours l'importance, les gouvernements libéraux et socialistes auraient tout essayé, depuis dix ans, sans résultats décisifs ; et le danger sociétal de tant de gens et jeunes marginalisés pousserait à déréguler, c'est-à-dire à s'en remettre à la microéconomie et aux entreprises, héritières de ce fait des pouvoirs de régulation abandonnés [...] au plan macro-social. Ce serait maintenant aux entreprises de réussir [...] ! Sous la bannière de la lutte pour l'emploi, les entreprises sont maintenant envoyées en rangs serrés pour faire les bonnes et les basses besognes : la croissance et le licenciement, la mutation industrielle et la fin des métiers.

Sainsaulieu et Segrestin, 1986, p. 337.

Mais dans le même temps, tout est fait pour masquer cette délégation ; pour faire accroire à l'autonomie de l'entreprise dans l'accomplissement de ces besognes¹. Et c'est ainsi aveugle à ce tour de passe-passe, ignorant ce mariage consanguin, victime de cette fausse autonomie de l'économie qui ne constitue

1. Ainsi que le soulignent encore Sainsaulieu et Segrestin (1986, p. 339), si cette évolution du rôle de l'entreprise, cet « extraordinaire courant de valorisation de l'entreprise », paraissent évidents, « moins évidente est la question de savoir si cette évolution s'accompagne aujourd'hui d'une autonomie réellement accrue de l'entreprise [...]. Le concept de culture d'entreprise se greffe peut-être trop hâtivement sur cette hypothèse de l'autonomie croissante ».

en fait que l'une des tentacules étatiques mandatée pour servir le dogme politique, que l'individu est à nouveau promis à l'anéantissement de son Être ; promis à perdre sa prétention à se poser en homme libre, « cet Autre, ce sujet qui du fond de sa prison humaine, alors qu'il est séquestré dans son corps, enfermé au milieu des siens et piégé dans son histoire, peut encore oser dire *je* et ne pas paraître ridicule mais grand » (Maisondieu, 1997, p. 130).

ENCADRÉ 7.1

De l'auto-censure au gouvernement de soi*

Le chapitre « L'autorité et le pouvoir » met crûment à jour une réalité à la fois cachée et répandue : l'autorité est l'expression du pouvoir. Celui-ci prime sur la demande normative d'efficacité, pourtant forte (Morin, Savoie et Beaudin, 1994) mais qui devient une invocation de façade. La recherche du pouvoir tend à anesthésier la pensée d'autrui et à réduire les initiatives dès qu'il y a risque de perdre le contrôle de la situation. Plus encore, elle conduit à imposer la soumission, y compris dans les organisations modernes où le raffinement mène à l'internalisation des règles, de sorte que l'asservissement se cache sous une apparence libérale qui génère une auto-censure d'autant plus rigoureuse qu'elle est acceptée et remplace la contrainte extérieure, trop visible.

La logique du raisonnement est renforcée par une grande quantité de citations. Celles-ci pourraient encore se prolonger par le spectacle des informations quotidiennes sur les fusions, OPA et restructurations multiples à grande échelle : ces opérations relèvent de la prise de contrôle et les transactions financières sont au service d'une affirmation de pouvoir sur un secteur d'activité, ce qui induit par ailleurs de nouvelles contraintes sur le travail et l'emploi.

Sur le plan de l'organisation, ces grandes entreprises ont aussi « modernisé » leur gestion du personnel. La ligne hiérarchique classique où les ordres tombent dans le cadre d'une relation sociale directe fait place à des techniques d'évaluation des objectifs qui responsabilisent chaque agent à tous les niveaux tout en les contrôlant de façon plus rigoureuse. En termes d'apprentissage de la règle, cela signifie que l'on est passé du conditionnement par renforcements extérieurs positifs ou négatifs, de type taylorien, à un modèle de guidage par objectifs qui mobilise davantage chaque agent : celui-ci contrôle lui-même son travail pour atteindre le résultat souhaitable. Il se contraint donc par lui-même dans un système d'emprise rigoureux qui par ailleurs n'a pas supprimé la sanction extérieure, toujours possible. De plus, l'intéressé en arrive à défendre voire à louer sa condition. Le scénario n'est pas très éloigné de la fable *Le loup et le chien* (La Fontaine, 1668), ce dernier acceptant pitance contre liberté, sauf que la sûreté de l'emploi tend à devenir plus précaire aujourd'hui.

Cependant cette lecture des situations en termes de pouvoir, pour pertinente qu'elle soit, laisse en partie insatisfait. Non pas parce qu'elle dérange ou pose une question importante, trop souvent délaissée en psychologie, celle de la liberté ou de la soumission (Amerio, 1996), mais en raison plutôt de la façon dont elle est traitée : sans doute pour mieux montrer l'étendue du phénomène, il apparaît que le pouvoir semble exercer une domination unilatérale. Par contre coup, les individus n'ont plus



* Par Claude Lemoine.



qu'à vivre soumis, et cela d'autant plus qu'ils pensent ne pas l'être et se croient autonomes. On se trouve ainsi avec une hypothèse sans alternative possible et face à un schéma déterministe et platonicien où un pôle domine l'autre sans partage et sans le laisser voir. Cela ne fait que rejoindre le modèle scientifique selon lequel l'objet étudié, ici l'individu, est entièrement déterminé par des facteurs extérieurs à lui sur lesquels il n'a aucune prise.

Pourtant, à entendre les discours sur les difficultés de l'exercice de l'autorité, il n'est pas sûr que la soumission aille de soi. La résistance à l'autorité et aux décisions unilatérales existe dans les entreprises, et on peut même penser que les nouvelles méthodes de gestion visent à la contourner en donnant plus de marges d'autonomie dans le travail, voire des formes de participation individualisées aux résultats. Il est dès lors nécessaire de prendre en compte ces réalités et de ne pas considérer la soumission comme évidente.

À ce schéma qui suppose une influence unilatérale exercée sur les individus, à l'instar des théories classiques de la socialisation où le sujet n'est que le produit des apprentissages sociaux et le répétiteur des représentations de son milieu ou de sa classe sociale, il est sans doute plus heuristique de construire un modèle à double sens qui laisse une part à l'activité du sujet. Le pouvoir devient dès lors un enjeu où chacun des pôles en présence a la possibilité d'exercer une emprise sur l'autre, même si le plus souvent la relation est dissymétrique.

Ainsi par exemple, le schéma d'emprise (Lemoine, 1994) intègre à la fois l'action de la source S sur la base b et l'action possible en retour de la base vers la source, et même l'activité de la base sur elle-même, ce qu'on appelle auto-emprise.

Ce schéma a plusieurs avantages :

- il distingue nettement l'origine de la détermination de son effet dans la mesure où la base peut s'opposer, résister à l'impulsion ou l'accepter, voire la souhaiter et la multiplier en la relayant. Selon le niveau de résistance ou d'acceptation de la base b , la résultante d'un même niveau d'emprise sera faible, voire négative, ou importante ;
- il ouvre le champ des possibilités dans la mesure où S n'est pas *a priori* la seule source de détermination. Les deux pôles étant de même nature, la base b peut exercer aussi une emprise sur S . Selon le cas celle-ci sera plus petite, plus grande, ou parfois égale. Elle pourra être manifeste ou souterraine ou encore prendre des voies détournées. La relation pourra être dissymétrique sans que pour autant l'activité de b soit négligeable. Ainsi la base b peut aussi générer une emprise qui réduira ou au contraire confortera l'emprise de la source S ;
- la base peut également exercer une emprise sur elle-même, notamment par auto-attention, induite ou non. Le processus a été mis en évidence à partir de l'observation d'autrui qui suscite une auto-observation chez le pôle observé b . On obtient ainsi une auto-emprise de b induite par S . Mais le statut de ce processus n'est pas simple.

L'auto-emprise peut devenir le relais de l'emprise initiale, par intériorisation, et on se trouve dans une situation d'auto-censure et donc de soumission à la source S . C'est l'exemple du salarié qui applique les règles de son organisation, voire qui les défend, ou du voyageur qui poinçonne lui-même son billet. On passe d'une détermination externe par conditionnement à une régulation interne où c'est la base elle-même qui se limite en ayant intégré les normes émises par S . On se trouve ici dans le cas de figure présenté par B. Gangloff.





Mais l'auto-emprise est aussi l'expression de l'activité de la base *b* face à l'emprise de *S*. En portant attention à soi et en intervenant sur soi (par exemple quand elle est placée sous observation) la base *b* cherche à limiter l'action de *S*, à contrôler l'image de soi qu'elle lui donne et donc à réduire l'emprise de *S*. L'attention à soi, plutôt qu'à autrui, devient ainsi un moyen de contrôler sa propre conduite, non pour obéir à *S* mais pour s'affirmer.

Il devient donc nécessaire de distinguer deux processus qui font l'un et l'autre appel à un « contrôle » du sujet sur lui-même.

D'un côté l'auto-censure, acquise par intériorisation de normes extérieures, relève d'une forme de soumission à une autorité présente mais cachée, qui risque de réapparaître sous forme de sanction si la règle est transgressée. Il s'agit d'une activité à la fois d'anticipation et d'évitement qui entérine l'autorité en place tout en cherchant à ne pas l'affronter. Ces opérations, peut-être pour rester supportables, reposeraient sur des automatismes psychologiques qui ne demandent pas à être directement perceptibles par les intéressés.

De l'autre, l'auto-emprise analytique peut elle aussi être suscitée par une relation dissymétrique. Mais le fait de subir cette relation ne signifie pas s'y soumettre. Dans ce cas la surveillance externe suscite une auto-attention qui focalise le sujet sur sa conduite et la rend plus consciente. Lorsque celui-ci connaît les enjeux, il peut alors essayer de maîtriser davantage la situation en régulant sa conduite. On se trouve alors dans un scénario très différent puisque la prise de conscience de son activité dans une situation donnée peut conduire à une résistance vis-à-vis de la source extérieure d'emprise.

D'autre part, l'auto-analyse peut aussi être favorisée dans une relation non hostile, comme dans les bilans de compétences, où un tiers accompagne la personne qui réfléchit sur sa situation et prend conscience peu à peu de ses possibilités (Lemoine, 1998) ; elle élabore ainsi un projet à partir du repérage de ses compétences et de ses limites dans un environnement donné. Dans ce cas l'auto-emprise ou capacité à intervenir sur soi, à se décider, à mettre en œuvre une activité pensée, apporte une autonomie plus grande qui est à l'opposé d'une quelconque soumission à une autorité extérieure. Elle tend à assurer le gouvernement de soi.

C'est dans ce cadre que la prise de conscience de sa situation, acquise par une capacité à l'auto-analyse, s'oppose généralement aux pouvoirs autoritaires et sans partage. En créant une distance critique, elle bouleverse les limites dans lesquelles les possibilités de l'individu étaient circonscrites. L'illustration de ce processus se trouve aussi à partir du texte même de Bernard Gangloff : c'est en analysant la soumission qu'il se place en dehors d'elle ; c'est en évoquant le déterminisme caché du lecteur qu'il le fait réagir, refuser à son tour cet état obligé et se situer au-dessus. Mais c'est par là même une difficulté de la psychologie dont l'objet, c'est-à-dire l'individu, évolue au fur et à mesure que son mode de fonctionnement lui devient accessible.

LECTURES CONSEILLÉES

DEJOURS C. (1998). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.

FORRESTER V. (1980). *La violence du calme*, Paris, Le Seuil.

GAUDEMAR J.-P. DE (1982). *L'ordre et la production : naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod.

GRIGNON C. (1971). *L'ordre des choses*, Paris, Éditions de Minuit.

LANNURIEN P. DE (1968). *Cent ans de retard*, Paris, Denoël.

LE GOFF J.-P. (1992). *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte.

MAISONDIEU J. (1997). *La fabrication des exclus*, Paris, Bayard.

MARAT J.-P. (1988). *Les chaînes de l'esclavage*, Bruxelles, Éditions Complexe.

Quatrième partie

AU RISQUE DU TRAVAIL

8 DÉCISION, PERCEPTION DU RISQUE ET SÉCURITÉ*

Introduction

On expose dans ce chapitre quelques aspects des contributions de la psychologie à l'étude et à la prévention des risques professionnels. L'intérêt porté à l'étude et à la prévention des accidents est posé comme un résultat des pressions économiques, sociales, psychologiques et en matière de santé. On décrit brièvement la place de la psychologie dans le concert des études sur la sécurité qui apparaît comme un objet d'étude pluridisciplinaire. Un bref rappel historique des travaux psychologiques sur la sécurité permet de se faire une idée plus ou moins précise de l'apport de la psychologie dans ce domaine et de cerner le chemin à parcourir. On aborde ensuite plus en profondeur quelques-uns des thèmes d'études qui connaissent actuellement un développement croissant en psychologie de la sécurité et de la santé. Dans ce cadre, la prise de décision est posée comme pouvant fonder un modèle explicatif de l'accident. Un certain nombre de modèles décisionnels issus des théories de l'information sont présentés. On décrit leur valeur heuristique et on indique les limites de la modélisation du processus accidentogène. On propose ensuite de s'orienter vers l'étude des processus plus dynamiques et notamment de s'intéresser au fonctionnement sociocognitif de l'opérateur. Les mécanismes de l'imputation causale sont alors décrits. On montre que les explications causales naïves ou ordinaires fournies par les travailleurs sont utiles pour comprendre les problèmes de sécurité. Elles sont source d'infiabilité dans la mesure où les biais qu'elles comportent peuvent

conduire à des négligences coupables. Elles sont source de fiabilité dans la mesure où elles peuvent contribuer à améliorer la qualité du diagnostic de sécurité et à instaurer une communication efficace et motivante autour de l'analyse de l'accident et de l'adoption de mesures sécuritaires. On montre également l'intérêt des études sur la perception des risques et l'impact des biais perceptifs en matière de prise de risque ou d'acceptation du risque. Les illusions qu'elles comportent (illusion de contrôle, biais d'optimisme, illusion d'invulnérabilité, biais de supériorité, etc.) sont présentées comme facteurs d'infiabilité. Les biais liés à la gestion collective de la sécurité, situation courante dans les cas d'urgence, sont également évoqués. On présente enfin un certain nombre de modèles du comportement de sécurité qui prennent appui sur les connaissances en psychologie sociale et en psychologie de la santé sur la perception des risques et la motivation à adopter un comportement sécuritaire. On conclut enfin sur les limites des règles de sécurité à réguler la sécurité sur le lieu de travail et l'intérêt qu'il y a à développer une approche de la sécurité qui prend en compte le fonctionnement sociocognitif de l'individu, ainsi que ses besoins et motivations.

Les développements faits dans ce chapitre sont appuyés par l'encadré 8.1 (voir p. 317-320) qui fournit des exemples concrets éclairant certains des aspects théoriques qui ont été abordés. Ainsi, Olivier Desrichard et Michel Dubois présentent-ils un exemple d'étude dans le domaine de la sécurité du travail.

1 Psychologie et études en matière de sécurité

1.1 Contribution de la psychologie aux études sur la sécurité

1.1.1 L'étude et la prévention de l'accident, une exigence sociale

L'étude et la prévention des risques et des accidents est pour les organisations, et pour la société dans son ensemble, aujourd'hui plus que jamais, une nécessité. Cette nécessité se révèle non seulement à travers les statistiques d'accidents, mais aussi et surtout, à partir de leur coût social, économique et psychologique, coûts supportés par l'organisation, la victime, ses proches, et l'ensemble de la collectivité (Kouabenan, 1999 ; Kouabenan et Alladoum, 1997). L'accident apparaît également comme un grave problème de santé publique qui s'apprécie à travers le taux de mortalité accidentelle (nombre de tués) et le taux de morbidité (nombre de blessés et gravité des blessures), et appelle de ce fait la mobilisation de moyens importants au niveau des organisations et de la collectivité. Il comporte aussi des enjeux sociaux et stratégiques importants car il traduit d'une certaine manière l'impact des mauvaises conditions de travail et de vie sur l'état de santé des populations.

Même si les accidents du travail font l'objet d'une moindre publicité que les accidents de la route, il convient d'admettre que leur nombre et leurs conséquences pour l'économie, aussi bien que pour les équilibres individuels

et collectifs, demeurent appréciables. À titre d'illustration, en France, les statistiques financières et technologiques sur les accidents du travail font état, pour l'année 2004, de 692 363 accidents du travail avec arrêt de travail (hormis les maladies professionnelles et les accidents de trajet). Ces accidents ont occasionné 626 décès (avant consolidation), 51 789 cas d'incapacités permanentes et 35 115 826 journées de travail perdues pour incapacité temporaire. Par rapport à l'année 2003, on note une légère baisse du taux de fréquence (− 3,4 %) qui se fixe à 26,1 accidents par million d'heures travaillées pour l'année 2004, compte tenu sans doute d'une légère baisse de l'effectif salarié (− 0,6 %). Cependant, on note une augmentation assez nette du nombre d'accidents ayant entraîné une incapacité permanente (+ 6,2 %) et une augmentation de l'indice de gravité (+ 7,1 %). En somme, un nombre d'accidents en recul, mais des accidents aux conséquences de plus en plus importantes. À cela, il faut ajouter une évolution constante du nombre des maladies professionnelles (+ 10,1 %) (Source : site INRS : <http://www.inrs.fr/> ; Travail et Sécurité, 2006).

Les spécialistes de la sécurité s'accordent à reconnaître que les systèmes modernes de production, recourant à une technologie de plus en plus complexe, évolutive et de plus en plus sophistiquée, génèrent des accidents de plus en plus graves et de plus en plus coûteux, même si ceux-ci tendent à être relativement rares (Hoyos, 1995 ; Amalberti, 1996). Les conséquences désastreuses des accidents et l'émergence de nouveaux risques technologiques susceptibles de générer de grandes catastrophes (accidents nucléaires, Tchernobyl, Bhopal, Three Mile Island ; pollution ; déchets toxiques ; etc.) posent avec acuité la question de la maîtrise des risques, aussi bien par une fiabilisation accrue des équipements que par une prise en compte du comportement des opérateurs et de leur interaction avec le système dans son ensemble.

1.1.2 La sécurité, un objet d'études pluridisciplinaires

L'envergure actuelle des problèmes de sécurité fait que leur gestion requiert une étroite collaboration entre les différents partenaires concernés (dirigeants, cadres, agents de maîtrise, ingénieurs de sécurité, ouvriers ou employés) et fait appel à des contributions disciplinaires diverses parmi lesquelles la psychologie occupe une place de choix. En effet, on s'accorde à dire que la maîtrise des problèmes modernes de sécurité passe par des études véritablement pluridisciplinaires dans lesquelles coopèrent étroitement des chercheurs de différents horizons scientifiques : technique, ingénierie, médical, ergonomique, psychologique, sociologique, anthropologique, économique, juridique, etc. À défaut de telles études, en réalité difficiles à mettre en place – à cause sans doute de la persistance de vieilles traditions de cloisonnements disciplinaires ou de la diversité des méthodologies et des approches théoriques – chaque discipline scientifique tente d'apporter, à sa manière, sa contribution à l'élucidation de ce phénomène social préoccupant. Nous nous limiterons dans ce chapitre à l'exposé de quelques réflexions et résultats issus du champ de la psychologie.

1.1.3 *L'accident, un objet d'étude de la psychologie*

La psychologie peut intervenir de diverses manières dans l'étude des accidents aussi bien au niveau du diagnostic causal qu'à celui de la prévention. L'apport de la psychologie à l'étude des accidents est d'autant plus important qu'on « imagine mal un accident où l'activité d'un homme ne soit pas impliquée, cet homme n'étant d'ailleurs pas forcément la victime ou l'agent immédiat. En effet, l'environnement technique – au sens large – qui participe à la genèse de l'accident, n'est-il pas lui-même le fruit d'activités humaines ? » (Leplat, 1982, p. 623). Le psychologue peut examiner les caractéristiques individuelles qui influencent l'exposition au risque, notamment les traits de personnalité, les perceptions, les réactions typiques et les caractéristiques psychosociologiques des personnes impliquées dans les accidents. Quinot (1979) montre comment dans le passé, des représentations d'ordre culturel, religieux, politique, et historique ont contribué à retarder les études sur la causalité des accidents et donc leur prévention, l'accident étant considéré comme échappant à toute causalité et donc à toute étude systématique.

Des études psychologiques concernent aussi les déterminants et les mécanismes des représentations et de la perception du risque, les conditions de la prise de risque, les mécanismes de l'imputation causale, ainsi que les mécanismes psychologiques de la production des erreurs et des incidents et leur impact sur la sécurité (Kouabenan, 1999 ; Kouabenan *et al.*, 2006). L'analyse psychologique de l'activité (Faverge, 1967 ; Leplat, 1978 ; 1984 ; Weill-Fassina, 1990) permet de reconstituer la genèse d'un accident, d'identifier les sources de difficultés dans l'exécution du travail, de décrire les erreurs, les incidents et les risques dans le travail, ainsi que de cerner les modalités des interactions dans le travail et les défaillances éventuelles à ce niveau susceptibles d'influencer négativement la sécurité générale du système.

L'analyse du travail montre qu'au-delà du risque de pénibilité et de santé, ce sont toutes les interactions existant dans la situation qui peuvent rendre compte de la fiabilité du système et des différents risques auxquels ont à faire face les travailleurs.

Weill-Fassina, 1990, p. 21.

C'est donc dire que l'étude psychologique de l'accident ne consiste pas seulement à s'intéresser aux caractéristiques individuelles, mais aussi à examiner le rôle des conditions externes à cet individu dans la production de l'activité (Leplat, 1985*b*), y compris les caractéristiques psychosociologiques des groupes de travail dans lesquels il est inséré (climat de travail, systèmes de communication et d'interactions, etc.). L'avènement de la psychologie ergonomique (Leplat, 1980) contribue beaucoup à cette prise en compte du milieu de travail dans la conception et la gestion de la sécurité.

1.2 *Brève évocation de l'évolution des travaux psychologiques sur les accidents*

Le lecteur intéressé par un tour d'horizon plus large sur les contributions de la psychologie au traitement des problèmes de sécurité trouvera des développements intéressants dans les écrits qui retracent l'évolution des travaux psychologiques sur les accidents (Favaro, 1989 ; Leplat, 1982 ; Laflamme, 1988 ; Monteau et Pham, 1987). Qu'il suffise de rappeler que dans ces travaux psychologiques sur la sécurité, on part d'études qui considèrent l'accident comme un phénomène simple résultant d'une cause unique ou prépondérante, d'origine humaine ou d'origine technique, à des études qui appréhendent l'accident comme un phénomène complexe résultant de l'interaction entre plusieurs facteurs s'inscrivant dans un système.

1.2.1 *Des études centrées sur l'individu...*

Les premières recherches, très centrées sur l'individu, sont notamment marquées par des études de psychologie différentielle qui visent à isoler les caractéristiques individuelles (sensorielles, cognitives, psychomotrices, personnalité, etc.) qui prédisposent aux accidents et à concevoir des tests psychologiques permettant de détecter la présence de ces traits chez les travailleurs ou les candidats à un emploi. Dans cette perspective, la prévention consistera à éloigner les individus les plus enclins aux accidents des installations et des situations de travail dangereuses. En comparant les caractéristiques des sujets fréquemment accidentés (les « polyaccidentés ») à celles des sujets ayant peu d'accidents (les « pauci-accidentés »), on a pu ainsi mettre en évidence un certain nombre de traits individuels qui rendent plus vulnérables ou accidentables. L'accent est mis dans un premier temps sur des variables physiologiques (sexe, âge, anomalies visuelles, maladies, fatigue, alcoolisme, gaucherie, etc.) ; puis, dans un deuxième temps, sur le rôle joué par certaines variables psychologiques telles que l'intelligence, la perception, l'affectivité ; et enfin, sur le rôle des variables ethnologiques, socio-économiques et culturelles (nationalité, ethnie, statut social, situation familiale, statut sociométrique, etc.). Par exemple, l'école sociométrique considère que l'accidenté est généralement un individu au statut sociométrique faible, qui est isolé, ou rejeté de son groupe, peu populaire, mal aimé et souvent mal intégré dans son groupe de travail (Ancelin-Schützenberger, 1961). De même, en ce qui concerne la perception, on considère que la personne qui réagit plus vite qu'elle ne peut percevoir a plus de chance d'avoir des accidents que la personne qui peut percevoir plus vite qu'elle ne réagit (Drake, 1940, rapporté par Kouabenan, 1982). Cette approche des accidents, en mettant exclusivement l'accent sur des variables individuelles, néglige cruellement l'environnement de l'accident et la particularité de chaque situation de travail, ainsi que les modalités de l'interaction de l'individu avec ces situations. Elle privilégie l'accidenté et n'aborde pas le processus même de l'accident. La notion de

prédisposition¹ aux accidents qui en est issue va être ainsi critiquée et progressivement délaissée (Surry, 1979 ; Cameron, 1975) ou reformulée (McKenna, 1983 ; Dahlbäck, 1991). Par exemple, Dahlbäck propose de relier la prédisposition aux accidents à la prise de risque, via la prise de décision. Il considère que la tendance à prendre des décisions qui conduisent à des accidents n'est pas sans lien avec la propension à prendre des risques ; dès lors, une personne qui tend à prendre des décisions qui entraînent souvent des conséquences fâcheuses et imprévues, peut être considérée comme une personne prédisposée aux accidents. Il pose la prise de risque comme un trait de personnalité.

1.2.2 ... Aux études orientées vers l'activité et le système organisationnel

Progressivement, les études psychologiques vont élargir leur champ et considérer que « les caractéristiques individuelles interviennent en interaction avec les conditions internes et externes de l'activité » (Leplat, 1985*b*). Dans cette perspective, l'accident sera considéré comme résultant de causes multiples agissant de façon interactive ou séquentielle, à l'intérieur d'un système formé par l'individu, la tâche et son environnement. Ce courant de recherche réfère à une conception « systémique » des accidents qui considère que la sécurité doit être abordée par rapport à l'ensemble des conditions internes et externes de l'activité qui incluent des variables humaines, techniques, organisationnelles, économiques, sociologiques, etc., et leur interaction. L'accident résulte non plus d'une causalité unique ou linéaire, mais de l'action conjuguée de plusieurs facteurs en interaction. « L'étude de l'accident renverra donc à l'étude des caractéristiques de fonctionnement du système susceptibles d'engendrer les inadaptations dont les accidents ne sont qu'un symptôme parmi d'autres » (Leplat, 1966). La tâche et les conditions de son exécution (c'est-à-dire le système organisationnel dans son ensemble) constituent le point focal des travaux. Ceux-ci s'attachent à identifier les classes de dysfonctionnements dans le système et leur liaison avec les accidents, à étudier le lien entre les variations dans l'environnement de la tâche et les accidents, ainsi que la perception qu'ont les individus de la sécurité dans le système. La méthode d'analyse d'accidents de l'INRS (Institut national de recherche et de sécurité), dite de « l'arbre des causes » qui propose de reconstituer la genèse de l'accident en recherchant de proche en proche à partir de la blessure ou de l'accident, les différentes variations ou perturbations consécutives qui ont pu le provoquer, s'inscrit dans cette mouvance (Leplat, 1978 ; 1984). Cette conception systémique permet non seulement d'inscrire l'étude des accidents dans l'étude du système organisationnel dans son ensemble ; elle propose aussi

1. La notion de prédisposition aux accidents renvoie à l'idée selon laquelle, mises dans des conditions analogues, certaines personnes auraient tendance à avoir plus d'accidents que les autres et que cette tendance correspondrait à une caractéristique individuelle plus ou moins stable, acquise ou héréditaire.

d'élargir les études de sécurité et d'y inclure l'étude des incidents, des presque-accidents et des comportements dangereux ainsi que les conditions de leur production. Dans ce contexte, on s'oriente vers la recherche de facteurs potentiels d'accidents, des facteurs susceptibles d'augmenter la probabilité d'occurrence de certaines classes d'accidents.

1.2.3 Des études visant à appréhender le fonctionnement cognitif ou sociocognitif de l'individu face à la sécurité

Un autre courant de recherche important en psychologie, intermédiaire, mais qui peut s'inscrire dans une perspective multicausale et systémique, est celui issu des théories psychologiques du traitement de l'information. On peut citer à cet égard, les études sur les processus de prise de décision qui reposent à la fois sur des processus individuels tels que la perception et l'acceptation du risque et, sur les contraintes de l'activité (urgence par exemple). Selon le cas, ces processus peuvent conduire à des décisions plus ou moins fâcheuses pour la sécurité. Ce sont ces processus qui feront l'objet du présent chapitre. On traitera également dans ce chapitre des travaux sur l'explication naïve des accidents, c'est-à-dire l'explication spontanée fournie par les gens ordinaires, non spécialistes de la sécurité, des gens quotidiennement confrontés aux risques du travail et donc directement concernés par la prévention des accidents : employés, ouvriers, contremaîtres, cadres, etc. (Kouabenan, 1999). La place réservée au présent chapitre nous contraint à nous limiter. Aussi, nous contenterons-nous d'examiner ces processus aussi bien en ce qui concerne l'éclairage qu'ils peuvent apporter sur la connaissance de la causalité des accidents qu'en ce qui concerne leur impact sur les actions de prévention et leur efficacité.

2 Prise de décision et diagnostic de sécurité

2.1 Les modèles de prise de décision comme modèles explicatifs de l'accident

Un nombre appréciable des études psychologiques sur la sécurité a cherché à déterminer les conséquences de la prise de décision de l'opérateur sur la sécurité en analysant les conditions d'exercice de son activité. Le lien entre la prise de décision et la sécurité est souvent évalué 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 rapport 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. Ces études 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.

Certaines études de sécurité sur la prise de décision tentent ouvertement de parvenir à une modélisation du processus accidentogène. Cela va des modèles comportementaux simples inspirés par le modèle séquentiel dit des « dominos » proposé par Heinrich¹ (cf. Favaro, 1989) à des modèles complexes et sophistiqués de type informatique, à l'instar du modèle COSIMO (*Cognitive Simulation Model*) décrit par Cacciabue *et al.* (1992) qui se propose de simuler le comportement d'un opérateur conduisant un système complexe pendant la gestion des accidents. Nous nous limiterons dans ce chapitre aux travaux qui abordent les processus de prise de décision qui impliquent l'individu en situation de travail ; et donc, nous ne parlerons pas ici des modèles informatiques trop complexes et ne reflétant pas toujours la réalité concrète (ce sont généralement des modèles de simulation).

Ces modèles inspirés des théories de l'information abordent l'étude de la sécurité par rapport aux situations de travail et à la place qu'y tient l'individu en tant qu'être pensant et agissant et, surtout en tant que décideur sur la base des informations disponibles. Ils cherchent notamment 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). Ces modèles partent de l'idée selon laquelle 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 étaient 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. La démarche générale proposée par ces modèles, c'est de formaliser les séquences d'événements ou de décisions conduisant à des actions sûres ou à des actions dangereuses. Ils permettent de reconstituer en quelque sorte la genèse de l'accident en partant des choix décisionnels de l'opérateur. En cela, ils constituent des modèles d'explication du processus accidentogène. Quelques exemples de modèles permettront d'apprécier l'apport de ces modèles ainsi que d'en situer les limites.

2.2 Exemples de modèles décisionnels conçus pour l'étude de la sécurité

Hale et Hale (1970) élaborent un modèle décisionnel de l'accident qui se fonde sur le traitement de trois types d'information : l'information présentée,

1. Selon Heinrich (1931) une blessure accidentelle résulte généralement d'une chaîne d'événements qui se produisent dans un ordre fixe, logique et invariable dans le temps. Les événements sont liés de sorte que chaque événement dépend de celui qui le précède et est la cause de celui qui lui succède. Leur enchaînement est comparé à celui d'une rangée de dominos mis debout de sorte que la chute du premier entraîne la chute en cascade de toute la rangée. Les dominos au nombre de cinq sont dans l'ordre 1) l'hérédité et l'environnement social ; 2) les inaptitudes personnelles ; 3) les actions ou conditions dangereuses ; 4) l'accident et 5) la blessure.

l'information perçue et l'information attendue. Les auteurs considèrent l'accident comme une défaillance de l'individu à faire face de manière appropriée à la situation à laquelle il est confronté. Cette défaillance peut relever de l'individu lui-même, de son environnement ou de l'interaction entre ces deux composantes. Leur modèle se présente sous la forme d'une boucle de régulation en quatre étapes se fondant sur la réception et le traitement de l'information par l'individu. On part de la perception de l'information par l'individu qui peut être influencée par l'information présentée et par l'information attendue par le sujet en fonction de son expérience passée et des stéréotypes sociaux. Cette information perçue va permettre au sujet de faire l'inventaire des actions possibles en tenant compte de l'objectif poursuivi et du répertoire de ses habiletés personnelles. Ensuite, il va choisir la ligne de conduite à adopter en tenant compte du coût et des avantages de sa décision, de son évaluation subjective du risque encouru et des efforts nécessaires. Enfin, il va s'engager dans l'action. En cas d'incompatibilité entre les trois niveaux d'information et les choix de l'individu, il en résulte des perturbations susceptibles de conduire à un accident si celles-ci ne sont pas récupérées à temps. À l'inverse, en cas de compatibilité, la situation est bien régulée. Compte tenu de l'interaction étroite supposée entre l'individu et la situation, cette action de l'individu est susceptible de modifier la situation, mais aussi la perception que l'individu peut en avoir.

Lagerlöf (1976), quant à elle, présente un modèle de l'accident orienté par l'action qui aborde l'étude de l'accident dans une perspective de système socio-technique largement ouvert. Elle considère en effet que bien que l'individu puisse être tenu pour responsable de ses actes, on ne peut aborder le processus de décision individuel sans tenir compte des contraintes du système qui influencent ses choix et l'obligent parfois à prendre des risques. Son modèle s'élabore donc autour des risques présents dans l'environnement physico-technique de travail (modes opératoires, machines, installations physiques, produits manipulés, etc.), de la conduite de l'individu dans une situation à risques, et des systèmes de contrôle susceptibles d'affecter le comportement de l'individu. Pour l'auteur, la probabilité qu'un risque latent se transforme en accident, dépend de la perception et de l'évaluation qu'en a l'opérateur, de la décision qu'il prend ainsi que de la manière dont cette décision sera influencée par ailleurs. En effet, la décision de l'opérateur peut être influencée par les risques liés à l'environnement physico-technique de travail et par un certain nombre de facteurs de contrôle liés à l'entreprise elle-même (structure organisationnelle, système de contrôle, système de rémunération), au groupe de travail (normes de groupes concernant l'attitude vis-à-vis de la prise de risque, du port des équipements de protection ou la cadence de travail), ou à l'environnement externe de l'entreprise (lois, réglementations, directives gouvernementales, systèmes d'indemnisations des accidents, marché du travail).

Un troisième exemple est constitué par le modèle séquentiel et décisionnel présenté par Surry (1979). La particularité de ce modèle à deux niveaux, c'est qu'il propose un processus décisionnel qui fait une distinction entre, d'une part,

ce qui se passe lorsqu'une situation de risque ou un danger apparaît et, d'autre part, ce qui se passe lorsqu'il y a déclenchement d'un danger. Pour chacun des deux niveaux, le modèle présente une séquence hiérarchisée de questionnements qui appellent des réponses positives ou négatives. Les questions concernent l'existence ou non d'un signal de danger, la perception de ce signal par l'individu, sa connaissance du danger, de la manière de l'éviter, sa décision de l'éviter, et son aptitude à l'éviter¹. Par exemple, existe-t-il un signal de danger dans le système ? Si le signal est non perçu, il y a un risque imminent ; si oui, c'est-à-dire s'il est perçu, on pose la question suivante : l'individu connaît-il ce signal ? Si non, le risque est présent ; si oui, connaît-il ou reconnaît-il ce signal ? Etc. Chaque réponse détermine si la situation en cours mènera ou non à la naissance d'un danger ou à la survenue d'un accident avec blessure ou dommage matériel. Le modèle suppose que le danger naît d'une interaction défectueuse entre l'individu et son environnement. Il part de l'existence d'un danger objectif contenu dans l'environnement du travail avant toute intervention humaine. Au premier niveau, celui où le danger prend naissance, une réponse affirmative à chacune des questions empêchera le danger de prendre corps, alors que toute réponse négative conduit à une accumulation du danger ou du risque. Au deuxième niveau, celui où le danger est déclenché, une réponse affirmative à chacune des questions permettra d'éviter l'accident, tandis qu'une réponse négative à l'une quelconque des questions favoriserait le déclenchement de l'accident.

S'inspirant des idées de Faverge (1967) qui estime qu'un accident résulte d'une perturbation dans le processus de production, Andersson *et al.* (1978) proposent un modèle qui ajoute un troisième niveau au modèle de Surry, un niveau supérieur aux deux précédents et qui permet d'intégrer dans l'analyse, le risque objectif² inhérent au processus de travail. Dans une perspective systémique, ce niveau permet de comprendre comment un individu peut être confronté à un risque objectif car il permet d'examiner les modes d'exécution des tâches, les outils et matériaux utilisés, l'environnement du travail, les conditions structurelles d'un processus et les interactions entre les différents facteurs. Enfin, on retrouve le même style de questionnements successifs précédant la prise de décision menant à une action correcte ou erronée ou dangereuse dans le modèle de diagnostic des dysfonctionnements internes que propose Rasmussen à partir de l'analyse des étapes de l'action de l'opérateur (Rasmussen, 1982, cité par Leplat, 1985a).

-
1. On notera que les deux premières questions sollicitent les processus perceptuels, les trois suivantes les processus cognitifs et la dernière question requière une réponse physiologique.
 2. Par analogie avec Surry (1979) qui distingue entre le risque objectif (probabilité objective d'erreurs dans une situation dangereuse) et le risque subjectif (probabilité subjective d'erreurs dans une situation dangereuse), Andersson *et al.* (1978) distinguent entre un danger inhérent au processus de travail et un risque individuel. Le danger inhérent au processus de travail dépend des conditions structurelles du système tandis que le risque individuel correspond à la probabilité d'accidents propre à chaque individu.

2.3 Critiques et conclusion

Notre souci n'est pas de faire un inventaire exhaustif des modèles décisionnels en matière de sécurité, le principe général étant sensiblement le même. Le lecteur intéressé par une présentation plus étendue de ces modèles, pourra consulter avec profit l'ouvrage que consacre Laflamme (1988) à certains d'entre eux. L'exposé de ces quelques modèles suffit à montrer comment la prise de décision est importante dans la détermination des actions sécuritaires. Les modèles permettent d'avoir une représentation fonctionnelle du processus accidentel. Ils montrent surtout la place importante qu'occupent dans les décisions, les processus cognitifs d'évaluation et de traitement de l'information. Ils permettent une investigation systématique de la genèse de l'accident et donc l'élaboration de mesures de prévention appropriées à chaque niveau de décision comme au niveau global du système.

Cependant, il convient d'admettre que la modélisation du processus accidentogène à partir des modèles décisionnels présente quelques limites qui sont soulignées par les auteurs. Favaro (1989) parle d'une « illusion mécaniciste » car, pour lui, il paraît impossible de prétendre arriver à une représentation exhaustive et opérationnelle d'un « phénomène aussi surdéterminé et insaisissable que l'accident » (p. 9). Laflamme (1988) voit dans la modélisation plusieurs limites :

- les modèles issus des théories de l'information véhiculent encore l'idée d'une causalité unique en mettant l'accent sur l'inaptitude de l'individu à composer avec une situation de travail donnée ;
- ils ne prennent pas en compte la marge d'autonomie dont dispose l'individu par rapport à ses décisions et à ses actions, et semblent davantage convenir aux situations de travail relativement rigides offrant un nombre limité d'alternatives ;
- ils ne semblent pas tenir compte de la diversité des situations de travail et des conditions de réalisation des tâches, et notamment, l'informel semble ignoré ;
- le style de questionnement que comportent les modèles d'analyse de l'accident repose sur un principe dichotomique ou binaire qui exclut toute ambiguïté ou toute incertitude ; ce qui contraste avec la notion de danger ;
- il n'est pas prouvé que les faits qui précèdent un accident du travail se produisent tous de la même manière, dans le même ordre pour tous les types d'accidents ;
- il semble illusoire de vouloir résumer par un algorithme l'ensemble des décisions possibles propres à une situation.

Certes, des modèles tels que celui proposé par Amendola *et al.* (1987) tentent d'intégrer des variables situationnelles, mais beaucoup reste encore à faire pour concevoir des modèles décisionnels plus flexibles et capables de

prendre en compte la dynamique interne du système et ses différentes interactions. Les critiques formulées soulignent les limites des travaux sur la modélisation du processus accidentogène, mais n'enlèvent rien à l'intérêt qu'ils représentent aussi bien pour le diagnostic causal que pour la prévention. Cependant, ces critiques invitent à relativiser l'intérêt qu'on peut porter à ce courant de recherches et à s'orienter vers d'autres types d'investigations moins basées sur une logique « cartésienne » et davantage sur le système de croyances et de représentations des individus, sur le fonctionnement sociocognitif effectif des opérateurs face aux risques et aux accidents. Nous aborderons notamment les mécanismes liés à l'imputation causale, à la perception et à l'évaluation du risque ainsi que les conditions favorisant la prise de risque ou l'acceptation du risque. Nous examinerons l'intérêt de ces processus à la fois en tant que source d'infirmité et en tant que ressource en matière de prévention.

3 L'explication causale ordinaire comme voie nouvelle pour l'étude et la prévention des accidents

3.1 Place des explications naïves dans la gestion de la sécurité

Nous inspirant des travaux de psychologie sociale sur l'attribution causale, nous avons développé une approche des problèmes de sécurité qui se fonde sur le jugement causal naïf de l'individu en situation de travail et qui semble très porteuse pour comprendre les choix et les décisions prises par l'individu ainsi que leurs conséquences sur la sécurité. Pour un développement plus détaillé sur cette approche, on se référera à nos différents écrits (par exemple, Kouabenan, 1982 ; 1985a ; 1998a et 1998b), et surtout à l'ouvrage que nous y consacrons (Kouabenan, 1999). Nous parlons d'explication causale naïve des accidents pour désigner l'explication fournie pour les accidents par les individus ordinaires, non spécialistes de l'étude des accidents. Nous montrons que cette explication, bien que subjective, est en fait loin d'être naïve et mérite autant d'être prise en compte dans les stratégies de prévention que l'explication fournie par l'expert de sécurité. Elle contribue grandement à éclairer la connaissance sur la causalité des accidents, mais aussi sur les conditions de l'adhésion des travailleurs aux campagnes de sécurité, car elle fournit des indications précieuses sur leur évaluation et leur traitement des situations à risques et des accidents qui semblent motiver leur comportement devant le risque et les mesures de prévention. En suivant les théories de l'attribution en psychologie sociale (Heider, 1958 ; Kelley, 1972 ; Jones et Nisbett, 1965), on se rend compte que cette forme d'explication est loin d'être banale et qu'elle est au contraire courante parce qu'elle correspond à un besoin implicite de l'homme.

En effet, la psychologie sociale à travers les théories de l'attribution causale, offre un cadre théorique intéressant qui permet de comprendre les choix et décisions des individus dans l'organisation en matière de sécurité. En effet, d'après ces théories, tout observateur de la vie sociale est préoccupé par l'explication des événements qui se produisent autour de lui. L'explication des événements et, notamment des événements insolites et négatifs, est une activité quotidienne aussi bien pour les personnes expertes que pour les personnes ordinaires, non spécialistes. Cette explication peut être implicite ou explicite, spontanée ou systématique. Elle correspond dans une certaine mesure à un besoin de l'homme de se sentir en sécurité et en toute confiance dans un environnement régulier et stable, un environnement contrôlable. L'absence d'explication au contraire est source d'angoisse et perturbe l'individu. L'explication permet donc à l'individu de rehausser son sentiment de contrôle et donc rassure. Pour notre part, nous sommes persuadés que les personnes confrontées aux risques du travail ne sont pas indifférentes à l'explication des dangers auxquels elles doivent faire face, ni à celle des accidents dont elles sont victimes ou témoins. Cette explication leur permet de retrouver un certain équilibre psychologique et de continuer à travailler plus ou moins sereinement.

Par ailleurs, on note que l'explication causale naïve varie selon les individus et selon les événements à expliquer, et est donc sujette à des biais. Nous proposons un modèle heuristique pour l'étude de ces biais qui sera commenté et illustré dans le paragraphe suivant (*cf.* Kouabenan, 1999). La connaissance de ces biais et du mécanisme de leur production se révèle importante à la fois pour la connaissance de la causalité des accidents que pour leur prévention. En effet, selon certains auteurs dont Kelley (1972), les explications fournies, qu'elles soient biaisées ou non, sont également susceptibles d'orienter les choix d'actions de l'individu. Ainsi, un individu qui attribue sa chute dans l'escalier à la précipitation dont il a fait preuve, aura tendance les autres fois à modérer son allure en prenant les escaliers. Par contre, celui qui ne s'explique pas sa chute dans l'escalier demeurera intrigué, aura peur de chuter à nouveau ou de prendre les escaliers, et ruminera pendant longtemps encore la question : « Pourquoi diable ai-je donc chuté ? ». De même, on peut craindre qu'un individu qui attribue l'accident à la fatalité ne soit porté à négliger les mesures de sécurité dès lors jugées comme de peu de secours.

En outre, on montre qu'en matière d'analyse des accidents, d'une part, les explications causales, qu'elles soient produites par des profanes ou par des experts, sont sujettes à des biais, et d'autre part, que la rationalité de l'homme ordinaire diffère de celle de l'expert (Slovic, Fischhoff et Lichtenstein, 1981 ; Fiorino, 1989 ; Flynn, Slovic et Mertz, 1993). Cette divergence dans le traitement des questions de sécurité, peut sans doute selon nous, en partie, aider à comprendre pourquoi très souvent les responsables de sécurité se plaignent du fait que les mesures de prévention et les procédures « sûres »

de travail ne soient pas suivies par les opérateurs. Les mesures de sécurité sont généralement conçues par les experts à partir de leurs inférences causales qui, comme on l'a dit, ne sont pas toujours les mêmes que celles des opérateurs qui vont devoir les appliquer. En effet, comment appliquer des mesures dont on ne comprend pas ou n'accepte pas le fondement ? On peut aussi craindre que des inférences causales erronées ou biaisées n'induisent des comportements inadaptés, des prises de risques inconsidérées, ou encore, une faible adhésion aux mesures de prévention préconisées.

En fait, il paraît difficile de se passer de la dimension subjective dans les analyses de sécurité, dimension subjective contenue aussi bien dans les explications expertes que dans les explications naïves. « Les jugements subjectifs qu'ils soient produits par des experts ou par des profanes, constituent un élément fondamental dans toute évaluation du risque. Si de tels jugements sont erronés, les efforts de gestion des risques seront vraisemblablement mal orientés » (Slovic *et al.*, 1981, p. 17).

On pense même qu'en réalité les actions de prévention se fondent davantage sur les inférences causales que sur les causes réelles des accidents (Dejoy, 1994).

3.2 *Explications naïves et diagnostic de sécurité*

3.2.1 *Approche heuristique de l'explication naïve des accidents*

On entend souvent dire que la prévention des accidents est ou devrait être l'affaire de tous (opérateurs, agents de maîtrise, cadres, chefs d'entreprise, organisateurs, concepteurs, etc.). Notre démarche propose d'admettre également que l'explication de l'accident, qui est un préalable nécessaire à l'action de prévention, puisse aussi concerner tous les acteurs de la situation de travail. En effet, l'action de prévention repose non seulement sur une certaine conception de la causalité des accidents, mais aussi, sur une certaine conscience des situations accidentogènes. C'est dans ce cadre que nous avons entrepris un certain nombre de recherches qui visent à cerner les explications fournies pour les accidents par des personnes non spécialistes et directement confrontées aux risques du travail et à leur gestion.

Nous posons que la survenue d'un accident dans une entreprise donne toujours lieu à une recherche d'explication causale de la part des différentes personnes impliquées dans la situation, comme de la part des responsables et des autres membres de l'entreprise. Cette explication peut être implicite ou explicite. Mais surtout, cette explication causale naïve est influencée par des variables diverses qui justifient des perceptions très différentes de la causalité des accidents. Le modèle heuristique que nous proposons (Kouabenan, 1999) fait apparaître que parmi les variables susceptibles d'affecter les explications de l'accident, il y a les caractéristiques de la victime (position hiérarchique, nature des blessures, habiletés réelles ou supposées, sexe, âge,

système de croyances et de valeurs, etc.), les caractéristiques de l'attributeur, c'est-à-dire de celui qui fait l'analyse de l'accident (position hiérarchique, degré d'implication, sexe, âge, personnalité, système de croyances et de valeurs, culture, etc.), ainsi que la nature des relations entre la victime et l'attributeur (coéquipier, supérieur hiérarchique, subordonné, ami, connaissance, climat relationnel, etc.). De même, les explications naïves sont également influencées par les caractéristiques propres de l'accident (gravité des conséquences, nature, répercussions sociales et économiques, etc.) et par les circonstances qui décrivent la situation dans laquelle il s'est produit (climat social ambiant, situation économique de l'entreprise, état physique des lieux, environnement social, etc.). Nous supposons en outre que ces explications sont susceptibles d'influencer le comportement de leurs auteurs vis-à-vis de la sécurité.

3.2.2 *Quelques déterminants des explications naïves*

Un certain nombre de travaux permettent de rendre compte de l'intervention effective de ces différentes variables dans le processus d'explication de l'accident. Ainsi, plusieurs études réalisées dans des contextes professionnels différents – milieu hospitalier : Mitchell et Wood, 1980 ; télécommunications : Kouabenan, 1982 ; incidents militaires, médicaux, et expérimentaux : Hamilton, 1986 ; EDF-GDF : Kouabenan *et al.*, 2001 ; entreprise de sports d'hiver (ski) : Kouabenan *et al.*, 2001 ; etc. –, ou en laboratoire à partir d'accidents du travail (Lacroix et Dejoy, 1989) montrent que les explications naïves varient en fonction de la *position hiérarchique* occupée dans l'organisation. Mieux, ces travaux concluent à l'existence d'explications défensives des accidents en fonction de la position hiérarchique des attributeurs. En l'occurrence, les supérieurs hiérarchiques tendent à expliquer les accidents par des causes internes ou propres aux subalternes (inattention, négligence des protections, imprudence, inexpérience, etc.) ; alors que les subalternes tendent à les expliquer par des facteurs externes ou des facteurs impliquant surtout les cadres ou liés aux contraintes organisationnelles (cadences, charge de travail, mauvaises conditions de travail, sensibilisation insuffisante des cadres aux problèmes de sécurité, etc.).

Dans une étude auprès d'agents des télécommunications françaises (Kouabenan, 1985b), nous avons montré que *l'implication dans les accidents* était également de nature à éveiller des explications de type défensif. En l'occurrence, les victimes d'accidents tendent, plus que les non-victimes, à les expliquer par des facteurs externes (le matériel, les conditions de travail, autrui, etc.) ou la malchance, tandis que les témoins les expliquent plutôt par des facteurs internes à la victime. Ces résultats sont confirmés par Salminen (1992) dans une étude auprès de victimes d'accidents graves, de leurs collègues et de leurs contremaîtres. De même, Parker, Brewer et Spencer (1980) observent que des personnes victimes de dommages importants à la suite d'un grave incendie, tendent plus que celles qui n'ont pas subi de perte, à

expliquer leur infortune par le manque de chance et moins par les efforts qu'elles ont pu fournir pour sauver leurs biens ; tandis que les non-victimes tendent à expliquer leur sort heureux par les efforts qu'elles ont déployés, alors que visiblement les efforts déployés par les deux groupes de sujets pendant l'incendie étaient les mêmes. Toutefois, on note que des observateurs qui sont des proches de la victime (parents, amis, connaissances) tendent à fournir des explications qui traduisent leur empathie pour la victime, en particulier des explications plus externes qu'internes (Winkel et Denkers, 1995).

De même, *l'implication dans l'organisation* semble également influencer les explications dans le sens défensif : les personnes qui sont bien intégrées dans l'organisation, qui semblent globalement satisfaites de ce qu'elle leur procure, tendent à avoir des explications plus internes, alors que les personnes peu intégrées ou insatisfaites fournissent des explications plutôt externes ou des explications visant l'organisation ou autrui (Kouabenan, 1982).

L'effet de plusieurs variables sur les explications causales naïves (rôle dans la situation ou rôle social, culture, niveau d'expertise, groupe d'appartenance, sexe, âge, locus de contrôle, etc.) a ainsi été examiné. D'une manière générale, on peut noter que dès lors que des groupes clairement identifiables participent à l'analyse d'un accident, il y a comme un rejet de la responsabilité causale de l'accident sur les membres de l'exogroupe (Kouabenan, 1999 ; Kouabenan *et al.*, 2001). On observe également (Kouabenan, 1998a) que *les croyances* culturellement déterminées, notamment les croyances fatalistes conduisent à privilégier les explications externes et à mettre l'accent sur la non-contrôlabilité de l'accident. Dans un grand nombre de ces expériences, *la gravité de l'accident* semble, dans certaines conditions, constituer un facteur d'accentuation des biais défensifs. En fait, il apparaît que l'effet de la gravité de l'accident sur les explications dépend non seulement du rôle causal de l'acteur (Kouabenan, 1999), mais surtout des dimensions de pertinence situationnelle et personnelle (Shaver, 1970). La pertinence situationnelle réfère à la probabilité de se trouver dans la même situation que celle de l'accident ; la pertinence personnelle renvoie à la similitude perçue entre la victime et l'observateur. En présence d'une pertinence situationnelle forte et d'une pertinence personnelle également forte, on observe une tendance défensive à l'évitement du blâme par laquelle les observateurs font des explications internes moins importantes quand l'accident devient grave, pour éviter d'être blâmé si à leur tour ils étaient impliqués dans un accident semblable. Par contre, en présence d'une pertinence situationnelle forte et d'une pertinence personnelle faible, on observe une tendance défensive à l'évitement du préjudice par laquelle les observateurs font des explications internes à la victime plus importantes quand l'accident devient grave pour éviter de croire qu'ils peuvent subir par hasard les conséquences d'un tel accident (Shaw et McMartin, 1977 ; Kouabenan, 1999).

3.2.3 *Processus en œuvre dans l'explication naïve*

Ces quelques résultats montrent à l'évidence que les explications naïves des accidents sont biaisées. Comment rendre compte de ces biais ? Trois thèses concurrentes, mais à certains égards conciliables, sont offertes. La thèse motivationnelle, la thèse cognitive et la thèse normative.

Selon *la thèse motivationnelle*, les biais observés dans l'explication naïve des accidents sont le reflet de motivations conscientes ou inconscientes visant à se défendre ou à se protéger. Elle suppose que l'explication d'un événement négatif et important tel que l'accident, ne peut que difficilement être neutre. Les enjeux sociaux, économiques et judiciaires de l'accident (voir *supra*) ne peuvent que renforcer une telle conviction. L'explication offre alors l'occasion de défendre son estime de soi ou le prestige de son groupe d'appartenance, de se protéger contre un blâme éventuel ou contre la possibilité de subir soi-même un accident du même type que celui qu'on est en train d'analyser (évitement du préjudice). C'est un biais d'autocomplaisance ou un biais egodéfensif qui vise à réduire le niveau de menace du soi (Weary, 1979). L'explication de l'accident peut aussi être une occasion pour se présenter positivement ou présenter positivement les membres de son groupe pour éviter la désapprobation publique et toute sorte d'embarras ou pour paraître compétent et prévenant (Weary, 1979 ; Hoorens, 1995). En outre, l'explication de l'accident par des attributions internes massives à la victime pourrait correspondre à une certaine illusion de justice par laquelle les observateurs tendraient à admettre que les victimes d'accidents mériteraient bien leur sort et à croire qu'ils vivent dans un monde régulier et contrôlable dans lequel les mauvaises choses n'arrivent qu'aux mauvaises gens ; les accidents n'arrivent qu'à ceux qui le méritent (Lerner, 1971).

Selon *la thèse cognitive*, les biais dans l'explication de l'accident reflètent un mode de traitement insatisfaisant ou non optimal de l'information disponible sur l'accident. Par exemple, l'individu ordinaire traite les informations sur l'accident d'une manière qui lui permette de confirmer ses hypothèses et croyances antérieures sur la causalité des événements ; ce qui le conduit à négliger certaines informations qui pourraient pourtant s'avérer importantes. Ainsi, les différences d'attribution entre victimes et témoins pourraient s'expliquer par le fait qu'ils traitent différentiellement l'information et par la saillance de cette information. La tendance des témoins ou des observateurs à surestimer l'importance des facteurs internes à la victime ou à la personne-stimulus au détriment des facteurs situationnels se reflète bien dans le biais acteur-observateur décrit par Jones et Nisbett (1972) qui notent que les acteurs sont davantage attentifs aux facteurs situationnels qu'à leur comportement alors que les observateurs tendent à privilégier les facteurs dispositionnels. On peut aussi évoquer ici l'heuristique de la covariation et de la probabilité d'occurrence (Kelley, 1972) : plus un événement est rare, plus on peut supposer qu'il covarie avec les caractéristiques particulières

des individus qui y sont impliqués. L'accident, et plus particulièrement l'accident grave, est rare. Il paraît donc logique d'imputer les accidents graves aux personnes qui y sont « exceptionnellement » impliquées (peu de gens en ont). On peut enfin évoquer un certain nombre d'illusions perceptives bien décrites dans les études sur la perception (et sur lesquelles nous reviendrons) qui traduisent la tendance des gens à surestimer leurs capacités personnelles, et donc, leur pouvoir de contrôle. En effet, plusieurs études révèlent que la majorité des gens tendent à croire qu'ils ont un meilleur contrôle sur les événements que l'individu moyen (Dejoy, 1989 ; McKenna, 1993 ; Hoorens, 1995). Ces illusions ont pour noms, « biais de supériorité » (surestimation de ses compétences), « illusion de contrôle » (croyance en la possibilité d'éviter les événements fâcheux), « optimisme irréaliste » (confiance exagérée en son pouvoir de contrôle), biais d'invulnérabilité (tendance à se croire moins exposé qu'autrui aux accidents).

Enfin, suivant *la thèse normative*, les biais observés peuvent traduire un fonctionnement cognitif des individus tout à fait conforme aux normes et aux attentes sociales. Selon les normes et les éléments de la situation, certaines actions peuvent être considérées comme raisonnables et d'autres non. Ces normes peuvent être différentes d'un individu à l'autre, ou tout au moins, s'appliquer différemment selon les individus (Vidmar et Crinklaw, 1974, p. 121). Ainsi, le fait que les gens fassent des attributions de responsabilité et de blâme plus importantes lorsqu'ils expliquent des accidents graves, provient sans doute du fait que, à l'instar du système judiciaire, ils appliquent des normes d'évaluation plus sévères pour les événements aux conséquences graves que pour les événements aux conséquences bénignes. De même, on montre que le caractère consensuel (commun) ou non du comportement à l'origine de l'accident, sa moralité et sa désirabilité sociale, sont importants dans l'imputation de responsabilité pour un accident (Hagiwara, 1992).

3.3 *Explications naïves et prévention des accidents*

Comme on le voit, l'étude de ces biais se révèle d'une importance capitale à la fois pour améliorer la connaissance de la causalité des accidents, mais aussi pour rendre les campagnes de prévention plus pertinentes, plus impliquantes et donc plus efficaces.

3.3.1 *Contribution au diagnostic de sécurité*

La prise en compte de l'analyse des accidents faite par les personnes ordinaires généralement les plus directement impliquées pourrait, à coup sûr, permettre d'améliorer la qualité et la fiabilité du diagnostic de la causalité des accidents aussi bien au niveau du recueil des données (témoignages, observations, relevés), qu'à celui de leur exploitation (sources, destination, inférences, etc.). Ces biais recommandent en effet d'être attentif lors du recueil des données sur les accidents et de prendre en compte à la fois la source et la

destination des données disponibles sur l'accident. Le paradoxe veut que lorsqu'il y a un accident, l'on enquête et recueille des données auprès des personnes victimes ou présentes. Celles-ci pour des motifs divers (nous en avons évoqué quelques-uns plus haut) peuvent être tentées de dire à l'enquêteur ce qu'elles ont envie de dire et surtout ce qui ne les met pas personnellement en cause ou ne met pas en cause un proche. Il peut donc être profitable de diversifier les témoignages et de recouper les sources de données. De même, l'exploitation des données disponibles doit tenir compte de leur origine et de leur destination (CHSCT, assurance, Sécurité sociale, inspection du travail, etc.) qui peuvent influencer grandement sur leur qualité et leur fiabilité. Elle ne doit donc pas ignorer les filtrages induits par la destination des comptes rendus. Ces résultats incitent également à améliorer les supports mêmes des comptes rendus d'accidents de sorte à permettre d'enregistrer des rapports plus riches avec des auteurs bien différenciés et nullement influencés par un avis antérieur dont ils auraient eu connaissance, comme c'est le cas de certains supports qui comportent plusieurs appréciations successives et logiquement très pauvres. Même l'utilisation de méthodes apparemment objectives d'analyse des faits relatifs à l'accident telle que la méthode de l'arbre des causes de l'INRS, n'échappent pas à de tels biais (Kouabenan, 1982). Il importe donc d'indiquer clairement l'objectif de l'analyse, à savoir la recherche des causes et non du coupable, en vue d'empêcher la résurgence d'un accident semblable, et surtout de déculpabiliser l'analyse de l'accident. En effet, même des faits avérés peuvent être contestés s'ils sont perçus comme mettant en cause la responsabilité de quelqu'un ou menaçant son intégrité morale. Enfin, l'explication naïve peut utilement contribuer au diagnostic organisationnel et ergonomique de sécurité. Nous l'avons montré dans une entreprise du secteur pharmaceutique (Kouabenan, 1999).

3.3.2 Contribution aux campagnes de prévention

Les attributions défensives peuvent faire croire que les campagnes de sécurité s'adressent avant tout aux autres et non à soi ; que la prévention des accidents, c'est d'abord l'autre. Le fatalisme et les explications défensives peuvent par conséquent conduire à l'inaction, à la démission et même à des prises de risques inconsidérées. En cela, les biais dans les explications peuvent constituer un obstacle à la prévention. À l'inverse, des inférences « correctes » peuvent au contraire se traduire par des comportements plutôt bien ajustés et un engagement plus important dans les actions de prévention. La formation à la sécurité gagnerait par conséquent à faire prendre conscience aux différents acteurs de la situation de travail des différents biais dans l'explication de l'accident, à leur offrir les moyens de les surmonter et à stimuler leur pouvoir de contrôle personnel par une valorisation des explications internes.

Par ailleurs, en associant les salariés ordinaires à l'analyse des accidents, on améliore non seulement leur connaissance de la causalité des accidents, mais aussi on favorise leur compréhension des mesures de sécurité et donc

leur plus grande adhésion. En effet, l'adhésion des opérateurs à des mesures de sécurité dépend de la perception par eux de leur efficacité ; cette efficacité sera d'autant mieux perçue que les opérateurs comprennent la justesse de l'analyse causale qui les a fondées. On sait que ces opérateurs n'ont pas toujours la même perception des questions de sécurité que les experts qui élaborent les mesures de prévention. Ils seront donc motivés à appliquer des mesures qu'ils comprennent mieux et qu'ils jugent pertinentes parce qu'en accord avec leur propre analyse de la causalité des accidents.

Enfin, la prise en compte des explications naïves peut contribuer à améliorer le système d'information et de communication autour de l'analyse et de la prévention des accidents. En explicitant les différentes perceptions des risques et de la causalité des accidents, elle éclaire les différents membres de l'organisation sur ce qu'ils peuvent attendre des autres et sur ce que les autres attendent d'eux. La connaissance des biais permet de lever les équivoques, d'accroître la crédibilité et la représentativité des informations, de dissiper les craintes et d'apaiser les conflits. La collaboration de tous les acteurs, y compris des dirigeants, à l'analyse de l'accident dans un climat dépassionné, participe d'une meilleure connaissance des risques du travail et d'une meilleure confiance. Nous avons montré que la participation des opérateurs au diagnostic de sécurité contribue positivement à la conception d'aménagements ergonomiques plus conformes et plus acceptés (Kouabenan, 1999, exemple dans une industrie pharmaceutique).

4 Perception, évaluation du risque et prise de risque

4.1 Risque objectif et risque subjectif

Oppe (1988) note que très souvent la notion de risque est confondue avec le taux d'accidents ou considérée comme synonyme de danger ou de menace. Il propose de situer cette notion de risque dans la perspective des théories de la décision, et de la définir comme le préjudice anticipé du fait du choix d'un cours d'action (alternative) parmi d'autres. Le risque apparaît dès lors directement lié aux décisions prises par l'individu en fonction de l'information disponible et du traitement qu'il en fait. L'auteur ne dit rien cependant sur la notion de danger. Leplat (1995) propose à ce titre de distinguer entre la notion de risque et la notion de danger. Pour lui, « le danger est un événement ou une situation susceptible d'entraîner des dommages à l'homme ou aux hommes » (ou encore à l'environnement). « Le risque est la probabilité qu'un événement ou une situation entraîne des conséquences non souhaitables dans des conditions déterminées. » C'est « la probabilité qu'un danger s'actualise (c'est-à-dire entraîne effectivement des dommages) dans des conditions déterminées » (p. 10). Ces définitions sont proches de celles de Surry (1979) pour qui le danger réfère à la présence d'une situation susceptible d'entraîner des

dommages, et le risque, la probabilité objective (mesurable) d'erreurs dans une situation dangereuse. Par ailleurs, Leplat (1995) distingue une évaluation objective du risque fondée sur des données de type quantitatif (nombre d'accidents ou de victimes par rapport à une mesure de l'exposition à l'insécurité) et une évaluation subjective du risque fondée sur des opinions. L'évaluation objective définit le risque objectif. L'évaluation subjective correspond au risque perçu et définit le risque subjectif, c'est-à-dire la probabilité subjective (estimée par le sujet) d'erreurs dans une situation reconnue comme dangereuse. On s'intéressera ici particulièrement au risque subjectif qui semble davantage susceptible d'influencer le comportement de l'individu face aux situations dangereuses que le risque objectif (Howarth, 1988). Ce risque subjectif s'appréhende à travers l'évaluation et la perception du risque par l'individu.

4.2 *Évaluation du risque, prise de décision et prise de risque*

« Prendre des risques fait partie de la vie », « qui ne risque rien n'a rien », entend-on souvent dire. La prise de risque comporte une double connotation liée semble-t-il au contexte : tantôt elle est présentée comme normale ou nécessaire, comme valorisante, comme un acte de courage et de bravoure ; certains corps de métiers particulièrement exposés (bâtiment et travaux publics, sports acrobatiques, etc.) admettent qu'on ne peut pas exercer efficacement sans prendre des risques. Cela fait partie des risques du métier, dit-on (voir par exemple, Niskanen, 1994). Tantôt également, la prise de risque est perçue comme impliquant une responsabilité individuelle, une imprudence et donc une certaine culpabilité, notamment lorsqu'il s'agit d'expliquer un accident. Les deux points de vue semblent en tout cas indiquer que la prise de risque est consciente et délibérée.

La prise de risque ou l'acceptation du risque est précédée par une certaine évaluation du risque. Cette évaluation dépend semble-t-il de trois facteurs :

- la mesure avec laquelle le risque peut être considéré comme redoutable (catastrophique, aléatoire, incontrôlable) ;
- la connaissance qu'on a du risque et de ses conséquences (nouveau, inconnu, effets immédiats ou différés) ;
- le nombre de personnes susceptibles d'être affectées (Mullet, 1993).

L'estimation de la gravité du risque et de celle de ses bénéfices peuvent être indépendantes ou conflictuelles. Comparant la perception des risques liés à l'industrie nucléaire et à celle du charbon par des scientifiques de deux pays (la France et la Hollande), Wiegman, Gutteling et Cadet (1995) montrent par exemple que les Français ont une perception du risque nucléaire meilleure que les Hollandais et exhibent une attitude plus négative à l'égard de l'énergie nucléaire. Cependant, ce sont aussi les Français qui estiment que l'énergie nucléaire procure des avantages appréciables.

En fait, le niveau d'acceptation du risque semble déterminé non seulement par des variables économiques, politiques ou sociologiques (Vlek, 1996), mais aussi par des variables culturelles (Taylor, 1976). Dans une étude sur la perception et l'acceptation des risques professionnels par des salariés plus ou moins exposés (spécialistes de la protection contre les radiations, pompiers, agents d'assurances), Bellrose et Pilisuk (1991) observent que malgré leur niveau de connaissance des risques liés à leur activité et malgré leur perception de ces risques, les sujets semblent influencés dans leur niveau de tolérance ou d'acceptation des risques par divers mécanismes de compensation, tels que l'identité professionnelle, l'image publique, le prestige, des salaires élevés, etc. Par exemple, les pompiers s'estiment les plus exposés, identifient bien les risques liés à leur activité, considèrent ces risques comme présentant les conséquences les plus graves ; ils estiment également plus que les autres sujets, que les autres risques non liés à leur activité présentent des conséquences importantes. Mais malgré cela, et malgré de bas salaires, ils se déclarent satisfaits de leur métier, et semblent trouver une certaine compensation dans le soutien social qu'ils reçoivent, l'image héroïque que véhicule leur profession et la réaction positive de la collectivité par rapport à leurs activités. Par contre, les spécialistes de la protection contre les radiations ne semblent pas satisfaits de leur métier, mais semblent trouver une compensation dans le statut d'expert qu'il leur procure. Ils considèrent leur profession comme étant moyennement exposée et tendent à minimiser les effets nocifs des radiations générées par l'industrie nucléaire.

Par ailleurs, selon Slovic (1987), la perception du risque conditionne à la fois l'évaluation de la gravité du risque et les exigences de contrôle par la législation. En d'autres termes percevoir le risque, c'est permettre de l'évaluer et de prendre des mesures pour le prévenir. Ou encore, la non-perception du danger peut être un facteur de prise de risque. Klonowicz et Sokolowska (1993) font l'hypothèse que la prise de risque est fonction d'une différence individuelle dans la perception et le traitement des différents paramètres associés à la situation de danger ; à savoir, 1) la probabilité et l'importance du préjudice éventuel ; 2) le préjudice escompté et la distribution des autres résultats possibles et 3) la fréquence relative des issues négatives. Ils montrent que les individus internes et faiblement réactifs ont un niveau d'acceptation du risque plus élevé et adoptent un comportement peu sécuritaire. Pour les auteurs, le comportement risqué est à la fois déterminé biologiquement par la réactivité, et cognitivement, par le locus de contrôle interne, et résulte d'une acceptation du risque basée sur une information généralisée concernant les signaux annonçant une menace ou un danger, avant toute analyse détaillée des conséquences. Les internes acceptent le risque parce qu'ils croient qu'ils vivent dans un monde qu'ils peuvent contrôler par leurs compétences et non par des dispositifs de sécurité. Cette contrôlabilité perçue est renforcée par leur faible réactivité qui leur permet d'atteindre un niveau d'éveil élevé et assure la disponibilité de ressources nécessaires pour faire face au stress de la situation menaçante.

4.3 *Déculpabiliser la prise de risque*

La notion de prise de risque peut comporter une connotation tout à fait négative si elle est simplement assimilée à une caractéristique individuelle, constante et permanente, qui se manifesterait quelles que soient les situations, comme le fait Dahlbäck (1991). En effet, il faut éviter de tomber dans les travers de la cause unique et de la prédisposition aux accidents. On ne peut prendre de risque que dans un environnement qui comporte un danger potentiel, c'est-à-dire une forte probabilité d'être confronté à des événements indésirables ou fâcheux. Le lien entre prise de risque et situation de travail transparait dans la définition de Leplat (1995), mentionnée plus haut, et qui considère que le risque, c'est la probabilité qu'un danger s'actualise. La prise de risque est donc à comprendre dans l'interaction de l'homme avec son environnement, environnement qui en lui-même n'est pas nécessairement sain. Pour paraphraser Leplat qui redéfinissait ainsi l'erreur humaine (1989), nous dirons que la prise de risque est humaine, mais pas seulement humaine. Les conditions de l'activité y contribuent énormément. Une telle conception permet d'envisager l'étude de la prise de risque dans 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 capacités à faire face, tempérament, réactivité, etc.). Elle invite aussi à ne pas cibler les actions de prévention uniquement sur l'individu, mais à les étendre à l'ensemble du système de l'activité pour agir en amont sur des facteurs susceptibles d'augmenter la prise de risque et atteindre ainsi une prévention plus durable. On peut à ce propos se référer à Vlek (1996) qui note :

Évaluer les risques et les bénéfices qu'on peut en tirer, décider entre plusieurs cours d'actions possibles et maîtriser les situations de travail à risques, constituent les points focaux de toute théorie sur la prise de risque. Une telle théorie devrait prendre en compte aussi bien le jugement et le comportement individuels que les choix sociaux et l'action organisée (p. 49).

Pour décrire le risque ou les situations à risques, il importe de chercher à comprendre la genèse même du risque conçu comme un processus inscrit dans un schéma de causes-effets, dit l'auteur. Une gestion efficace du risque doit prendre en compte non seulement les caractéristiques cognitives et motivationnelles des opérateurs, mais aussi les variables situationnelles et organisationnelles qui contribuent à son émergence. Très souvent, l'acceptation du risque ou la prise de risque résulte d'un processus dynamique d'évaluation, de décision et de contrôle qui fait référence à plusieurs principes de décision. La prise de risque décrit une exposition anormale à un danger réel ou objectif. Il reste à savoir si cette exposition est volontaire ou si elle est contrainte. Suivant Taylor (1976), la prise de risque en tant que conduite délibérée ne peut se concevoir que si l'existence du danger est connue, indépendamment du fait qu'il puisse effectivement s'actualiser (p. 375).

4.4 *Perception du risque et régulation du comportement : quelques modèles du rapport de l'homme au risque*

Pour comprendre le rôle joué par le risque dans la régulation du comportement de l'opérateur humain, on peut s'inspirer des études faites dans le domaine de la circulation routière qui fournissent d'excellents exemples. Ces études permettent de dégager quatre modèles qui appellent des régulations différentes du comportement : le modèle de l'homéostasie du risque (Wilde, 1982) ; le modèle du risque zéro (Näätänen et Summala, 1976), le modèle de l'évitement de la menace (Fuller, 1984) et le modèle hiérarchique du risque (Van der Molen et Böticher, 1988).

■ Le modèle de l'homéostasie du risque

Il suppose que les taux d'accidents par kilomètre parcouru, par heure d'exposition et par tête dans la population, et le comportement du conducteur sont liés dans un processus de régulation en boucle dans lequel le niveau de risque choisi se trouve en dehors de la boucle (Wilde, 1988). Il postule l'existence d'un système de régulation implicite fait de rétroactions et 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. Ce maintien du risque individuel à un niveau constant, expliquerait pourquoi les taux d'accidents qui ont considérablement diminué suite à des améliorations technologiques, ne décroissent plus au-delà d'une certaine valeur. Pour Wilde, le conducteur réalise régulièrement des ajustements de son comportement de sorte que son évaluation du risque d'accident soit égale à un niveau-cible de risque, ce niveau étant généralement supérieur à zéro. Les améliorations technologiques, comme celle d'une voie de circulation par exemple, inciteraient à rouler plus vite, et donc, à élever le niveau de risque subjectif et à abaisser le niveau de menace perçue. En d'autres termes, « les gains de sécurité seraient compensés par une modification du comportement de sorte que l'on se retrouverait, à plus ou moins long terme, au même niveau de risque objectif » (Saad, 1987, p. 2). D'après ce modèle, ce qui paraît fondamental dans la sécurité, c'est le niveau de risque que les gens sont prêts à accepter qui déterminera leur implication dans les accidents. Dès lors, la prévention la plus efficace consistera à agir à ce niveau du risque subjectif ou du risque-cible.

■ Le modèle du risque zéro

Il postule, quant à lui, que la perception du risque par l'individu est très souvent égale à zéro. En cela, il est très différent du précédent. En suivant ce modèle, les accidents se produisent parce que le seuil de risque subjectif que le sujet est disposé à accepter est trop élevé. Sa perception des risques

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. Un certain nombre de facteurs sont susceptibles d'influencer l'élévation du seuil de risque subjectif. Parmi ces facteurs, on peut citer les erreurs d'évaluation du risque (sous-estimation de la probabilité d'occurrence du risque ou de l'importance de ses conséquences par exemple), les motivations individuelles propres au conducteur (se faire plaisir en conduisant vite, être à l'heure à un rendez-vous, respecter des délais, etc.), l'absence d'un renforcement négatif ou l'expérience heureuse de situations dangereuses ou décrites comme risquées. Contrairement à Wilde (1982), Näätänen et Summala (1976) considèrent qu'il n'y a pas de prise de risque délibérée de la part de l'opérateur. Sa prise de risque, si on peut le dire, résulte d'une mauvaise évaluation du danger présent dans la situation ou d'une variation transitoire de son seuil de risque subjectif sous la pression d'autres motivations. Dans ce contexte théorique, les actions de sécurité efficaces sont celles qui introduisent des améliorations dans le système sans réduire le risque subjectif ou qui visent à relever le niveau de celui-ci.

■ Le modèle de l'évitement de la menace

Proposé par Fuller (1984), il aborde la situation de conduite comme une situation d'évitement perpétuel de la menace. Le conducteur doit continuellement modifier sa vitesse ou sa trajectoire pour ne pas perdre le contrôle de son véhicule, pour ne pas sortir de la route, pour éviter d'autres usagers ou des obstacles, etc. Le comportement d'évitement s'inscrit dans une séquence comportementale qui vise des buts quelque peu différents, comme celui d'arriver à une destination particulière et dans un intervalle de temps donné. Pour Fuller, le comportement risqué n'est pas seulement sous l'effet de décisions conscientes prises par l'individu, mais peut également refléter les conditionnements du passé. Il conçoit comme Näätänen et Summala (1976) que le risque subjectif est un déterminant important du comportement, mais contrairement à ces derniers auteurs, il estime, pour cette raison, que ce risque ne peut pas être égal à zéro. L'expérience du risque subjectif serait aversive. C'est pourquoi les conducteurs semblent motivés à éviter une telle expérience par des actions d'anticipation et d'ajustements appropriées dans les situations qui leur semblent présenter des dangers. Ces actions d'évitement constituent le fondement de son modèle. Cependant, pour « qu'une action d'évitement puisse avoir lieu, il faut que soit établi (un lien) entre des situations potentiellement aversives et des précurseurs de ces situations. Ces actions d'évitement anticipées sont renforcées quand elles sont suivies d'un feedback indiquant qu'elles étaient bien nécessaires. Si ce n'est pas le cas, elles disparaissent » (Saad, 1987, p. 3). Fuller qui s'inspire beaucoup des travaux sur le conditionnement animal, note que le taux apparemment

constant d'accidents résulterait davantage des mécanismes oscillatoires décrits plus haut que d'un quelconque niveau-cible de risque visé par le conducteur. Enfin, Fuller (1988), en réaction à Wilde (1982), pense que la compensation de l'amélioration des conditions de l'environnement routier par une prise de risque plus importante chez le conducteur telle que décrite par ce dernier auteur dans sa théorie de l'évitement du risque, n'est possible qu'à la seule condition que cette prise de risque soit gratifiante pour l'individu (par exemple vouloir impressionner une amie).

■ Le modèle hiérarchique du risque (Van der Molen et Böticher, 1988)

Il propose d'analyser le comportement et les décisions du conducteur en fonction de trois niveaux hiérarchisés et d'examiner les risques inhérents à chaque niveau. Les auteurs considèrent en effet l'activité de conduite automobile comme une activité structurée comprenant plusieurs tâches hiérarchisées. Saad (1987) note à ce sujet que « le but de ce modèle est de fournir un cadre structurel qui permette de décrire les processus de perception, jugement et décision à tous les niveaux de la tâche » (p. 3). Les trois niveaux distingués sont :

- le niveau stratégique, celui de la planification du trajet et qui implique des tâches de choix du mode, de l'itinéraire, et du moment du déplacement, l'estimation de la durée du déplacement, etc. À ce niveau, le risque s'évalue en termes d'acceptation du risque ;
- le niveau tactique qui concerne le choix d'une action spécifique, d'une manœuvre particulière, tel un dépassement, l'évitement d'un obstacle, etc. Le risque s'apprécie ici en termes de prise de risque ;
- le niveau opérationnel au niveau duquel la manœuvre choisie est effectivement mise en œuvre par des actions d'ajustements portant sur la vitesse ou la trajectoire. Deux niveaux de fonctionnement opérationnel sont distingués : les ajustements en continu à l'environnement routier, et les ajustements d'urgence pour faire face à des dangers qui se présentent de façon brusque ou inattendue.

Ces modèles bien que conçus pour décrire les prises de décision et les comportements de l'opérateur face au risque en matière de conduite automobile, peuvent pour certains, permettre de rendre compte de certaines situations de travail dans l'industrie. La fiabilisation des systèmes de production est aujourd'hui très élevée et va en s'améliorant ; cependant, on assiste toujours à un nombre toujours aussi impressionnant d'accidents. Depuis quelques années, les statistiques d'accidents sont fluctuantes (tantôt en hausse, tantôt en baisse) d'une année sur l'autre, sans qu'on puisse véritablement prédire à quand une baisse notable des accidents (*cf.* document CNAMTS, 1996). Bien que très critiqués (voir par exemple Evans, 1986), certains postulats de la théorie de l'homéostasie du risque

ne permettraient-ils pas de comprendre cette stagnation ou ces oscillations des statistiques d'accidents ? L'amélioration de la fiabilité des équipements de production inciterait-elle à moins de vigilance, à plus de négligence et de prise de risque ? L'évitement de la menace serait-elle une préoccupation constante du travailleur ? Sinon, comment le stimuler eu égard aux contraintes organisationnelles ? C'est le lieu de rappeler l'éternel conflit sécurité-productivité ou rapidité-vigilance. Qu'en est-il du niveau de risque subjectif des travailleurs ? Un grand nombre de travaux sur la perception des risques montrent la nécessité pour les responsables d'entreprises de ne pas négliger cet aspect de la perception subjective des risques par leurs salariés. Ces perceptions peuvent influencer leur comportement effectif dans le travail (Kouabenan, 1999), mais elles peuvent également comporter des biais qu'il convient également de connaître pour espérer infléchir positivement les comportements vers plus de sécurité.

5 Les biais dans la perception du risque comme source d'infiabilité

Les études sur la perception des risques révèlent l'existence d'un certain nombre de biais perceptuels susceptibles de générer des attitudes défensives comme celles décrites au paragraphe 3, et, de provoquer des attitudes négatives vis-à-vis de la sécurité. Au nombre de ceux-ci, on peut citer les biais de supériorité, d'optimisme, d'invulnérabilité ou l'illusion de contrôle. Ces biais qui entretiennent entre eux des liens très étroits, traduisent la manière défensive dont certaines personnes abordent l'explication des accidents et l'exposition aux risques. On parle aussi d'illusions positives pour désigner ces biais parce que de telles croyances reflètent une vision positive de soi et de la vie par les personnes qui les possèdent. Ce sont en effet des illusions qui les empêchent de réaliser qu'elles sont aussi vulnérables qu'autrui et les amènent parfois à prendre des risques appréciables. Dans deux ouvrages consacrés à l'explication naïve des accidents (Kouabenan, 1999) et à la psychologie du risque (Kouabenan *et al.*, 2006), nous montrons largement l'intérêt de telles illusions ou biais pour l'étude et la prévention des accidents. Nous rappelons seulement ici quelques traits.

5.1 Les biais de supériorité ou la sur-confiance

De nombreux travaux montrent que lorsqu'ils ont à se comparer à l'individu moyen, la plupart des gens s'estiment supérieurs (Hoorens, 1995 ; Klein, 1996 ; Klein et Kunda, 1993). Le biais de supériorité peut être un biais subtil qui entraîne d'autres biais plus explicites, par exemple, le sentiment d'un meilleur pouvoir de contrôle sur les événements et le sentiment d'invulnérabilité. Une telle idée est déjà présente dans l'hypothèse d'attribution défensive ou autoprotectrice (Walster, 1966). L'observateur, comme la plupart des

gens, pense qu'il est plus habile que la victime de l'accident, et que dans pareille situation, il adopterait une conduite plus efficace. Une confirmation de ce biais de supériorité est apportée par un grand nombre de recherches réalisées dans le domaine de la circulation routière. Notamment, on montre qu'un grand nombre de conducteurs (75 à 90 %) s'estiment plus sûrs et plus habiles que le conducteur moyen (Svenson, 1981 ; Svenson, Fischhoff et MacGregor, 1985). Une telle illusion semble davantage liée à une stratégie de présentation positive de soi qu'à une stratégie de dénigrement d'autrui ou de comparaison à une personne moins capable que soi (McKenna, Stanier et Lewis, 1991). Ce biais a été trouvé dans des études réalisées dans divers pays (Kouabenan, 1999).

Les personnes qui entretiennent une telle illusion tendent à penser que les accidents sont dus à une action ou à des dispositions des victimes ou de ceux qui y sont impliqués, et donc font des explications internes. Dejoy (1989) montre par exemple, que les conducteurs qui imputent davantage les accidents aux facteurs humains sont également ceux qui se considèrent plus compétents que les autres. Les travaux qui mettent en rapport le lieu de contrôle et les explications naïves nous confirment également que les individus qui croient avoir un pouvoir de contrôle personnel sur les événements (les individus internes), sont plus disposés à fournir des explications internes pour les accidents, y compris quand ils en sont eux-mêmes victimes (Kouabenan, 1999). Le biais de supériorité semble varier avec le sexe, l'âge et l'expérience. Il paraît plus présent chez les hommes que les femmes (McKenna *et al.*, 1991), s'installe progressivement avec l'âge et l'expérience pour se fixer définitivement au bout de quelques années d'expérience (Dejoy, 1989, en ce qui concerne la conduite automobile).

Le biais de supériorité peut être considéré non seulement comme une variable médiatrice permettant d'expliquer les accidents, mais aussi comme une variable intermédiaire entre l'évaluation de ses propres capacités, l'exposition personnelle aux risques et aux accidents, la prise de risque et l'attitude vis-à-vis de la prévention. Notons également que le biais de supériorité tend à induire fallacieusement chez les gens qui ont une telle croyance, l'idée qu'ils sont moins exposés aux risques que les autres ou qu'ils ont un meilleur contrôle sur les risques qu'eux (optimisme irréaliste, illusion de contrôle), donc qu'ils sont invulnérables (illusion d'invulnérabilité). Dans les pages qui suivent, nous décrivons ces autres biais et montrons leur impact sur la perception des risques et l'explication naïve des accidents et leur prévention.

5.2 *Le biais d'optimisme et l'illusion de contrôle*

Le biais de supériorité ou la tendance à la surestimation de ses capacités peut donner au conducteur un certain sentiment de sécurité qui pourrait laisser croire qu'il contrôle toutes les situations de conduite (Rumar, 1988). Cette

perception d'invulnérabilité ne sous-entend nullement qu'aucun risque n'existe ou que tout va bien. Seulement, les personnes entretenant une telle croyance se considèrent non seulement comme plus compétentes, mais aussi entretiennent l'illusion qu'elles pourront contrôler les situations dangereuses ou éviter les événements fâcheux. De telles personnes sont considérées comme étant *irrécemment optimistes* parce que l'expérience montre que leur croyance en leur pouvoir de contrôle qui fera qu'elles seront moins sujettes aux événements négatifs, mais davantage aux événements positifs qu'autrui, est très souvent exagérée (Dejoy, 1989 ; Harris, 1996 ; McKenna, 1993). On peut dire aussi qu'elles entretiennent une certaine *illusion de contrôle* dans la mesure où elles éprouvent un sentiment de contrôle personnel particulièrement déplacé parce que peu en rapport avec leur pouvoir effectif de contrôle sur des événements tout à fait aléatoires (Langer, 1975).

Une démonstration directe de l'influence de l'illusion de contrôle sur les explications naïves de l'accident est fournie par Parker *et al.* (1980). Les auteurs font expliquer un incendie dévastateur par des victimes et des non-victimes, et leur demandent d'évaluer la probabilité qu'elles pensent avoir de subir des dommages par incendie dans le futur. Bien que les conséquences de cet incendie soient aléatoirement distribuées, au gré de la direction et de la vitesse du vent, de la position des moyens de secours, de la fluidité du trafic ou d'autres facteurs tout à fait imprévisibles, et bien que victimes et non-victimes ne diffèrent pas en réalité dans les efforts qu'elles ont déployés durant l'incendie, ni par les caractéristiques de leurs maisons, les auteurs trouvent que les non-victimes expriment un sens du contrôle perçu plus élevé que les victimes (optimisme irréaliste) ; elles pensent avoir moins de chance que les victimes de subir ultérieurement des dommages causés par un incendie semblable. En outre, on observe que les personnes dont les maisons ont été détruites par le feu, en comparaison avec les personnes également exposées à l'incendie mais dont les maisons ont été épargnées, attribuent davantage leur infortune à la fatalité et moins aux efforts qu'elles ont déployés pour circonscrire le sinistre, bien que, comme nous l'avons noté, les efforts déployés soient comparables entre victimes et non-victimes. Plusieurs exemples de ce type sont fournis dans la littérature sur la sécurité (voir Sparks et Shepherd, 1994).

On le voit, selon la nature optimiste ou pessimiste des croyances qu'on a, l'attitude vis-à-vis des risques peut grandement varier. Il semble encore prématuré, à partir des données disponibles, de tirer des conclusions fermes, mais selon toute vraisemblance, on peut dire que les personnes optimistes tendront à se montrer moins prudentes et à prendre plus de risques que les autres. Ce d'autant plus que l'optimisme irréaliste et l'illusion de contrôle, conduisent tous les deux à un troisième biais qui est *l'illusion d'invulnérabilité* ; c'est-à-dire la tendance qu'ont les gens à se croire moins exposés que les autres aux accidents, aux maladies, aux crimes ou à diverses infortunes (Perloff, 1983).

5.3 *L'illusion d'invulnérabilité*

L'illusion d'invulnérabilité renvoie au fait que certaines personnes ont tendance à se percevoir comme moins exposées qu'autrui à la victimisation ou aux conséquences néfastes d'événements négatifs (Perloff, 1983). Parlant de la sécurité routière, Oppe (1988) remarque que « dans la circulation nous sommes persuadés que quelqu'un mourra aujourd'hui à la suite d'un accident de voiture, mais nous sommes également persuadés que ce ne sera probablement pas nous » (p. 437). Une telle illusion a certainement son origine dans le contrôle perçu, mais résulte également des expériences de la vie (Perloff, 1983 ; Slovic *et al.*, 1981 ; Weinstein, 1987). Comme le note Perloff (1983), « les personnes qui n'ont pas connu des événements malheureux de la vie tels qu'une maladie grave, des accidents, ou un crime tendent à se percevoir comme "exceptionnellement invulnérables", c'est-à-dire comme moins vulnérables qu'autrui » (p. 41). Ainsi, le fait de travailler pendant plusieurs années sans accident ou de parcourir en voiture plusieurs kilomètres, parfois en roulant vite, sans accident, peut faire penser à certains qu'ils sont exceptionnellement doués ou invulnérables (Slovic *et al.*, 1981). Pour de telles personnes, la présentation de nouvelles données statistiques sur les accidents ne fait au contraire que renforcer l'idée qu'elles ont bien une chance, ou en tout cas, une habileté supérieure à celles de ces autres personnes qui sont victimes des accidents, puisqu'elles ne figurent toujours pas parmi ce grand nombre d'accidentés dont on parle dans la presse ou les statistiques. Ce type de biais lié à l'expérience, nous le caractérisons d'« illusion de l'expérience » qui conduit souvent à une sous-estimation du danger perçu (Kouabenan, 1999). Nous avons noté également que le fait qu'il y ait des rescapés dans un accident, parfois catastrophique, semble renforcer chez certaines gens, l'idée qu'elles sont bel et bien invulnérables ou protégées. Ces expériences fallacieuses conduisent à surévaluer son sentiment de contrôle perçu et à entretenir une vision « magique » d'autoprotection ou d'invulnérabilité. Les croyances et les valeurs culturelles peuvent d'ailleurs contribuer à une telle perception (Kouabenan, 1998a ; 1999 ; 2001). Il va sans dire que les personnes qui se croient invulnérables sont conscientes des risques. Seulement, elles pensent qu'elles peuvent les gérer ou éviter les accidents. Elles se disent implicitement : « Cela ne peut pas m'arriver à moi. » Une telle illusion semble cependant remise en cause par la victimisation (Perloff, 1983 ; Weinstein, 1987 ; Winkel et Denkers, 1995).

La perception, mais aussi l'explication causale des accidents, semblent influencées par ce type de biais. L'explication massive par les observateurs de l'infortune des victimes d'accidents par des facteurs internes, peut être interprétée à partir d'une telle croyance (Kouabenan, 1999). Suivant la thèse défensive (Walster, 1966 ; Shaver, 1970), en attribuant l'accident à la victime, l'observateur essaie en même temps de se persuader qu'il est invulnérable, et que lui, aura un meilleur contrôle de la situation. Perloff (1983)

pense justement que l'illusion d'invulnérabilité a des déterminants à la fois motivationnels et cognitifs. Notamment, il peut s'agir d'un biais egodéfensif (sous forme de déni) qui sert à réduire l'anxiété de la personne qui n'a jamais été victime d'un accident ou d'un événement malheureux. Mais il peut s'agir aussi d'une façon d'exprimer son besoin de contrôle personnel. En expliquant de façon interne les accidents, les personnes qui se pensent invulnérables veulent non seulement se rassurer, mais aussi affirmer la supériorité de leur pouvoir de contrôle sur les événements par rapport à autrui, notamment la victime.

5.4 *Les biais dans la gestion collective de la sécurité*

Les contraintes de publication ne nous permettront pas de nous étendre sur un thème qui prend une place de plus en plus importante dans la gestion de la sécurité et des situations d'urgence. En l'occurrence, la gestion des situations d'urgence appelle très souvent la collaboration de plusieurs personnes, voire de plusieurs corps de métiers. Cette collaboration exige de la part des différents acteurs engagés dans la situation de crise, la maîtrise d'un certain nombre de mécanismes du fonctionnement collectif, parmi lesquels les règles de coopération, de coordination, de concertation, de communication, et de négociation, et donc des règles de collaboration. Un courant de recherche en voie de développement en psychologie, en sociologie, et en ergonomie, envisage en effet le traitement des problèmes de sécurité sous l'angle des collectifs de travail. En effet, le traitement des questions de sécurité, surtout le traitement des situations d'urgence générées par l'apparition d'un sinistre, apparaît en réalité, et de plus en plus, comme davantage l'affaire de plusieurs personnes qui agissent simultanément. On se référera, entre autres, aux travaux de Terssac et Chabaud (1990), et surtout de Rogalski et coll. (Rogalski, 1996 ; Rogalski et Samurçay, 1993). Les travaux sur la prise de décision distribuée (Rasmussen, Brehmer et Leplat, 1991) offrent un cadre d'analyse permettant de comprendre les processus en œuvre dans la gestion collective des problèmes de sécurité. Selon les auteurs, ce type d'intervention par un collectif de travail mobilise non seulement des compétences collectives, mais surtout fait appel à une représentation partagée de l'action à mener (un référentiel commun), une coopération distribuée et un apprentissage commun du « savoir-travailler » ensemble. Mais, comme l'individu, le collectif est également exposé à des biais dans sa gestion des questions de sécurité.

Outre les biais liés aux positions d'acteurs dans l'organisation ou aux rôles sociaux, aux stratégies politiques, individuelles ou collectives (voir plus haut), on peut identifier un certain nombre de biais propres au fonctionnement de tout collectif. S'appuyant sur les travaux de Janis (1972), Reason (1987) esquisse une description des biais collectifs possibles qui s'inspire beaucoup des travaux de la psychologie sociale sur le fonctionnement des

petits groupes cohésifs. Ces biais sont issus pour une grande part de ce qu'il est convenu d'appeler la « pensée groupale » (*groupthink*), c'est-à-dire « un mode de pensée que les gens adoptent quand ils sont profondément impliqués dans un groupe cohésif, quand l'effort des membres pour l'unanimité l'emporte sur leur motivation à évaluer les cours d'action alternatifs de manière réaliste » (Leplat, 1997, p. 197). Ce « syndrome » de la pensée groupale est de nature à induire huit types de biais collectifs :

- l'illusion d'invulnérabilité qui traduit une tendance des membres du groupe à se rassurer face aux dangers manifestes et les conduit « à un optimisme exagéré et à une prise de risque excessif. Elle peut aussi les conduire à négliger de clairs avertissements du danger » (Leplat, 1997, p. 197) ;
- le biais lié aux efforts collectifs de rationalisation qui tendent à banaliser les signaux de danger et toute autre forme de feed-back négatif ;
- une croyance ferme et constante dans la justesse des intentions du groupe ;
- les biais liés à une vision stéréotypée des points de vue opposés considérés, soit comme trop mauvais pour mériter d'être discutés, soit comme trop stupides pour pouvoir contrecarrer les actions prévues. De tels biais peuvent faire négliger certaines informations ou certaines précautions sur la sécurité ;
- les biais liés à la pression du groupe sur ceux de ses membres qui s'écartent des stéréotypes, illusions ou engagements collectifs ;
- l'auto-censure pratiquée par les membres du groupe dès qu'ils ressentent le moindre doute ou un quelconque risque de briser le consensus du groupe ; on peut parler ici d'un biais de conformité qui traduit la tendance des membres du collectif de travail à adopter la position majoritaire dans le groupe, pour ne pas briser l'harmonie du groupe, sans qu'on puisse dire que la position majoritaire est la plus juste ;
- l'illusion d'unanimité, c'est-à-dire la tendance à croire que les décisions du groupe sont communément partagées, tendance qui émane à la fois de l'autocensure et de la tendance à croire que celui qui ne dit mot consent ;
- l'émergence spontanée de personnes qui croient de leur devoir de protéger le groupe de toute contrariété ou de toute information contradictoire.

En fait, on peut noter que ces biais ont beaucoup de points communs avec ceux décrits plus haut. La plupart d'entre eux résultent de travaux expérimentaux. Il appartient aux travaux sur la gestion collective de la sécurité, de tester la présence effective de ces biais et de s'y référer pour renforcer la fiabilité des décisions des collectifs. En effet, comme nous le verrons encore dans le paragraphe qui suit, les croyances individuelles et collectives sur la sécurité peuvent se révéler très utiles dans l'élaboration des stratégies de prévention.

6 Modèles du comportement de sécurité fondés sur les croyances

6.1 *Les croyances positives comme fondement de l'adoption du comportement de sécurité*

Les illusions positives (illusion de contrôle, biais d'optimisme, biais de supériorité, biais d'invulnérabilité), au même titre que les explications défensives mentionnées au paragraphe 3, sont non seulement source d'infiabilité, mais elles offrent des arguments susceptibles d'éclairer les actions de prévention. Schwarzer (1994) affirme que les illusions optimistes dans la perception des risques peuvent constituer des freins à l'adoption de comportements préventifs en matière de santé. Selon lui, contrairement à l'optimisme défensif, un certain sentiment de vulnérabilité semble nécessaire pour espérer un changement comportemental qui va dans le sens de croyances positives concernant les conséquences en matière de santé, les actions instrumentales et les ressources appropriées pour faire face aux risques de santé. Il distingue trois formes d'optimisme fonctionnel qui sont fonction du style d'explication (style attributionnel), des attentes de résultat, ou de l'action individuelle. À l'aide d'exemples, il montre qu'en matière de changement des comportements de santé, les croyances optimistes personnelles sont les plus efficaces à cause de leur pouvoir opératif qui permet de se donner des buts, de prendre des initiatives d'action et de maintenir un certain niveau de motivation. Concernant ce dernier facteur, on montre qu'une forte motivation au contrôle favorise la prise de décisions plus sécuritaires (Delhomme et Meyer, 1998).

Un certain nombre de modèles décrivant l'adoption des comportements sécuritaires ont été élaborés à partir des connaissances accumulées sur la perception des risques et les illusions associées. Nous mentionnerons ici six modèles parmi les plus connus : le modèle des croyances en matière de santé (Becker, 1974), le modèle dérivé de la théorie de l'action raisonnée (Ajzen et Fishbein, 1980), le modèle de la théorie de la motivation à la protection (Rogers, 1983), le modèle dit « PRECEDE » (Green et Kreuter, 1991), le modèle trans-théorique (Prochaska et Di Clemente, 1982), et le modèle intégratif (Dejoy, 1996). Ces modèles ont essentiellement été élaborés pour des préoccupations de santé et cherchent à comprendre pourquoi des gens adoptent ou n'adoptent pas des comportements de sécurité ou s'engagent dans des actions médicalement profitables. Ils peuvent cependant se révéler d'une certaine utilité pour l'adoption de comportements sécuritaires dans le domaine du travail. Dejoy (1996) en fait une tentative de formulation théorique dont nous reprendrons ici quelques lignes forces. Notons d'entrée que les trois premiers modèles sont considérés comme des modèles issus des modèles de prise de décision, ou en termes de coûts-bénéfices, eux-mêmes dérivés de la théorie des attentes-valeurs (*value-expectancy theory*). Ces modèles supposent que les gens évaluent la gravité des risques, évaluent les

coûts et les avantages de différentes actions possibles, puis choisissent un cours d'action qui maximise les gains escomptés. Suivant Weinstein (1993), ces modèles de l'expectation-valeur ont en commun quatre caractéristiques :

- la motivation à l'autoprotection provient d'une anticipation des conséquences négatives et du désir de les minimiser ;
- l'influence de l'anticipation des conséquences négatives sur la motivation est fonction des croyances sur la probabilité d'occurrence de ces conséquences ;
- la motivation à agir dépend de la croyance selon laquelle l'action à entreprendre est susceptible de réduire la probabilité de l'événement aversif ou la gravité de ses conséquences ;
- le bénéfice attendu d'une action particulière doit être apprécié par rapport aux coûts de cette action.

Le quatrième modèle (PRECEDE) est considéré comme un modèle contextuel ou environnemental. Il se propose d'aller au-delà de l'individu pour prendre en compte les déterminants environnementaux et interactionnistes du comportement de santé.

Le cinquième modèle (modèle trans-théorique) se centre sur le processus même du changement comportemental proprement dit. Enfin, le modèle intégratif (Dejoy, 1996), apparaît comme un modèle hiérarchique qui prend en compte différents niveaux de décisions impliqués dans l'adoption d'un comportement d'autoprotection.

6.2 *Description de quelques modèles du comportement de sécurité fondé sur les croyances*

6.2.1 *Les modèles inspirés de la théorie de l'expectation-valeurs (value-expectancy models)*

■ Le modèle des croyances en matière de santé (*Health Belief Model*)

En ce qui concerne le premier groupe de modèles, le modèle des croyances en matière de santé est celui qui a donné lieu à un plus grand nombre de travaux. Il repose sur quatre principes de base :

- la susceptibilité personnelle perçue pour le problème de santé en question ;
- la perception de la gravité du problème ou de la situation ;
- la perception des bénéfices liés à une action particulière ;
- les freins perçus en rapport à cette action. Ce dernier facteur semble plus prédictif que les autres.

■ Le modèle de l'action raisonnée (*Theory of Reasoned Action* ou TRA)

Il postule quant à lui que le déterminant le plus direct du comportement est l'intention comportementale, qui sert d'intermédiaire à tous les autres facteurs susceptibles d'influencer le comportement. L'intention est donc au centre de l'action de prévention, et se constitue de deux éléments :

- l'attitude à l'égard du comportement sous forme de croyances sur les résultats de l'action et sur l'évaluation de ses conséquences ;
- les normes subjectives ou personnelles sous forme de croyances normatives sur ce qu'autrui pense être pertinent et sur la motivation de l'individu à satisfaire ces attentes.

Ce modèle a été appliqué, semble-t-il avec beaucoup de succès à divers comportements liés à la santé tels que la perte de poids, la consommation de tabac, l'utilisation des sièges de sécurité pour bébés, la consommation d'alcool, de drogues, ou l'usage du préservatif (Åberg, 1993 ; Dejoy, 1996 ; Parker, Manstead et Stradling, 1995 ; Terry et O'Leary, 1995).

■ Le modèle de la motivation à la protection (*Protection Motivation Theory*)

Il se fonde sur deux processus cognitifs, l'évaluation de la menace et l'évaluation de la stratégie de faire face (*coping*). L'évaluation de la menace consiste à apprécier les récompenses intrinsèques (le plaisir par exemple) et extrinsèques (exemple, l'approbation sociale) qui encouragent l'adoption de comportements inadaptés et la gravité des conséquences qui tend à diminuer ce type de comportement. L'évaluation de la stratégie de *coping* se fait à travers une estimation de l'efficacité des comportements préventifs et de l'aptitude personnelle à mettre en œuvre ces comportements en tenant compte de leurs coûts. La motivation à la protection apparaît comme un facteur médiateur qui active le comportement de faire face. Cette motivation croît lorsque :

- la menace perçue est importante ;
- l'individu se sent personnellement vulnérable ;
- le comportement approprié est crédité d'être efficace ;
- l'individu est convaincu qu'il est capable d'adopter ce comportement ;
- les récompenses liées à un comportement inapproprié sont faibles ;
- le coût du comportement adapté est faible.

Dejoy (1996) pense que ces modèles peuvent trouver une application dans le monde du travail, notamment à travers les concepts développés concernant les croyances en rapport avec la menace, l'auto-efficacité ou l'efficacité personnelle, les obstacles à l'adoption du comportement, l'efficacité de l'action et les attentes normatives. Par exemple, il apparaît que le non-port des équipements de protection est très souvent lié à des freins en

rapport avec l'activité. De même, les travaux sur l'efficacité des programmes de prévention et le climat de sécurité (Zohar, 1980, Niskanen, 1994) montrent toute l'importance des facteurs socio-organisationnels dans l'efficacité des mesures de sécurité. Niskanen (1994) par exemple, remarque qu'un grand nombre d'ouvriers estiment en général que l'acquisition d'habitudes sûres de travail reste très largement influencée par le style de management des chefs, le feed-back que ceux-ci leur renvoient ainsi que l'attitude des chefs eux-mêmes vis-à-vis de la sécurité.

6.2.2 *Le modèle « systémique » PRECEDE*

Le modèle *PRECEDE* (*Predisposing, Reinforcing, Enabling causes in Educational Diagnosis and Evaluation*), conçu pour l'évaluation des programmes de formation en santé (Green et Kreuter, 1991), a été adapté au comportement d'autoprotection dans le travail (cf. par exemple, Dejoy, 1986). Ce modèle postule que trois types de diagnostic ou de facteurs comportementaux sont à la base des stratégies de prévention : les facteurs prédisposant tels que les caractéristiques personnelles de l'individu (croyances, attitudes, valeurs, etc.) qui constituent la source de motivation du comportement ; les facteurs conditionnants ou « habilitants », à savoir les éléments objectifs de l'environnement ou du système qui peuvent gêner ou favoriser le comportement d'autoprotection ; et les facteurs renforçateurs, à savoir toute récompense ou punition, antérieure ou postérieure au comportement et qui est perçue comme sa conséquence. Le modèle suppose une interaction entre ces trois facteurs. De sorte que tout effort pour influencer les croyances et les attitudes des travailleurs, et pour les motiver à adopter les mesures de sécurité, est voué à l'échec si l'environnement ne le soutient pas. Ce qui pour Dejoy (1996) attire l'attention sur la nécessité d'agir sur les obstacles en rapport avec le travail, de fournir les équipements et les moyens de sécurité, ainsi que l'importance de mettre en place une formation centrée sur l'acquisition de compétences orientées vers l'adoption de comportements d'autoprotection. Le soutien des collègues, des contremaîtres et des dirigeants, le feed-back et l'attitude des supérieurs hiérarchiques vis-à-vis de la sécurité s'avèrent particulièrement importants à cet égard (p. 66).

6.2.3 *Les modèles centrés sur les processus du changement de comportement*

Deux modèles décrivent le processus du changement du comportement comme un processus en plusieurs étapes. À chacune des étapes du processus de changement, les gens ont besoin de différents types d'information et de soutien pour passer à l'étape suivante. Les facteurs pertinents à une étape ne le sont pas nécessairement pour une autre étape. Ainsi, *le modèle trans-théorique* (Prochaska et Di Clemente, 1982), davantage conçu pour des besoins thérapeutiques, décrit le processus de changement de comportement comme un processus en cinq étapes :

- une phase de précontemplation : la personne n'est pas encore vraiment décidée à changer ;
- une phase de contemplation : la personne pense sérieusement à changer ;
- une phase de préparation : le changement est imminent et la personne planifie son action et entreprend de légers changements de comportement ;
- une phase d'action : le changement comportemental proprement dit est activé ;
- une phase de maintien : la recherche d'information et l'éveil de la conscience semblent importants pour les personnes au stade de la contemplation, alors que le contrôle et le soutien social semblent importants aux stades de l'action et du maintien du comportement acquis. Le but ultime est d'intégrer les différents stades et de repérer les stratégies les plus efficaces permettant aux gens de passer d'une étape à l'autre.

Le modèle du processus d'adoption de précaution (Precaution Adoption Process) de Weinstein (1988) conçoit également le changement comportemental comme un processus en cinq niveaux :

- l'individu est informé de l'existence d'un risque ;
- l'individu est persuadé de l'exposition d'autrui ;
- l'individu est persuadé de sa propre vulnérabilité ;
- l'individu décide de prendre des précautions ;
- l'individu prend effectivement des précautions. Les stades sont cumulatifs de sorte qu'aucune décision comportementale ne peut être prise si les exigences des trois phases précédentes ne sont pas satisfaites.

Un point capital de ce modèle semble être la perception de sa propre vulnérabilité au risque. La prise de conscience de l'existence d'un danger et de la susceptibilité personnelle des salariés à ce danger, semble être un préalable important dans ces modèles. Cette prise de conscience passe par une information claire et précise sur les risques objectifs inhérents à l'activité. Une fois la prise de conscience éveillée, il importe de développer chez les travailleurs, les habiletés nécessaires pour faire face, de stimuler chez eux le sentiment de l'auto-efficacité, et parallèlement, de mener des actions visant à réduire les freins et à générer un rapport coûts-bénéfices favorable à l'adoption d'un comportement de sécurité. Dejoy (1996) soutient que la création d'un environnement de travail qui encourage le comportement de sécurité, même dans des situations de charge importante de travail, est une condition fondamentale pour le maintien d'une adhésion durable aux mesures de sécurité. La stimulation du sentiment individuel et collectif de contrôle peut aussi se révéler importante à cet égard (p. 67).

6.2.4 *Le modèle intégratif du comportement d'autoprotection*

Dejoy (1996) propose un modèle qui tente d'intégrer les aspects importants des différents modèles exposés plus haut en un seul modèle pour rendre compte du processus qui conduit à l'adoption d'un comportement de sécurité dans le travail. C'est un modèle en quatre étapes plus ou moins hiérarchisées qui représentent différents niveaux de motivations par rapport à l'adoption du comportement de sécurité : l'évaluation du danger, la prise de décision, l'initiation et l'adhésion. En outre, il identifie cinq éléments plus ou moins importants selon les stades : les croyances associées à la menace, l'efficacité du comportement, l'efficacité personnelle, les conditions stimulantes et le climat de sécurité. Le concept de conditions stimulantes ou facilitatrices va au-delà des freins tels que décrits dans les modèles précédents, pour souligner l'importance du soutien de l'environnement. Quant au concept de climat de sécurité emprunté à Zohar (1980), il inclut l'ensemble des facteurs sociaux et organisationnels susceptibles d'influencer le comportement au travail. Puisque les stades sont hiérarchisés, les considérations d'efficacité sont de peu d'intérêt pour ceux qui ne sont pas informés de l'existence d'un danger ou qui en sous-estiment l'importance. Elles le seront par contre au stade de la décision au niveau duquel l'on évalue l'efficacité des mesures de prévention disponibles ainsi que les coûts et bénéfices des différentes actions possibles. De même, les croyances de l'individu par rapport à la menace perçue, le sentiment de sa propre vulnérabilité, la gravité estimée du danger sont importants au stade de l'évaluation du danger. Des motivations défensives ou auto-protectrices, un optimisme irréaliste ou le biais de supériorité peuvent conduire le travailleur à minimiser le danger. Au stade de l'initiation, ce qui importe selon Dejoy, ce sont les conditions stimulantes (disponibilité des équipements de protection, formation à leur bon usage, conception du travail et des équipements rendant le port des équipements aisé et efficace), et le climat de sécurité (attitudes et actions des dirigeants en faveur de la sécurité, attitudes et actions des coéquipiers, feed-back sur l'état de la sécurité dans l'organisation). Desrichard et Dubois (voir encadré 8.1, p. 317-320) observent par exemple, que le meilleur prédicteur du comportement d'une infirmière semble être le comportement de ses collègues de service (p. 3). Enfin, au stade de l'adhésion ou de l'adoption du comportement de sécurité, le rôle des facteurs situationnels et organisationnels apparaît déterminant pour le maintien et le renforcement du comportement de sécurité. On notera pour terminer que, contrairement aux modèles précédents, le modèle intégratif de Dejoy reste encore théorique et n'a pas encore fait l'objet d'un test sur le terrain.

Conclusion

Beaucoup reste encore à faire pour trouver les « bons » prédicteurs du comportement de sécurité. Cependant, on peut relever que le chemin

parcouru à ce niveau en psychologie est appréciable. Les études que nous avons mentionnées dans ce chapitre montrent de façon éloquente que les processus de décision, la perception et l'évaluation des risques, ainsi que l'explication ordinaire que les gens en ont, occupent une place capitale dans le diagnostic de sécurité et l'élaboration des stratégies de prévention. Ces processus révèlent surtout que l'adhésion consciente de l'individu à des mesures de protection est conditionnée par sa perception de la justesse de ces mesures, qui elle-même dépend de ses croyances en sa propre vulnérabilité et ses convictions personnelles en ce qui concerne ses aptitudes à faire face au danger perçu, ainsi que de sa perception de la causalité des accidents. Ces processus cognitifs fixent également les limites des règles de sécurité.

En effet, il ne suffit pas de faire des règles de sécurité ou de concevoir des mesures de protection pour qu'elles soient suivies, et encore moins, que tout danger soit écarté. La connaissance de l'existence de ces règles ne suffit pas non plus (voir encadré 8.1 de Desrichard et Dubois ci-dessous). Outre les conditions liées à l'efficacité intrinsèque de ces mesures, leur acceptation par les travailleurs, leur accessibilité ainsi que l'évaluation de leur pertinence et de leur coût en termes d'efforts et de confort dans le travail, se révèlent être des facteurs déterminants. La pertinence des règles pour le travailleur n'apparaît pas toujours, ce d'autant plus que celles-ci se fondent généralement sur la tâche telle que prescrite par l'expert et non sur la tâche effective telle que la réalise effectivement l'opérateur (Leplat, 1998) et qu'elles ne prennent pas en compte les représentations et les attentes de ceux à qui elles s'adressent. On peut difficilement adhérer à une règle dont on ne comprend pas le bien-fondé. L'efficacité des règles de sécurité et des campagnes de prévention sera d'autant meilleure que ceux qui doivent les appliquer sont associés à leur élaboration, qu'elles intègrent leur fonctionnement cognitif et qu'elles sont proches des procédures concrètes et réelles du travail.

ENCADRÉ 8.1

Déterminants cognitifs et interpersonnels du respect des procédures de sécurité : une observation en milieu hospitalier*

Les théories les plus importantes sur le processus d'adoption de comportements sanitaires sont basées sur l'idée que les attitudes et les croyances des personnes sont des déterminants majeurs de leurs comportements sécuritaires. Par exemple, selon le HBM (Janz et Becker, 1984), une personne sera d'autant plus encline à prendre des précautions qu'elle perçoit le risque comme étant grave, elle-même comme étant

* Par Olivier Desrichard et Michel Dubois.

Nous adressons nos remerciements à Fabienne Morand et Leslie Rosa pour le recueil des données ainsi qu'aux cadres infirmiers des services visités pour leur accueil et leur collaboration.



vulnérable et que le rapport perçu entre coût et bénéfice du comportement sécuritaire est faible¹. L'efficacité de telles approches en matière de prévention globale n'est plus à démontrer². Cependant, il est aussi admis que les attitudes et les croyances ne sont pas les seuls facteurs en cause dans l'adoption de comportements sécuritaires (Goguelin, 1996). Entre autres, le rôle des facteurs psychosociaux est reconnu, sans que pourtant la recherche se soit fortement développée dans cette direction. L'étude que nous présentons tend à montrer que l'analyse des comportements sécuritaires peut gagner en richesse si on la place à un niveau interindividuel.

1. Méthode

Les gestes réels de trente infirmières effectuant une prise de sang à l'hôpital ont été observés à deux reprises. Les infirmières appartenaient toutes à trois services d'un même hôpital (gériatrie, pédiatrie, médecine interne ; dix infirmières par service), avaient entre 24 et 45 ans (moyenne = 32 ans ; pas de différences entre services) et entre un et vingt-quatre mois de présence dans le service (moyenne = 9,5 mois ; pas de différences entre services). Les observations se faisaient à l'aide de grilles³ construites sur la base des prescriptions des hygiénistes pour garantir la sécurité des personnels lors des prises de sang⁴. Vingt-quatre gestes importants pour la sécurité des infirmières ont été isolés⁵. Ces gestes font partie de la procédure standard que les infirmières doivent appliquer pour faire les soins.

En phase finale, chaque infirmière a répondu à trois questionnaires :

- un questionnaire évaluant leurs connaissances des risques et des procédures sécuritaires à mettre en œuvre (score sur 20). Ce questionnaire, type QCM, a été construit à l'aide de la documentation *Action-formation* sur la prévention des risques aux accidents d'exposition au sang (AES) et de données extraites du bulletin épidémiologique hebdomadaire (n° 44/1995) ;
- une question d'auto-évaluation sur une échelle en onze points de leur risque de contracter un jour une maladie infectieuse (vulnérabilité) ;
- un questionnaire d'anxiété par rapport aux maladies, adapté de celui de Lucok et Morley (1996). Le score total de ce questionnaire peut s'étendre de 19 (très peu anxieux) à 209 (très anxieux).



1. Outre le *Health Beliefs Model* (HBM), on peut citer, en utilisant les appellations courantes, la *Protection Motivation Theory* (Rogers, 1988), la théorie de l'action planifiée (Ajzen, 1998), le *Spontaneous Processing Model* (Fazio, 1990), le *Health Action Process Approach* (Schwarzer, 1992).
2. Voir, par exemple, les effets de la campagne contre le sida (rapport ACSF 1998).
3. L'étude était présentée aux infirmières comme une analyse ergonomique de leurs trajets dans le service. Une fausse grille d'observation a été construite à cet effet.
4. À l'occasion d'une enquête menée sur 439 cas d'accidents d'exposition au sang (AES), on a pu constater que 25 % d'entre eux survenaient à l'occasion d'un prélèvement sanguin, veineux ou artériel.
5. Par exemple : jeter sans re-encapuchonner l'aiguille ; jeter l'aiguille dans le container ; mettre le coton avec du sang dans le sac blanc.



À l'aide des grilles d'observation nous avons pu établir le degré de correspondance entre la procédure sécuritaire et la procédure réalisée.

Principaux résultats : Au niveau des gestes à risques, le score obtenu indique en pourcentage le nombre de gestes réalisés par rapport au nombre de gestes prescrits. En moyenne 72 % des gestes prescrits étaient effectivement réalisés par les infirmières. Il est important de noter qu'aucune contrainte organisationnelle et matérielle n'entravait la mise en œuvre de ces procédures. D'ailleurs, la plupart des gestes non respectés étaient remplacés par un geste plus coûteux en temps et/ou plus difficile à faire. Par exemple, beaucoup d'infirmières ont re-encapuchonné leur aiguille avant de la jeter, geste qui demande de l'attention, de la précision et qui est souvent cause d'AES. Les infirmières savent que ce geste est maintenant à proscrire et inutile car le transport des aiguilles usagées est sécurisé. Parmi les variables mesurées, nous avons tenté d'identifier celles qui permettaient de prédire ce pourcentage de respect de la procédure (cf. tableau ci-dessous).

	Moyenne (écart type)	Corrélation avec le pourcentage de respect de la procédure	Seuil de signification
Âge	32 (6)	-.14	ns
Ancienneté	9,5 (6,5)	-.16	ns
Score de connaissance	14 (1,6)	-.36	p <.05
Score d'anxiété	35 (4,7)	.08	ns
Vulnérabilité perçue	4 (1,3)	-.32	ns

Tableau 8.1
*Moyennes des différentes mesures et corrélation avec le taux
de respect de la procédure*

La seule corrélation qui atteint le seuil de significativité est celle qui relie le score de connaissance et le taux de respect de la procédure. Le lien est cependant assez paradoxal : plus les infirmières ont un score de connaissance élevé, moins elles respectent la procédure. Notons cependant que cette corrélation n'explique au final que 13 % de variance. De façon surprenante, la vulnérabilité perçue n'est pas significativement corrélée avec le respect de la procédure, la corrélation n'étant que tendancielle ($p = .08$). Ces résultats laissent apparaître une absence de relation ou bien une relation difficilement interprétable entre des facteurs individuels et le comportement des infirmières au travail.





L'analyse des résultats en fonction des services montre une différence significative entre chacun des trois services. Le service de pédiatrie est celui qui respecte le moins la procédure (62,5 %), suivi du service de médecine interne (70,8 %) et du service de gériatrie (82,5 %). Les gestes non effectués par les infirmières ne varient pas seulement en quantité. Une analyse par classification ascendante hiérarchique a été effectuée sur un sous-groupe de 13 gestes particulièrement propices à provoquer des AES. Jusqu'à 50 % de la distance maximale, une structure en trois groupes distincts apparaît. Le premier groupe comprend huit infirmières appartenant toutes au service de médecine interne. Le deuxième comprend onze infirmières dont dix appartiennent au service de gériatrie. Enfin le dernier comprend sept infirmières du service de pédiatrie. Ces trois groupes se rejoignent à 70 % de la distance maximale. Ces résultats indiquent une diversité inter-services dans la façon de réaliser le même geste associé à une forte homogénéité comportementale à l'intérieur d'un même service. La prise de sang est ainsi effectuée de façon similaire par les infirmières d'un même service, mais différemment d'un service à l'autre, de telle sorte que l'on peut se permettre de dire que le meilleur prédicteur du comportement d'une infirmière est le comportement de ses collègues de service¹. On est tenté de voir ici un phénomène de micro-organisation lié à des processus de groupes (Petit et Dubois, 1998). La mise en œuvre des directives générales données au niveau macro-organisationnel (l'hôpital) se fait selon des modalités psychosociales (normalisation, modelage, pression à la conformité...) qui produisent un effet d'homogénéisation des pratiques pouvant aller à l'encontre du respect des consignes. L'amélioration de la sécurité dans les services passerait alors davantage par la modification de la norme du groupe que par une meilleure connaissance individuelle des risques et des procédures sécuritaires. L'idée n'est pas nouvelle, mais elle reste encore à appliquer.

LECTURES CONSEILLÉES

- AMALBERTI R. (1996). *La conduite des systèmes à risques*, Paris, PUF, coll. « Le travail humain ».
- DEJOY D.M. (1996). « Theoretical Modals of Health Behavior and Workplace Self-Productive Behavior », *Journal of Safety Research*, 27, 61-72.
- KOUABENAN D.R., ALLADOUM D. (1997). « Répercussions psychologiques et socio-économiques d'une situation de non-emploi consécutive à un accident du travail », *Carrièreologie*, 6, 339-360.

1. On pourrait légitimement supposer que les infirmières obéissaient à une consigne spécifique du cadre infirmier. Ca n'était pas le cas : les cadres infirmiers n'avaient pas donné de consignes autres que celles fournies dans les fiches préparées par les hygiénistes et disponibles dans chaque service.

- KOUABENAN D.R. (1985). « L'analyse des attributions causales », *Le travail humain*, 48, 1-17.
- KOUABENAN D.R. (1999). *Explication naïve de l'accident et prévention*, Paris, PUF.
- KOUABENAN D.R. (1998). « L'analyse naïve de l'accident : une nouvelle perspective pour la formation à la sécurité », in J. PY, A. SOMAT et J. BAILLÉ (éds.), *Psychologie sociale et formation professionnelle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, p. 193-206.
- LAFLAMME 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.
- LEPLAT J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail*, Paris, PUF.
- LEPLAT J. (1966). « Recherche communautaire sur la sécurité dans les mines et la sidérurgie : recherche dans la sidérurgie française », étude n° 3/9, collection d'Études de physiologie et de psychologie du travail (Doct. n° 8 088/65F), Luxembourg, CECA.
- WEILL-FASSINA A. (1990). « Analyse du travail et connaissance des risques », *CFDT Aujourd'hui*, 95, 21-29.

9 MOBILISATION PSYCHOLOGIQUE ET DÉVELOPPEMENT DU « MÉTIER »*

1 L'apport de la psychopathologie du travail

Pour comprendre les mécanismes et les ressorts de la mobilisation psychologique dans les situations de travail, il n'est sans doute pas inutile de commencer par quelques considérations historiques. Paradoxalement, la mobilisation psychologique mérite d'être éclairée par un constat de plus en plus massif : l'immobilisation subjective de beaucoup de travailleurs. Aborder le problème de la mobilisation et du développement par les obstacles qu'ils rencontrent, par les achoppements et les impasses vécus par les opérateurs est le résultat d'une histoire : celle des liens entre la psychopathologie du travail et la psychologie du travail. On découvrira alors que la psychopathologie du travail s'est constituée contre la psychologie du travail et non pas seulement à côté d'elle. Et ce, en raison du fait que cette dernière tournait trop le dos, en tout cas pour les promoteurs de la première, aux questions de la subjectivité et de la vie sociale.

Dans un article de 1952 consacré à la psychologie du travail, L. Le Guillant, l'un des fondateurs, avec P. Sivadon, de la psychopathologie du travail en France (Billiard, 1996, 1998 ; Doray, 1996), développe sans nuance une critique de la psychotechnique française alors dominante en psychologie du travail. À ses yeux, la psychologie du travail est « paralysée par un objectivisme habile et prudent » (1952, p. 92). Bien que partageant ce diagnostic, la clinique développée par Sivadon est cependant davantage

* Par Yves Clot et Gabriel Fernandez.

ournée vers l'évaluation des capacités adaptatives du travailleur en vue d'affiner l'orientation professionnelle et, par là même, la prévention des désadaptations. Le milieu n'est alors qu'un facteur déclenchant, l'essentiel étant à découvrir à partir de la personnalité du travailleur. De son côté, Le Guillant pratique une clinique plus attentive aux conditions sociales du travail, afin d'y repérer des conflits objectifs dont les manifestations psychopathologiques constitueraient autant d'expressions dramatisées. Il reste néanmoins que l'élucidation de ces rapports a pour but d'ouvrir la voie à l'action des intéressés eux-mêmes en cessant d'être l'apanage du psychiatre (Billiard, 1998).

Le Guillant construira donc, sur la base d'une critique de la psychologie du travail, un programme de recherche centré sur la condition sociale d'aliénation où s'exerce l'activité professionnelle. De ce point de vue, le travail est un rapport social définissant des conditions de subordination qu'il faut retrouver jusque dans l'intimité du vécu subjectif. Au bout du compte il aura laissé une idée forte : ce n'est pas la condition sociale qui est pathogène en soi, même si elle peut le devenir pour soi. Ce sont plutôt ses discordances, les conflits que cette condition recèle et qu'elle impose au sujet. Elle n'est pas un environnement amorphe. En fait, elle le soumet à des dissociations ou à des ruptures sociales qui sont autant d'épreuves où la réalisation de soi est, à la fois, offerte et refusée.

2 Un exemple : les mécaniciens de la SNCF

Prenons un exemple. Dans une étude conduite dans les années 1960, particulièrement riche sur le plan clinique (Le Guillant, 1984), répondant à la demande de mécaniciens de la SNCF gênés par l'installation d'un nouvel automatisme sur les locomotives, Le Guillant conclut à l'impossibilité de démontrer le caractère nocif, « pourtant incontestable », de cette condition de travail. La VACMA, c'est son acronyme, n'est jamais que « la goutte d'eau qui fait déborder le vase ». Le fait sera d'ailleurs confirmé par Wisner qui remarque que ce système de sécurité pouvait se trouver intégré par les mécaniciens, au point que son usage correct ne les empêchait nullement de s'assoupir (Wisner, 1985, p. 28). En fait, le geste machinal imposé – le réarmement de l'automatisme, au pied ou à la main, toutes les 55 secondes –, aggrave « l'hypovigilance » qui, amalgamée à la fatigue issue des rythmes perturbés, nourrit l'angoisse du sommeil. C'est donc une condition sociale globale qui « parle » à travers le rejet de la VACMA, un ressentiment qui s'exprime au moment où les conducteurs affirmaient leur mécontentement face à la suppression par la SNCF du « deuxième homme » en cabine. Le Guillant, au bout du compte, mesure tout le poids de la solitude. Il cite le témoignage d'un mécanicien sur son travail en cabine : il a les yeux ouverts,

dit-il, mais il pense « à un tas de choses » : « Je ne suis pas là. Je ne travaille pas. Les réflexes et l'habitude jouent mais je suis ailleurs ».

Cette situation vécue et re-vécue dans l'amertume, nous l'avons retrouvée trente ans après au cours de nouvelles enquêtes. On peut comprendre alors la charge critique de la psychopathologie du travail à l'égard d'une psychologie du travail trop « positive », à l'égard de toute psychotechnique, au sens où l'entendaient J.-M. Lahy et S. Pacaud (Clot, 1996) et même tel que l'envisageait M. Mauss (1948, p. 71). Les notations cliniques de L. Le Guillant – à propos des roulants, entre autres – font entrer les puissances du négatif dans l'analyse du travail. L'activité réalisée du sujet dans les modes opératoires observables est loin de rendre compte du réel de l'activité. Contre tout fétichisme opératoire, on dira que ce qui échappe au sujet est partie prenante de l'activité, composante de ses conflits. Au point d'ailleurs, d'être parfois la source de la plus accaparante des fatigues. Ces observations de 1966 militent contre la neutralisation des dimensions subjectives de l'action en psychologie. Elles indiquent que le sujet de l'activité n'est pas un système de traitement de l'information mais le siège de contradictions vitales auxquelles il cherche à donner une signification. Les efforts auxquels il consent malgré tout, pour palier aux aléas de situations fréquemment dégradées, sont sans cesse simultanément exigés et annulés. Dans de semblables circonstances, il s'installe une sorte de passivité imposée, image inversée d'une tension continue, qui est l'exact contraire d'une absence d'activité. De fait, c'est souvent une activité « rentrée », un effort coûteux pour inhiber l'action.

3 Activité réalisée, réel de l'activité

C'est que l'activité elle-même a ses contraintes qui trouvent leur origine dans les conflits qu'elle impose au sujet. Une approche psychopathologique du travail questionne ici une certaine psychologie du travail. On sait que l'ergonomie et la psychologie du travail ont insisté sur la distinction entre tâche prescrite et activité réelle. La tâche est ce qui est à faire, l'activité ce qui se fait (Leplat et Hoc, 1983). Mais, en fait, il faut peut-être franchir un pas supplémentaire : activité réalisée et activité réelle ne se recoupent pas. C'est vrai, en général. Vygotski le disait à sa manière : « L'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées. » Du coup, le comportement n'est jamais que le « système des réactions qui ont vaincu » (Vygotski, 1994). Les autres, refoulées, forment des résidus incontrôlés n'ayant que plus de force pour exercer dans l'activité du sujet une influence contre laquelle il peut rester sans défense.

Mais ces remarques valent tout particulièrement en psychologie du travail. Là aussi, le réel de l'activité c'est aussi ce qui ne se fait pas, ce qu'on cherche à faire sans y parvenir – le drame des échecs – ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs. Il faut y

ajouter – paradoxe fréquent – ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire. Faire c'est, bien souvent et tout autant, refaire ou défaire. L'activité possède donc un volume qu'une approche trop cognitive de la conscience comme représentation de l'action, prive de ses conflits vitaux. Or l'existence des sujets est tissée dans ces conflits vitaux qu'ils cherchent, pour s'en débarrasser, à renverser en intentions mentales. L'activité est une épreuve subjective où l'on se mesure à soi-même et aux autres pour avoir une chance de parvenir à réaliser ce qui est à faire. Les activités suspendues, contrariées ou empêchées, voire les contre-activités, doivent être admises dans l'analyse (Clot, 1997a). L'activité retirée, occultée ou repliée n'est pas absente pour autant. Elle pèse de tout son poids dans l'activité présente. Pourquoi refuser la qualité d'activité réelle à l'activité non réalisée ? Elle forme aussi le réel de l'activité.

En résumé, ce que la psychopathologie du travail propose dès les années cinquante à la psychologie du travail, c'est la critique du concept d'activité. Privée du sens et du non-sens que lui donnent ses conflits, l'activité est trop amorphe (Clot, 1995). La psychopathologie offre une possibilité de déneutraliser l'action psychologique. De ce point de vue, on peut partager le diagnostic de M. Foucault : la psychologie a oublié la négativité dans l'homme. Elle « ne se sauvera que par un retour aux Enfers » (1994, p. 158).

4 Une clinique de l'activité

À l'inverse, il faut pourtant être attentif à ne pas réduire l'homme en situation à la situation dans laquelle il se trouve. En aucun cas, l'immobilisation psychologique que les situations peuvent provoquer ne vont sans contreparties. Elles ne manquent jamais de susciter chez les sujets non seulement des résistances mais aussi des activités inattendues (Fernandez, 1997). En fait, dans le conflit où son activité le place, le sujet ne reste pas « passif ». La mobilisation psychique ne se trouve pas interdite. On peut soutenir que le « métier » offre de quoi lutter contre l'adversité, en échappant à ce qui enserme la vie psychologique. La compétence s'affirme – quand elle s'affirme – contre ce qui résiste au sujet, lequel se joue alors des contraintes du milieu.

La psychopathologie du travail doit en ce point s'appuyer sur une psychologie de l'activité qu'on définira ici comme une psychologie de la vitalité. L'engagement qui cherche à surmonter les obstacles en « retournant » l'activité conduit le sujet à doubler le milieu extérieur de travail par un milieu intérieur qui riposte aux dilemmes du premier. Même la fonction de l'outillage se trouve affectée par une activité de re-conception ou de re-création des techniques dont l'usage est déplacé ou subverti. Tel ce mécanicien de locomotive qui détourne l'usage de l'automate prévu pour régler la vitesse du train, et qui s'en sert pour maintenir son esprit en cabine afin de

prévenir les « vagabondages » auxquels sa solitude le pousse. Pour parvenir à faire quelque chose de l'épreuve où il est introduit, le conducteur se donne alors un nouveau but surgi des conflits vitaux de l'activité auxquels il veut échapper.

En psychologie du travail, depuis les travaux de Faverge, on appelle catachrèse cette attribution de fonctions nouvelles aux outils, cet usage détourné et parfois inventif du milieu de travail (Clot, 1997*b*). L'étymologie grecque indique que la catachrèse consiste, en quelque sorte, à « tirer la couverture à soi ». Cette re-création du milieu technique sédimentée par l'activité présente du conducteur n'est pas une curiosité psychotechnique. Car cette subversion de formes se présente comme une caractéristique générale du développement psychologique réel. Celui-ci ne s'effectue pas en intériorisant les fonctionnements extérieurs ou les significations existantes mais en les recréant pour leur donner une « deuxième vie » au service de l'activité présente du sujet. L'école russe de psychologie historico-culturelle a proposé le concept d'appropriation pour désigner cette « double vie » des significations (Leontiev, 1984, p. 163 ; Clot, 1999*a*). Une telle approche transforme l'activité apparemment passive et soumise en activité réellement inventive et créative. On peut parler à ce propos des rhétoriques de l'action : elles détournent les objets de leur fonction officielle pour réaliser l'activité inobservable du sujet. Les techniques ne deviennent véritablement des instruments qu'en réalisant les actions présentes du sujet. L'outil n'est pas, en soi, un instrument de l'action. Il le devient dans une situation qui le réveille (Rabardel, 1995 ; Béguin, 1994).

Ce travail de recreation externe a son pendant interne. Les rhétoriques de l'action qui tirent le sujet des dilemmes de son cours d'activité extérieur « braconnent » également à l'intérieur du sujet lui-même. Pour désigner cette double orientation des catachrèses – dirigée au premier degré vers le monde ou au premier degré vers le sujet lui-même – on peut parler de catachrèses centrifuges et de catachrèses centripètes (Clot, 1997*b*). Donnons un exemple emprunté aux enquêtes avec les agents de conduite. Cru a proposé une approche psychopathologique du problème de la peur chez les conducteurs (Cru, 1997). On retiendra avec lui, cette formulation de l'un d'entre eux : « Je me fais peur pour me maintenir au travail ». On peut, d'ailleurs, la rapprocher des observations faites par Schwartz qui rapporte les propos d'un agent de conduite : « Je pense que c'est la peur de mal faire ou plutôt de ne pas prendre la bonne décision, de faire le mauvais choix le jour où... qui me pousse à créer ainsi des situations fictives d'incidents » (1987, p. 185). Dans une perspective de psychologie du travail, on peut faire l'hypothèse que les peurs révolues sont réinvesties pour « fixer » la situation présente, même à l'insu du sujet. Les peurs vécues ne sont pas des couches inertes de son expérience. Elles deviennent des objets de son rapport avec le monde. Il en fait quelque chose. Les peurs sédimentées peuvent être réhabilitées et, au-delà, se transformer en mode d'action sur le réel. Le passé sert, sous cet angle, à

conjurant les risques du présent. Le sujet se prémunit en faisant appel à des protections jadis instaurées au cours de situations analogues, il se protège paradoxalement de « la peur de mal faire » en « se faisant peur ». Ce mécanisme psychologique de reconversion des peurs s'éclaire si on comprend que le sujet ne reproduit son histoire qu'en vue de répondre à une situation actuelle. Il se prend comme objet, même à son insu, pour parvenir à se défaire des conflits de son activité présente.

Certes, il risque alors de promouvoir des mécanismes qui menacent sans cesse, paradoxalement, de remettre ces conflits à jour, car cette circularité peut se refermer sur elle-même si l'activité du sujet avec d'autres sujets ne lui fournit pas l'occasion de déplacer ses investissements ; s'il ne parvient pas à « enrichir » ses peurs, à développer ses émotions pour en faire des moyens d'action nouveaux. Mais lorsque c'est le cas, on peut soutenir que les fonctionnements subjectifs et cognitifs obéissent alors à des mécanismes d'action communs caractérisés par des retournements d'objets extérieurs ou intérieurs. Le champ de la catachrèse s'en trouve élargi au domaine de la subjectivité. Il ne s'agit pas de transgressions mais de mobilisations objectives et subjectives fondées sur des conversions d'usages en cours d'activité dans le monde et dans l'histoire même du sujet.

Dans cette perspective, le développement professionnel de tout travailleur est inscrit dans une histoire. Il reprend le passé qui s'impose ou s'offre à lui (celui du milieu et celui du sujet) mais ne peut jamais en être strictement déduit. Il le recrée.

5 Les genres de l'activité : une mémoire pour prédire

Nous disions justement plus haut que le métier, qui s'exerce toujours sous contrainte sociale, offre pourtant de quoi lutter contre l'adversité. En quoi consiste donc cette offre ?

En fait, le travail est un rapport de transfiguration entre le donné et le créé. Ce donné se présente comme une mémoire. Il vaudrait mieux dire : deux mémoires. L'une est subjective et personnelle et désigne tous les « invariants » opératoires et relationnels qui organisent ou même pré-organisent l'action. En reprenant une formulation de Berthoz (1997), il faudrait parler de mémoire pour l'avenir, faite de connaissances conceptuelles mais également d'un certain nombre de gestes possibles, une gamme sédimentée de techniques intellectuelles et corporelles tramées dans des mots à soi, le tout formant, pour le professionnel, un canevas « prêt à agir ».

Cependant, ce prémédité personnel, instrument pour l'action, n'est justement pas un attribut psychologique strictement privé, en tout cas pas un attribut refermé sur lui-même. Pour éclairer ce problème, on proposera une comparaison : dans l'étude du langage, le linguiste M. Bakhtine (Bakhtine,

1984 ; Clot, 1999a) regarde le mot comme un nœud de significations. Il trouve au moins trois mots en un, trois mots en dialogue plus ou moins tendu dans le même mot : le mot à soi, le mot d'autrui et le mot du dictionnaire. Si le premier est évidemment personnel, il n'est pas rigoureusement privé : il faut l'entendre d'abord – c'est ce que nous faisons dans l'échange langagier ordinaire – comme une accentuation personnelle, une personnalisation du « parlé social » des groupes d'appartenance du locuteur, lesquels font un certain usage de la langue dans leurs milieux. Il faut entendre le mot dans l'énoncé qui le rattache à un genre social de discours. De même, en toute rigueur, le geste professionnel d'un sujet est aussi l'individuation et la stylisation des techniques corporelles et mentales, éventuellement différentes, en circulation dans le métier. Tel geste, telle aptitude ne sont que l'intégrale des discordances entre le geste et l'aptitude prescrite, le geste et l'aptitude des collègues avec qui j'agis et les miens propres. Autant de manières personnelles d'utiliser un genre social impersonnel qu'on achève à sa façon en fonction des buts qu'on poursuit dans telle action, autant de manières de se couler dans du pré-établi disponible pour en disposer. Autrement dit, les antécédents de l'activité en cours ne se résument pas à la mémoire personnelle qui fait de celui qui travaille non seulement un acteur mais aussi un sujet. Il y a des antécédents sociaux de l'activité en cours, une deuxième mémoire, cette fois objective, impersonnelle et collective qui donne sa contenance à l'activité en situation : manières de se tenir, manières de s'adresser, manières de commencer une activité et de la finir, manières de la conduire efficacement à son objet. Ces manières de prendre les choses et les gens dans un milieu de travail donné forment un répertoire des actes convenus ou déplacés. Bakhtine parle du « diapason lexical » d'une époque. Mobiliser le genre du métier c'est aussi être au « diapason professionnel ». C'est pouvoir *s'y tenir*, à tous les sens du terme.

Le genre professionnel peut être présenté comme une sorte de pré-fabrique, stock de « mise en actes » et de « mises en mot » prêts à servir. C'est aussi une mémoire pour pré-dire. Un pré-travaillé social. Cette mémoire on peut la définir comme un genre d'activité, conditions initiales de l'activité en cours, préalables de l'action. Pré-activité. Abrégé proto-psychologique disponible pour l'activité en cours. Données à recréer dans l'action, ces conventions d'action pour agir sont à la fois des contraintes et des ressources. Elles ont le caractère d'un prémédité social en mouvement qui ne relève pas de la prescription officielle. Il existe des types relativement stables d'activités socialement organisées par un milieu professionnel au travers desquels le monde de l'activité personnelle s'accomplit, se précise, dans des formes sociales qui ne sont pas fortuites, ni d'un seul instant, qui ont une raison d'être et une certaine pérennité. « Il existe » est un bien grand mot. Car en un sens tout le problème est là. En effet l'existence de ces genres qui définissent non seulement la façon dont les membres du collectif doivent se comporter dans les relations sociales mais aussi les façons de travailler

acceptables, est extrêmement malmenée dans les organisations contemporaines. Le travail d'organisation des collectifs eux-mêmes, ne serait-ce que par le temps qui lui est accordé, est loin d'être encouragé comme il le faudrait, eu égard aux exigences des tâches. L'exercice des métiers s'en voit considérablement compliqué, impossible qu'il est alors de s'entendre sur des règles de vie commune pour travailler, le recours étant alors trop souvent l'usage pathogène et nécrosé des idéologies défensives de métiers bien décrites par Dejours (1993).

Ce point est sans doute décisif pour la mobilisation psychologique au travail. Car les genres momentanément stabilisés sont un moyen de savoir s'y retrouver dans le monde et de savoir comment agir, recours pour éviter d'errer tout seul devant l'étendue des bêtises possibles (Darré, 1996). Ils marquent l'appartenance à un groupe et orientent l'action en lui offrant, en dehors d'elle, une forme sociale qui la re-présente, la précède, la préfigure et du coup, la signifie. Ils désignent des faisabilités tramées dans des façons de voir et d'agir sur le monde, considérées comme justes dans le groupe des pairs à un moment donné. C'est un système souple de variantes normatives et de descriptions comportant plusieurs scenarii et un jeu d'indéterminations qui nous dit comment fonctionnent ceux avec qui nous travaillons, comment agir ou s'abstenir d'agir dans des situations précises ; comment mener à bien les transactions interpersonnelles exigées par la vie commune organisée autour des objectifs d'actions.

Dans un milieu professionnel, on n'abandonne jamais sans conséquences délétères l'idée de partager des formes de vie en commun, réglées, renforcées par l'usage et les circonstances. Les tiraillements entre variantes qui s'affrontent sont d'ailleurs souvent le meilleur signe qu'on cherche à stabiliser un genre. Le renoncement au genre, pour toutes les raisons qu'on peut imaginer, est toujours le début d'un dérèglement de l'action individuelle. Il possède donc une fonction psychologique irremplaçable. On soutiendra donc cette thèse : c'est dans ce qu'il a d'essentiellement impersonnel que le genre professionnel exerce une fonction psychologique dans l'activité de chacun. Car il organise les places et les obligations en définissant ces activités indépendamment des propriétés subjectives des individus qui les remplissent à tel moment particulier. Il règle non pas les relations intersubjectives mais les relations interprofessionnelles en fixant l'esprit des lieux comme instrument d'action.

6 Le style : s'affranchir pour se développer

Mais voilà : parce qu'il est moyen pour agir efficacement, la stabilité du genre est toujours transitoire. S'il s'agissait d'une norme ou d'un simple système d'appartenance, il serait dans sa nature d'être intangible. Mais il n'est pas seulement organisation, il est également instrument constamment exposé à

l'épreuve du réel ; pas seulement contrainte à respecter mais ressource à renouveler et méthode à ajuster. Ceux qui travaillent agissent au travers des genres tant que ces derniers répondent aux exigences de l'action. Du coup, quand c'est nécessaire, ils ajustent et retouchent les genres en se plaçant également en dehors d'eux par un mouvement, une oscillation parfois rythmique consistant à s'éloigner, à se solidariser, à se confondre selon de continues modifications de distances qu'on peut considérer comme des créations stylistiques. C'est d'ailleurs cette incessante recherche de la distance adéquate, autrement dit, ce travail du style, qui produit une stylisation des genres susceptible de les « garder en état de marche », c'est-à-dire de les transformer en les développant. Les styles ne cessent de métamorphoser les genres professionnels qu'ils prennent comme objet de travail sitôt que ces derniers se « fatiguent » comme moyen d'action. Il y a donc une intériorité réciproque des styles et des genres professionnels qui interdit de faire du style un simple attribut psychologique du sujet. Le style participe du genre auquel il fournit son allure, en le façonnant en situation. Les styles font des genres le contraire d'états fixes. Mieux, ils sont toujours inachevés. Même si le genre est réitérable dans chaque situation de travail, il ne prend sa forme achevée que dans les traits particuliers, contingents, uniques et non réitérables qui définissent chaque situation vécue. L'achèvement du genre se partage en deux moments dans le cours d'activité qui s'amorce : l'activité du sujet qui s'engage en présupposant l'activité d'autrui, lequel s'engage alors en usant du genre adapté à la situation. Le style, c'est avant tout la transformation des genres dans l'histoire réelle des activités au moment d'agir, en fonction des circonstances. Mais du coup, ceux qui agissent doivent pouvoir jouer avec le genre ou, plus rigoureusement, jongler avec les différentes variantes qui animent la vie du genre. C'est ce processus de métamorphose des genres promus au rang d'objet de l'activité et recevant de nouvelles attributions et fonctions pour agir qui conserve sa vitalité et sa plasticité au genre. Les genres restent vivants grâce aux créations stylistiques.

Une dernière remarque : on vient de référer le style au genre privilégiant ainsi la fonction de la mémoire sociale impersonnelle de l'activité. Mais nous avons également proposé ci-dessus de regarder l'activité réelle comme une activité qui s'accomplit entre deux mémoires, l'une personnelle, l'autre impersonnelle. Et effectivement, on pourrait dire que le métier, au-delà de la tâche prescrite, existe simultanément comme mon métier à moi et comme le métier des autres. Le vocabulaire ordinaire rend bien les choses : *on a* du métier et *on est* du métier. Indissociables, ces deux formulations disent bien à quel point les compétences sont sans doute générées au point de collision entre les deux histoires du métier : la sienne et celle de tous. Le métier aurait donc, pour chaque professionnel, une « double vie », chacune prenant tournure dans l'action par l'entremise de l'autre. En insistant jusqu'ici sur le genre on a privilégié les formes sociales du métier. Mais en marquant à quel

point le genre ne reste vivant qu'en cultivant ses variantes et son hétérogénéité, on a déjà souligné la fonction des styles individuels de l'action.

Il faut maintenant se tourner délibérément vers eux. Pour chaque professionnel, le style ne consiste pas seulement à s'affranchir du genre social en le développant. Loin de nous l'idée de sous-estimer le processus de stylisation que nous venons de décrire. Mais l'affranchissement du sujet pour agir n'est pas uniquement tourné vers le collectif et ses règles. Il est aussi tourné vers lui-même. Le style c'est aussi la distance qu'un professionnel interpose entre son action et sa propre histoire quand il l'ajuste, la retouche en se plaçant en dehors d'elle par un mouvement, une oscillation – là aussi parfois rythmique – consistant à s'en éloigner, à s'en solidariser, à s'y confondre mais aussi à s'en défaire selon de continuelles modifications de perspectives qu'on peut considérer aussi comme des créations stylistiques. Après la « politique extérieure » du style au sein du genre, nous voilà parvenus aux frontières de sa « politique intérieure », dans l'histoire personnelle du développement psychologique. C'est Vygotski qui nous a permis de mieux comprendre ces problèmes (Clot, 1999a).

Pour lui, l'activité conjointe du sujet avec les autres est le ressort de son histoire. Mais l'histoire personnelle du développement ne cesse justement de proposer au sujet d'autres destins à ses conflits intra-psychologiques, d'autres issues aux dilemmes qui retiennent son histoire ou encore des occasions nouvelles pour des possibilités non réalisées. Nous avons affaire ici à la deuxième base de recreation stylistique. La mémoire personnelle donne aussi du jeu au sujet en inscrivant son activité dans un autre champ des possibles que la multi-appartenance sociale. Il est toujours aussi à l'intersection des schèmes opératoires, corporels, émotionnels et relationnels sédimentés au cours de sa vie, qu'on peut voir également comme un stock de prêts à agir en fonction de l'évaluation de la situation, sorte de genre intérieur qui contraint et facilite l'action. C'est là son expérience. Il cherche à jouer avec elle. Au contact du réel, les instruments pédagogiques de cette expérience interfèrent entre eux, convoquant du nouveau ou répétant de l'ancien. En tout cas, ils se percutent, faisant toujours renaître en lui des possibilités et impossibilités qui le divisent et qu'il cherche à saisir ou à surmonter. Finalement, le style, troisième terme entre genre intérieur et extérieur, vit aux confins des conflits qui agitent les deux mémoires de l'activité. Le style est un « mixte » qui signe l'affranchissement possible de la personne vis-à-vis de sa mémoire personnelle dont elle reste pourtant le sujet et de sa mémoire impersonnelle et sociale dont elle reste forcément l'agent. Il y aurait alors une unité dynamique du style : il dégage ou libère le professionnel du genre non pas en niant ce dernier mais par la voie de son développement, en le contraignant à se renouveler. De même il émancipe la personne de ses invariants subjectifs et opératoires (« genre intérieur ») non pas, là non plus, en les récusant mais également par la voie de leur devenir possible, en les inscrivant dans une histoire qui les reconvertit.

Conclusion

Selon nous, l'activité est alors le théâtre permanent d'un mouvement aux directions opposées : stylisation des genres et variation de soi, qui autorise la récréation du donné. Dans cette perspective, le style est ce qui, à l'intérieur de l'activité elle-même, permet de dépasser l'activité. On ne saurait donc oublier sans risque l'importance de cette dimension psychologique dans la vie du métier. Mieux, on peut considérer que c'est le grippage de la dynamique des rapports entre styles et genres qui se trouve être à l'origine des situations pathogènes de travail. Car alors c'est le développement des sujets qui se trouve « mis en souffrance ». La psychologie du travail, en cherchant – quand on le lui demande – à remettre les genres « en route » à l'aide d'une analyse des styles de l'action, et grâce à des méthodes d'autoconfrontation croisée qui réussissent à alimenter les dialogues professionnels au sein des collectifs (Clot, 1999b ; Faïta et Clot, 1996 ; Faïta, 1997 ; Clot et Faïta, 2000) pourrait elle-même trouver un nouveau souffle : œuvrer au développement du pouvoir d'agir des collectifs professionnels. Sur leur milieu de travail d'abord et simultanément sur eux mêmes.

ENCADRÉ 9.1

La sécurité du travail dans une équipe de manœuvres de la SNCF*

Sollicités par un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) d'un atelier de la SNCF, soucieux du bas niveau de sécurité dans lequel certains des cheminots de ces ateliers exercent leurs fonctions, nous avons accompagné durant une semaine, en tant que médecins du travail, une équipe de manœuvres. Nous avons occupé successivement les postes de travail que les agents nous indiquaient. Nous avons consacré la dernière demi-journée de la semaine à discuter, avec les membres de cette équipe, du travail auquel nous venions de participer.

1. La situation de travail

Le travail se déroule dans une unité de production de rails et de bois d'appareils. Les ateliers sont répartis sur une aire géographique dotée d'un dense réseau ferré local, connecté à une extrémité au réseau principal. C'est par là qu'entrent les stocks de matière et sortent les produits finis. À l'autre extrémité, le réseau se referme sur une seule voie en cul de sac, contrôlée par une aiguille d'où naissent tous les itinéraires possibles sur l'emprise des ateliers. Le travail analysé est celui d'une équipe de cinq personnes assurant la manœuvre des wagons. Leur activité consiste à charger ou décharger des wagons de rails ou d'appareils de voie, à déplacer les wagons chargés pour les conduire à l'extrémité du chantier d'où ils seront repris et acheminés sur la ligne principale. La force de traction et de freinage



* Par Gabriel Fernandez.



est fournie par un locotracteur auquel est attelé en permanence un wagon particulier qu'on appelle « le choc ». Il est spécifique à cette manœuvre en ce qu'il est équipé de chaque côté d'un marchepied. À tour de rôle, un des cinq travailleurs occupe le poste de conducteur du locotracteur. Les autres travaillent en bas, c'est-à-dire debout sur le marchepied du choc pendant les déplacements du convoi, ou bien à terre, pour atteler ou déteiler les wagons, ou encore pour manœuvrer les aiguillages, afin de réaliser les itinéraires. Il y a sur le chantier trois équipes de manœuvre travaillant simultanément, chacune sur un secteur différent. Puisque de leur travail dépend en définitive la fluidité de celui des équipes de production, la manœuvre ne peut jamais s'interrompre sans paralyser tous les ateliers. Il y a donc en permanence sur le chantier interférence de deux types de circulation : la circulation des convois de manœuvre et la circulation des hommes d'un atelier à l'autre, circulation effectuée à pied, en vélo ou sur engins élévateurs lorsque les charges à transporter sont lourdes ou volumineuses.

Pour les agents de manœuvre, le risque d'accident est par conséquent toujours présent. Le convoi peut, au moment le plus inattendu, heurter un homme à terre, dont la trajectoire croise celle du convoi, ou le convoi d'une autre équipe de manœuvre. Par ailleurs, le convoi lui-même peut dérailler, ce qui n'est pas rare puisqu'on compte plusieurs dizaines de déraillements chaque année, et bien que la vitesse ne dépasse jamais 25 km/h, la charge transportée peut verser à terre, blessant gravement quiconque se trouve à proximité ou sur la charge, ce qui est souvent le cas des agents de manœuvre eux-mêmes. Enfin, le passage sous les tampons des wagons – ou entre les tampons, comme nous le verrons plus loin –, pour atteler des wagons ou, au contraire, pour faire une coupe dans un convoi, expose les agents à terre à un écrasement mortel entre les tampons. Ce danger de mort permanent explique la prudence quasi obsessionnelle dont font preuve les agents, et singulièrement les conducteurs, chacun d'ailleurs à sa manière, y compris en donnant l'impression de désinvolture au regard extérieur.

Il faut tirer et refouler des convois, de longueur et de tonnage variables d'un moment à l'autre en fonction des attelages ou des coupes dans le convoi, à vitesse limitée certes, mais dans une enceinte où, comme nous l'avons dit, la circulation des wagons se mêle à celle des hommes à terre. Il faut donc toujours être en situation d'arrêter le convoi au plus court, soit pour éviter de heurter quelqu'un qui croise le convoi, soit à l'approche des wagons à atteler, ou des bornes de croisements, mais aussi pour ne pas heurter un autre convoi en provenance d'un autre secteur. Cependant, les conditions de freinage sont si variables que l'on pourrait presque affirmer que ce métier de conducteur consiste à savoir freiner. L'effort de freinage est fonction de la vitesse du convoi, du profil de la portion de voie sur laquelle il se trouve, de la qualité de cette voie, du poids du convoi à ce moment précis, de sa longueur, du gonflage ou non du circuit de freins des wagons, des conditions de visibilité très variables en fonction des conditions climatiques, du type de chargement transporté. En plus de tous ces éléments du monde physique, le freinage est bien sûr différent selon que le conducteur est fatigué ou bien en pleine forme, ou encore en fonction du comportement des collègues sur le choc avec qui le mécanicien assure la manœuvre, lesquels peuvent être plus ou moins vigilants selon leur état de fatigue ou de préoccupation. Le nombre impressionnant de paramètres dont il faut tenir compte pour réussir un arrêt conduit le conducteur à anticiper le freinage le plus possible. Le réglage de la vitesse est probablement le paramètre qui permet la meilleure anticipation.





Chaque conducteur a ses propres repères de vitesse, et doit arbitrer en permanence entre, d'une part, aller au plus vite pour faire le travail dans les délais afin de ne pas couler les ateliers ou pour ne pas paralyser leurs activités, et pour ne pas retarder le trafic des trains sur la ligne principale, et, d'autre part, être en mesure de s'arrêter en cas d'incident. L'arbitrage tient compte du comportement des collègues sur le choc, selon qu'ils descendent en marche pour faire l'itinéraire, pour atteler ou pour couper le convoi. Selon également qu'ils passent ou non entre les tampons, le convoi en marche, pour atteler. Les commandes de traction et de freinage seraient donc inefficaces sans l'anticipation du conducteur, basée sur une attention permanente portée au convoi, à son environnement et à ses collègues.

Cette tension psychologique est visible et quelque peu inquiétante pour l'observateur. Elle conduit le mécanicien à vouloir nous rassurer, confrontés que nous sommes à la complexité de l'enchaînement nécessaire de ses actions de conduite : « Pour faire ce boulot, il faut y mettre de la cervelle », nous dit-il, désignant assez clairement ce qui fait la difficulté de ce métier, c'est-à-dire la permanence de la concentration portée à la conduite. Cette concentration est bien sûr servie par des automatismes de conduite que l'on peut observer en cabine, les uns assez facilement repérables, les autres plus difficilement. Par exemple, chaque arrêt est immédiatement suivi par l'inversion du levier de marche avant ou arrière. Avant chaque traction, le regard est porté rapidement là où est censé se trouver le collègue qui a disparu du champ de vision. L'approche de l'obstacle est toujours précédée d'une première et brève tentative de freinage, le freinage lui-même étant toujours doux. Le sablage de la voie pour éviter de faire patiner les roues est moins systématique. L'utilisation du sifflet est quasi méthodique pour avertir les collègues se trouvant sur les wagons ou sur la charge, afin qu'ils puissent à leur tour anticiper le démarrage et ne pas perdre l'équilibre, ce qui risquerait de les faire tomber à terre et passer sous les roues du convoi. Enfin, le plus surprenant reste le langage de signes développé par les agents, sur la base de la signalisation gestuelle réglementaire, mais adaptée aux usages des ateliers. Il permet au chef de la manœuvre, qui est toujours à terre, de communiquer au conducteur ce qu'il doit faire : tirer le convoi ou le refouler, s'approcher des tampons d'un wagon à l'arrêt en douceur ou plus violemment selon l'action prévue. Ce langage gestuel est tellement efficace que ces chemins s'en servent aussi pour se communiquer des informations sans lien direct avec la manœuvre en cours, comme la présence d'un chef ou celle d'un contrôleur de la qualité du travail ou de la sécurité.

Sur le choc, la situation, bien que différente, est comparable. Il faut porter une attention permanente au convoi, ainsi qu'à l'environnement, surtout lorsque le convoi est très long. Il faut également anticiper les mouvements des wagons pour garder l'équilibre alors qu'on est juché sur une charge pour commander la manœuvre, ou prévoir les mouvements toujours possibles des charges à l'occasion d'un dévers ou d'un freinage. Il faut passer sous les tampons pour atteler, prendre l'anneau de l'attelage par la base et accrocher, s'empresse de dégager les bras et les coudes pour ne pas être pris par la tension de l'attelage, ressortir de sous les tampons et donner le signal du départ. Les accidents fréquents rappellent le danger permanent de toutes ces actions. Sur le choc on est donc tout autant confronté à





cette nécessité de développer des automatismes pour s'économiser et augmenter l'efficacité du travail du collectif, tout en se méfiant constamment des automatismes. Il faut donc, comme pour la conduite, travailler avec des automatismes pour améliorer sa propre sécurité et celle des autres, mais surtout pas par automatisme, ce qui diminuerait le niveau de sécurité de tout le monde.

Que ce soit sur le locotracteur, que ce soit à terre, le travail de la manœuvre expose donc chacun à deux tendances de sens inverse : d'un côté il faut développer les automatismes pour ne pas avoir à penser à chaque instant aux gestes précis à effectuer, de l'autre, il faut penser à tout ce qui pourrait survenir du fait du déplacement du convoi pour anticiper et ne pas se laisser emporter par les automatismes. Pour faire tenir ensemble dans l'esprit ces deux tendances opposées, il est indispensable de faire en permanence un effort sur soi, effort que l'on finit par ne plus voir, mais qui se manifeste par une fatigue, ressentie, semble-t-il, plus facilement par les conducteurs. Nous pouvons par conséquent affirmer que les conditions dans lesquelles se déroulent les manœuvres sur ce chantier sont excessivement pénibles parce que dangereuses. Les travailleurs, conscients du danger, sont pourtant tenus aux résultats qu'attendent d'eux leurs camarades des ateliers ou ceux de la ligne. Ils ont donc à gérer simultanément deux préoccupations opposées au sein d'un conflit de critères entre production et sécurité. Loin d'être passifs, ils parviennent à sortir de ce dilemme en développant des compétences gestuelles, cognitives et subjectives. La précision des gestes techniques pour conduire, pour tenir sur le choc, pour en descendre ou y monter, pour atteler ou faire l'itinéraire, pour garder l'équilibre sur les wagons, fait partie des premières. Cette précision fait baisser le risque d'accident à son niveau le plus bas possible, compte tenu des contraintes. Le langage par signes, la maîtrise de la traction et du freinage, la connaissance des voies, des charges, du travail de l'atelier, relèvent préférentiellement des compétences cognitives et rendent le travail plus efficace. Le travail sur soi et sur le groupe, comme par exemple l'effort consenti pour exécuter les gestes techniques selon les règles de sécurité sous l'impulsion du collègue membre du CHSCT, fait partie des compétences subjectives, et vise à concilier efficacité et sécurité. En réalité ces trois types de compétences sont développés simultanément, le développement de chacune n'étant possible que sur la base de celui des deux autres.

Bien entendu, l'organisation officielle du travail prend en compte le danger permanent que représente le déplacement de ces wagons chargés. Elle le fait à partir des dispositifs réglementaires de l'entreprise régissant la sécurité des circulations et celle des manœuvres. Cependant, comme dans bien des cas, la singularité de la situation, par exemple le mauvais état des voies, est telle que l'application stricte des consignes de sécurité complique tellement le travail que celui-ci consiste aussi à les contourner au risque d'augmenter l'insécurité. C'est ainsi que la sécurité se retourne contre elle-même. D'où l'obligation dans laquelle se trouvent les agents de manœuvre d'élaborer pour eux-mêmes des règles de sécurité concurrentes des règles officielles. Dans la situation que nous présentons, cette élaboration fait l'objet d'âpres discussions.

L'entretien enregistré le montre bien. Il s'avère d'ailleurs être une occasion supplémentaire d'affronter les points de vue, car notre présence, en introduisant un destinataire inhabituel dans cet échange, offre la possibilité d'une médiation favorable à l'expression de points de vue opposés.





2. Le contexte de l'entretien

Au premier jour de cette étude, nous avons pu observer la manière dont l'un des agents exécutait systématiquement un geste technique dangereux, consistant à passer, le convoi encore en mouvement, devant les tampons pour l'atteler à une rame à l'arrêt. Il faut préciser que cet agent (ST, dans les dialogues qui suivent) travaille habituellement dans une autre équipe de manœuvres, mais qu'il était venu ce jour-là renforcer l'équipe du fait de l'absence d'un collègue (AL) retenu par des activités syndicales. Revenu en fin de semaine, AL participe à l'entretien final, ce qui permet l'expression d'un point de vue différent sur la sécurité. Syndicaliste et membre du CHSCT, AL s'occupe de sécurité sur l'ensemble des ateliers, avec, bien entendu, une prédilection pour celle du travail de son équipe. Parfois conducteur du locotracteur, il est le plus souvent à terre et commande les manœuvres. Nous ayant invité à faire cette étude, il tient à conduire lors d'un de nos passages en cabine de conduite. JP est le chef d'équipe. Il est occupé en partie au bureau des chefs où il prépare le travail de l'équipe, en partie sur le choc où il dirige alors la manœuvre. B est ancien dans l'équipe. Ces derniers temps très souvent à la conduite pour des raisons médicales, il peut désormais passer à terre où nous l'avons vu commander la manœuvre tandis que AL conduisait. Y, enfin, ne peut pas conduire car il n'a que quelques mois d'ancienneté aux chemins de fer. Il est donc sur le choc en permanence pour atteler ou faire les itinéraires.

3. Dialogues et commentaires

La discussion enregistrée montre que la question de la sécurité au travail n'étant pas encore stabilisée continue d'habiter le travail de l'équipe, prenant parfois des tours dramatiques. La description du travail a montré que le risque d'accident mortel est permanent, et les dialogues confirment que les cheminots eux-mêmes en ont parfaitement conscience. L'existence de ces dangers et la conscience qu'en a l'équipe justifient indiscutablement sa quête du maximum de sécurité. L'insistance obsédante en faveur de la sécurité dont AL fait preuve tout au long de l'échange est donc parfaitement légitime. Quiconque se voit confier une mission de sécurité du travail dans ces ateliers ne peut laisser en l'état une situation qui a conduit en vingt ans à provoquer deux morts tragiques, plus quelques accidents très graves. Pourtant les dialogues montrent qu'entre ces équipes de cheminots s'affrontent au moins deux approches sécuritaires différentes. Par souci d'efficacité, il faut donc bien s'attacher à comprendre ce qui pousse certains de ces cheminots à adopter des conduites qui, à première vue, paraissent accroître le danger. Pour cela il faut prendre très au sérieux tout ce qui est dit pendant l'entretien.

Celui-ci est structuré par l'opposition entre le point de vue défendu par ST et celui que défend AL. Ce dernier désapprouve la façon de faire de ST, la jugeant inutilement dangereuse pour ST lui-même et pour les collègues qui l'ont adoptée, tout en fournissant un prétexte inespéré à la direction pour renoncer aux investissements nécessaires afin d'améliorer la sécurité. ST défend systématiquement un point de vue différent au nom de l'économie de moyens, et singulièrement en premier lieu pour s'économiser lui-même. Il le fait aussi au nom du métier que lui ont appris les anciens. Il le fait enfin en fonction de la signification que prennent pour lui les consignes de sécurité. Car il faut noter que ST n'est pas opposé à l'objectif de sécurité. Simplement, il ne se retrouve pas dans les procédures prescrites. C'est que, selon lui, l'état pitoyable des voies et des wagons, et qui plus est dans un établissement dont l'activité est de fabriquer





des rails et des appareils de voie pour l'ensemble du réseau ferré français, laisse penser que ces consignes officielles font office de « cache-misère » désignant comme seuls responsables de la sécurité les agents eux-mêmes. On voit ici combien ce qui pourrait être fait mais qui ne l'est pas est bien plus déterminant dans la situation que ce qui est fait. En ce sens, on peut dire que le réel de l'activité déborde largement l'activité réalisée. Bien qu'animée, et même tendue par moments, la discussion est néanmoins limitée à des différends professionnels. Par exemple, ST affirme qu'il ne rejette pas le but général de la sécurité, et s'adressant à AL lui signifie qu'il n'en fait pas une question personnelle : « Je n'en ai pas après toi. » En réalité il remet en question les consignes de sécurité qui ne tiennent pas compte du travail réel.

ST : Les gens qui ont pondu ça, ils n'ont jamais accroché des wagons de leur vie.

Médecin du travail : Les gens qui ont conçu les consignes ?

ST : La sécurité, oui.

AL : Moi je travaille au niveau de la sécurité depuis des années, je milite pour la sécurité et pourtant j'en ai accroché des wagons !

ST : Non, je n'en ai pas après toi. Mais la plupart des gens qui ont pondu les consignes de sécurité ils n'ont jamais travaillé...

Pour ST donc, le but de travailler en sécurité ne peut être atteint que s'il est réinterprété, de sorte qu'on est en droit de penser qu'il en fait aussi son but. Seulement, pour l'atteindre, on sent bien qu'il doit délester ces consignes de tout ce qui constitue pour lui un embarras gestuel et subjectif. Elles commandent bien d'attendre l'arrêt du convoi et le contact entre les tampons des wagons que l'on va atteler, afin de ne pas passer entre ces tampons et d'éviter l'écrasement. Mais, nous dit-il, à propos du dos :

ST : Moi j'ai appris comme ça. J'ai appris comme ça, et puis au bout de la journée quand on a accroché cinquante wagons, et bien le dos il... j'accroche comme ça. C'est vrai, à force de se baisser, de se rebaisser... et puis moi je suis grand, alors croyez-moi, quand on accroche cinquante ou soixante wagons, et bien à la fin de la journée on a le dos...

Il faut noter ici que le dos n'est pas seul en cause. Dans l'échange, ST commence par signaler que les consignes s'opposent aussi à la façon dont il a appris le métier. Cela suggère que ses propres schèmes opératoires, corporels et subjectifs répondent à des règles héritées des anciens, et qu'il ne voit pas comment modifier ces schèmes dans une situation où ils servent à s'économiser. Ce que confirment ses collègues. Pourtant, nous sommes frappés par la raison alléguée pour rendre compte de cette difficulté gestuelle. En effet, ST propose de l'expliquer par sa taille, ce que ses collègues s'empressent de ratifier. Pourtant, la hauteur du tampon par rapport au sol est telle que la difficulté objective du geste est la même pour tous, quelle que soit leur taille. Tant et si bien qu'on est tenté d'y voir l'expression d'une difficulté subjective, impression renforcée par les propos de JP qui s'obstine à utiliser l'adverbe de quantité « trop » pour qualifier sa taille et celle de ses collègues, ou qui emploie le verbe « casser » pour désigner le geste à exécuter.

JP : Il y a une chose que vous n'avez qu'à regarder à la manœuvre, la plupart des gens de chez nous on est grand. Ils nous mettent à la manœuvre, mais on est tous grands, on est trop grands pour être à la manœuvre.



ST : Je fais 1 mètre 82 eh, ça va bien !

JP : 1 mètre 82 (*en montrant St*), 1 mètre 80 (*en se désignant lui-même*)

B : (*annonçant sa propre taille*) 1 mètre 79... on est tous grands, on est trop grands... (*s'adressant à Y*) : toi tu fais combien ?

Y : Petit, 1 mètre 66.

B : Voilà, là il est bien.

JP : Tiens ! c'est l'idéal un petit comme ça.

B : Ca passe, y'a pas grand-chose à se baisser.

JP : Nous, il faut qu'on se casse en deux.

Que peut donc signifier cette affirmation : « On est tous trop grands pour être à la manœuvre » ? À l'évidence, elle indique que les compétences héritées et développées pour faire le travail « malgré tout » sont bien plus grandes que ne le supposent les auteurs des consignes de sécurité. C'est d'ailleurs là le point faible de ces consignes, qui, rabattant le réel de l'activité sur l'activité réalisée, sont construites contre les compétences au lieu de prendre appui sur elles. De surcroît, cette affirmation atteste que l'évaluation subjective que font ces cheminots de leur propre situation de travail nourrit un sentiment de colère qui, bien que retenue, se réalise à l'occasion de cet échange verbal. On peut le découvrir à partir des énoncés eux-mêmes, mais c'est surtout l'intonation mise à les prononcer qui souligne encore mieux ce sentiment. Ainsi, quand ST prononce : « Je fais 1 mètre 82 eh, ça va bien », l'intonation donnée à « eh, ça va bien » indique qu'il faut comprendre « assez, ça suffit », cependant que l'énoncé prouve qu'il ne s'agit pas d'une supplique mais d'un avertissement, autrement dit d'une position subjective active. De sorte qu'il nous semble pouvoir affirmer que le développement des compétences héritées convoque et soutient celui de l'activité subjective de ces cheminots qui, loin de se soumettre aux contraintes objectives de la tâche, découvrent, dans ses contradictions, les ressources leur permettant d'être les sujets de leur activité, et non de simples agents de la volonté d'autrui. C'est ainsi qu'une partie de la manœuvre se faisant sous les fenêtres du bâtiment de la direction, l'équipe signale sa présence, et donc sa façon de faire, par des coups de sifflet réglementaires. Mais comme il est impossible à la direction, tenue par des objectifs de production, d'interrompre la manœuvre en cours, l'absence de réaction à ce comportement ostensible peut lui être retournée comme un consentement tacite. En ce sens, les affirmations de JP et de ses collègues rappellent fortement ce que Canguilhem dit de la normalité comme processus de création de ses propres normes : « Tout homme veut être sujet de ses normes [...] L'ouvrier est un homme ou du moins sait et sent qu'il doit aussi être un homme » (1947).

Ces cheminots ne peuvent donc pas faire comme si d'autres, qui les ont précédés sur ce chantier, n'avaient pas, eux aussi, dû affronter le même danger, car ils en ont hérité une technique, une position personnelle et une conduite sociale qui conforment un genre dans ces ateliers, et qui fondent leur identité de cheminots. De sorte que s'ils tiennent à ce genre c'est probablement parce que, dans cette situation et pour eux, il leur fournit les ressources pour affronter une situation aux sollicitations contradictoires, tandis que son abandon ferait d'eux des « petits », des orphelins livrés au danger de la manœuvre. Voilà pourquoi, vraisemblablement, il devient impossible de se « rabaisser ».



Médecin du travail (en parlant de ST à tous les autres) : je l'ai vu faire lundi, je n'ai pas trouvé qu'il était en insécurité, j'ai trouvé qu'il a fait quelque chose de dangereux mais je n'ai pas trouvé qu'il a compromis la sécurité, ni la sienne ni celle des autres.

AL : *(long silence ponctué d'un sifflement d'étonnement)*

Médecin du travail : Je vous le dis comme je le pense.

JP : Oui je le vois bien !

Médecin du travail : Vous, vous avez une autre impression ?

JP : Et bien, on nous a tellement bourré la tête, que maintenant...

Médecin du travail (*s'adressant à ST*) : Vous pensez que vous avez compromis la sécurité ?

ST : Non, et puis moi, bon, on a toujours travaillé comme ça, et puis ça ne changera pas. Parce que moi il est hors de question que je me baisse, que je me rabaisse, que je me baisse que je me rabaisse.

La répétition de : « moi il est hors de question que je me baisse, que je me rabaisse », alors que, il n'est pas inutile de le noter, en début d'entretien il est seulement question pour ST de se « rebaisser », traduit bien l'embarras subjectif dans lequel la question de la sécurité place ces cheminots. Autrement dit, passer entre les tampons est un geste permettant de s'économiser physiquement et mentalement compte tenu des exigences de la production. C'est comme un délestage de la consigne officielle de sécurité de tout ce qui l'encombre et s'oppose à l'efficacité, délestage patiemment construit par les « anciens » et transmis aux plus jeunes, comme l'indique St lui-même, afin d'assurer l'échange d'activités entre les ateliers et la voie principale sans paralyser les uns ni couler les autres.

Cependant, ce qui est une création, à reprendre pour chaque génération, ne reçoit plus la reconnaissance qu'elle mérite. C'est probablement la raison qui conduit ST à considérer les chefs de proximité comme « des vrais chefs », par opposition à la hiérarchie dont il ne parle pas directement mais qui est tenue pour responsable du déni du travail réel. AL confirme d'ailleurs ce diagnostic à sa manière alors même qu'il conteste à ST le bien-fondé de sa position.

AL : Parce qu'il faut prendre ses responsabilités, quand tu demandes aux gens de « bourrer », il faut les reconnaître, il faut les respecter, et puis quand il y a un accident, il ne faut pas se « balancer » le bébé, il ne faut pas dire c'est toi-c'est moi, non je ne suis pas d'accord.

S'il est impossible de contester à AL la légitimité de son combat pour la sécurité on peut du moins en discuter l'efficacité précisément parce que, comme le point de vue officiel, il sous-estime l'importance de ces véritables créations de « normes », pour reprendre la terminologie de Canguilhem, et s'en remet aux normes prescrites.

AL : Je voudrais dire, moi ce qui me motive de travailler dans la sécurité c'est toujours la normalité. Si ça c'est normal, pourquoi être dans l'anormalité ? Donc je préfère être dans la normalité, quoi. Maintenant, si demain on me dit, comme vous me soutenez la thèse tout à l'heure : « c'est pas dangereux », éventuellement...





Bien sûr, reconnaissant un peu plus tôt dans l'échange que les conditions du travail sont extrêmement contraignantes et qu'elles opposent sécurité et production, il affirme par là son appartenance au collectif. Mais, trop absorbé par la question de la sécurité – pour des raisons qui n'apparaissent pas dans l'entretien, et qui plongent certainement leurs racines dans d'autres domaines de vie –, on peut penser qu'il ne voit pas assez que ces conditions offrent en même temps des ressources inattendues pour assurer l'impossible. C'est en quelque sorte ce que lui disent ses collègues quand, le voyant sur la bonne piste, ils le prennent au mot dès qu'il est question de responsabilités, et pas, bien entendu, d'insécurité.

ST : Et tu crois que c'est en appuyant les wagons qu'il y a moins de danger ?

AL : Eh, je connais ta thèse, je l'ai défendue, j'ai travaillé comme ça. Pas de problème.

ST : Non, mais tu crois que c'est mieux ?

AL : Non. Ce que je veux de toute façon c'est que les gens prennent leurs responsabilités, que celui qui veut travailler en insécurité prenne ses responsabilités.

ST : Voilà, voilà, d'accord, voilà.

Qu'en conclure ? Parce que la situation de travail a tellement changé par rapport aux temps des anciens, et s'est très probablement dégradée, AL questionne l'efficacité de ces règles dont nous disons qu'elles font le genre professionnel de ces équipes. Il leur oppose les règles qu'il tire de son activité syndicale. Cette confrontation entre genres différents a lieu entre lui et ses collègues et en lui-même. C'est peut-être pourquoi elle l'empêche de trouver la distance adéquate vis-à-vis des règles de sécurité pour voir que passer entre les tampons n'est pas seulement une transgression. Ce que l'on peut tenir pour une technique du corps patiemment élaborée, témoigne aussi d'une mobilisation subjective relevant d'une création symbolique et instrumentale – si l'on considère le corps comme un outil susceptible d'être instrumenté par le sujet. S'il en est ainsi, l'opposition de deux styles différents, qui apparaît bien au long de l'échange portant sur le travail, témoigne aussi du refus des collègues de AL de se laisser enfermer dans le système défensif que serait l'exécution stricte de ces consignes-là de sécurité, dans ce contexte historique précis des ateliers. Ce refus s'exprime par un autre type de création que celle d'un système collectif de défense, création à la fois subjective et gestuelle, dont il a été ci-dessus abondamment question.

Finalement, ce que cette situation-là de travail révèle, comme le font tant d'autres, c'est qu'en même temps qu'elle pose des contraintes au travail des sujets, elle leur offre des ressources imprévues pour s'en affranchir là où on s'y attend le moins. Il faut donc partir de ce point si l'on veut améliorer la sécurité de ce travail, ce qui ici paraît bien sûr souhaitable. Car ignorer ces créations ne les annulerait pas pour autant. Au contraire, en les laissant exister dans l'ombre, elles se chargeraient de significations concurrentes prêtes à se retourner contre leurs auteurs. Le risque est alors grand que, même avec les meilleures intentions, la sécurité fasse rage contre elle-même. Peut-être le genre peut-il être ici renouvelé par le collectif lui-même. Mais sa stabilité actuelle n'est pas fortuite. Elle tient à ce qu'il permet d'affronter les exigences contradictoires de la tâche entre production et sécurité. Ce genre-là est un moyen de surmonter un conflit de critères. Sa re-création dépend donc aussi de la tâche, c'est-à-dire de l'objet et des moyens de l'action mis à la disposition de la manœuvre.

LECTURES CONSEILLÉES

- BAKHTINE M. (1984). *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard.
- BERTHOZ A. (1997). *Le sens du mouvement*, Paris, Odile Jacob.
- BRUNER J. (1991). *Car la culture donne forme à l'esprit*, Paris, Eshel.
- CANGUILHEM G. (1996). *Le normal et le pathologique*, Paris, PUF, coll. « Quadrige » n°65.
- CLOT Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- DARRÉ J.-P. (1996). *L'intervention des pratiques dans l'agriculture. Vulgarisation et production locale de connaissances*, Paris, Karthala.
- LE GUILLANT L. (1984). *Quelle psychiatrie pour notre temps ?*, Toulouse, Éres.
- LEONTIEV A. (1984). *Activité, conscience, personnalité*, Moscou, Éditions du Progrès.
- RABARDEL P. (1995). *Les hommes et les technologies. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- VYGOTSKI L. (1997). *Pensée et langage*, Paris, La Dispute.

Cinquième partie

VOIES D'ACTUALITÉ

10 TRAVAIL À DISTANCE*

Introduction

La question des rapports entre technologies d'information et de communication (TIC) et travail interroge le (la)¹ psychosociologue à plus d'un titre, et non seulement en tant que spécialiste et acteur d'une discipline scientifique. En effet, c'est encore assez souvent à la marge de ses activités professionnelles et au cœur de sa vie personnelle que se sont d'abord imposées à lui les multiples avatars de la technologie électronique et télématique : Minitel pour les plus anciens, console de jeux familiale, puis téléphones digitaux et mobiles, assistants personnels et multimédia, jusqu'à Internet. Il va de soi que, dans certains cas, c'est dans son milieu professionnel qu'ont fait irruption ces « étranges machines », si éloignées *a priori* d'une définition parfois étroitement psychocentrée et de l'activité psychologique en situation de travail. Même pour le psychosociologue opérant en milieu industriel, il y avait rupture de nature et d'échelle avec les machines-outils, la mécanique automobile, les postes de sidérurgie, les bacs de produits chimiques ou les machines à écrire et les fichiers rotatifs qui faisaient son quotidien.

Nous reviendrons sur cette montée irrésistible des TIC, mais c'est en amont, nous semble-t-il, qu'il faut préciser l'angle d'attaque selon lequel il nous paraît pertinent d'entreprendre une réflexion sur les rapports évoqués plus avant. C'est, en effet, un objet d'étude particulièrement complexe que

* Par Marie-France Kouloumdjian.

1. Au-delà des querelles académiciennes relativement dépassées, nous nous en tiendrons – par économie ou humour, comme on le voudra – à un masculin que nous souhaitons non pas neutre mais accueillant.

nous construisons lorsque nous cherchons à comprendre dans une même unité d'analyse et un même mouvement, les influences réciproques entre travail humain et dispositifs liés à l'ordinateur et à la télématique.

L'analyse psychologique du travail a su, par le passé et souvent sous la pression du contexte (par exemple la demande de critères plus précis et mesurables pour la gestion du personnel), faire évoluer conjointement la constitution des objets-situations qu'elle devait expliciter et les cadres théoriques qui lui permettaient d'en rendre compte (Leplat, 1997). Au travers de ces évolutions demeurent quelques traits permanents. En particulier, le fait que cette analyse se fait, au moins pour partie, sur le terrain. Elle est ainsi, non seulement contextualisée, mais repose sur une relation directe entre le psychologue, les acteurs et leurs artefacts¹. On cherche à analyser l'activité en situation de travail pour mieux en préciser et en saisir les mécanismes. La plupart du temps, en milieu professionnel, on cherche également à transformer la situation de travail.

Cette double posture n'est pas sans influence sur la largeur du champ de vision de l'intervenant, ni sur les recommandations ou prescriptions qui s'en suivront. Quoi qu'il en soit, l'analyse du travail est une activité finalisée. Ce qui fait, en quelque sorte, du psychologue un chercheur-participant, ce qui, on le sait, n'est pas sans difficulté. Difficulté accrue du fait, comme nous l'avons signalé précédemment, que l'objet d'étude est complexe et instable. C'est ainsi que, de l'attention portée au poste de travail, on est passé à son environnement matériel, social, organisationnel et institutionnel. Puis, avec le développement de l'automatisme, on s'est intéressé aux procédures en jeu dans de nouvelles configurations de travail où intervenait de plus en plus massivement l'ordinateur. Ce dernier facteur n'est pas trivial. Il ne se surajoute pas au paysage comme un énième composant. Nous voulons montrer à quel point il influence le contexte de travail à un niveau micro (dans la relation physique de l'individu à un écran, par exemple), à un niveau méso (ainsi pour les relations induites dans un collectif par la téléformation), comme à un niveau macro (c'est le cas de la gestion prévisionnelle d'un personnel travaillant à distance).

Autrement dit, par la prégnance de certains facteurs du contexte (les TIC), l'étude de notre objet nous pousse, en gardant précis les concepts, langages et techniques qui sont ceux de la psychologie sociale, à rechercher ces liaisons et solidarités dont parle E. Morin (1990). Liaisons de l'objet avec l'univers auquel il appartient, mais aussi avec d'autres éléments de celui-ci. Cela revient à rendre notre démarche plus écologique au risque, parfois, d'un grand écart.

Cependant, en l'état actuel des choses, il ne peut être question de chercher à comprendre ce qui est de l'ordre du travail en milieu massivement informa-

1. On prend ici le terme au sens courant de « production humaine, artificielle ».

tisé sans passer par les éclairages ou les apports de la sociologie du travail, des sciences de l'information et de la communication, de la socio-économie ou de la gestion. Pour faire mieux émerger le sens du travail pour l'acteur en situation et pour agir.

1 Le travail reconfiguré par les technologies de l'information et de la communication (TIC)

1.1 Éléments de définition

Bien des postes de travail, depuis des années déjà étaient largement dépendants des outils de communication : le téléphone, par exemple, a été longtemps un emblème de la fonction d'encadrement. Sous la forme d'une ligne directe ou, mieux, de l'extension de celle-ci au réseau international. Puis vinrent les téléphones portatifs et mobiles, marques du social au point que d'aucuns ne résistaient pas, en son absence, à parader avec des substituts. On sait ce qu'il est advenu du caractère de rareté dudit objet : les publicités ont désormais pour cible non seulement les adolescents mais aussi les enfants. Le prestige de la modernité technologique n'est plus ce qu'il était ou, du moins, il s'est déplacé au fil du développement du marché et co-extensivement de l'abaissement des coûts d'achat et de fonctionnement. L'ordinateur, un temps, parut jouer ce rôle emblématique mais avec les logiciels de traitement de texte, les « infomagiciens » ont perdu de leur pouvoir et les secrétaires, les premières, se sont emparées (même si leurs premiers pas étaient parfois peu confiants) des modèles de base. Là encore, l'avènement, dans les années quatre-vingt de l'ordinateur personnel (en anglais *personal computer*) a été un élément déterminant dans la diffusion de la technologie. Certains PDG, dorénavant, se font une gloire de présenter à leurs visiteurs une surface de bureau vierge de toute technologie informatique, du moins apparente.

Cependant, certains postes de travail classiques ont vu leurs caractéristiques professionnelles amplifiées par les TIC. C'est le cas des commerciaux dont l'activité et les performances ont eu tout à gagner de la consultation à distance des bases de données (stocks, tarifs...) nécessaires à leur spécialité. Les portables¹ leur permettent dorénavant d'entrer les commandes, d'en suivre le cheminement, d'user de graphiques marketings pour mieux convaincre. Leur passage au siège de l'entreprise n'est plus indispensable. Certains démarcheurs de clientèle qui utilisaient le téléphone pour prospecter le font sur Internet, le réseau des réseaux. Ils peuvent le faire aussi, sous conditions, depuis leur domicile.

C'est à ce type de travail distant en pleine évolution, substantiellement marquées par les TIC que nous consacrerons notre réflexion.

1. Le substitut « portable » employé ici désigne l'ordinateur portable.

Le rapport de synthèse (1996) du groupe d'experts nationaux (1995) de la direction générale V (Emploi) des Communautés européennes sur les dimensions sociales du télétravail¹ en a proposé une première définition, remaniée par l'accord-cadre européen de juillet 2002. Celui-ci a été signé en France par les partenaires sociaux le 19 juillet 2005. « Le télétravail est une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information dans le cadre d'un contrat de travail et dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. »

Cette définition permet d'englober différentes formes de télétravail régulier répondant à un large éventail de situations et de pratiques sujettes à des évolutions rapides. Elle inclut les salariés « nomades » mais le fait de travailler à l'extérieur des locaux de l'entreprise ne suffit pas à conférer à un salarié la qualité de télétravailleur. Le caractère régulier exigé par la définition n'implique pas que le travail doit être réalisé en totalité hors de l'entreprise, et n'exclut donc pas les formes alternant travail dans l'entreprise et travail hors de l'entreprise.

Dès lors, est considéré comme télétravailleur, toute personne salariée d'une entreprise qui effectue, soit dès l'embauche, soit ultérieurement, du télétravail tel que défini ci-dessus ou dans des conditions adaptées par un accord de branche ou d'entreprise².

1.2 *Figures et problématiques du télétravail*

Dans un département du centre de la France, M.V. fait figure d'original. Ou mieux, il a fait un temps figure d'original mais se voit investi, peu à peu, d'un rôle d'expert en télétravail qui le surprend autant qu'il l'embarrasse parfois. C'est un architecte, venu comme d'autres à l'informatique par le biais des logiciels de tracés architecturaux, lesquels doivent obéir à un grand nombre de contraintes législatives comme aux règles de l'art. L'informatique est une aide considérable dans cette tâche fastidieuse et longue. Son raccordement à Internet lui permet de « vivre au pays ». Il a installé son bureau chez lui et effectue la plupart des tâches inhérentes à son métier depuis son domicile. Parfois dépassé par des problèmes techniques au-delà de ses compétences professionnelles classiques, il a dû faire appel à un spécialiste, rare mais opportunément voisin, télématicien autant que pédagogue des TIC. De réponses intégrées à son savoir-faire d'origine en questions de plus en plus pointues, de logiciels apprivoisés en curiosité pour les nouveautés apparues sur le marché, il a vite

1. On dit plus volontiers maintenant, en particulier au niveau européen, « travail nomade » pour les différentes modalités de travail distant, salariées ou non.

2. En ce qui concerne les questions liées aux relations de travail, on lira avec profit le rapport du Forum des droits sur Internet (décembre 2004) accessible sur : <http://www.foruminternet.org/recommandations/lire.phtml.id=832>

fait figure de pionnier dans la communauté des architectes de la région. À ce titre, ses collègues le « consultent ». C'est pourquoi il s'est senti poussé à rejoindre un réseau d'utilisateurs, sorte de club ouvert à tout professionnel de quelque spécialité que ce soit, qui nourrit ses attentes et alimente ses questions.

Mme D. n'a pas ces interrogations. Employée de base d'un grand opérateur en télécommunication qui souhaitait, à la fois expérimenter les avantages du télétravail pour l'entreprise et renforcer son image de marque en termes de modernité et de dynamisme, elle s'est portée volontaire pour devenir télé salariée. Son poste de travail a ainsi été délocalisé chez elle. Son contenu s'y prêtait. En effet, cette opératrice traite les demandes de télégrammes des particuliers : elle les reçoit via le réseau. Elle les documente sur son ordinateur installé dans un renforcement de la salle de séjour qu'elle a clos avec un rideau et les répercute sur le site de l'opérateur adéquat. Elle reçoit ainsi, chez elle, des appels de toute la France et les répercute, de même, sur l'ensemble du territoire. Pour le client, la délocalisation des appels passe complètement inaperçue. Rien dans la procédure ne peut faire suspecter à l'interlocuteur qu'on lui répond de l'autre bout du pays. Mme D. doit être présente devant son écran à heures fixes et l'accomplissement de ses tâches peut être à tout moment contrôlé, par le biais de l'ordinateur, par son supérieur hiérarchique. L'un et l'autre peuvent aussi, dans certains cas, communiquer par téléphone.

La situation de Mme A. est encore différente. Elle fait partie des salariés d'une entreprise qui se dit soucieuse de garder un personnel le plus motivé et le plus compétent possible. À ce titre, la direction promeut toute mesure susceptible d'éviter la fuite des savoirs et des savoir-faire. Elle est également soucieuse de mettre en place les conditions qui poussent un agent à s'investir dans son travail en l'aidant à réduire autant que faire se peut les obstacles qui sont un frein à son efficacité et à sa productivité. Le mari de Mme D. a été muté. Un problème se posait donc conjointement à elle et à son entreprise. En effet, c'est une agente administrative, de niveau agent de maîtrise, qui instruit des dossiers relativement spécialisés. Elle est très appréciée par ses supérieurs. Lorsqu'elle a eu connaissance d'un « appel d'offre » recherchant des volontaires pour tenter une expérience de télétravail, elle a proposé sa candidature en plein accord avec son chef de département. Elle prend le train, une fois par semaine pour retrouver son entreprise, ses collègues et rendre compte de son travail (sa mission) à son chef.

Ailleurs, en situation péri-urbaine, la petite ville de L. a conçu son télécentre pour dynamiser le tissu socio-économique fléchissant. Équipé en matériel télématique, raccordé à Internet par des lignes spécialisées à très haut débit, le télécentre héberge différentes sortes de télétravailleurs : des indépendants qui ont fondé leur propre société mais ne peuvent ou ne veulent pas travailler chez eux et souhaitent ne pas prendre en charge l'infrastructure informatique même légère ; mais aussi des salariés délocalisés par leur entreprise qui préfèrent ce regroupement à une implantation au domicile.

Faut-il parler de télétravail pour le réseau GRIP ? Ses adhérents de statuts divers sont au fil de leurs activités, nomades, pendulaires voire salariés localisés classiquement. Tous, cependant, ont un point commun supplémentaire. Ils pratiquent le travail collaboratif. Ils corédigent des rapports, annotent les plans ou les graphiques de leurs collègues, utilisent, le cas échéant, des applications que possèdent ceux-ci mais qu'ils n'ont pas eux-mêmes. Pour ce faire, ils peuvent, à leur gré, et selon l'opportunité de la communication et des phases de travail, se servir de textes, tableaux, vidéo, son. Ce qui veut dire qu'ils travaillent en groupe, à distance, grâce aux collecticiels ou logiciels dédiés à ce type d'activité sur le réseau et dont certains sont même gratuitement téléchargeables sur le Net. Disons qu'ils ne correspondent pas à une catégorie spécifique de télétravailleurs. Pourtant, leur mode de travail pose des problèmes pour partie originaux par rapport aux activités de groupe effectuées en présentiel (terme utilisé pour rendre compte des situations de communication en présence physique réelle, par opposition à la télé-présence).

En filigrane de ces illustrations rapides, on peut néanmoins percevoir l'ébauche d'une problématisation du télétravail et l'essentiel des enjeux qui l'animent et le déterminent pour partie.

Ceux-ci sont de trois grands ordres, économique, social, psychologique. Les avantages en termes financiers pour les entreprises et même (quoique dans une moindre part) pour les télétravailleurs sont avérés :

- gain sur l'occupation immobilière, sur les transports quotidiens et les frais de déplacement pour réunions diverses, suppression du risque de grève en matière de transports collectifs, délocalisation vers des régions moins coûteuses ou franchement exonérées, aides financières des grands organismes (DATAR, CE DGXIII, autoroutes de l'information...) ;
- moins facilement chiffrables mais essentiels : l'augmentation de la réactivité, de la flexibilité, de la disponibilité, globalement, de la productivité ;
- pour le télétravailleur, la diminution des frais de transport se double d'une réduction des frais immobiliers liés à l'implantation du domicile dès que l'on s'éloigne des centres urbains. L'ensemble n'est pas négligeable.

À un autre niveau et pour cadrer les enjeux du social, il est indispensable d'envisager aussi la totalité des acteurs représentatifs du champ, télétravailleurs certes mais aussi conjoints, collègues, encadrement, représentants du personnel¹. Ce qui est en jeu, c'est ni plus ni moins que la qualité du lien social, de ses modalités de (dé)construction, de l'évolution des rôles et des

1. C'est la démarche que nous avons choisie dans une recherche conduite pendant dix-huit mois au sein d'une grande entreprise en collaboration avec V. Montandreau sur « Le lien social et les dynamiques en jeu en situations de télétravail ». Nous avons ainsi suivi en entretiens, non seulement différentes sortes de télétravailleurs, mais aussi leur entourage privé et professionnel.

statuts, des formes mêmes des rapports entre partenaires sociaux et des changements qui surviennent brutalement ou s'instaurent à la sauvette dans l'organisation du système professionnel.

Travailler de manière autonome ne pose guère de problème à un travailleur libéral, très spécialisé et assuré dans ses compétences comme un architecte. À l'opposé, une employée très peu qualifiée peut se trouver dépouillée de tout repère si elle se retrouve à effectuer sous contrôle permanent des tâches parfaitement standardisées, privée de l'entourage humain que constitue le collectif de travail. Existe-t-elle même vraiment aux yeux de son superviseur lointain ? Du point de vue de l'encadrement, d'ailleurs, comment apprécier la qualité de l'activité dès lors que celle-ci n'est plus aisément contrôlable selon des critères précis et définis *a priori* ? Comment recruter les candidats au télétravail et quelles compétences rechercher ? Sans compter les problèmes de carrières : loin des yeux, loin du pôle des promotions...

On le conçoit, parallèlement, les réactions de l'entourage familial sont nombreuses et peuvent prendre des tonalités multiples et antagonistes : conjoints réjouis de l'épanouissement de leur partenaire ou agacés de leur présence à la maison si peu productive en termes ménagers ; managers dubitatifs ou perplexes devant des modes de direction auxquels ils sont rarement préparés ; collègues jaloux de « tant de chance » (le télétravailleur peine à convaincre de l'intensité de son travail hors des yeux de l'encadrement), syndicats mis souvent devant le fait accompli et qui ont peur de perdre leur pouvoir.

Sur le plan psychologique, le sentiment d'isolement, s'il advient, peut-il durer sans entraîner des déficits en termes d'identité professionnelle, voire de socialisation ? Tout individu, capable de travailler sous encadrement même souple ou en régime de coresponsabilité avec un groupe, est-il nécessairement apte à travailler seul, dans un environnement parfois peu balisé en termes de marqueurs professionnels du type « table de la salle de séjour » ? On observe aussi que certains individus, assurés d'une transposition convenable des formes d'exercice de leur métier initial, ont du mal à assurer la responsabilité du côté technologique du dispositif. Un manque de confiance en soi global peut s'en suivre.

On le remarque, ces enjeux imbriqués qui affectent la quasi-totalité d'une organisation, sont particulièrement forts dans le cas des télé salariés et particulièrement s'ils sont peu qualifiés.

Il n'est pas superflu, pour comprendre ce qui ressort de l'individu, du social, de l'organisationnel, de prendre du recul et d'identifier quels facteurs concourent à la structuration du champ du télétravail.

2 Les principaux facteurs constitutifs du phénomène

2.1 *La montée en puissance des technologies de l'information et de la communication*

Plutôt qu'un panorama truffé d'histogrammes et de chiffres que le lecteur trouvera avantageusement dans un ouvrage consacré à l'histoire des TIC (Marchand, 1982 ; Marchais, 1995), il nous semble plus éclairant de positionner quelques marqueurs temporels et sociaux dont les constructeurs d'ordinateurs, opérateurs des grands réseaux mondiaux (type France Télécom), managers, politiques et chercheurs s'accordent à reconnaître qu'ils correspondent à des seuils ou à des déclencheurs dans l'évolution des rapports de ces technologies à la société, en général, et au champ du travail en particulier.

Incontestablement, les années quatre-vingt constituent un moment de surgissement du phénomène aux yeux du plus grand nombre. Pour certains spécialistes, la place prise auparavant par les ordinateurs civils, en particulier dans les grandes entreprises, augurait déjà de leur développement dans la vie économique à tous ses niveaux. La gestion s'étendait (non sans mal) aux grandes administrations. Mais l'informatique prenait encore une forme massive et centralisée (salles des machines et terminaux passifs sur les bureaux des ingénieurs et des gestionnaires). La mise au point par IBM des PC, ordinateurs individuels, autonomes, non raccordés à une unité centrale, marqua une étape décisive dans la diffusion de cette technologie ainsi que, sur un plan complémentaire, l'ergonomie avant-gardiste des Macintosh. Logiquement du point de vue de l'économie de marché, s'en suivit un abaissement des coûts, en monnaie constante, qui n'est toujours pas terminé.

Encore faut-il garder à l'esprit, que dans le même temps la capacité de mémoire (qui est au fondement du principe de l'ordinateur) augmentait quasiment d'un facteur 1 000. Pour un ordinateur moyen de bureau, la mémoire du disque dur est passée de quelques méga-octets à plusieurs giga-octets. Celle de la mémoire centrale a varié d'environ une centaine de Ko à quelques dizaines de Mo. Sans compter l'étonnante (on hésite à ainsi qualifier ce qui sera dépassé demain...) progression de la vitesse de traitement des unités d'information de base¹.

Soyons clairs, ce n'est que le début. Dans les laboratoires, sont déjà expérimentés des prototypes de calculateurs quantiques et d'ordinateurs neuro-naux qui relègueront ces performances au rang de jeux désuets. Heureusement, pourrait-on dire, les lois de l'économie obligent les constructeurs à amortir les énormes investissements de recherche. Il convient donc

1. En 1980, Gordon Moore énonça une loi selon laquelle le nombre de transistors de microprocesseurs (et non plus de simples circuits intégrés moins complexes car formés de composants *indépendants*) sur une puce de silicium double tous les dix-huit mois.

d'écouler sur le marché tel ou tel modèle suffisamment pour rentrer dans ses frais (sauf dumping d'un concurrent, car la bataille est féroce), avant de sortir le suivant.

Par ailleurs, aliment et moteur de la machine, le logiciel qui programme celle-ci et lui donne les instructions nécessaires aux tâches à effectuer (traitement de texte, manipulation de tableaux, gestion comptable du personnel, recherche d'informations sur Internet, assistance au dessin, fax, création 3D...) a, lui aussi, effectué de nombreuses mues. À la différence de la machine, son coût a beaucoup moins baissé proportionnellement en raison du potentiel de matière grise que son élaboration requiert. Mais, point décisif, son utilisation s'est considérablement simplifiée avec une conception orientée de plus en plus vers les langages naturels. Par ailleurs, le mouvement vers un usage toujours plus grand des logiciels « free » s'amplifie, tant chez les particuliers que dans les administrations.

Sur le terrain du travail, on a assisté à une vraie mutation psychosociologique, lorsque l'on est sorti de la représentation : ordinateur = informatique = chiffres = usage réservé aux spécialistes du chiffre, informaticiens, cela va sans dire, mais aussi ingénieurs, voire comptables. Sur le plan culturel, l'accession de la secrétaire (une femme dans ce monde généralement masculin) a marqué les esprits. « Si elle peut le faire, les autres aussi. » On passera sur les résistances qu'une telle promotion a suscitées, y compris chez les intéressées qui n'avaient pas manqué d'intérioriser les critères de distinction afférents à l'ordinateur et à ses servants.

Un autre cran a été franchi avec la diffusion dans le grand public du PC comme technologie familiale (comptes, loisirs, éducation). Ce mouvement, timidement ébauché dans les années quatre-vingt n'a vraiment été perceptible et de grande amplitude en France que depuis une dizaine d'années. La barre psychologique des 500 € pour un portable vient d'être franchie, et de fait, le mouvement s'avère irrésistible. On estime à 50 % le nombre de foyers français possédant au moins un PC, fin 2005¹ ; avec un taux de connexion à Internet de 42 %².

2.2 *Entreprises et réseaux : les grandes tendances*

Les entreprises, quant à elles, ont progressé à leur rythme, les PME comblant peu à peu leur retard. Ce qui leur a permis, dans certains cas, d'être plus novatrices en matière d'équipement puisqu'aussi bien leur taille leur permet une certaine rapidité de réaction, leur opinion étant faite. D'ailleurs, bien que prenant plus tard que les grandes entreprises leurs décisions, elles ont de

1. Source Médiamétrie.

2. Source MORI/Hotwire, juin 2005. À comparer avec, par exemple, les 67 % de l'Allemagne et les 55 % en GB.

facto bénéficié de nouveautés technologiques par rapport à celles-ci plus tôt équipées. En France, l'enquête conduite en 2005, comme chaque année par l'UFB¹ auprès des PME-PMI de six à deux cents salariés indique que l'informatisation de celles-ci est pratiquement achevée (99 %). On constate également que 20% d'entre elles utilisent des portables, indices de mobilité et que 93 % d'entre elles sont connectées à Internet. Elle y accèdent pour des raisons de plus en plus opérationnelles : acheter, vendre, développer l'activité, recruter.

Il faut le noter en passant, certains secteurs économiques réputés auparavant peu novateurs comme le bâtiment, se sont emparées dès leur apparition de technologies particulièrement en phase avec leur culture et leur mode de travail. On a ainsi montré (Kouloumdjian et Raymond, 1994), combien les techniciens de chantiers dispersés et les administratifs qui étaient leurs interlocuteurs au siège des entreprises se sont appropriés le téléphone portable bien avant leurs homologues des autres entreprises petites et moyennes : culture orale, travail disséminé, il y avait là matière à un ancrage particulièrement solide pour l'accès à une technologie que n'a déclenchée aucun plan marketing spécifique préalable.

Les années à venir devraient, selon les experts de Bruxelles, voir une augmentation significative de la diversification des activités des entreprises et organisations prises en charge par l'informatique et la télématique. La politique résolument volontariste des gouvernements occidentaux dans ce domaine très concurrentiel y est pour beaucoup et le « diffusionnisme » spontané et naïf n'a pas grand-chose à voir avec ce mouvement.

Le cours de la technique laisse-t-il présager une évolution de nature à provoquer, elle aussi, le passage à un autre palier ? Il semble que oui. On pense que, dans la décade actuelle, la convergence entre la voix et les réseaux de transmission de données, entre TV et informatique, TV et téléphonie mobile est la caractéristique majeure qui affecte les échanges commerciaux et privés et la clef d'une compétition accrue dans le domaine des TIC.

2.3 La mondialisation

On comprend aisément dans quelle mesure le développement des TIC a permis puis conditionné le mouvement économique de mondialisation. C'est parce que l'on a pu échanger des données de plus en plus vite, en plus grand volume, à moindre coût, sans limitations géographiques (sauf en cas de sous-équipement) que le commerce mondial a pris l'amplitude que l'on sait. On

1. Les résultats complets de l'étude sont disponibles sur le site : http://www.bnpparibas-leasegroup.com/enquetes/pdf/pme_pmi/PME_PMI_2004_2005.pdf.

verra plus loin en quoi et dans quelle mesure ce phénomène a affecté l'emploi.

Cependant, l'élargissement du marché aux dimensions du monde a coïncidé avec deux autres phénomènes emboîtés qui en ont décuplé l'effet. Les entreprises ont pris de plein fouet les chocs pétroliers des années soixante-dix. Le renchérissement de cette source d'énergie a engendré réflexions et décisions pour une régulation automatisée et un meilleur contrôle des dépenses à ce niveau : l'informatique, la robotique étaient des aides précieuses de ce point de vue. Les frais de transport ont donc subi une réduction drastique¹. Ce choc macroéconomique s'est accompagné d'une ouverture générale des marchés (y compris dans des zones jusque-là fermées pour des raisons politiques) et d'une intensification marquée de la concurrence : lorsque la distance n'est plus un facteur de coût ou dans de faibles proportions, pourquoi ne pas s'adresser à un pays moins cher en biens et en main d'œuvre pour produire, transformer, traiter ? Corrélativement, l'insertion accélérée de ce type de pays dans le commerce international² a contribué à redistribuer les cartes entre fournisseurs et clients et à rompre d'anciens partenariats.

2.4 *La tertiarisation du travail*

Le troisième facteur caractéristique du phénomène a été, sans conteste, bien que l'on n'y ait pris garde que plus progressivement et plus tardivement, la place prépondérante prise par le secteur tertiaire. Cela a bouleversé l'équilibre préexistant. Ainsi, l'activité professionnelle qui se répartissait à peu près également entre secteur agricole, industriel et tertiaire avant la dernière guerre mondiale, s'est-elle concentrée dans ce dernier. On y compte actuellement en France, environ 80,5 % d'emplois, contre 15,6 % dans l'industrie³ et à peine 3,9 % dans l'agriculture⁴. Encore faut-il souligner que ce n'est qu'un début. Ainsi, les USA plus anciennement équipés en TIC, dépassent-ils ce chiffre et l'on doit s'attendre à une amplification du mouvement. Au demeurant, à l'intérieur du secteur semble se dessiner une recomposition de fond entre secteur marchand (santé, intérim, commerce, banque, assurance, tourisme...) et non marchand (collectivités territoriales, grandes entreprises para-publiques, associations...) qui alimente, d'ailleurs, le débat sociétal sur la reconfiguration du travail.

1. À cet égard, la raréfaction des énergies fossiles et le nouveau renchérissement du brut vont stimuler de nouveau les télé-relations professionnelles.

2. Pays avec une abondante main-d'œuvre majoritairement peu qualifiée mais peu coûteuse (type pays asiatiques) ou avec des personnels qualifiés mais encore peu onéreux (type pays de l'Est, Inde, Maghreb, Costa-Rica, etc.).

3. CPCI 2004. Mais les rapports confirment l'imbrication de plus en plus grande entre services et industrie.

4. BIMA 2006.

Le fonctionnement de l'organisation ou de l'entreprise est profondément remis en question dans la mesure où données immatérielles, informations et connaissances sont devenues l'ingrédient essentiel de la création de valeurs. Leur chaînage aboutit à un nouveau capital de compétences qui s'enrichit à chaque apport. Il s'agit alors d'optimiser les capacités de chacun à développer des connaissances initiales, des pratiques empiriques et à leur donner sens dans le contexte qui est le leur. En d'autres termes, on voit se dessiner dans toute organisation l'importance de la capacité à être « intelligent » pour chacun de ses membres¹.

ENCADRÉ 10.1

Être un professionnel « intelligent »*

Comment, dans une entreprise, entendre cette capacité ? En différentes étapes et à différents niveaux, on peut dire qu'il s'agit pour le plus grand nombre, de savoir saisir les signaux en provenance de l'environnement, d'extraire ceux qui sont liés à leur tâche ou à leur activité, de leur donner sens puis d'organiser leur traitement et leur effectuation selon un plan d'action d'abord individuel puis collectif.

La difficulté qu'il y a pour quiconque à percevoir l'importance d'une donnée inhabituelle (un mouvement mécanique, un basculement électronique, un ratio financier, une attitude de négociation, etc.) provient largement du fait que, par définition, elle n'appartient pas au référentiel usuel, quotidien. C'est donc, surtout par analogie – même partielle – qu'une nouvelle information sera d'abord retenue. Puis, par réflexion sur les similitudes et les différences, elle se constituera en unité de sens autonome et sera intégrée dans le répertoire antérieur des savoirs, savoir-faire, savoir-être.

Il convient donc de construire peu à peu ainsi de la connaissance, de la communiquer aux autres membres de l'organisation et de la transférer en modifiant son propre comportement de façon à ce qu'il reflète les savoirs nouvellement élaborés et les perspectives d'action qui en découlent. C'est là un impératif, faute de quoi toute création dans les pratiques professionnelles resterait de l'ordre de l'individuel. Faute de quoi, également, il y aurait risque que le progrès intellectuel ainsi réalisé n'aboutisse pas à une appropriation stable, même chez son initiateur par manque d'interactions sociales à propos de son savoir sur l'action. On sait bien, depuis Vigotsky (1985) et avec Perret-Clermont (1979), combien c'est la mise en synergie des dimensions individuelle et collective de l'intelligence qui entraîne l'élaboration de la connaissance.



1. Parmi les premiers chercheurs à problématiser cette articulation entre la tertiarisation du travail, les TIC et les différents acteurs coopérant dans un groupe, il faut citer J. Kraut et R. Galegher. Leur démarche s'insérerait, plus largement, dans un courant appelé *Computer Supported Communication Work (CSCW)* dans les pays anglo-saxons, puis activités multiparticipants informatisées en France.

* Par Marie-France Kouloumdjian.





En fin de processus, on cherchera à simplifier les schèmes de réaction de manière à réduire le plus possible la distance ou la différence entre nouvelles connaissances et anciens services ou produits. Donc, avec un souci constant de rétro-conception sur les objets et les procédures. Dans la fuite en avant des entreprises, c'est là un temps trop souvent négligé et qui aboutit au fait que l'on capitalise des connaissances par stockage, plus qu'on ne construit un corps cohérent de savoir.

On aura compris que la construction de la connaissance pour et par l'entreprise ne saurait se faire si les membres de celle-ci ne deviennent pas – et ne sont pas considérés comme – de véritables acteurs sociaux au service desquels doivent se faire les choix technologiques.

Encadré 10.2

Le travail intellectuel collaboratif, médiatisé et distant*

Quels sont les enjeux, à court et moyen terme pour les institutions, de l'augmentation du travail intellectuel distribué entre professionnels distants ? En effet, dès les années 80, les grandes entreprises nord-américaines ou japonaises avaient entrepris, pour accroître leur efficacité et utiliser les ressources des systèmes d'information, de mettre en synergie des équipes éloignées géographiquement. Le *teamwork* visait essentiellement à produire plus d'informations, à mieux les traiter et, si possible, à construire des connaissances communes.

Le psychologue peut se demander quelle (re)configuration des liens sociaux se dessine dans une telle situation, quelles pratiques se mettent en place pour quels acteurs, quelle évolution des dispositifs techniques est à privilégier, quels choix stratégiques sont à envisager, pour optimiser la production intellectuelle quantitativement et qualitativement ?

On voit bien que c'est la régulation du complexe qui est en jeu. Il s'agit de concevoir des modèles et des méthodes pour comprendre et gérer les mouvements, les interactions et les flux, techno-informationnels, interpersonnels et sociétaux. L'objectif générique est bien de réguler à la fois la circulation et la connexion des connaissances pour une meilleure performance.

Dans la pratique, les problèmes sont pris en charge dans le cadre de l'informatique interpersonnelle collaborative. Celle-ci s'appuie sur un ensemble de produits spécifiques de la gamme des *groupware*, ou *collecticiels* dont les messageries électroniques, les téléconférences informatisées, la gestion des agendas de groupe, le partage des bases d'information sont considérés comme le premier niveau.

Autour de ces logiciels s'est développé un courant de recherches portant sur les changements induits. En effet, la mise en place de ces nouveaux outils pose différents types de problèmes : technologiques en premier lieu (validation d'une interface transparente et adaptable, intégration avec des réseaux étrangers, compatibilité des plates-formes, ergonomie appropriable, par exemple), mais aussi socio-organisationnels (ainsi, la répartition fonctionnelle des tâches et des rôles entre partenaires, le séquençage synchronie-asynchronie), psychosociologiques





(comme la construction du lien social dans un univers pour partie virtuel), institutionnels (cf. la reconfiguration des réseaux de professionnels, etc.) et pratiques (équipements, logistique, restructuration de l'espace...) (Lea et Spears, 1991).

Les perspectives de l'utilisation des *groupwares* ou collecticiels paraissent intéressantes, néanmoins, il faut aussi prendre en compte l'histoire des nombreuses tentatives coûteuses, répétitives et stériles (Markus, 1990). Cet état de fait n'est pas simplement le résultat d'un état de la technologie insuffisante à un moment donné. Il peut aussi être expliqué par des suppositions naïves qui ont été faites sur l'utilisation de ce type d'outils hors contexte.

Pour éviter de renouveler les erreurs (en particulier, celles fondées sur un technocentrisme excessif), l'expérience anglo-saxonne accumulée dans le domaine met fortement l'accent sur la nécessité, d'une démarche conjointe entre les approches sciences de l'ingénieur et sciences humaines et sociales. Ce qui est vrai pour l'ensemble de la conception et de l'utilisation des collecticiels, l'est plus encore dans le cas de la technologie au service du travail intellectuel dans son ensemble (Kraut et Galegher, 1990). Cela vaut aussi pour son implantation et sa mise en place dans l'entreprise.

3 Changements dans la continuité ou rupture ?

3.1 *Les effets du progrès technique sur l'emploi*

Le développement des technologies de masse a, depuis l'Antiquité, entraîné une plus grande rapidité et une simplification de la fabrication. Ce processus a bien entendu déchaîné les protestations des artisans qui y ont vu, dans un premier temps, une atteinte à leurs habitudes et procédures de travail, en accroissant la productivité mais en restreignant l'emploi. C'est ainsi, par exemple, qu'avant l'ère chrétienne, l'industrie du métal bénéficia d'une grande avancée avec le moulage en coquilles. Généralement à deux pièces, celui-ci servait chez les Étrusques puis les Romains pour la fabrication d'objets usuels comme les haches et les couteaux. *Idem* pour la monnaie. Or on sait que certaines matrices étaient capables de fournir l'avvers (la face) de seize mille pièces avant d'être usées (Whitehouse et Wilkins, 1987). Nul besoin d'auspices pour prédire, à la suite de cette invention, une diminution du nombre des tâcherons et même des artisans spécialisés affectés à cette production. Au fil de l'histoire socio-économique, de nombreuses causes identiques en termes de progrès technique ont produit les mêmes effets.

Sur le long cours cependant, on s'accorde à considérer que les destructions d'emplois entraînées par ces innovations liées aux procédés de fabrication ont été compensées par les créations (de produits, de structures) qu'elles induisaient. Le modèle explicatif d'un « déversement », issu des travaux de

Clark peut donner sens à ce phénomène (1960)¹. Il rend compte du passage des travailleurs du secteur agricole rendus inutiles par la mécanisation de ce secteur, dans l'industrie puis, la modernisation se poursuivant, dans le secteur des services.

L'emploi de ce modèle fonctionne de façon satisfaisante pour traiter le phénomène au fil des siècles et des civilisations, jusqu'à la prise en compte des années soixante-dix. À partir de cette époque, en dépit des progrès technologiques, c'est la productivité globale des secteurs qui a ralenti dans l'ensemble des pays de l'OCDE avec, en corollaire d'importants mouvements négatifs dans l'emploi, mais souvent décalés dans le temps. Dans les dix dernières années, pour ce qui est de la France, la tendance a suivi un cycle économique très marqué : forte croissance entre 1986 et 1989, ralentissement dès 1990, récession à partir de 1993. On peut dire qu'à partir de 1991, les suppressions d'emploi l'ont emporté sur les créations (INSEE, 1996) avec, cependant, de fortes fluctuations conjoncturelles selon les secteurs².

Une caractéristique du marché de l'emploi, que nous ne traiterons pas en tant que telle parce qu'elle ne spécifie pas à elle seule le télétravail, même si elle le rend encore plus attractif pour les entreprises, est le *temps partiel*. On observe (Ernst, Legendre, 1996) qu'il continue de se développer de 9,2 % de l'emploi total en France en 1982, à 16 % en 1996. Il s'accompagne d'un allongement régulier de la durée hebdomadaire moyenne de travail chez des salariés dont 30 % considèrent pourtant être en sous-emploi et souhaiteraient travailler davantage. Un autre point important à souligner est que le temps partiel continue d'être pratiqué plus fréquemment dans les professions non qualifiées, favorisé par les mesures d'abattement sur les charges de salaire.

On comprend en quoi cette situation pose problème et en quoi elle rejoint la problématique des effets du progrès technique et les interrogations à propos du télétravail. À l'heure actuelle, les avis sont partagés (Cotis, Germain et Quinet, 1997). On reprendra, ici, les conclusions des socio-économistes français, relativement critiques par rapport à certains auteurs, nord-américains en particulier.

La situation relative des travailleurs peu qualifiés des pays de l'OCDE tend à se détériorer depuis le début des années quatre-vingt. Cette situation, qui peut se traduire par une diminution de leur rémunération ou une augmentation du chômage peut s'expliquer par des facteurs d'offres et de demande (internationalisation). L'offre relative de travail peu qualifié dont le rythme

1. Ce modèle est très en vogue aux USA. Il sert d'argument aux « optimistes » qui ne croient pas dans la « fin du travail ».

2. On notera que le seul secteur à connaître un rythme positif régulier est le secteur des services non marchands, même en excluant les formes d'emploi liées à la politique très volontariste dans ce domaine.

s'était accéléré entre les années soixante-dix et quatre-vingt continue de croître, mais plus faiblement.

Aux USA, de nombreux auteurs privilégient la thèse du *progrès technique biaisé* : les nouvelles technologies de l'information seraient par nature défavorables aux moins qualifiés. Les évidences empiriques de cette thèse sont indirectes et limitées, notamment en France. En revanche, parmi les autres facteurs de demande, le rôle du commerce international semble sous-estimé.

On ne peut toutefois laisser de côté la thèse parallèle des spécialistes pour lesquels les TIC changent la nature même du progrès technique en ce qu'elles sont tout particulièrement complémentaires au travail qualifié et substituables au travail non qualifié. Les arguments avancés sont de divers ordres :

- de fait, la robotisation et l'automatisation des postes ont supprimé de nombreux emplois non ou faiblement qualifiés (automobile, chimie, banque, etc.) mais de plus en plus l'externalisation des tâches se fait à un niveau de qualification que possèdent bien des pays émergents (informatique, finance, administration, maintenance à distance, réservations, etc.) ;
- une meilleure qualification de départ aide les travailleurs à s'approprier plus rapidement les TIC (par la maîtrise du métier, cœur de l'activité professionnelle, par la nature des compétences activées dans le temps d'apprentissage) ;
- la nature des TIC rend aisée l'évaluation des performances individuelles. Encore que ce soit moins évident dès lors que l'on passe de la réalisation de tâches prescrites à des activités de l'ordre du projet ou de la mission ;
- les TIC élèvent le niveau d'abstraction des postes et la responsabilité qui leur correspond.

Le paradoxe qui suscite la discussion tient à la coexistence d'un progrès des technologies ample et rapide avec un faible gain en productivité globale. L'explication tiendrait alors dans l'instabilité croissante du contexte international qui pousse les entreprises à vouloir réagir avec le plus de flexibilité possible aux ajustements de celui-ci pour contrer la concurrence. Dans ce cadre, le progrès technique leur servirait surtout à améliorer leur capacité de réaction.

3.2 *Les nouvelles formes d'organisation du travail médiatisé*

Il faut rappeler, de façon liminaire, que le télétravail qui implique une relation de type professionnelle avec un donneur d'ordre (employeur habituel, traitant, client) est un type d'activité parmi d'autres, plus spécialisées qui ont tendance, à l'heure actuelle, à se recouper plus ou moins, comme la téléformation, les téléservices, la télémedecine.

Les formes de travail médiatisé et distant ne sont pas liées spécifiquement à un secteur économique. Leurs principes sont identiques, qu'elles se déploient dans le secteur marchand ou non marchand.

Précisons les grandes catégories d'organisation du travail que recouvre le travail à distance (et non seulement le télétravail *stricto sensu*).

3.2.1 Télétravailleurs

Ils occupent des emplois de bureaux peu qualifiés (gestion de dossiers standardisés, de procédures préétablies, d'appels téléphoniques... travaillant souvent en horaires prédéfinis et contraints, télécontrôlés), mais aussi qualifiés (cadres qui travaillent sur dossiers, experts fonctionnels, spécialistes non techniciens... exerçant leur métier sous forme de projets ou de missions, en horaires libres, évalués sur la qualité du produit final). Les uns et les autres peuvent être salariés à domicile à *temps plein* ou *partiel* : dans ce cas, ils reviennent à l'entreprise un jour par semaine pour garder les liens sociaux, le contact avec l'encadrement, les collègues, les représentants du personnel. Cette disposition apparaît, à l'expérience, un des critères majeurs pour la réussite de la mise place d'une organisation de télétravail.

3.2.2 Indépendants

Parfois sous-traitants d'entreprises et pseudo-indépendants, ils proposent des services très variés, qu'ils diversifient suivant les besoins ponctuels de leurs clients ; par exemple, les professions libérales ou indépendantes (informaticien, comptable, secrétaire, traducteur, architecte...). Ils ont créé leur propre entreprise (MOI SA !). Ce mouvement est très développé aux USA dont la culture entrepreneuriale se prête bien à cette attitude et à cette démarche¹. L'équivalent des SOHOs (*Small Offices, Home Offices*) a nettement plus de mal à s'implanter en France. Une solution intermédiaire peut être trouvée avec une localisation de l'indépendant dans un télécentre.

3.2.3 Télécentres ou « Bureaux de voisinage » ©²

À proximité de son domicile, le salarié travaille dans un local professionnel avec d'autres salariés ou indépendants. De telles structures sont souvent mises en place par les collectivités territoriales avec une volonté de (re)dynamiser le tissu social et économique, en particulier dans des zones non urbaines ; par exemple, télécentres ruraux mettant un local équipé à disposition de différents emplois administratifs ou techniques (secrétariat, gestion, prise de

1. Il faut, cependant, rappeler à ce propos que contrairement aux idées reçues, les USA sont le pays occidental le plus « salarisé » (près de 92 % des travailleurs en 1996 selon l'INSE-Emploi, série longue), alors que le pays de l'OCDE dans lequel les indépendants sont les plus nombreux proportionnellement est l'Italie (71,1 % de salariés). Ce décompte n'est pas centré sur les télétravailleurs, mais sur les indépendants au sens large, dont les professions libérales.
2. Formule mise au point par l'ex-CATRAL en Île-de-France, séduisante, mais qui a buté sur des questions de financements et de choix technologiques. Les télécentres, après un démarrage cahotique et hâtif, prennent un nouveau départ avec une meilleure connaissance des contraintes de marché, de bassin d'emploi et de conditions de travail.

rendez-vous, PAO...). Ils peuvent aussi proposer des services à la population comme l'accès à des bases de données. L'expérience actuelle en France souligne la fragilité de tels centres dès lors qu'ils n'ont pas été conçus avec tous les acteurs sociaux et qu'ils sont trop liés au dynamisme d'un seul individu fût-il remarquable. En revanche, ils sont une bonne solution au risque d'isolement social des télétravailleurs. D'autant que, pour une collectivité, l'investissement financier est désormais faible.

Certaines entreprises, comme IBM, mettent même en place des « immeubles de proximité » sur le même principe.

3.2.4 *Offshore work*

Il correspond à la sous-traitance de traitements de données ou de conceptions informatiques dans les pays à bas salaires ou à fuseaux horaires différents ; par exemples, saisie d'annuaires, de textes juridiques, développement informatique de grandes entreprises, mise en forme de livres (banques, ventes par correspondance, édition...). Par les coûts bas des pays en voie de développement qui possèdent néanmoins un réservoir très important de main-d'œuvre qualifiée, l'offshore contribue à la disparition des postes de travail à faible valeur ajoutée dans les pays développés. En Europe même, il existe des disparités sur lesquelles jouent les entrepreneurs. Ainsi, certains centres d'appels téléphoniques français sont situés en Irlande où ils contribuent à faire diminuer le chômage. Ces pratiques offshore ne sont pas sans poser de sérieux problèmes aux syndicats, à un niveau national et international.

3.2.5 *Groupware*

C'est une modalité de télétravail transversale aux autres. Pour autant, elle concerne surtout les cadres ou les techniciens (mais pas exclusivement). Elle correspond à une coopération par télématique d'équipes ou d'individus dispersés, locales (au sein d'une entreprise), nationales (entre filiales ou services sur un même territoire), internationales, travaillant sur un même projet ; par exemple, projets de recherche, marketing international pour des chercheurs, consultants du secteur privé ou public, réseau d'intervenants participant à la construction d'un immeuble, architecte, maître d'ouvrage, techniciens... Elle pose essentiellement au psychosociologue des problèmes d'animation du réseau très spécifiques (Comtet, 1997), et aux intervenants du réseau un apprentissage de nouvelles règles de travail qui méritent une formation préalable (Comtet, Kouloumdjian et Vacherand-Revel, 1998).

À proprement parler, les entreprises de téléservice ne participent pas du télétravail au sens strict, dans la mesure où elles regroupent dans un même site des salariés soumis aux conditions habituelles de travail sur le plan de l'encadrement, de la présence, de la rémunération. Cependant, l'usage intense et lourd de la télématique fait partager à celles-ci une pénibilité caractéristique de certaines formes de télétravail peu qualifiées. Ces entre-

prises font souvent de la sous-traitance de travaux indirects. Leur implantation bénéficie de la volonté politique de développer des zones péri-urbaines défavorisées (possibilité de trouver du personnel disponible). D'ailleurs, ces entreprises peuvent résulter d'une externalisation de départements d'une moyenne et grande entreprise, non directement liés aux métiers spécifiques de celles-ci. En langage managerial, il s'agit de « se séparer des activités qui ne font pas partie du cœur de métier »... ; par exemple, télésecrétariat, télégestion, téléconception.

Pour donner un ordre de grandeur et souligner la part grandissante que prend le télétravail en France, on peut citer les chiffres données par la DARES¹ qui évalue à 2% le nombre de télétravailleurs à domicile et à 5% le nombre de télétravailleurs nomades².

En France, ce sont essentiellement de grandes entreprises, souvent liées à l'informatique (HP, Bull, IBM...) ou para-publiques (EDF, La Poste...) qui ont joué les pionnières. L'introduction dans le milieu des PME-PMI est plus discret. Il faut, semble-t-il, davantage prendre en compte la culture d'entreprise spécifique à ce milieu, les valeurs d'esprit d'équipe et de communication directe qui y sont prônées, pour convaincre les chefs d'entreprise que les TIC sont une solution possible à certains de leurs problèmes. Le rôle des organisations professionnelles représentatives est tout à fait important dans cette sensibilisation et encore très peu développé en France (Kouloumdjian et Fourier-Millet, 1997).

Pour centrer enfin la réflexion sur les aspects psychosociologiques de la problématique liée au télétravail, on peut, croyons-nous, se référer à la notion de stress. Il existe, en effet, dans le domaine du travail, quatre facteurs qui, conjointement ou séparément, peuvent entraîner des difficultés chez le salarié : les caractéristiques de l'emploi, en termes d'exigences et de possibilités de maîtrise de la situation ; les relations personnelles de type horizontal ou vertical ; la relation salariale : type de contrat, rémunération et la nature de l'articulation entre vie au travail et vie hors travail.

Il n'est, cependant, pas évident, pour la plupart des télétravailleurs, de devenir du jour au lendemain entièrement responsables de leur emploi du temps, de se demander si en cas de panne du système, on peut faire face. Cette incertitude sur la maîtrise de son travail peut donc inquiéter. En outre, parce qu'il délocalise l'individu, le télétravail risque d'être vécu comme une mise à l'écart en dépit d'un volontariat indispensable au départ (Kouloumd-

1. Dares, Premières Informations Premières Synthèses, décembre 2004, n° 51.3.

2. Une enquête qualitative en région Rhône-Alpes et milieu PMI/PME indique que ce nombre est probablement en notable augmentation : *Organisation du travail à distance et culture managériale dans les PMI/PME*, De Beer A., Comtet I., Kouloumdjian M.F., Turbé-Suetens N., septembre 2003.

jian et Montandreaux, 1998). Comment par exemple, mener un plan de carrière lorsqu'on est télétravailleur ?

En ce qui concerne le lien social, il n'est pas non plus facile de se retrouver seul, sans collectif de travail, ni aisé de ne pas avoir de réel contact en face à face avec ses chefs, surtout lorsqu'on se sent peu assuré dans ses compétences propres. Cette situation dans le télétravail peut donc être déstabilisatrice.

Enfin, l'articulation vie privée/vie professionnelle est, dans le cadre du télétravail à domicile, difficile à gérer (parce que s'y surajoute la gestion de la présence familiale même partielle) et donc là aussi il y a source possible de tensions.

À ces caractéristiques valables pour chacun, s'ajoutent des variations inter-individuelles. Dans la vie, il y a ceux qui aiment découvrir les nouvelles technologies et ceux qu'elles laissent indifférents ou réticents. En entreprise, il y a ceux qui apprivoisent en quelques jours les nouveaux équipements et ceux qui ne cessent de batailler avec les touches et les branchements, et qui appellent à la rescousse dès que la machine ne répond pas à leur commande. Les premiers seront plus à l'aise dans le télétravail.

Les futurs télétravailleurs doivent de surcroît dans leur fonction s'approprier la technologie, l'adapter à une pratique professionnelle, construire une utilisation sans peur.

Le concept d'appropriation est lié à l'idée d'une maîtrise des outils où les individus concernés deviennent aptes à utiliser la technologie qui leur est proposée, voire d'en assumer eux-mêmes le développement : « L'appropriation (des TIC) est toujours un processus. Elle n'est jamais donnée au départ, elle se joue dans le temps, elle procède par essais et erreurs, elle suppose une maturation. L'appropriation est aussi fondamentalement liée à une affirmation d'identité ; elle s'inscrit toujours dans une culture donnée ; elle mobilise des savoir-faire, des savoir-être, des savoir-dire préexistant. On ne s'approprie que ce dans quoi on peut finalement se reconnaître » (Bianchi et Kouloumdjian, 1986 ; mais aussi Fischer, 1980 ; Lemoine, 1994).

Il faut conseiller aux entreprises qui mettent en place des postes de télétravail de ne pas augmenter la complexité du matériel habituel. En effet, le télétravail implique un dialogue seul à seul avec la machine. Il est fortement déconseillé de délocaliser les postes de travail en augmentant au passage leur technicité. Le meilleur cas de figure est celui qui prévoit au domicile, dans un télécentre, ou chez le client, une bonne reproduction du poste de travail existant dans l'entreprise.

D'un point de vue positif, il faut cependant avoir comme horizon que le télétravail dans de bonnes conditions peut être, d'un autre côté, source d'épanouissement pour le télétravailleur. On constate alors nettement une augmentation de la motivation au travail, souvent une meilleure concentration et une meilleure productivité (Sichel, 1999) et, clairement revendiqué,

un sentiment d'amélioration de la qualité de la vie (Kouloumdjian et Montandreaux, 1998), dès lors qu'activité professionnelle améliorée et vie privée et sociale sont en équilibre.

On manque encore, cependant, de recul par rapport au faible échantillon de télétravailleurs, à la variété des configurations observées comme à l'évolution des dispositifs socio-techniques pour pouvoir, nettement, tirer un bilan stabilisé de cette nouvelle forme d'activité professionnelle, d'autant que l'on observe corrélativement une tendance à l'évolution structurelle des entreprises.

3.3 *Vivre et gérer le temps et l'espace*

On l'a vu, la mondialisation des échanges, l'incertitude du contexte socio-économique entraînent les entreprises à une recherche de réactivité qui, les TIC se développant, se traduit de plus en plus, en termes organisationnels, par la virtualisation de l'organisation. Autour d'un noyau dur permanent (dont la présence conserve pour un temps encore des avantages compétitifs en termes de pérennité des savoirs, de force de mobilisation par le groupe, d'économie d'échelle sur certains marchés), gravitent des salariés ou souvent de pseudo-« indépendants » comme autant de prestataires de services.

Pourtant, l'atomisation d'une main-d'œuvre dispersée, isolée, en situation plus ou moins précaire peut, si l'on n'y prend fermement garde, correspondre à une vraie régression sociale et sociétale. Donc à un phénomène dommageable, à moyen terme, non seulement pour les individus mais pour les collectivités (y compris les entreprises) et la société. Ce sont des pans entiers de méta-savoirs et de savoir-faire qui, faute de cet apprentissage de type compagnonnage affinant toute formation initiale ou même la remplaçant, peuvent disparaître à terme. Peut-on avoir des compagnons de travail virtuels ? Voire des collègues de ce même type ?

C'est donc rien moins que l'identité professionnelle, la conscience de soi comme véritable acteur du champ du travail et la reconnaissance qui en est faite, éléments encore essentiels de la socialisation, qui risquent d'être mis en question. Or cette construction s'effectue d'ordinaire par l'intégration à un groupe de travail et/ou par la qualification (Dubar, 1991). Et l'appartenance au collectif s'opère le plus souvent sur le lieu de travail. On observe aussi que moins la qualification est élevée et plus cet enracinement territorial et institutionnel prend de l'importance.

3.3.1 *Où travailler ?*

Doit-on d'ailleurs parler de lieu, de territoire, d'espace de travail ? En dehors des commodités du langage courant, le choix d'un substantif n'est pas insignifiant.

Le *lieu de travail* évoque les murs clos, l'atelier, le bureau. À la fois, espace relativement impersonnel dans le sens où sa spécificité lui semble

venir du résultat de l'activité humaine – la production – plus que des hommes qui y sont à l'œuvre. On y retrouve l'idée d'un rassemblement d'outils et d'individus au même endroit, au service d'un objectif de gestion. D'où l'importance des signes concrets de cette unité : clôtures, portail, enseignes, pointeuse, photos..., comme des manifestations plus symboliques que représentent la multiplicité des rites professionnels qui identifient une entreprise ou une organisation : langages, règles, modalités de travail, « pots » d'intégration ou de retraite.

Or, les limites du lieu de travail et, partant, des normes qui le régissent, se dissolvent de plus en plus. L'entreprise est « éclatée » après avoir commencé par être multinationale et filialisée. Avec le télétravail, on en vient même, dans les cas de création de collectif professionnel *ad hoc* limité dans le temps, à parler d'entreprise « virtuelle ». L'unité topographique ne suffit donc plus à rendre suffisamment compte ni du contexte, ni des modes de fonctionnement qui y prévalent.

Un territoire doit également être cerné par une limite stricte. La représentation de référence est initialement celle de la chasse, de la prédation, en tout cas celle de la domination. On comprend donc que la limite assure un rôle d'isolement, de conservation, de contrôle. Mais aussi, d'une manière plus positive, un possible rôle de transmission et d'échange (*cf.* une membrane). Elle est interface, lieu de confluence complexe entre l'interne et l'externe, si complexe qu'il y a parfois doute sur la réalité même du territoire quand la limite devient floue, poreuse. À l'époque des réseaux d'influence aux intrications innombrables, aux montages financiers occultes mais d'autant plus puissants, à celle des décisions anonymes de restructurations subites et de remodelages sans délais, comment parler encore d'un territoire de travail ?

Quitter le niveau des structures d'un territoire mal discernable pour ne s'intéresser qu'à ses occupants, à leurs manières de vivre leurs activités, sans relation au contexte n'est pas beaucoup plus productif pour éclairer la question, parce que celles-ci sont alors insuffisamment reliées aux déterminations sociales.

Il faut cependant dépasser l'opposition positiviste infructueuse entre territoires réels et territoires imaginaires, entre la démarche empirique qui livrerait une collection de relevés cartographiques, psychologiques, historiques ou sociopolitiques, d'un territoire en soi, rempli d'objets naturels et/ou artificiels et une démarche subjectiviste qui ne reposerait que sur l'activité consciente des sujets pour structurer un territoire pour soi.

Il s'agit plutôt de repérer et de prendre en compte les différents éléments et liens, techniques et humains qui constituent selon leurs différentes modalités « l'ici » du travail, à la fois comme objet et comme relation. Il importe de rechercher les divers modes de différenciation et de reliance, les logiques de distanciation et de proximité/contiguïté du champ professionnel en fonction des statuts et rôles dans l'organisation et au regard des procédures utilisées.

La notion d'*espace de travail*, en fin de compte, fait référence à la capacité d'un individu à s'auto-organiser en fonction de ce qui lui apparaît comme signifiant selon ses propres références, selon ses propres critères identitaires. On peut, dès lors, considérer l'espace de travail, comme le lieu psychosociologique d'élaboration, pour partie individuelle, pour partie collective, de ce corps social qu'est le groupe de professionnels ou de salariés alors que le territoire de travail correspondrait dans ce sens à un corps constitué (dans le double jeu du terme). Dans l'état actuel des choses, le terme d'espace spécifique paraît donc mieux correspondre à la nouvelle donne du travail en milieu hyper-médiatisé.

L'appropriation d'un espace de travail, quant à elle, est liée non seulement à la conscience d'un lien social spécifique, collectivement original, mais aussi à l'idée d'une maîtrise des moyens dont disposent les individus pour arriver aux fins qui leur sont assignées. Plus avant, à la manière dont ils incorporent les fonctionnalités des outils à leur disposition, les détournent voire les modifient. Pour des télétravailleurs, un des enjeux dominants est donc de devenir aptes à utiliser la technologie mise à leur disposition en y intégrant tout un savoir-faire antérieur et en accompagnant son développement. Il s'agit aussi de donner sens à l'action professionnelle au travers des rapports sociaux qui se transforment nécessairement ou se mettent en place. On pérennise ainsi, ou l'on reconstitue indirectement, du lien social par l'intermédiaire de dispositifs technologiques.

Ainsi, lors de l'introduction de la télématique, le minimum est de faire en sorte qu'un ordinateur et ses logiciels de base deviennent, par exemple, complètement familiers à une secrétaire au point qu'elle n'y accorde pas plus d'importance qu'à une bonne vieille machine à écrire. Pourtant, formes, formulaires et modèles aidant, elle rédigera de moins en moins de lettres et d'ailleurs ses supérieurs feront peu à peu de même. Ceux-ci gérant leurs agendas grâce à un logiciel de *groupware* (collecticiel) pourront bientôt se passer de ses services : à la clé, reconfiguration des définitions de poste au mieux, licenciement au pire.

3.3.2 *Quand travailler ?*

L'espace de travail, comme environnement spatial et lieu de socialisation s'il en est, ne saurait se penser hors le *temps*. Tous deux sont en effet les éléments fondamentaux de la dimension discontinuité/continuité de l'activité humaine.

Pourtant, prendre en charge la dimension temporelle ne va pas de soi. En effet, alors même que sociologie et psychosociologie s'interrogent sur les changements sociaux en relation avec les médias, lorsqu'il s'agit d'étudier les sujets sociaux médiatisés, paradoxalement, les chercheurs manifestent une grande réticence à les reconnaître comme éléments d'une dynamique temporelle agissante et structurante. Le scientifique en sciences humaines hésite souvent « entre une évacuation du temps comme facteur dynamique et

une intégration docile de l'ordre séquentiel et causal » (Gras, 1985). On en dirait tout autant de l'intervenant en psychosociologie du travail.

Une insertion dans le terrain professionnel concret a, dès lors, l'intérêt d'intégrer la notion d'historicité, de développement temporel dans le cadre événementiel de la réalité sociale. À cet effet, il s'agit de repérer puis de sélectionner les variables de ce type existantes ou virtuelles dans le contexte de l'entreprise ou de l'organisation observée. L'objectif étant de faire surgir des processus potentiellement existant et de faire émerger les constructions de sens, les mises en place et en jeu de stratégies individuelles ou collectives étayées par les TIC, de circonscrire enfin, un « maintenant » mal définissable.

Ainsi, le temps vécu ne s'oppose pas à un cadre supposé objectif et fixé une fois pour toutes à l'intérieur d'une structure sociale. Il est partie prenante du processus auquel participe l'événement (et le praticien-chercheur qui l'étudie). Le champ des possibles est à investir et leur multiplicité même brise la symétrie du temps, car notre société ne donne pas d'elle-même une image simple et pure au sens de la physique traditionnelle. Au contraire, elle est décalée, multiple et synchrone. Peut-être y gagne-t-elle en richesse, en résonance, ce qu'elle perd en apparente clarté.

Pourtant, comment rendre compte de ces nouveaux donneurs de temps sociétaux (pour reprendre les termes de la chronobiologie humaine) que sont les rythmes professionnels décalés ou fragmentés, les alternances de phases d'activité et de repos, les ponctuations individuation-socialisation ? Comment saisir les « budgets-temps » chers à la gestion d'entreprise lorsqu'il est nécessaire d'intégrer des temps-machines, des tâches morcelées entre domicile et entreprise, des travaux effectués en parallèle à l'aide de collecticiels, la lecture différée ou non du courrier électronique qui saute les fuseaux horaires, l'envoi sans urgence d'une lettre classique et le téléphone qui met en attente sur la même ligne plusieurs correspondants ? Il y a là de réels problèmes méthodologiques, de fond et de forme, dès que l'on sort des exercices théoriques.

Une autre question en lien avec la dimension temporelle dans l'espace de travail est celle de la réversibilité/irréversibilité des échanges. Entre temps donné et temps reçu qui sont des mesures habituelles et commodées pour évaluer les niveaux d'organisation, les modèles d'ajustement aux normes, quel contrôle, quelle liberté sont possibles dans un contexte de communication à haut degré d'échanges (Kouloumdjian et Chartier, 1990) ?

Il faut encore se rappeler que, bien souvent en contexte d'entreprise, on estime l'ampleur d'une tâche par le temps mis à l'effectuer en linéaire, ou par l'étendue de la zone sur laquelle s'exerce une responsabilité. D'où l'intrication perpétuelle des mesures temps et espace dans l'évaluation d'un emploi et dans l'appréciation des pratiques professionnelles qui le constituent. C'est donc à une véritable démarche écologique que l'on se trouve confronté pour passer d'une vision économétrique de l'usage des TIC, parfois étroitement fonctionnelle, à une appréhension plus globale prenant en compte le sens donné à leurs

activités par les utilisateurs et usagers dans un contexte précis. Tout en prenant garde que ce sens, lui aussi, est fragmenté.

Dans l'entreprise virtuelle, se pose ainsi particulièrement la question de savoir comment s'éprouvent les certitudes de la réalité d'un vrai travail. Comme toute pratique, toute action, le travail est informé par l'ensemble de l'environnement spatio-temporel (ressources, objectifs, consignes, représentations, contraintes) et par les stratégies des différents acteurs (direction, encadrement, salariés). Ces stratégies sont d'ailleurs mises en œuvre sur tous les plans (corporels, cognitifs et affectifs). Le problème de la remise en cause des compétences que pose la télématique à tous les niveaux de l'organisation se double donc d'un remaniement profond, quoique souvent sous-estimé, des rapports hiérarchiques.

Dès lors, on s'aperçoit que le problème de la (dé)reconstruction de l'identité professionnelle en contexte de télématique se pose non seulement pour les salariés sur site, mais également pour ceux qui sont délocalisés, pour les cadres restés au Siège ou pour la Direction en ce qui concerne les PME (et nettement moins pour les cadres nomades).

Pour les uns et les autres, il s'agit de reconfigurer une partie non négligeable des composantes de leur activité professionnelle (technicité, traitement de l'information, communications et relations). C'est pourquoi, il est essentiel pour les entreprises de mettre en place les conditions pour que puissent se développer de nouvelles compétences et de nouveaux rôles pour chacun. Il va sans dire – mais le souvenir de décennies d'erreurs en matière d'introduction des technologies d'information et de communication incite à se répéter – que la mise en œuvre de telles transformations ne peut se faire à la va-vite. Il s'agit d'une politique d'ensemble, à la fois systémique et dynamique. Mais nécessairement patiente quoique volontariste.

Le changement social ne se prête pas au juste-à-temps. En revanche, la gestion du temps et de l'espace s'organise. En effet, de nombreux postes de travail qui se définissaient pour partie par la présence physique, donc par des cycles, sont en cours de restructuration. C'est typiquement le cas de notre opératrice en télégrammes évoquée en début de chapitre. Pour elle, la donne a modifié la seule dimension spatiale. Pour d'autres, ce peut être le temps qui se recompose. Il en est ainsi pour des conducteurs de machines-outils qui peuvent, par l'automatisation des détecteurs de pannes, sinon surveiller les ateliers, du moins attendre chez eux, en astreinte, l'alerte transmise par la machine grâce à l'utilisation de la téléphonie mobile. Cela permet une flexibilité dont peuvent bénéficier salariés et employeurs, non parfois sans effets pervers (*cf.* le paragraphe sur le temps partiel). C'est clairement le cas des « travailleurs du savoir », consultants, spécialistes, stratèges, etc. qui peuvent travailler à domicile pour un ou plusieurs donneurs d'ordre. Comptables, administratifs, dont le poste se trouvait au milieu du continuum en termes de qualification, sont susceptibles également de se voir proposer une externalisation grâce aux TIC.

La présence physique au contact du client, continue ou non, devient clairement un critère de réorganisation du poste et d'évaluation des résultats, en relation avec la tertiarisation des tâches (cf. § 2.4).

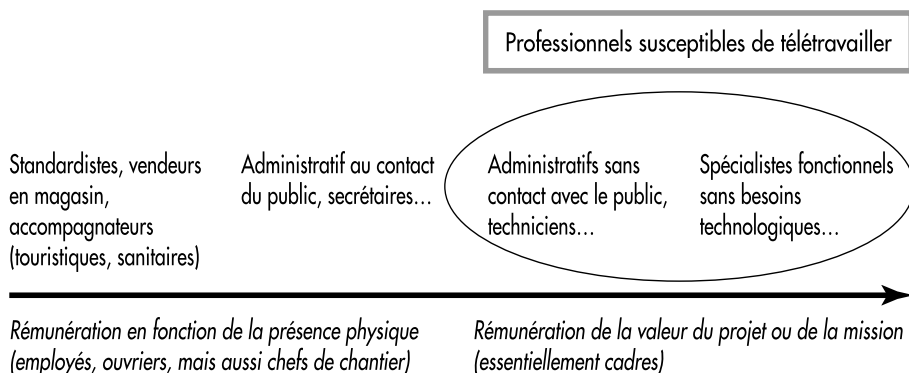


Figure 10.1

Continuum des activités de travail liées à la valeur temps

En dernier lieu, du point de vue du temps, on doit se méfier d'un processus à l'œuvre dans nos sociétés urbanisées et médiatisées qu'a bien décrit Elias (1996). Celui-ci parle d'un double processus d'accentuation du pouvoir de contrainte du temps (« juste à temps », « le temps, c'est de l'argent », « à temps tout le temps », etc.) au point que cela entraîne une conscience du temps tellement intériorisée que l'homme moderne a du mal à percevoir la dimension culturelle du processus. Dans certains cas, il récuse même l'existence de cette pression externe. C'est ce que nous avons pu vérifier par expérimentation chez les chercheurs dans un contexte international (Kouloumdjian et Chartier, 1990). Ce phénomène entraîne des conduites qui peuvent sembler contradictoires au premier abord. Comme celles de spécialistes dont le discours valorise une prise de recul, une relativisation des délais, alors que l'examen des cahiers de laboratoire ou l'enregistrement des communications téléphoniques indique que cette exigence temporelle est au premier plan de leurs préoccupations.

3.4 Vers de nouvelles compétences et de nouveaux métiers ?

Le thème de l'évolution des compétences et des métiers est pris en compte de façon récurrente par la plupart des télésalariés interrogés et par leur entourage professionnel avec, en toile de fond, un sentiment de porte-à-faux par rapport à des définitions de postes de plus en plus obsolètes, à des niveaux de responsabilité en recomposition, à des rémunérations aux bases dépassées.

Il faut bien comprendre que cette *remise à jour* constante des savoirs et savoir-faire n'est pas récusee en tant que telle. Bien que synonyme d'efforts, elle est aussi objet de fierté professionnelle. Elle fonde une recherche de formation permanente plus ou moins organisée, plus ou moins personnelle, y compris en dehors de l'entreprise.

En dehors de la question – majeure – de la reconnaissance sociale du télétravail en tant qu'activité professionnelle à part entière qui est de l'ordre du management, deux autres questions se posent donc :

- peut-on identifier des compétences génériques caractéristiques des professions du télétravail et lesquelles ? Y a-t-il des compétences spécifiques et lesquelles ?
- certaines situations professionnelles sont-elles à ce point innovantes qu'il s'agit bel et bien de nouveaux métiers ou de métiers en émergence ?

Sur le terrain, l'observation rejoint les revendications ou les opinions des télétravailleurs et, chez ceux qui sont salariés, celles de leurs supérieurs : outre la *capacité à s'approprier les technologies* nécessaires, la principale des compétences nécessaires à la situation est *l'autonomie*. Il s'agit pour les premiers de « savoir/pouvoir prendre des initiatives ». Les seconds utilisent le terme en l'assortissant de commentaires du type « un télétravailleur doit être quelqu'un de sérieux, consciencieux dans sa démarche et son travail, il doit par exemple respecter les horaires, on ne peut pas lâcher n'importe qui dans la nature », ce qui, à tout le moins, exprime une réticence vis-à-vis de l'exigence énoncée.

La capacité à savoir s'organiser, à être rigoureux, à *gérer son temps de travail et son espace professionnel et privé* est reconnue aussi comme très importante par tous. Mais, les hiérarchiques ajoutent que le télésalarié « ne doit pas se laisser envahir par la distraction ». On voit ici surgir la crainte du cadre qui ne sait pas réellement ce que fait au quotidien son télésubordonné et qui s'inquiète de son professionnalisme.

D'où, dans tous les cas, la nécessité d'ancrer des pratiques télématées sur un métier assuré auparavant. On ne devient pas télétravailleur parce que l'on possède un ordinateur, mais, d'abord parce que l'on a un savoir et un savoir-faire professionnels.

Enfin, il faut avoir les qualités de *sociabilité* permettant de garder le contact, d'aller chercher l'information si besoin est. L'exigence est donc, ici, aussi bien de l'ordre du cognitif que du relationnel. Si l'on est télésalarié, l'insertion préalable dans un réseau au sein de l'entreprise et l'intériorisation des rites et des savoir-être de l'entreprise (culture d'entreprise) est indispensable. Avant de s'établir comme indépendant, un professionnel a d'ailleurs également avantage à connaître le monde des entreprises classiques. L'encadrement relève aussi qu'un télétravailleur doit savoir vivre son isolement. Pourtant, si les hiérarchiques notent l'importance pour un télétravailleur d'être autonome, ils souhaitent aussi que cette autonomie « ne se transforme pas en indépendance » On se retrouve ainsi devant le paradoxe suivant qui peut être difficile à vivre pour le télésalarié : il doit savoir se débrouiller seul, gérer son isolement tout en ayant à l'esprit qu'il reste un salarié comme les autres, subordonné à un supérieur. La situation est évidemment moins tendue pour le

télétravailleur indépendant qui doit certes concilier socialité et travail isolé, mais non cette contradiction avec la dépendance hiérarchique.

3.4.1 L'autonomie

Des quatre qualités dont il est fait état, l'autonomie est la moins simple à prendre en compte, d'autant plus qu'elle se pose en valeur très contemporaine, donc surinvestie. Centrée sur la dynamique personnelle, elle est liée à l'idée complexe de personnalité et s'inscrit dans la durée, au fil d'une démarche évolutive. Ce qui ne manque pas de provoquer souvent une confusion entre contenus d'action (pour la définition d'un poste ou un plan de formation, par exemple) et catégorisation des publics recherchés ou visés (comme en gestion prévisionnelle des ressources humaines).

Pour autant, il n'est pas si étonnant de la trouver liée dans les discours des uns et des autres à une obligation de lien social dans le cadre du télétravail. En effet, l'activité professionnelle s'analyse toujours à travers des rapports renouvelés en permanence entre structures sociales et structures psychiques. Or, les TIC, en tant que sociotechnologies, intègrent nécessairement les logiques économiques, sociopolitiques et symboliques de leurs concepteurs. Comme produits d'individus organisés et insérés dans des institutions sociales, elles traduisent aussi les nécessités, les contraintes, les représentations des domaines de production auxquels elles s'appliquent. Les producteurs ne manquent pas, eux-mêmes, d'intégrer les possibilités et les aléas de toute innovation de ce type¹. Il y a donc constamment transformation d'un domaine par l'autre, un effet de médiations croisées. Ce qui a pour conséquence que l'individualisation présumée que sont censées entraîner les TIC s'accompagne souvent d'une exigence de socialisation accrue.

On trouve une confirmation de ce phénomène dans les résultats obtenus par l'équipe de M. Gollac, à la division *Conditions de travail et relations professionnelles* du ministère du Travail (Gollac, 1989). Globalement, il y est mis en évidence que les cadres et professions intermédiaires tirent une partie non négligeable de leur pouvoir de leur réseau social de communications. Celles-ci sont plus riches, plus variées, moins prescrites, plus médiatisées, de plus longue portée que chez les simples exécutants. Ils peuvent ainsi influencer également le travail de salariés qui ne sont pas leurs subordonnés.

Sur un autre plan qui a quelque rapport avec notre réflexion, M. Gollac note que dans le travail de « type artisanal » (qui peut se retrouver en milieu industriel, dans un poste de secrétaire ou de commercial qui gardent toujours une marge de manœuvre, par exemple), les communications se trouvent plutôt orientées vers l'extérieur, alors que dans un travail de « type industriel », elles sont orientées vers l'intérieur de l'entreprise. *A contrario*, les

1. On parle même de « conception (de dispositif numérique) assistée par l'utilisateur ».

procédures que suivent un employé des télégrammes, un comptable, un ouvrier de la RATP sont très formalisées en interne.

Il souligne, enfin, que le « champ d'action », notion un peu floue mais qui permet de jauger l'étendue du champ sur lequel peut s'exercer l'influence professionnelle, est d'autant plus étendu que la qualification, au sens des conventions collectives, est élevée. Son ampleur corrèle le niveau de responsabilité et de liberté d'initiatives. En d'autres termes, plus le champ d'action d'un salarié est grand, plus son travail est personnalisé. Cela n'équivaut pas à un travail sans normes, plutôt à une différence entre un état d'exécutant dans lequel les règles de détail sont imposées par avance et une situation de cadre où les normes globales sont internalisées et peu modifiables dans leur finalité.

À quel niveau se situe donc la manifestation de l'autonomie ? Est-elle réactionnelle au contexte ou constitue-t-elle un trait fondamental de la personnalité ? On sait qu'il y a débat entre les différents acteurs du milieu professionnel et nous ne souhaitons pas entrer ici dans la recherche d'une définition englobante et consensuelle qui fait encore défaut (De Terssac, 1992). En revanche, il nous paraît opératoire de considérer les différentes formes d'autonomie observables en milieu de travail. En effet, il est par exemple essentiel de distinguer un comportement d'autonomie opérant en fonction d'une délégation de pouvoir dans le cadre de la mise en place du management participatif ou de la gestion par projet, et celui qui résulte de la résistance des salariés d'exécution aux contraintes des règles trop prescrites. Un autre axe discriminant pour l'analyse serait aussi de prendre en compte le type d'objets sur lesquels s'exerce l'influence de professionnels « autonomes » : s'agit-il d'influencer les procédures de travail elles-mêmes, de manifester une indépendance vis-à-vis de l'encadrement dans la liberté de mouvement ou le choix des postes, ou encore d'influer sur les résultats du travail en termes de quantité ou de qualité des produits ou des services ?

Les manifestations d'autonomie procédurale dans le travail sont de toute manière toujours encadrées en dernier ressort par des règles de contrôle, qu'elles émanent du collectif professionnel proche (entreprise) ou distant (ordre ou syndicat de profession libérale). Un très intéressant travail d'identification des différentes formes d'autonomie procédurale en milieux industriels a d'ailleurs été conduit par A. Valeyre à partir de l'enquête « Conditions de travail » du Centre d'études de l'emploi (1998). L'auteur y montre de façon très fine combien le degré d'autonomie procédurale dont dispose un salarié varie en fonction du secteur d'activité industriel, des formes d'organisation à l'œuvre, du contenu cognitif et informationnel du travail et des pressions marchandes qui influencent le marché. Une de ses conclusions majeures est que l'autonomie procédurale tend plutôt à se développer dans les secteurs de travail peu répétitif, très qualifié et à contenu informationnel coopératif et événementiel élevé (par exemple, en aéronautique : réaction à la panne ; dans l'édition : réaction au scoop).

Cette étude montre bien, toutes choses égales par ailleurs, que si le tertiaire est le lieu d'élection du télétravail, la question de l'autonomie comme critère de compétence est à analyser en profondeur, aussi bien en relation avec la définition des postes à délocaliser (indépendamment des salariés qui les occuperont) qu'en relation avec l'ensemble de la situation dans lequel s'insèrent ces postes de travail, des règles qui les structurent et des rapports possibles d'adaptation ou de reformulation de ces règles par le futur télésalarié.

Cette analyse prend ainsi nécessairement en compte dans le même temps, l'évaluation de la capacité à gérer son projet de travail dans le temps et l'espace, l'appréciation de l'intensité des règles sociales afférentes aux caractéristiques du poste et du degré de liberté supportable par les candidats pressentis, le niveau de maîtrise du dispositif technique.

3.4.2 À nouvelles compétences, nouveaux métiers ?

Quant à la sous-question concernant l'existence de compétences spécifiques, un état de la situation élaboré à l'aide d'une revue de presse spécialisée et grand-public francophone entre 1996 et 1998, doublée d'une recherche sur les sites Internet anglophones consacrés au sujet en 2002 nous conduit à penser qu'il s'agit presque toujours de compétences de mise en œuvre de savoir-faire liées aux TIC. En d'autres termes, on observe qu'un certain nombre de métiers évoluent en intégrant progressivement la dimension informatique et télématique dans l'activité professionnelle de base. Nous proposons dans le tableau suivant, à titre d'exemple, un certain nombre de professions bien repérées dont les nouvelles activités correspondent, au fond, à une traduction moderne et créative d'anciennes pratiques.

3.4.3 De nouvelles compétences pour d'anciens métiers

Métiers	Connait les spécificités des TIC et leurs usages	Objectifs professionnels
Formateur		faciliter l'apprentissage via les TIC
Gérant de cyber café		gérer l'organisation d'un parc de PC reliés à Internet dans un café
Juriste		devenir spécialiste du droit d'auteur, de la concurrence sur Internet
Gestionnaire		servir d'interface entre les services informatiqueet le SI de gestion
Musicien		concevoir, réaliser et éditer de la musique grâce aux TIC
Médecin		diagnostiquer et soigner via les TIC
Bibliothécaire		rechercher et classer des infos du Net

Tableau 10.1

Autour des nouvelles activités professionnelles activées ou engendrées par les TIC, on identifie ainsi trois groupes de compétences :

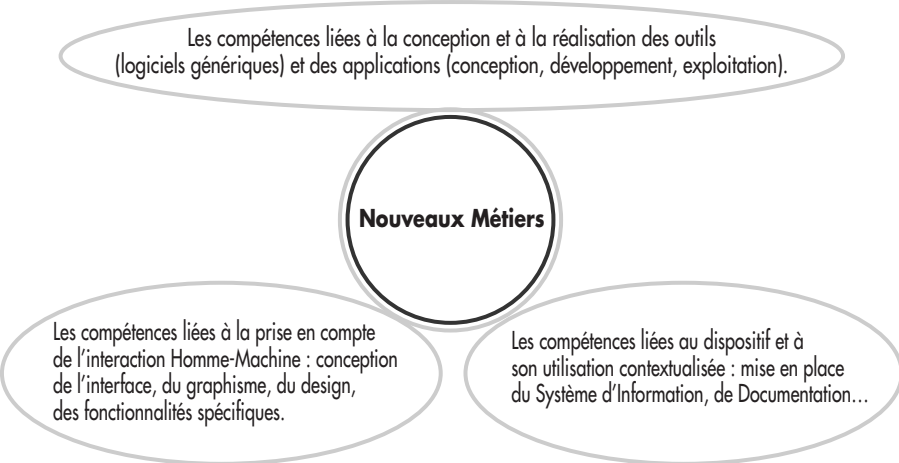


Figure 10.2

Cela configure, sous réserve d’y consacrer l’essentiel de son temps de travail, des activités professionnelles qui se constituent en réels métiers et donnent matière à recrutement. Lequel est d’ailleurs difficile en raison de la jeunesse du phénomène. À l’heure actuelle, on repère comme *nouveaux métiers spécifiques* :

Provider	Met en place, fournit et commercialise des accès au réseau.
Webmaster	Crée des sites Web, les gère, les actualise.
Animateur de forums	Organise les discussions, régule interventions et contenus.
Responsable de veille technologique	Cherche, trie les informations circulant sur les réseaux, les actualise, les met en forme, les transmet.
Développeur HTML	Code les programmes pour créer texte, son, image.
Téléopérateur	Reçoit et répond aux appels téléphoniques de clients : télémaintient, informe, documente des dossiers, vend...
Spécialiste réseau	Gère la sécurité et l’administration du réseau, son bon usage.
Concepteur graphique	Utilise les médias pour diffuser un message : crée, invente par le son, le texte et l’image.
Administrateur de services électronique	Administre les bases de données.



 Consultant en système d'information	Conseille pour le management des TIC, leur adéquation avec les besoins, les changements induits.
Concepteur/développeur d'interface	Crée des interfaces homme-machine, les améliore, les teste.
Développeur d'applications	Crée et programme des applications.

Tableau 10.2

On observe que si la plupart des métiers en émergence sont fortement issus de l'activité informatique, d'autres (animateur de forum, consultant en management des S.I., téléopérateur, scénariste interactif...), se situent à l'intersection entre informatique, sciences sociales, art, etc. Il ne s'agit pourtant pas à notre sens d'un simple prolongement d'activités professionnelles initiales. En effet, la prégnance des TIC est telle qu'elle exige une authentique et profonde synthèse de plusieurs types de compétences, laquelle aboutit à la mise en place d'un nouveau métier avec ses caractéristiques spécifiques.

Un domaine d'application illustre bien le type d'évolution possible : celui de la formation. La transformation du métier de formateur a, en effet, été décelée et prise en charge il y a déjà d'assez nombreuses années en France dans le cadre de la formation continue. Et c'est bien au niveau des activités comme à celui des rôles et des compétences qu'ont été pointées les évolutions. Ainsi, un travail collectif engagé sous la responsabilité de l'ARDEMI¹ avec un « club d'utilisateurs », industriels ou institutionnels de la formation permanente entre 1993 et 1994 a mis en évidence le mouvement de fond que sous-tendait l'utilisation de plus en plus importante des TIC en formation. Les auteurs, bien que conscients des limites apportées aux résultats par une démarche essentiellement qualitative, avaient cependant pu identifier quatre nouveaux rôles sur les quatorze constitutifs des différents métiers de « formateur » : responsable de centre de ressources multimédias, chef de projet multimédias (conception et administration de produits multimédias), tuteur (aide individuelle, au sens anglais du terme), animateur/moniteur. Par ailleurs, sur les vingt-huit compétences recensées, on notait le fort impact des TIC aussi bien au niveau des habiletés liées à la maîtrise de l'ordinateur et de la télématique, qu'à celles en relation avec les caractéristiques cognitives à mettre en œuvre dans l'utilisation des systèmes

1. L'ARDEMI (Association pour la recherche et le développement des multimédias interactifs pour la formation et l'éducation) fondée en 1984 à Écully (France), travaille sous la forme d'un collectif d'institutions qui conçoit et utilise les TIC dans des projets éducatifs et de formation.

d'information et des bases de données ou à la transformation des processus d'apprentissage.

Il est clair que, dans la plupart des secteurs professionnels, les compétences vont se trouver profondément remaniées. Ce qui n'est pas sans poser problème dès lors que l'institution professionnelle cherche à gérer les ressources humaines. Pourtant, là encore, si l'analyse précise, minutieuse, est nécessaire¹, il faut reprendre de la hauteur pour atteindre l'essentiel.

3.5 *Le management par et pour ses acteurs*

Notre expérience du télétravail nous a fréquemment conduits à organiser l'observation et la réflexion en matière de télétravail sur l'évolution du lien social. L'intérêt de cette démarche se trouve conforté par une enquête substantielle sur « Les mondes sociaux de l'entreprise » (Francfort, Osty, Saint-saulieu et Uhalde, 1995). Centrée sur le développement économique et social d'une centaine d'établissements (sans que l'usage des technologies d'information et de communication fût le critère déterminant dans la constitution de l'échantillon), elle met en évidence un certain nombre de points forts qui expriment et focalisent les craintes, les convictions et les attentes des différents acteurs sociaux de cette ère postindustrielle qui se cherche et peine à se mettre en place. Plusieurs ont retenu notre attention comme très éclairants pour notre propos.

Outre le thème de l'évolution des métiers et des compétences déjà abordé, ce qui s'exprime avec force, c'est une demande de reconnaissance de l'utilité sociale des pratiques professionnelles, en particulier, dans les milieux qui combinent pratiques techniques, relationnelles et/ou conceptuelles nouvelles. Selon les auteurs de l'enquête, la dynamique collective de réussite est seule à même, dans un contexte général mobile et insécurisant (mondialisation, concurrence, réactivité, technologies) de *fonder la cohésion sociale*. Ainsi, la pierre angulaire de cette construction de la cohésion sociale est bien *l'identité professionnelle de chacun dans une collectivité de pairs* (au sens du compagnonnage qui n'exclut pas la hiérarchie).

En tout état de cause cependant, l'identité professionnelle ne se décrète pas, ne peut faire en aucune manière l'objet d'une note de service ou de tel avenant au contrat de travail. Elle est, ou n'est pas, le patient résultat de l'implication délibérée de chacun des acteurs en jeu. Quelles en sont les conditions ?

1. Ainsi, depuis plusieurs années, l'ADBS, association professionnelle qui regroupe les personnels de la documentation et des bibliothèques s'applique à repérer les différentes configurations que peuvent prendre d'ores et déjà les métiers du champ sous l'influence des TIC. Elle a identifié quarante-neuf emplois types avec leur niveaux de qualification. Ceux-ci sont consultables sur Internet : <http://www.adbs/viepro/profess/métiers/html>.

3.5.1 *En finir avec les expériences¹*

On le constate, trop de télétravailleurs ont le sentiment désagréable de servir de cobayes dans des expérimentations dont ils cernent peu ou pas les tenants et aboutissants, alors même qu'ils en sont les acteurs volontaires, voire enthousiastes (tout du moins à leurs débuts).

Du côté de l'institution, l'invocation fréquente de la résolution d'un « problème personnel », fût-elle enrobée d'un souci de ne pas laisser se perdre un savoir ou un savoir-faire, pour expliciter une décision de mettre en place une situation de télétravail, souligne le caractère expérimental, ponctuel, isolé, au coup par coup, réactif de trop nombreuses décisions.

Or c'est pourtant un véritable paradigme du travail qu'il s'agit de redéfinir, tenant compte aussi bien des variables technologiques que des variables organisationnelles et sociales. Ainsi, au niveau européen, le Forum européen de l'organisation du travail a-t-il articulé plusieurs variables clés dans un ensemble de directives destinées – en maintenant de hauts niveaux de conditions de travail – à favoriser la prise de conscience d'une nécessaire cohérence dans la mise en œuvre des innovations d'ordre technique et organisationnelles.

La prise en compte de la complexité du problème, mais aussi de son importance actuelle, a conduit, paradoxalement, les membres des groupes de travail à recommander une réflexion collective très en amont de la situation même de télétravail.

Nous citerons ici quelques-uns des thèmes suggérés aux fins d'élaborer un cadre de références à partir duquel mettre en place, dans chaque organisation, des directives sur le télétravail. Ils nous paraissent exemplaires de la distance et de la hauteur de vue qui doit présider aux décisions à ce sujet :

- « ... revoir la définition de la notion d'emploi et de celle de la situation travail... ;
- mettre l'accent sur les concepts de développement existant pour que des partenariats se forment et fassent connaître les mises en œuvre exemplaires... ;
- inventer de nouvelles pratiques de travail et créer un climat de nature à optimiser les chances de développement du travail à distance (plan social, économique, environnemental)... ;
- fournir l'information et faciliter les négociations dans le cadre des conventions collectives... ;

1. Nous ne méconnaissons pas, pour autant, le poids des enjeux organisationnels et nous savons qu'une phase « d'expérimentation » a néanmoins le mérite d'isoler le processus d'innovation en cours des tentatives de le réguler, de le réintégrer dans le lot commun des règles et directives qui rassurent l'institution (et préviennent d'un risque de « contamination » insécurisante).

- augmenter le niveau de qualification et de formation permanente des employés... ;
- donner aux “comités de travail à distance” l’opportunité d’agir dans les entreprises, la possibilité d’évaluer les procédures pilotes... ».

Toutefois, sur le terrain, reste la difficulté à mettre en place les procédures de changement. Et ce n’est pas rien. L’expérience de la prise en compte du changement dans quelque organisme que ce soit (individu, groupe, organisation, nation) est, on le sait, une aventure intellectuelle, psychologique, physique.

C’est donc toute la chaîne sociale qu’il faut mobiliser, dynamiser et rassurer dans le même temps, car ce qui fait problème, est d’abord question de représentation. La façon dont chacun vit actuellement sa fonction et ses relations professionnelles à autrui retentit forcément sur l’idée dont il se représente le futur de son poste, de son service, de son agence.

En effet, à force de segmenter les entreprises en unités fonctionnelles, celles-ci ont tendance à se différencier, à tel point que la vision d’ensemble vient à échapper à ses membres. Non qu’ils la méconnaissent nécessairement, mais que son importance leur semble de plus en plus abstraite. C’est pour cette raison que cette tendance centrifuge doit être contrebalancée par un projet fédérateur incluant tous les acteurs sociaux.

C’est donc aussi bien sur les plans hiérarchique et fonctionnel qu’il faut veiller à réduire la résistance au changement. Patesson et Hoeymans (1986) évoquent précisément cette responsabilité des niveaux de direction à l’origine des processus de changements. Ils pointent en particulier les risques d’une « gestion tactique de l’évolution menée par des gestionnaires qui appliquent la réalisation progressive de projet au moyen d’une politique des petits pas en lieu et place d’une gestion stratégique qui inclut l’évolution dans ses réalisations... ».

3.5.2 Une préparation multicritères

Il nous apparaît que deux critères, en particulier, sont insuffisamment pris en compte dans la décision de mettre en place le télétravail au niveau d’un service. Ce sont ceux qui ont trait au choix de l’emploi et au choix de l’employé. La situation actuelle se comprend dans la mesure où, le plus souvent, on a affaire à une décision réactive à une initiative personnelle ou à la recherche de solution pour un problème individuel.

■ Le choix de l’emploi

Le métier de base qui doit prendre forme de télétravail devrait à notre avis¹ :

1. Nous excluons ici les emplois peu ou pas qualifiés, en interactivité constante avec la clientèle et qui relèvent d’une logique différente.

- non seulement pouvoir être réalisé par télématique mais trouver dans les ressources potentielles de celle-ci une *valeur ajoutée*¹. Traiter ou instruire des dossiers, par exemple, correspond à un travail intellectuel. Celui-ci peut donner certes lieu à la rédaction d'un rapport rédigé avec un traitement de texte. Le produit peut sans difficulté être transmis par courrier électronique en pièce attachée. Mais la plus-value en termes d'innovation est mince. Il faudrait considérer s'il n'y aurait pas matière à « enrichir » la tâche. N'est-ce pas le moment, en fonction des aptitudes ou compétences du futur télétravailleur, d'élargir la base des données sur lesquelles il travaille ? En tout cas, la nouveauté ne se résumera pas à une amélioration du support d'écriture. Il ne faut pas, non plus négliger la variété des outils télématiques à disposition. Des recherches précises sur le sujet (Comtet, 1998) ont mis en évidence la nécessaire liberté vis-à-vis des fonctionnalités du dispositif dont doivent disposer les téléacteurs si l'on veut tirer parti de leur autonomie ;
- si le lien professionnel par le réseau est indispensable, il faut, de surcroît, que le métier soit bien maîtrisé par son titulaire, sans interdépendance importante en présentiel avec d'autres collègues. Il convient que le télétravailleur soit capable d'assumer seul l'ensemble des phases et tâches qui constituent son activité professionnelle, au moins sur une durée de quatre jours. Il lui restera toujours les contacts par fax, téléphone ou mail qui auront le mérite de le décentrer un minimum de son travail (pensez à ce qui arrive lorsque l'on part, de bonne foi, chercher une information dans un bureau au bout du couloir...), en attendant la journée hebdomadaire pour les rencontres indispensables.

Il s'agit donc aussi d'opérer un décalage culturel et de proposer une réévaluation des résultats attendus du poste, en termes de performances les plus claires possibles du point de vue du contenu, de son niveau de qualité, de la forme que devront prendre l'activité et son compte rendu, du ou des supérieurs qui seront le ou les répondants, de l'échéancier et du mandat global dont l'agent sera investi.

■ Le choix de l'agent

Un autre angle de vue dans la prise de décision correspond à la personne de l'agent lui-même. Une étude conduite en Grande-Bretagne (pays qui a développé plus rapidement que la France les diverses formes de télétravail), entre 1992 et 1993 (MTAB, 1993) apporte une réponse de fond, loin

1. Il devrait aller sans dire que l'outil télématique en jeu doit être fiable, adéquat, en état de bonne marche, performant ; que l'accès au réseau doit s'accorder aux besoins réels du télétravailleur et que l'aide à celui-ci doit être rapide. La constatation de trop de dysfonctionnements sur ce point, même dans de grandes entreprises industrielles, incite à redire fermement ce qui peut sembler un pré-requis évident.

des typologies en prêt-à-appliquer. Le point principal est que *la personnalité est un des facteurs du choix. Elle n'est pas le facteur prépondérant.*

C'est dans l'aspect individuel du dispositif que joue la question de la personnalité. Alors même que les autres facteurs du contexte jouent en faveur de la mise en place du télétravail, il demeure possible qu'un travail de ce type ne convienne pas réellement à quelqu'un même volontaire (on le constate dans certaines sessions de formation au télétravail). Tout le monde n'est pas habitué à une situation d'autonomie en termes de suivi de travail et de contrôle. Certains agents peuvent avoir encore un réel besoin de soutien et de réassurance par l'encadrement.

La gestion du temps peut également poser problème soit dans le respect des règles contractuelles minima, soit, au contraire, dans la maîtrise des dépassements d'horaires auxquels peuvent être conduits des télétravailleurs. Le corollaire de ce comportement est l'incapacité éventuelle à gérer la différence entre espace professionnel et espace privé et ainsi la tendance à générer des conflits qui auront forcément un retentissement sur le travail. Enfin, le besoin de relation sociale en présentiel est essentiel pour certaines personnalités. Nous avons par ailleurs souligné (Kouloumdjian, Armellino et Montandreau, 1995) que le niveau de qualification jouait un rôle non négligeable dans cette recherche de socialisation.

3.5.3 *La sensibilisation des collègues*

Nous évoquions plus avant la nécessaire implication de la chaîne des acteurs sociaux. Après la direction et les intéressés de base (nous reviendrons plus loin sur la préparation du futur télétravailleur), complétons notre inventaire par des éléments du contexte social la plupart du temps oubliés : les collègues. Sauf en ce qui concerne leurs représentants officiels, encore que leur position soit encore, en France, assez ambiguë (Le Roux et Turbésuetens, 1998)¹.

Alors même que, dans les instances régionales ou nationales, on trouve parfois des interlocuteurs très au fait des avantages et contraintes du télétravail et surtout très conscients, qu'actuellement, il s'agit d'un mouvement irréversible, sur le terrain les syndicalistes sont souvent bien plus réticents. Leur attitude n'est, bien entendu, pas sans incidence sur le comportement des autres salariés. Et alors même que l'on serait attentif, dans un service, à informer clairement et en temps utile les collègues d'un futur télétravailleur, si les représentants du personnel ont une attitude de rejet du processus, au final l'ambiance sera négative.

1. Pour une approche culturellement assez proche, on pourra, par exemple, se référer au document rédigé par les syndicats anglais : *New Technologies at Work*, Consultative Document, Trades Unions Congress (UK), 1996. On peut par ailleurs consulter le site web de la CFDT : www.cfdt.fr qui inclut de nombreux liens avec d'autres organisations.

Il ne faut pas oublier que si la journée de retour obligatoire en entreprise à laquelle bon nombre d'entreprises accordent, avec raison, une certaine importance, vient ponctuer le travail à domicile, son impact est à double tranchant : la journée peut être de « retrouvailles », débarrassée des frictions quotidiennes mais elle peut aussi être le réceptacle de réflexions plus ou moins acerbes qui prendront d'autant plus de poids qu'elles seront concentrées en quelques heures. Le fil de l'appartenance sociale risque de ne pas tenir très longtemps.

3.5.4 *La formation des managers*

Dans les entretiens avec l'intervenant, les télésalariés manifestent fortement leur besoin de se sentir appuyés par leurs supérieurs hiérarchiques. Cela signifie que ces derniers doivent exprimer un accord qui ne soit pas que de principe et, plus encore, manifester leur confiance face à un travail qui sera effectué en dehors de leur contrôle physique immédiat : une petite révolution si l'on s'en tient aux habitudes et surtout aux principes qui fondent la notion d'encadrement au regard du droit français. On le sait, la résistance au changement est universelle. Les cadres ne font donc pas exception. De surcroît, la redéfinition de leur pouvoir est en jeu. Motif sinon raison de plus pour craindre la mise en place du télétravail.

Il nous semble que, finalement, les craintes des cadres, avouées ou non, tournent autour d'un thème majeur : celui de la disparition de l'encadrement, en particulier intermédiaire. Il est vrai que, dans les entreprises, on observe un réel raccourcissement des lignes de commandement après restructuration. Il n'est pas rare alors d'observer une réduction de moitié des niveaux hiérarchiques. À un niveau micro, la crainte est donc fondée.

Cependant, rien n'est moins sûr au niveau de l'ensemble de la structure. L'étude très nourrie que le Commissariat Général du Plan a lancée sur le thème de la modernisation des entreprises industrielles françaises et de son impact sur l'emploi et les qualifications (Greenan, 1996) permet de répondre à ce point, au vu des résultats croisés enregistrés dans des entreprises où ont varié les modalités de changement liées à l'introduction des nouvelles technologies.

Par rapport à la question qui nous intéresse, N. Greenan peut affirmer que le lien, fréquemment évoqué entre baisse des niveaux hiérarchiques et chômage des cadres n'est pas vérifié. Elle remarque que les nouvelles technologies ont plutôt tendance à équilibrer le rapport entre création et destruction des postes. Globalement, l'effectif des cadres s'accroît lors d'un changement techno-organisationnel même si le contenu de celui-ci tend à réduire leur sphère de responsabilité.

Cette information transmise aux managers, reçue et prise en compte – et c'est une œuvre de longue haleine – il demeure encore tout un travail de

préparation à organiser auprès des cadres dont certains subordonnés vont opter pour le statut de télétravailleur.

3.5.5 *La mise en condition(s) des télétravailleurs*

La terminologie utilisée l'est délibérément : le terme de formation rend compte, certes, d'un processus dans le temps, il peut renvoyer dans les faits aussi bien à la transformation qu'à la conformation (Cornaton, 1979). Nous voulons, quant à nous, souligner la nécessité d'une sensibilisation de l'agent candidat la plus contextualisée possible, tant du côté de l'entreprise que du côté de la famille. Et si la première n'a pas à empiéter sur la préparation du groupe familial à la situation prévue, la « raison sociale » de l'activité envisagée lui donne autorité à aborder avec son salarié les questions de bornage entre privé et professionnel qui ne manquent pas de se produire.

La mise en bonnes conditions, implique que l'on prête attention à l'horizon temporel et contextuel du candidat. Or il nous semble que ce qui attend le télétravailleur, c'est une exigence de réadaptation personnelle aux changements intervenant dans les différentes composantes et variables de son activité professionnelle, avec une augmentation sensible de la charge mentale. Ce processus correspond précisément au premier niveau d'un phénomène qui porte le nom, largement banalisé et souvent vidé d'une partie de son sens, de situation de stress ou « Syndrome Général d'Adaptation » (Selye, 1975).

Alors même que le candidat est ou a été volontaire, la pression de l'échéance peut le faire réagir d'une manière inattendue au projet de télétravail¹. Ce que nous voulons souligner, c'est que la phase d'alarme qui peut se déclarer (sans pour autant être explicite, voire consciente) n'est pas anormale. Il y a réellement risque de déstabilisation de la situation, de l'acteur dans son contexte, donc menace à quelque niveau que ce soit à l'équilibre établi. On nous permettra de rappeler à ce propos que l'équilibre est, tout de même, la manière d'être-au-monde la plus agréable et la plus efficace durablement².

Ce qu'il convient d'accompagner, c'est donc la seconde phase dite « de recherche d'adaptation » en réduisant les craintes injustifiées, par l'information, la rencontre avec d'autres télétravailleurs, avec les syndicats (lorsque ceux-ci acceptent de jouer le jeu), avec le supérieur hiérarchique (formé) et en précisant de la manière la plus concrète possible les facteurs qui vont participer à la réorganisation de la situation fondée sur un nouvel équilibre.

1. Notons que, même en dehors des situations de télétravail, les TIC sont souvent vécues comme générant du stress. Selon une enquête de l'IFOP pour Eurotechnopolis en 1998, 63 % de personnes interrogées disent ressentir une pression accrue et permanente.

2. Le management par le stress qui, le temps d'une mode, a fait figure de panacée en particulier dans certains pays anglo-saxons, a très vite montré ses limites et sa dangerosité en termes tant individuels que sociaux.

Des tests en situation réelle d'un ou deux jours peuvent ainsi très bien prendre place après une éventuelle simulation sur le site d'entreprise. Le problème de réaction à l'isolement est nettement moindre pour ceux qui travaillent en télécentre. Cependant, il est également essentiel de s'assurer de leur absence de dépendance vis-à-vis des anciens collègues et supérieur et de leur maîtrise des nouvelles tâches qui vont leur être confiées.

Dans la situation d'accompagnement qui est recommandée, il est important, pensons-nous, de ne pas rester sur la défensive mais, de surcroît, de souligner ce que la situation peut avoir de valorisant pour l'individu. La prise de risque qui correspond au choix du futur télétravailleur peut aussi signifier renouveau d'activités innovantes, volonté de se confronter à soi-même, de se dépasser. C'est un enrichissement qu'il escompte, pas uniquement du confort et un repli comme on le lui renvoie trop souvent dans son environnement professionnel classique.

S'il fallait de quelques mots résumer notre propos, nous choisirions d'insister sur la nécessaire prise en compte de l'ensemble des processus d'élaboration des règles dynamiques qui construisent la réalité sociale du télétravail. L'activité de régulation, issue de l'action collective des différents acteurs en jeu y a une place essentielle et la notion de projet y fonde l'activité de chacun et lui donne sens. C'est en cela même que la régulation peut être synonyme de ressource en situation d'innovation.

4 Le psychologue au risque de l'intervention et/ou de l'expertise

Au regard des éléments qui précèdent, il nous semble que le télétravail gagne à être considéré comme une *forme d'organisation du travail*¹ en régime d'*ajustement*. Dès lors, le fil rouge de l'intervenant va être la recherche d'une cohérence entre stratégies individuelles et collectives, entre normes prescrites et autonomie, entre emploi et vie privée dans laquelle les TIC sont un révélateur, un moyen, une contrainte et, peut-être, une chance.

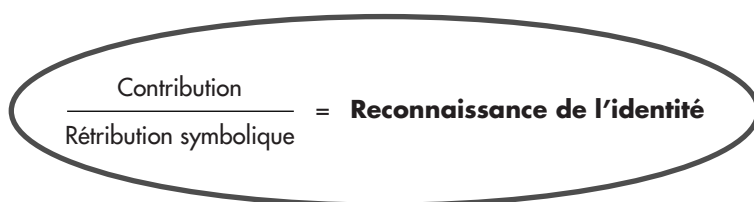
La démarche du psychosociologue va consister à penser des acteurs professionnels en construction en interaction avec le milieu. Cela revient, dans le contexte, à mettre en place et en œuvre des cadres théoriques permettant de prendre ces acteurs en compte, dans un temps et un espace de plus en

1. Nous n'entrons pas ici dans le débat sur la valeur actuelle du travail et sur sa pérennité ou sa fin : d'autres auteurs l'ont fait dans cet ouvrage. Néanmoins, nous voulons souligner que la prise en charge des situations innovantes qu'engendre le télétravail ne peut se faire sans une réflexion de fond sur ce que devient le travail dans notre société au delà des épiphénomènes ou des événements. Mettre en perspective Gorz (1988), Méda (1995), pour partie Rifkin (1996) avec par exemple : Linhart (1997) et Zarifian, en particulier le chapitre 5 (1997), nous semble un préalable.

plus extérieurs aux institutions qui les encadrent, avec les exigences de créativité, d'innovation, d'adaptabilité qui rendent les activités professionnelles de moins en moins prédéterminées.

Dans cette visée, une conception du travail comme celle de Frayssenet (1994) nous paraît à la fois éclairante et opérationnelle. Il considère fondamentalement le travail comme une action, située, informée et informante, coordonnée ou coopérante, évaluée par autrui. Par action, il entend l'accomplissement pratique construit par le sujet social en fonction du contexte professionnel.

Ce vers quoi tend spontanément le télétravailleur, ce que le psychosociologue doit aider à mettre en place, c'est donc l'adéquation entre :



Sur le principe, la recherche de cohérence semble aller de soi. La rationalité est au principe même de la gestion. Dans la pratique cependant, on connaît la distance entre accord déclaratif et adhésion profonde et agissante à une équation dont seul le graphisme traduit une certaine stabilité.

En particulier, il convient d'être conscient, en répondant à la demande sociale que font les institutions à propos des métiers en évolution, que la gestion des compétences sous couvert d'adaptabilité à l'innovation socio-technique, fait parfois reposer sur le seul personnel une politique de transformation de l'entreprise. En valorisant le dynamisme des salariés, leur motivation, les aménagements individuels plutôt qu'une réorganisation concertée et explicitée entre tous les partenaires sociaux, il y a risque de déconstruction de la culture collective, de déficit dans la co-construction du savoir et perte de lien social (Dugué, 1993)¹.

Plus largement et plus classiquement, le type de difficulté que rencontre l'intervenant en entreprise ou en organisation sur le thème du télétravail correspond, selon l'expression de L. Tanguy, au fait qu'il « doit se défier des interprétations qui lui sont fournies par les acteurs et s'en saisir pour étayer sa propre analyse » (1995). Cela n'est pas sans poser de problème sur le plan

1. On lira avec profit, à ce sujet, les résultats de la recherche de Dugué (1993) sur la logique qui peut sous-tendre certaines pratiques managériales en matière de compétences. On y souligne qu'en se référant aux compétences plutôt qu'aux postes ou à la qualification, c'est le rapport même entre les qualités des travailleurs et les exigences du travail que l'on modifie implicitement en occultant les retombées en termes de pouvoir.

épistémologique. D'autant plus que, ce faisant, il répond à la demande d'une certaine catégorie d'acteurs (direction, syndicats, usagers, ministère...) et que ses conclusions servent souvent à l'argumentation des uns face aux autres. Il y a donc nécessité préalable pour l'intervenant à faire expliciter au mieux par le commanditaire la commande d'expertise et, au cours de l'intervention, à être capable lui-même d'objectiver sa problématique et ses méthodes.

Lui demande-t-on, au-delà du factuel, de répondre la plupart du temps à une micro-question de société ? Il lui revient de mettre en perspective les résultats de ses analyses de manière critique et explicite en assumant autant que faire se peut des conclusions qui n'iraient pas dans le droit fil des demandes implicites.

Le presse-t-on d'agir avec rapidité pour construire, mettre en évidence des modèles interprétatifs de réalités nouvelles, mouvantes ? Il lui faut obtenir absolument une durée d'intervention significative pour ne pas recueillir des réactions transitoires, fugaces, des artefacts, alors que l'innovation socio-technique ne peut s'ancrer que dans un processus complexe et itératif. Le psychologue doit aider les individus à se sentir acteurs de l'histoire en train de se construire et à évoluer consciemment au rythme de la progression du changement.

Entre individus et institution, vécu expérientiel et description de phénomène, diagnostic et prospective, il y a pour le psychosociologue au mieux à gérer des tensions, au pire à résoudre la quadrature du cercle sociétal. En s'en tenant fermement à une attitude scientifique d'objectivation des intentions et des pratiques, il y a pourtant aussi matière à construire une ingénierie sociale valide et efficace, ce qui n'est pas rien.

On rappellera, enfin, qu'au même titre que les chercheurs, les praticiens engagés dans la prise en charge des processus d'innovation sociotechnique en milieu de travail ont à produire, pour la collectivité professionnelle et scientifique, des connaissances que celle-ci attend à propos de situations qu'elle connaît encore peu et maîtrise difficilement. Ce retour du terrain dans le conceptuel, cet ancrage de la réflexion de l'intervenant dans l'implication professionnelle (Kohn, 1986) qui est la sienne, quoique difficile, doit permettre de mieux cerner ce qui fait sens dans sa pertinence aux questionnements de la recherche.

LECTURES CONSEILLÉES

- BIANCHI J., KOULOUMDJIAN M.-F. (1986). *Le concept d'appropriation. L'espace social de la communication (concepts et théories)*, RETZ-CNRS.
- DUBAR C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- FISCHER G.-N. (1980). *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF.
- GALEGHER R., KRAUT J. (1990). « Technology for intellectual teamwork : perspectives on research and design », *Intellectual Teamwork*, New Jersey Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- LEA M., SPEARS R. (1991). « Computer-mediated communication, de-individuation and group decision making », *Computer-supported Cooperative Work and Groupware*, Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publ., Computers and People Series.
- LINHART D. (1991). *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil.
- RIFKIN J. (1996). *La fin du travail*, Paris, La Découverte.
- TERSSAC G. DE (1992). *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF.

11 LA PSYCHOLOGIE DU CONSOMMATEUR ENTRE MODÈLES THÉORIQUES ET PRATIQUES DE TERRAIN*

Introduction

Les recherches qui impliquent l'intervention active du psychologue dans le domaine de la consommation remontent aujourd'hui à une quarantaine d'années ; elles sont contemporaines du formidable essor de la psychologie sociale et de la mise à l'épreuve sur le terrain de théories qui n'avaient jusque-là franchi que timidement les portes des laboratoires. Elles répondaient, à nouveau comme on va le voir, à l'appel des économistes confrontés à l'explosion de la discipline consécutive à l'ouverture des marchés et aux possibilités financières des acheteurs potentiels, et en butte à des difficultés d'interprétation des comportements concrets différentiels de ceux-ci. Le développement même du concept « psychologie du consommateur » en lieu et place de *marketing* a accompagné le processus de plus en plus rapide de saturation de la production, sinon dans le domaine industriel, à tout le moins dans celui des biens de consommation.

La place de la psychologie en marketing

Jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale, les techniques et l'organisation de la production avaient mobilisé les efforts industriels ; l'analyse privilégiée de la position commerciale de l'entreprise n'apparaît qu'au moment

où la concurrence se généralise et où il importe pour la firme de mettre tous les atouts de son côté pour améliorer sa position. La fonction de marketing psychologique apparaît en corrélation avec l'accroissement constant des revenus des consommateurs, avec la satisfaction progressive des besoins fondamentaux et l'apparition de nouvelles demandes dans le domaine de la consommation. Ainsi, l'excédent de capacités de production des entreprises a conduit à rechercher des moyens – artificiels ou non – de vendre plus ou mieux.

Bien des auteurs ont analysé la prise de pouvoir grandissante du consommateur sur la relation avec le producteur et sa transformation en être « flatté, gâté, choyé », de même qu'ils ont insisté sur l'importance de la flexibilité des entrepreneurs eux-mêmes. On trouvera une vérification empirique de cette évolution dans les définitions successives du concept de *marketing* dans les congrès internationaux : depuis la perspective *firm oriented*, « terme qui désigne un ensemble d'actions menées par l'entreprise et dirigées vers le consommateur dans le but de faire en sorte que ce dernier achète les produits ou les services vendus par l'entreprise », jusqu'à la perspective *customer oriented*, « le marketing consiste à découvrir les souhaits du consommateur, à les transformer en services et produits et à faire en sorte que toujours davantage de consommateurs puissent bénéficier de ces produits ou services » (Hansen, congrès Esomar). Une définition plus récente proposait même pour le terme marketing : « L'application des principes et des méthodes psychologiques à la solution des problèmes économiques ».

Un cheminement parmi d'autres

L'intervention de la psychologie dans le domaine économique a pris bien des formes et a emprunté bien des chemins au fil des cinquante dernières années ; l'on proposera ci-dessous une vision particulière de cette intervention basée sur une partition temporelle en quatre chapitres, partition suggérée par Dussart (1983). Deux de ces chapitres relèvent plutôt de l'activité de l'économiste, deux autres impliquent clairement le psychologue ou le sociologue économiste. On comprendra ainsi les différences de traitement entre les moments qui relèvent des disciplines psychosociologiques et ceux qui relèvent de l'économétrie. Cependant, dans la mesure où un emboîtement existe entre les modes d'intervention méthodologique, l'on tentera de reconstruire le déroulement temporel des interactions entre techniques comme un tout, chaque époque d'une discipline conditionnant les mouvements ultérieurs des autres :

- dans un premier temps, le déséquilibre en matière de développement méthodologique entre l'économie et le psychologique conduit à la création de premiers modèles pseudo-psychologiques, et à un refus de la psychologie de transférer ses modèles propres ;

- dans un second temps, le courant des études de motivation se développe, tant sur le plan des contributions qualitatives (entretiens, groupes) que quantitatives (questionnaires sur mesure) ; les méthodologies statistiques, assistées par le développement de procédures informatiques se développent, qu'il s'agisse de *cluster analysis* ou d'analyse typologiques pour le versant quantitatif, ou d'analyse de contenu formalisée pour le versant qualitatif ;
- dans un troisième temps, la relative désaffection du courant des sciences du comportement mène à un retour vers des recherches dans le domaine de la modélisation économique, et la tentation de pouvoir prendre en compte dans l'étude du consommateur un grand nombre de variables individuelles ;
- dans un quatrième temps, l'on voit naître d'autres tentatives de formalisation de l'activité économique, basées cette fois sur les techniques issues de la méthodologie des entretiens et des questionnaires. Les modèles qui sont testés le sont non plus par rapport à des théories *a priori*, mais par rapport à des expérimentations de terrain. Certaines variables prennent force et sens dans l'analyse économique, comme l'« implication du consommateur », dimension complexe, mais accessible aux analyses multivariées... C'est une contribution à cette séquence que l'on trouvera dans ces paragraphes.

1 Théories et modèles relatifs au comportement du consommateur

1.1 *Le début d'une discipline : les rendez-vous ratés entre l'économie et le psychologique*

L'économiste a toujours demandé d'une manière ou d'une autre l'assistance des sciences du comportement, avec des résultats plus ou moins heureux ; Reynaud (1974) a montré toute l'importance de prendre en considération l'histoire des relations entre sciences sociales et économie pour comprendre les mouvements contemporains. Nous n'en relèverons que quelques aspects :

- on a pu parler d'un « syncrétisme initial » à propos de la naissance de la psychologie économique : Adam Smith mêle harmonieusement philosophie, psychologie et économie en 1776 dans son essai sur *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Les phénomènes économiques sont à la fois humains et complexes ; dans la recherche des lois économétriques, les règles rationnelles et les règles morales ne sont pas séparées. Smith puis Bentham (1812) accepteront l'idée que la réussite matérielle de l'homme est un bien en soi, protégé divinement ;
- l'évolution des deux disciplines va mener à leur éloignement, notamment en raison des spécialisations différentielles des domaines analysés. L'économie s'intéresse aux problèmes au moins partiellement

formalisables de la population (Malthus, 1798), de la rente (Ricardo, 1815) ou des crises (Say, 1803). Les différences de méthodologies vont créer le fossé, les techniques statistiques en développement constant d'une part, la croyance en des assertions philosophiques et de sens commun d'autre part ;

- le sentiment de l'impression d'intérêt du sens commun conduit à l'éclosion d'écoles de pensée économique dans un cadre psychologique, mais sans les psychologues. Menger (1871) fonde l'école psychologique autrichienne ou école marginaliste et instaure la primauté de l'analyse psychologique des besoins ou des jugements de valeur par le mécanisme de l'introspection. Au « sens commun », les marginalistes empruntent l'idée que les hommes, quand il s'agit de leurs intérêts matériels, sont relativement compétents, attentifs et raisonnables ;
- avec le début du XX^e siècle, les psychologues reviennent en force dans le débat, avec l'aide de deux mécanismes convergents : la psychologie édicte ses règles d'expérimentation et la sociologie s'érige en discipline autonome (Durkheim écrit en 1894 *Les règles de la méthode sociologique*) ;
- la psychologie sociale fait son apparition, le terme est créé par Gabriel Tarde en 1898 ; quatre ans plus tard, il écrira le premier essai psychosocio-économique : *La psychologie économique*. Il va s'opposer à la vision déshumanisée et rationnelle de l'*Homo œconomicus* proposée par les écoles économistes ;
- au début du siècle, et bien au-delà d'une querelle de mur mitoyen, l'insuffisance des apports de la psychologie est frappante ; en se focalisant sur des mesures de type physiologique d'abord, en développant la psychopathologie et la psychanalyse ensuite, les psychologues ont négligé systématiquement les aspects économiques du comportement humain, tandis qu'ils se penchaient avec minutie sur toutes ses autres manifestations. Un schéma mécaniste naît ainsi, l'image d'un consommateur ou d'un travailleur rationnel pour qui l'on peut ne pas tenir compte de réactions individuelles vécues comme irrationnelles. Nous le retrouverons dans bien des modélisations contemporaines ;
- le manque d'efficacité concrète des théories marginalistes, l'absence d'une véritable méthodologie d'observation psychologique des comportements, la nécessité de se pencher sur les besoins, les pulsions, l'irraisonné va rapprocher psychologues et économistes. L'émergence du courant clinique attire aussi les intérêts des économistes ;
- après 1920, le développement du courant behavioriste ne s'attache pas à l'analyse interne du mental ; il est vécu comme s'intéressant au comportement extérieur de l'homme. Une psychologie qui refuse l'analyse des éléments subjectifs de satisfaction ou de désatisfaction ne pouvait contenir les préoccupations économiques, ni conduire à l'élaboration de théories commerciales ;

- le courant clinique sera une déception cruelle ; il se développe en médecine psychiatrique avec Janet et son énergie mentale, avec Bergson et son flux psychique ; ni Freud ni Adler ne s'intéressèrent aux retombées possibles de leurs travaux en psychologie économique.

1.2 *La prévalence du questionnaire d'enquête comme méthodologie de l'étude du consommateur*

1.2.1 *Le choix d'une méthodologie d'investigation*

L'étude des attitudes et des comportements de l'homme en situation industrielle, économique, ou sociale implique toujours la mise en œuvre d'une méthodologie d'un type ou d'un autre liant l'analyste aux personnes qui font l'objet de son investigation. Le choix de cette méthodologie dépend d'un ensemble de facteurs internes ou externes relevant de la situation ; il n'existe certes pas de panacée simple qui réponde à tous les cas de figure, mais il va de soi que la différence entre attitude et comportement colore fortement le choix : il n'est en effet pas indifférent de savoir s'il est possible de valider rapidement le résultat de l'investigation.

Parmi les facteurs significatifs, il faut évoquer les contraintes de la situation elle-même : dans le choix entre l'observation, l'entretien, le groupe de discussion, le questionnaire, la simulation, l'expérimentation ou encore le recours à des outils cliniques d'analyse, certains éléments apportent une réponse : le nombre de personnes qu'il est possible de contacter théoriquement, le nombre de personnes qu'il est raisonnable d'attendre dans un échantillon de réponses, le caractère « public » ou « privé » du problème posé, l'endroit où il est possible de prendre contact, le temps dont on dispose pour interroger les contacts ou même les exigences particulières des demandeurs de l'investigation.

D'autres facteurs dépendent des dispositions propres à l'analyste lui-même, soit dans ses convictions, soit dans ses compétences. Ainsi, la mise en service d'un questionnaire complexe devra-t-elle être accompagnée simultanément d'une réflexion à propos des moyens d'analyse statistique des protocoles de manière à faire en sorte que la richesse de l'outil ne se perde pas dans la considération mièvre de quelques résultats sans grand intérêt. C'est pourquoi, et en particulier pour le cas du questionnaire, importera-t-il de prendre en même temps en considération les techniques d'analyse qui donnent leur véritable validité aux résultats au sens de l'investigation. Sur ce point, c'est le développement d'instruments d'analyse multivariée tels que l'analyse typologique (une modalité de la *cluster analysis*), ou l'analyse binaire classique (tout comme l'analyse des correspondances développée par Benzécri) qui ont apporté à la relation psycho-économique de nouvelles potentialités d'étude conjointe des consommateurs et des produits et services sur le terrain. Nous les évoquerons plus loin.

1.2.2 *Le point focal : vision psychologique ou sociologique du questionnaire d'enquête*

Dans le domaine du comportement économique, il est nécessaire de bien distinguer entre deux visions du questionnaire d'investigation, auxquelles nous donnerons ici les appellations quelque peu simplistes de « sociologique » ou « psychologique », de pouvoir faire la part de deux exigences qui ne passent pas par les mêmes questions, la vérité ou la réalité. Il peut même exister des cas où les deux perspectives coexistent dans le même questionnaire parce qu'ils apporteront des résultats différentiels que l'on pourra traiter en tant que tels.

Dans ses travaux, Lazarsfeld a montré l'intérêt du sociologue de se laisser guider par le contenu manifeste des éléments de ses échelles. Il sait que les items qu'il introduit font partie d'une configuration très complexe et que chacun n'apportera qu'un faible élément de corrélation. Le psychologue construit plutôt ses outils à partir d'un nombre restreint d'items, de variables ou de concepts dont l'utilisation fréquente améliorera la valeur prédictive ; travaillant sur une gamme réduite d'aptitudes, de données de la personnalité, il propose un niveau de mesure plus exigeant.

Dans bien des cas, la question posée porte en elle la réponse naturelle, en tenant compte du contexte dans lequel elle a été posée ; les questions d'implication personnelle, les questions stéréotypées ou de prestige, les questions qui mettent en cause le statut économique ou social du répondant ne peuvent que produire des réponses biaisées. Mais ces réponses biaisées, si elles ne correspondent pas à la « vérité » attendue par l'investigateur ne manquent pas d'intérêt pour le sociologue en ce qu'elles témoignent aussi de la relation entre l'investigateur et le répondant au travers des questions posées.

Les réponses à ces questions soulignent bien le statut de l'interrogateur par rapport au répondant et par rapport au climat qui entoure le problème traité. Tout l'environnement est ici dans la réponse, qui est un équilibre de composantes multiples et non évaluables : appelons ce mécanisme la « réalité » produite par la question. C'est ce mécanisme qui est à la base des études d'attitudes et des sondages d'opinion ; dans ce cas cependant, à l'occasion d'une élection par exemple, cette « réalité » peut être confrontée avec le résultat « véritable » ; s'il y a un décalage éventuel entre les deux valeurs, il reste à l'attribuer à l'un ou l'autre phénomène parasite jouant le rôle de bouc émissaire. On ne saurait formuler de question neutre pour quelque problème que ce soit sans *a priori*... il n'y a pas de méthode pour la trouver.

Le questionnaire du psychologue n'est naturellement pas une panacée ; il est souvent de construction complexe et peut passer « au-dessus de la tête » des personnes à qui il est destiné. Mais en règle générale, son dépouillement tient compte de la validité faciale des questions, et c'est peut-être le véritable projet qu'ayant proposé quelques règles de construction, l'on cherche à analyser celles-ci pour juger de leur valeur. Ces règles, lorsqu'il s'agit d'un questionnaire de type commercial, mettant en jeu soit des produits, soit une politique marketing, posent

d'autres difficultés ; ainsi, on ne peut échapper à l'impératif de poser des questions impliquantes puisque tout l'environnement du produit doit être concerné ; par conséquent, il n'est pas rare d'obtenir des réponses qui peuvent différer fortement du comportement qui sera le comportement réel du consommateur.

1.2.3 *Quelques modalités d'interrogation des consommateurs*

■ Les classements d'items

Une excellente technique de recueil d'informations est probablement la technique du classement d'items. Le classement permet une réponse rapide et claire et susceptible de validation pour des questions de type différent, le nombre d'items variant de six à quinze selon le degré de complexité du problème traité et la population à laquelle on s'adresse. On peut même ne demander le classement que pour les deux extrémités de l'échelle, en faisant l'hypothèse que le rangement fin des items médians au sens du jugement n'apporte qu'une information périphérique, et qui peut manquer de validité. Même dans les cas de très forte implication par le répondant, le classement place le sujet dans une situation qui peut l'empêcher de manipuler sa réponse pour peu que les items ne demandent pas de classer des « objets » par trop dissemblables sur le plan de leur désirabilité.

■ Les échelles de jugement d'items à n pas (échelles de Likert)

Les échelles de jugement sont les plus répandues dans les questionnaires, qu'ils émanent de psychologues, de sociologues ou d'économistes. La simplicité de la réponse demandée ici permet des applications multiples : chez les sujets culturellement les moins favorisés par exemple, ou encore lorsque les conditions de passation du questionnaire sont précaires ou mal contrôlées, lorsqu'on dispose de peu de temps ou que l'on se trouve devant une collection de petites questions qu'il est malaisé de réunir en un tout cohérent. C'est dans le recours à ces échelles que les remarques à propos de la différenciation entre vision psychologique et vision sociologique seront les plus pertinentes à garder en mémoire, en raison de l'apparente facilité de manipulation des items.

■ Les questions à caractère « projectif »

La réponse à une hypothèse peut emprunter un mécanisme plus clinique. En particulier, le recours au mécanisme projectif est parfois invoqué, comme il en est dans les tests projectifs classiques, surtout si le problème traité est sensible et si on a des raisons de craindre une trop grande implication des répondants dans l'investigation. À côté d'images de type T.A.T., on peut par exemple utiliser le principe du test de frustration de Rozenzweig. L'on peut aussi utiliser des épreuves de type symbolique ou sémiologique créées sur mesure.

1.2.4 Quelques principes guidant la construction d'un questionnaire

- Le nombre de protocoles est contraignant : nombre de personnes qu'on peut atteindre, coût-temps des investigations... On ne crée pas un même outil pour trente sujets ou pour trois cents, en particulier si l'on réfléchit aux possibilités opératoires ultérieures.
- À fiabilité constante, l'accroissement de la complexité du questionnaire permet de réduire la taille de l'échantillon ($\text{nombre} \times \text{complexité} = \text{constante}$).
- L'accroissement de la complexité des questions permet un accroissement des possibilités d'investigation ultérieure : analyses binaires ou factorielles simples, analyses typologiques, segmentations nécessitant un nombre suffisant de sujets.
- *A contrario*, l'accroissement de la complexité des questions est un facteur de non-réponse de la part des répondants.
- Le choix d'une méthode d'obtention des données n'est pas indifférent : enquêteur ou enquêtrice, *mailing*, téléphone fournissent des biais spécifiques.
- Le souci d'efficacité « tue » parfois les instruments d'investigation. Demander aux sujets des détails trop personnels peut éveiller leur méfiance et les empêcher d'être sincères pour les autres questions.
- Dans le doute, laissez une question « ouverte ». Il existe maintenant de très bonnes possibilités d'analyse du contenu des réponses libres. Le recueil de l'information est cependant malaisé dans ce cas et le recours à un réseau d'enquêtrices formées peut s'avérer indispensable.
- Bien d'autres biais peuvent agir sur le résultat : le meilleur questionnaire peut être influencé dans sa passation par le sexe, l'âge, la sympathie avec l'enquêteur !

1.2.5 Les méthodes typologique et factorielle, vecteurs du changement de perspective

Le développement des investigations et des sondages quantitatifs, tout comme la mise en œuvre de sociographies ou de psychographies, doivent beaucoup au développement des techniques de découpage typologique des populations : ils contribuent à la fiabilité des décisions de lancement de produits, ou des conceptions publicitaires. Les techniques typologiques permettent une quantification, non seulement du comportement de l'homme dans son ensemble, mais aussi de variables particulières à celui-ci.

■ L'analyse typologique

L'analyse typologique joue plusieurs rôles stratégiques dans le cadre de la psychologie des questionnaires qui méritent d'être soulignés en particulier lors de l'application de cette technique à l'étude du consommateur. Dans un premier temps, il importe de s'intéresser à la variance des réponses obte-

nues : une centaine de réponses à un questionnaire d'une quinzaine d'items produisent en effet probablement un certain nombre de configurations de réponses majoritaires, qui pourraient remplacer dans l'interprétation du psychologue le foisonnement des réponses individuelles. Mieux encore, l'on peut espérer créer ainsi des « types » ou encore des « styles », définis à partir de ces configurations, ce qui a par exemple conduit au développement des socio-styles, de la socio – ou de la psychographie ; en ces termes, l'on peut même penser que les travaux de segmentation de populations sur une base typologique ont conduit à quelques excès en matière de marketing ; il faut toujours se rappeler en effet qu'il n'y a de typologie qu'au sens de l'instrument d'investigation utilisé, et que la valeur de ce dernier conditionne la pertinence de la typologie et du découpage en styles.

Dans un second temps, la réduction de la population des répondants à un petit nombre de groupes va présenter des propriétés statistiques utiles pour l'interprétation des analyses factorielles qui feront suite à l'analyse typologique originale : si l'on suppose que le nombre d'items (de questions) excède le plus souvent la quinzaine, et que le nombre de répondants est toujours un nombre statistiquement grand, le rang de la matrice à traiter conduit à la prise en compte d'un nombre élevé de facteurs, et donc à une dissémination probable de ces derniers ; si au contraire, on a recours à un nombre de groupes largement inférieur au nombre de sujets, soit de trois à six groupes classiquement, la matrice traitée fournira de deux à cinq facteurs d'analyse. La consistance de ces facteurs en sera largement améliorée, au prix de la perte de petits facteurs relatifs aux fluctuations.

De plus en plus, on observe que l'adaptation des questionnaires d'investigation aux hypothèses et aux objectifs conduit à adopter des formes et des formulations particulières, où l'accent est mis davantage que nécessaire sur la liaison entre la collecte des données et les procédures de traitement ultérieur. Or chaque problème suppose la mise en œuvre d'un modèle préalable d'analyse ; le schéma de traitement des résultats doit tenir compte de ce modèle préalable : plus il sera contraignant, plus l'on rendra malaisées les possibilités de manipulation objective des données ; plus aussi il risquera de ne pas correspondre à la réalité des phénomènes étudiés ; chercher à dépouiller selon le modèle de l'analyse hiérarchique des résultats issus d'une échelle que l'on suppose être une échelle d'attitudes par construction, c'est s'exposer à ne vérifier ni le modèle, ni l'hypothèse sous-jacente à la construction de l'échelle.

Employer par contre des modèles plus faibles d'organisation des données, comme des techniques typologiques de *clustering*, qui ne visent, dans un premier temps, qu'à construire des groupements de répondants, c'est permettre au-delà la constitution de meilleurs modèles ; la psychologie économique a autant besoin de schémas de classification ou d'organisation des données que d'interprétations des phénomènes.

Dans cette perspective, les expériences présentées ont habituellement adopté un mode d'analyse multivariée, l'analyse binaire classique, soit une forme spécifique d'analyse factorielle.

■ L'analyse binaire classique

L'analyse binaire classique peut être assimilée à une double analyse factorielle en composantes principales ; Faverge a proposé cette méthode pour procéder à la comparaison des réponses de sujets évaluant des concepts par le biais d'échelles sur le plan multifactoriel (Faverge, 1973, 1975 ; Karnas, 1977, 1982 ; Karnas et Salengros, 1983). La technique relève du caractère dual de l'analyse factorielle : une analyse factorielle en axes orthogonaux est réalisée sur les colonnes de la matrice des réponses, soit les items ou échelles, les corrélations entre les lignes de la matrice formant la base de la métrique. Cette analyse se complète d'une seconde, réalisée cette fois sur les lignes de la matrice, les corrélations entre colonnes formant, à leur tour, la base de la métrique. Les axes factoriels résultent de la structuration des colonnes (habituellement les items) et permettent de situer les sujets (qui sont par exemple ici les groupes typologiques issus de cette méthode) par rapport à ces axes ; la correspondance entre les points figuratifs des items et ceux figuratifs des groupes typologiques permet l'interprétation de la position « relative » de ces groupes par rapport aux items.

On voit bien la richesse de ce mode analytique : si l'on suppose par exemple que les lignes sont constituées par des produits (ou des marques) et les colonnes par des items (ou des propriétés des produits ou des marques), une analyse initiale permettra de structurer l'univers des propriétés par rapport à l'ensemble des marques présentées : un premier gain est la structuration elle-même relative à l'ensemble des marques, un second la possibilité d'estimer les distances entre les marques par rapport à ces facteurs de structuration.

Mais imaginons que nous soustrayions une marque de l'ensemble proposé (ou *a contrario* que nous en rajoutions une autre), la nouvelle analyse va montrer quelle nouvelle structuration factorielle s'installe dès lors que l'univers des marques change ; quelles nouvelles distances peuvent apparaître entre marques dès lors que cette manipulation est réalisée, soit une excellente simulation des représentations du marché dans ce cas de figure... pour peu cependant que l'outil d'investigation (ici, la collection des propriétés) soit bien représentatif du marché. Un même raisonnement résulte de l'aspect dual de l'analyse binaire classique ; modifier l'ensemble des propriétés (par addition ou soustraction) peut conduire à une autre structuration factorielle, et donc produire une autre configuration de distances entre marques.

1.3 *Un essai de conceptualisation : vers la modélisation du comportement économique*

Avec les années soixante, apparaît la vérification expérimentale que si les questionnaires d'enquête peuvent être de bons moyens d'approcher le comportement différentiel des consommateurs, et notamment par la constitution de typologies, ils restent néanmoins tributaires des produits ou services spécifiques qu'ils servent. Ils fournissent des indices riches quant à des questions précises, mais n'apportent pas de réponse à la quête de modèles plus généraux et susceptibles d'être utilisés en quelque sorte transversalement à ces produits ou services. Les disciplines économique, psychologique ou sociologique vont s'affronter sur le champ de la modélisation.

1.3.1 *Le premier malentendu : le consommateur moyen ou le consommateur individualisé ?*

Les modèles nouveaux qui sont mis à l'épreuve peuvent tabler sur diverses avancées méthodologiques par exemple dans le domaine de la personnalité, ou dans celui des attitudes, valeurs et cultures, de même qu'ils bénéficient des travaux statistiques et informatiques qui permettent la classification des consommateurs (ou plutôt des répondants à une investigation simulée, soit les personnes qui endossent le rôle de « pseudo-consommateurs »). Ces modèles se basent cette fois sur une hypothèse optimiste, et de nature à mieux rencontrer les souhaits de prédiction exprimés par les économistes : de la somme d'un ensemble de comportements appréhendés au travers d'un instrument indirect comme un questionnaire de sondage, il devient plausible de simuler, de manière approximative, le comportement d'une population de consommateurs de façon à permettre des prises de décision économiquement assurées. Mais ces modèles eux-mêmes vont s'avérer peu fiables dans la pratique, bien que leur complexité prenne apparemment en compte un nombre de variables intermédiaires plus important que n'importe quel modèle comportemental. Il faut donc, soit penser autrement, soit accepter l'idée que nous n'avons pas exploré ces variables convenablement : après tout, la consommation n'est peut-être pas simplement la satisfaction de besoins, et le consommateur ne se soumet peut-être pas à l'image raisonnable de l'agent raisonnable qui cherche à optimiser ses ressources, et maximiser le bénéfice de ses revenus. Plusieurs auteurs spécialistes et spectateurs des mouvements de consommation vont souligner cette difficulté spécifique relevant de l'impossibilité de prédire correctement le comportement général à partir de règles purement rationnelles ; on sait que l'acte de consommation présente un versant matériel ou fonctionnel, et un versant imaginaire ou immatériel ; une partie au moins de ce versant imaginaire présente des rapports avec le versant fonctionnel, et peut aussi être en quelque sorte prédite par la plupart des modèles, mais une autre partie semble relever d'un inconscient non accessible ou de l'histoire individuelle. Selon les cas, celle-ci jouerait plus ou moins et biaiserait les pronostics rationnels. Bien

pire, dans certaines circonstances, notamment lorsqu'un instrument d'investigation est lui-même biaisé ou mal dimensionné, les déviations individuelles ne se compenseraient-elles pas, mais au contraire s'additionneraient, produisant des erreurs décisionnelles aux effets graves et préjudiciables.

1.3.2 *Les modèles du comportement économique : principe de base*

Les théories explicatives du comportement humain sont aussi celles du comportement économique bien que dans ce cas spécifique, l'on s'intéresse moins aux manifestations médiate qu'à l'acte final, achat *versus* non-achat. Dans ce cadre, les chercheurs ont pour la plupart distingué entre les variables qui décrivent l'homme en situation et les variables de son environnement large. L'élaboration des modèles du comportement économique empruntent donc la forme de processus formels de décision, dont l'on présentera ici quelques exemples pour montrer les différences de perspectives entre modélisation psychologique et économétrie.

L'une des modélisations parmi les plus simples consiste à distinguer complètement les caractères propres au consommateur et les caractères propres au produit, en cherchant à explorer l'interaction entre les deux ordres de dimensions. Une telle perspective est celle de Woods (1960) qui définit six classes *a priori* de consommateurs d'une marque donnée (les fidèles de la marque, les satisfaits des achats antérieurs ; les « rationnels » sensibles aux aspects rationnels d'une marque, clients conditionnels de celle-ci ; les « économes » qui décident sur la base de comparaisons des prix ; les « affectifs » de l'emballage et des caractéristiques physiques du produit (couleur, odeur, design...) ; les « symboliques » sensibles à ce que représente la marque achetée ; les « essayeurs » nouveaux consommateurs ou consommateurs d'opportunité) et six classes de caractéristiques des produits (les produits de prestige, symboles et vecteurs d'images et d'attributs sur un plan individuel ; les produits de maturité, révélateurs d'une certaine maturité dans le choix des marques et des produits ; les produits de statut, accordant l'ouverture d'une certaine classe ou catégorie sociale (c'est l'identité sociale par définition) ; les produits angoissants, parce que impliquants sur un plan personnel (savon, parfums, produits diététiques...) ; les produits esthétiques, faisant appel à la sensibilité ; les produits fonctionnels sans signification surajoutée). L'interaction entre ces deux ordres permet d'analyser une grille de trente-six cases mettant en jeu des stratégies particulières. Si l'on y prend en outre en considération des variables de personnalité en tant que prédisposition ou contre-indication, il y a là un modèle qui n'est pas sans intérêt pour l'action concrète.

1.3.3 *La place des variables psychologiques dans le modèle*

Si l'on admet que ce sont les enquêtes qualitatives ou quantitatives qui signent l'analyse de la variabilité des comportements individuels et leur insertion dans les modèles créés, les efforts de modélisation du comportement

rendent paradoxalement souvent bien compte de la perte d'intérêt vis-à-vis de ces enquêtes aux yeux des hommes du marketing pour qui les études de prix, les stratégies publicitaires ou de marché, les analyses de conditionnement paraissent les seules activités utiles ; cette perspective n'appréhende les caractéristiques cognitives et affectives de l'homme que comme des mécanismes médiateurs d'une réponse à des stimulations particulières.

■ La psychologie « absente »

Dans la théorie économique classique, ce qui se passe dans la tête du consommateur n'a que peu d'importance ; la boîte noire est contrôlée à l'entrée et à la sortie. Si vous connaissez l'ensemble des entrées, et que vous pouvez estimer les sorties (les réponses), il est indifférent d'investir le « processeur ». C'est la perspective de Kotler, dans la grande tradition behavioriste de Watson, qui ignore la « psyché », comme dans les modèles « organisme – stimulus – réponse » (figure 11.1).

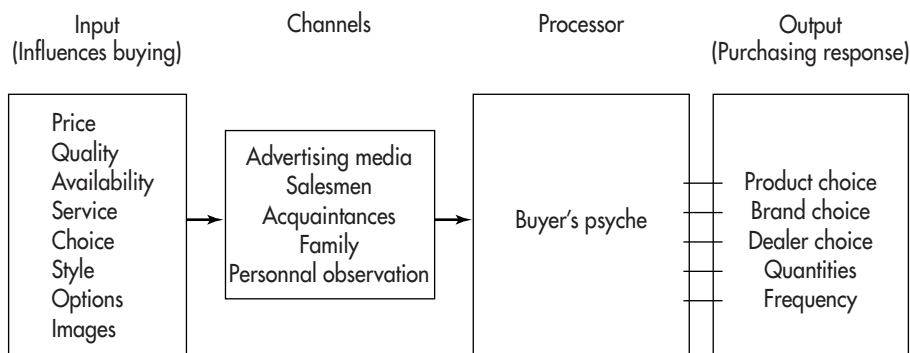


Figure 11.1

Exemple de mécanismes Input/Output (d'après P. Kotler, 1965)

■ L'environnement absent ou la dictature des variables internes à la personne

C'est à partir du schéma classique et hiérarchisé de Maslow que Faverge (1963) va développer un modèle spécifique dans le cadre de la décision d'achat et que l'on peut lire comme antithèse aux modèles de Kotler. Il se base sur les hypothèses de Maslow à propos de la satisfaction ou de la non-satisfaction des besoins, et au degré de conscience de ces derniers chez les individus, et dans sa théorie de la motivation.

Dans le modèle qu'il propose, Faverge (1963) analyse cinq « niveaux » qui rendent compte de presque toutes les variables psychologiques et économiques. Le niveau de la situation recouvre la majorité des variables d'appartenance de l'individu, à l'exception de ce que l'auteur appelle le niveau des rôles. Ce niveau recouvre naturellement le niveau de la situation ; la distinction permet de passer dans les analyses des questions d'appartenance aux

questions touchant les besoins ; les divers rôles que joue une personne permettant d'expliquer, sinon son comportement, en tout cas la manière dont elle justifie, rend ce point primordial dans l'interprétation des résultats.

Le niveau des besoins dérivant alors que celui des rôles, seul demeurera une indétermination sur son extension et son degré d'urgence. Il précède celui de l'analyse des avantages et désavantages de l'acte d'achat. C'est ici qu'on retrouvera tous les attributs de produits. Le modèle de Faverge est bien un modèle psychologique en ceci que le produit ne peut agir que de manière subordonnée à une disposition propre au sujet.

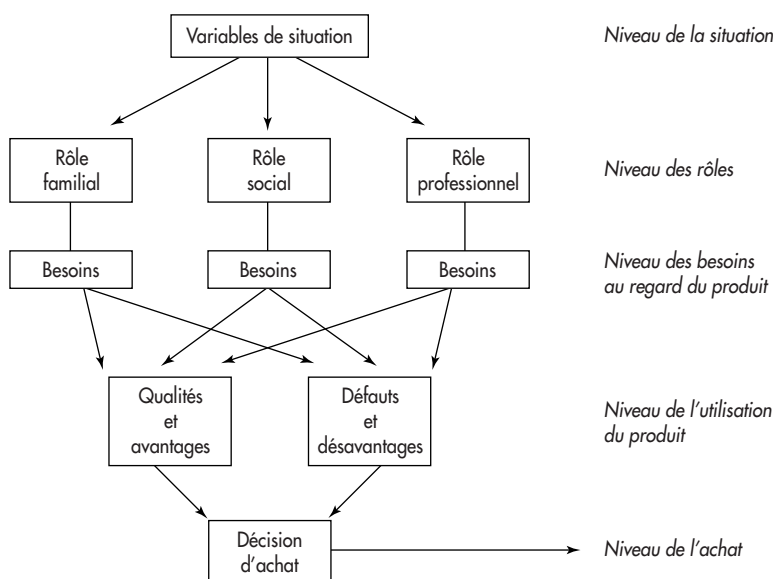


Figure 11.2

Modèle de décision de Faverge (source : Metra, 1963, p. 222)

■ L'insertion différentielle des variables internes et des variables de l'environnement

Une attitude raisonnable consiste à ne pas considérer l'acte économique comme un simple mécanisme stimulus-réponse, mais plutôt de voir l'acheteur comme réagissant différemment à un nombre plus ou moins important de stimuli en interaction, les uns extérieurs, les autres intérieurs, et intégrant les variables purement psychologique ; ces schémas adoptent eux aussi la forme des modèles actuels relatifs à la prise de décision.

– Le schéma de Lazarsfeld

Dès 1935, Lazarsfeld évalue le comportement d'achat en termes d'un processus d'interaction successive entre des variables du champ psycho-

social de l'acheteur et des variables de son environnement. Les variables propres à l'individu, regroupées dans le modèle sous le terme de « prédispositions », se composeraient de motifs, ou processus internes mentaux de réduction de la tension et du déséquilibre (avec retour à la consonance cognitive) et de mécanismes sensoriels, moteurs, affectifs ou intellectuels de l'individu. On y trouverait toutes les croyances, normes et valeurs de l'individu dans son environnement culturel. Quant aux variables de l'environnement, elles concernent surtout les attributs des produits et les « influences » concomitantes (publicité, conditions de la vente...). Le schéma est figuré par un ensemble d'états discontinus Individu-Environnement en succession ; chaque fois que I ou E se modifie, change aussi le « champ psychosocial » du consommateur et le réexamen de la dichotomie « achat ; non-achat ».

– Le schéma de Katona (1975, université du Michigan)

Katona propose une théorie comportementale basée elle aussi sur trois catégories de variables : des stimuli économiques, ou conditions permissives, comme les revenus et les possibilités financières ; des circonstances exceptionnelles où entrent aussi bien des modifications du statut économique propre que des incitations propres à l'individu ; des variables intervenantes, attitudes, attentes, motivations qui font partie intégrante du champ psychosocial, donc du processus mental qui lie les stimuli à l'acte. Le schéma est remarquable par l'intégration entre les données économiques et les valeurs psychologiques ; sur ce dernier plan, les chercheurs distinguent entre les attitudes et les attentes – qui apportent une vision cognitive et organisée de l'environnement, sans qu'une cohérence en soit spécifiquement espérée – et les forces motivantes – où l'on retrouvera des forces économiques, des réducteurs de tension et de déséquilibre. Le modèle de Michigan est fortement influencé par les expériences de l'école de Lewin ; l'intégration des variables psychosociales en tant qu'attitudes témoigne de la volonté de ne pas considérer, à côté du niveau de cognition consciente, un niveau plus inconscient emprunté aux travaux cliniques. C'est en cela que le modèle de Katona s'est séparé des travaux des psychosociologues américains de la consommation, comme Dichter ou Vicary.

– Quelques modèles récents relatifs à la variable « décision d'achat »

La plupart des modèles actuels sont dérivés des modèles déjà proposés ; ils donnent une place plus ou moins importante aux variables internes au sujet par rapport aux variables de l'environnement, en particulier aux attributs des produits et des marques. Au travers de cet équilibre, la place du psychologique et donc la forme et le contenu des instruments d'investigation peuvent en être inférées. Ainsi, des modèles comme celui de Nicosia

(1966) se focalisent sur le produit par rapport aux caractéristiques du sujet ; au contraire, le modèle de Engel (1968) donne la première place au mécanisme psychologique. On y observe le souci de lier le processeur central, les traits de personnalité et l'expérience du sujet d'une part, l'importante attribuée au mécanisme même de l'achat d'autre part.

La discipline économique connaît aujourd'hui, au travers de ses modèles récents, une évolution caractérisée par une mise à l'écart des questionnements psychologique ou sociologique ; la tradition d'analyser de pair faits économiques et faits sociaux est remplacée par des analyses à court terme dans la perspective historique. Les méthodologies propres à la discipline économique disparaissent au profit de techniques quantitatives pures (recherche opérationnelle, théorie de la programmation,...). En termes simples, le fait que la science économique ne tienne plus compte des éléments psychologiques et sociologiques (ni sur le plan macroéconomique, ni sur le plan micro-économique) a transféré cette préoccupation naturelle vers les praticiens du marché.

Le marketing ne peut pas se construire de manière cohérente sans une modélisation de l'homme, sujet économique. Cette modélisation emprunte tous les stades de l'attribution des caractéristiques spécifiques à l'évolution industrielle : d'abord les besoins, concepts quasi physiologiques et conçus aujourd'hui en pyramide hiérarchisée. Les modèles ont rendu ensuite à l'homme sa sociabilité, sa personnalité et jusqu'à son intelligence – une adaptation souple aux circonstances. Notre but n'est pas de décider si le marketing a accompagné ou précédé parfois ces acquisitions – sauf dans le domaine publicitaire, où le modèle en vigueur reste encore simpliste – mais, de nous demander quelle sera l'image de l'homme de demain et quelle sera son influence sur les rôles du psychologue.

Comme les modèles de Nicosia et de Engel le montrent, les théoriciens sont aujourd'hui sur la voie de la création de schémas fort complexes, du type *decision marketing processes*, pour justifier des variations comportementales que les modèles antérieurs n'intégraient pas. Parallèlement, des concepts comme ceux de « attitude » restent le plus souvent ambigus et ne recouvrent manifestement pas les mêmes réalités chez des auteurs différents. Même si l'on admet que les modèles théoriques doivent d'abord être confrontés à l'épreuve des faits, on ne peut qu'être inquiet des tendances à la formalisation à outrance qui voient le jour et qui, complexifiant les structures construites, les déqualifient d'autant. Ces tentatives donnent le sentiment que l'esprit humain est un continent totalement exploré et que seule l'étude de mécanismes complexes d'interaction pourraient encore apporter quelques nourritures à la recherche. Parallèlement à cette évolution, et à côté d'elle, il faut cependant mentionner d'autres travaux consacrés à l'aspect psychosocial de la psychologie commerciale : c'est que devant l'action immédiate, des hypothèses sur l'état d'esprit du consommateur sont naturellement nécessaires. Les revues spécialisées, comme le *Journal of Marketing Research* voient alors un développement considérable de la littérature sociopsychologique.

Bien que peu de ces travaux apparaissent comme des contributions déterminantes – parce que manipulant des concepts abstraits, elles sont surtout spéculatives – les raisons de cet intérêt pour le social sont importantes à analyser. C'est dans ce cadre aussi qu'il faut analyser les motivations pour nous tourner vers de nouveaux concepts, cette fois bâtis sur des contributions expérimentales.

2 Une application de la méthodologie du questionnaire à la résolution d'un problème économique

2.1 Introduction à une expérience

Les paragraphes qui précèdent l'ont montré : la force des résultats passe par la sûreté des instruments d'investigation, c'est-à-dire le plus souvent des questionnaires qui sont soumis aux sondages et enquêtes. Ceci veut aussi dire que les consommateurs sont de plus en plus souvent sujets à de telles investigations et qu'ils ont appris peu à peu à déjouer les intentions des concepteurs les plus retors ; en un mot, ils s'adaptent, et la validité de la collecte de données pose davantage de problèmes. Les questionnaires traditionnels les mieux conçus résistent mal aux possibilités pour les répondants de cacher ou de biaiser leurs réponses s'ils en ont la volonté ou simplement l'opportunité. Lorsque des investigations préalables, qualitatives par exemple, montrent que cette intention existe bien, qu'elle soit conscientisée ou qu'elle ne le soit pas, il peut être intéressant de la mettre en évidence, par exemple en utilisant conjointement un questionnaire classique et des outils à caractère symbolique ou sémiologique.

L'hypothèse portée ici est la suivante : puisque les questionnaires à contenu linguistique conduisent à des manipulations, et puisque la psychologie clinique a construit au fil du temps des instruments qui semblent résister mieux au contrôle de l'interlocuteur, il y aurait intérêt à recourir à de tels instruments, qui, en outre permettraient une analyse plus fine des réponses, en dissociant la partie « publique » (que le répondant peut manipuler) de la partie « privée » (qui reste théoriquement en dehors des possibilités de manipulation) de celles-ci.

2.2 L'expérience « plats préparés »

L'expérience concerne l'étude des motivations de ménagères à l'utilisation domestique de nouveaux produits de type « plats préparés » ; il s'agit en l'occurrence de plats surgelés ou de préparations « à ouvrir et à mélanger ». L'étude des réactions des ménagères vis-à-vis du recours à ces modalités culinaires font apparaître deux réactions distinctes de la part de celles-ci : d'une part, le désir manifesté d'utiliser ces nouveaux produits, en dépit de sentiments de culpabilisation vis-à-vis des rôles familiaux traditionnels, sentiments plus nets encore

lorsque des enfants sont en jeu ; d'autre part, le rejet du sentiment d'asservissement ménager et l'expression parfois violente d'un sentiment de lassitude à l'égard des travaux du ménage (Salengros, 1976).

Ces deux réactions, loin de dichotomiser simplement la population, s'enregistrent à un degré ou l'autre simultanément dans les entretiens collectés ; bien que le sentiment prévale que l'une d'entre elles seulement doit représenter correctement le sentiment personnel de la répondante, l'émergence de la réaction alternative constitue sans doute une manifestation culturelle d'équilibrage, et donc une réaction logique devant le dilemme posé.

De cette analyse naît l'idée de construire un protocole visant à interroger les attitudes ménagères devant le travail ménager, et plus particulièrement vis-à-vis de l'aspect « préparation du repas », grâce à des formes différentes de questionnement ; trois modalités distinctes sont mises en œuvre :

- un premier volet est constitué par un questionnaire bipolaire, construit délibérément de manière à permettre aux répondantes l'expression d'une réponse « publique ». Nous avons proposé le concept de « bipolaire pousse-au-crime » pour souligner la transparence de cet instrument, transparence dont le sujet ne réalise pas le caractère volontaire. Les échelles sont du type suivant :

Voici quelques échelles permettant d'exprimer votre attitude vis-à-vis de la préparation d'un repas. Vous exprimerez votre sentiment sur une échelle à cinq points entre les deux extrêmes proposés. Placez vos croix comme précédemment.

Préparer un repas, c'est pour moi :

– un moyen de montrer
mon affection

– une obligation sociale

– des plats simples

– des plats compliqués

– une corvée

– une détente

– des plats à garnir

– des casseroles à laver

– une manière
de montrer ma valeur

– un événement
sans signification

...

Tableau 11.1

Extrait de l'échelle « bipolaire pousse au crime »

- un second volet est constitué par un ensemble de vingt-trois symboles que la répondante doit associer selon la consigne : « *La figure vous fait penser plus ou moins bien à la préparation d'un repas.* » Par exemple, une spatule de cuisine (représentée par sa figuration graphique symbolique) correspond fortement à l'idée de repas, tandis que le parapluie (symbole du parapluie) paraît bien distant de ce concept de repas : « *Mais une figure peut être associée à d'autres idées. Le parapluie à la tristesse, à un événement dangereux par exemple. Si le repas est pour vous une corvée, on pourrait comprendre une association entre le repas et le parapluie.* » Les symboles sont heureux (arbre de Noël, soleil, figure gaie) ou tristes ; techniques (livre de cuisine, balance, ...) ou non ;
- un troisième volet enfin est constitué de quinze photos, figurant des situations de la vie quotidienne associées à la préparation du repas. La consigne est : « *Chacune de ces situations comporte un certain nombre de détails qui évoqueront peut-être pour vous certaines expériences que vous avez vécues ou que vous vivez actuellement .../... Placez une croix sur l'échelle (cinq pas) selon que la situation reflète plus ou moins bien votre manière de voir la préparation d'un repas. Les situations sont diverses, certaines évoquent un contexte heureux, d'autres un contexte conflictuel ; dans certains cas, la femme est seule, dans d'autres, un homme intervient ; parfois, il s'agit d'un couple...* » ;
- en ce qui concerne les résultats des trois volets du questionnaire pris distinctement, une analyse binaire classique a été appliquée postérieurement à une analyse typologique. L'analyse typologique permet l'obtention d'une représentation factorielle dans la mesure où les regroupements résultent des métriques issues des items eux-mêmes, les axes factoriels ou facteurs bénéficient de cette particularité de l'analyse et sont définis par rapport aux items mis en œuvre.

L'analyse binaire appliquée à l'échelle bipolaire ramène un premier facteur très substantiel en pourcentage de variance, au caractère évaluatif par rapport aux items proposés, et opposant les pôles favorables aux pôles défavorables de celles-ci. Une telle polarisation de l'axe d'évaluation se retrouve souvent dans la factorisation des échelles bipolaires, même lorsqu'elles ne présentent pas la transparence de celles-ci (Van de Leemput, 1997). Le facteur défini oppose donc les groupes de sujets qui affichent une valence positive vis-à-vis de la préparation du repas à ceux qui optent pour une image publique négative. Le second facteur, vertical, concerne la plus ou moins grande sensibilité aux items de créativité *versus* les recettes, soit, somme toute, un intérêt pour les images « d'ambiance » ou pour les images techniques de la cuisine.

L'analyse appliquée aux symboles produit deux facteurs principaux que l'on interprétera selon la même méthode ; le facteur horizontal, le plus important au sens factoriel du terme, oppose les symboles heureux (figure

gaie, sapin de Noël, le cœur, les lèvres...) aux figures conflictuelles (figure triste, cigarette, argent, usine...). Par extension, nous pouvons parler ici encore de sujets heureux *versus* des sujets malheureux. Le facteur vertical oppose les objets techniques de cuisine (balance, cuillère, casserole, livre de recettes...) aux symboles non techniques. Les quadrants de l'analyse factorielle jouent donc bien ici leur rôle de différenciation des groupes (donc des sujets) typologiques, séparant ménagères heureuses techniciennes ou non techniciennes, ménagères malheureuses techniciennes ou non techniciennes.

Enfin, une technique semblable appliquée aux quinze photos évaluées sur les échelles de jugement conduit ici à la mise en évidence de deux facteurs principaux ; le premier, horizontal dans la figure présentée, oppose les situations calmes ou heureuses aux situations conflictuelles au sens du test présenté ; le second facteur, vertical, sépare les situations où la ménagère opère seule aux situations masculines ou mixtes. Une fois encore, il est possible d'attribuer aux groupes qui se trouvent dans les quadrants une valence double, plus importante pour ce qui est de l'opposition « situations heureuses » *versus* « situations conflictuelles », et moins déterminante pour la prévalence de la préparation du repas comme situation féminine ou situation autre.

Chaque ménagère peut de la sorte être « visualisée » dans les analyses consacrées aux trois volets d'investigation comme participant à l'un ou l'autre groupe qui se situe dans l'un des quatre quadrants de chaque analyse spécifique. Dans cette comparaison, ce qui frappe surtout, c'est la prévalence dans les trois cas d'un axe factoriel fort (le premier à chaque fois) qui oppose les situations heureuses (les pôles des échelles, ou les symboles, ou encore les photos...) aux situations « malheureuses » ou conflictuelles. La cohérence des réponses voudrait que les sujets heureux dans l'un des volets du questionnaire le soient aussi dans les autres et vice-versa. Telle n'est pas la réalité observée dans l'expérience.

Au total, on vérifie expérimentalement cette hypothèse si l'on compare le volet « symboles » et le volet « photos » : les sujets heureux dans les axes factoriels « symboles » le sont aussi en ce qui concerne les « photos » ; ces deux instruments produisent des réponses très concordantes, et plusieurs similitudes peuvent être observées pour ce qui est du second facteur de chacune de ces deux analyses.

Pendant, cette hypothèse ne se vérifie pas quand on s'intéresse au bipolaire linguistique qui prend en charge la réponse « publique » des répondantes ; les personnes heureuses ici ne le sont pas statistiquement lorsqu'on s'intéresse aux deux autres formes d'investigation. En d'autres termes, les trois volets, s'ils mesurent le même phénomène, à savoir l'attitude devant la préparation du repas, ne le font pas de manière cohérente ; il existerait une réponse « publique », sans doute sociologique, au travers de laquelle on tendrait à se présenter en contrôlant l'investigation à laquelle on est soumis, et une réponse moins contrôlée, sinon moins consciente, que nous pourrions

assimiler à la réponse psychologique produite par des instruments à vocation projective, comme le *Thematic Apperception Test* par exemple. De manière peu surprenante pour les cliniciens des sciences du comportement, ces deux réponses peuvent diverger largement, et il doit être possible de mieux évaluer cette divergence au travers d'outils à caractère symbolique ou sémiologique. Bien plus, dans le cas qui nous occupe, il a été possible de réaliser une analyse de second rang, en analysant les relations entre la congruence ou non des réponses publiques et symboliques avec des caractéristiques du volet d'identification des répondantes quant à leur statut professionnel, familial ou économique. Alors que la tradition du questionnaire ou du sondage sur une base purement linguistique a été la règle depuis une trentaine d'années, l'ouverture de l'investigation du comportement du consommateur aux techniques non linguistiques permet d'obtenir une double réponse publique d'une part, non consciente d'autre part et d'étudier les décalages éventuels entre ces dernières.

3 Une application de la méthode du questionnaire à une question de modélisation : le concept d'implication

3.1 Introduction au concept d'implication

Dans le domaine du comportement du consommateur, les chercheurs ont tenté de mettre à jour non seulement les différentes composantes qui interviennent au sein du processus décisionnel de choix et d'achat, mais aussi d'identifier les relations que nouent ces composantes entre elles. Dans ce cadre, les courants de recherche se sont succédé, et la problématique de l'implication dans le cadre de la consommation s'est vue dotée, durant la dernière décennie, d'un statut prometteur dans le creuset des théories proposées. Cet intérêt s'explique par le potentiel de ce concept, soit sa capacité à tenir compte des différences d'effort, à la fois physique et mental, que le consommateur est prêt à investir dans des activités relevant de la consommation.

Cependant, ce concept n'a pas manqué de susciter la polémique dans le domaine du réexamen de nos conceptions traditionnelles des processus décisionnels du consommateur. Les ouvrages récents qui cherchent à lui accorder une valeur stratégique dans l'analyse des nouvelles tendances de recherche proposent paradoxalement peu de recherches empiriques. En effet, s'il semble y avoir un accord presque général sur le fait que l'implication est reliée au concept de pertinence personnelle, on ne sait cependant toujours pas si l'implication doit être interprétée comme un synonyme, comme un concept équivalent, ou encore comme un concept plus général (ou plus spécifique) que la pertinence personnelle, voire que l'attitude. De manière générale, il est de prime abord très difficile, sinon impossible, de distinguer

l'implication de concepts très proches issus de la psychologie et de l'étude du comportement du consommateur, à savoir les besoins, les valeurs, les intérêts, les motivations et les attitudes.

La littérature présente un inventaire de différents niveaux d'implication (pré-attention, focale, etc.), différents types d'implication (durable, de réponse, etc.), différentes propriétés (intensité, direction, persistance), différentes sources (personnelle, physique, situationnelle) et différents objets et problèmes auxquels le concept peut s'appliquer (un message, une publicité, un programme, un produit). Le concept d'implication émerge comme la fusion de diverses notions explicites ou implicites, dont le noyau de significations et les relations mutuelles demandent analyse. Citons quelques-unes des nombreuses références que l'on trouve par exemple chez Boogaerts (1999) : Agostini, 1978 ; Andrews, Durvasula & Akhter, 1990 ; Antil, 1984 ; Ben Miled, 1992 ; Brisoux, Chéron & Hamel, 1988 ; Costley, 1988 ; Houston & Rotschild, 1979 ; Kapferer, 1986 ; Laurent & Kapferer, 1986 ; McQuarrie & Munson, 1992 ; Mulvey, Olson, Celsi & Walker, 1994 ; Perreault, 1992 ; Zaichkowsky, 1987.

La conceptualisation de l'implication dans le domaine du comportement du consommateur doit beaucoup à la psychologie sociale, où se situent ses racines. Les idées de base concernant le contenu, la nature et le fonctionnement de l'implication s'inscrivent dans les recherches théoriques et empiriques conduites par les psychologues sociaux, par exemple dans la théorie du jugement social de Sherif et de ses collègues (1965). Depuis cette utilisation initiale du concept, bien des évolutions n'ont cessé d'en modifier sa nature et de susciter par là même l'intérêt des psychologues, sociologues et économistes, dans le comportement du consommateur ou dans d'autres domaines. Les années soixante-dix voient naître des hypothèses sur la nature de l'implication faible, et l'accent rapidement mis sur les problèmes de définition et de mesure du concept d'implication lui-même. Pendant les années quatre-vingt, le nombre d'études sur l'implication économique s'accroît rapidement et les domaines spécifiques d'application se diversifient (par exemple, le traitement de l'information, le choix de marque, l'évaluation du produit).

3.2 *Vers le perfectionnement d'une échelle d'implication*

Les recherches menées (Boogaerts, 1999) ont montré la nécessité de la formalisation d'une échelle d'implication qui a été menée en plusieurs étapes. La première de celles-ci s'est donnée comme objectif de conceptualiser une nouvelle échelle d'implication. La collection d'items formant l'échelle initiale visait à échapper aux facteurs déjà connus (l'on sait que la factorisation d'une collection d'items ne peut guère ramener que des nouveaux « arrangements » appelés dimensions) et suggérait des « combinaisons » qualitativement différentes de celles issues des échelles connues dans la littérature.

L'analyse des réponses aux deux volets composant ce premier questionnaire montre dans un premier temps qu'il est malaisé de répondre à une échelle dite « d'implication à l'égard de l'achat » sans que soit précisé l'objet (ou produit) à évaluer. L'analyse du premier volet souligne qu'il est possible d'interpréter la structuration factorielle du plan de plusieurs manières, et que c'est le regard que l'on y porte qui est chargé de significations ; on constate par exemple ici le poids des propositions apportées par la littérature – en somme les présupposés théoriques – et qui permettent une interprétation homologue des résultats.

3.3 *À propos de la stabilité des échelles d'évaluation : l'échelle initiale*

À partir de l'échelle initiale d'implication qui apparaît mal ajustée lorsque l'on pense à des produits spécifiques, on précise ensuite des échelles distinctes pour chaque produit. Le second questionnaire en quatre volets intègre cette fois-ci, au sein même des items, les produits auxquels se référer. L'analyse factorielle sur la matrice des produits et des items propose deux facteurs, le premier symbolisant une « évaluation à caractère économique » et le second une « évaluation d'ordre psychosocial ». Paradoxalement, on observe que les analyses menées sur chaque produit séparément produisent peu de différences au niveau de l'interprétation des facteurs ; la structure se maintient de produit en produit. Les « conditions d'achat », le « signe » et le « plaisir », c'est-à-dire les trois pôles récurrents de la structure analysée, expriment les valences économique et psychosociale des produits évalués et représente ainsi les trois facteurs.

Confrontés à ces résultats, la question de la forme à donner à un questionnaire consacré à l'implication se pose autrement. La recherche présente concerne cette interrogation : la forme du questionnaire a-t-elle une influence sur les réponses des sujets ?

3.4 *Le déroulement de la recherche*

S'interroger sur le contenu d'une échelle d'implication conduit à s'attacher à sa forme de manière à tester des effets potentiels liés à la disposition particulière des items au sein de l'échelle ; la démarche précédente avait pour objectif d'adapter le contenu des items de sorte qu'ils s'ajustent le mieux possible à l'objet d'investigation. Il importe à présent de formuler l'hypothèse selon laquelle la mise en forme des items, indépendamment de leur contenu spécifique, peut exercer une influence sur la manière dont répondent les sujets.

3.4.1 *Présentation de l'instrument et méthodologie*

Dans cette perspective, deux agencements d'une échelle de questionnaire ont été élaborés qui manipulent d'une part la forme des items et le mode de présentation

de ceux-ci. En ce qui concerne les deux modalités relatives à la forme des items, il s'agit de rappeler au répondant, avec plus ou moins d'insistance (en fonction de l'une ou l'autre forme), que sa tâche consiste à évaluer une série de phrases en rapport direct avec l'implication à l'égard du produit auquel elles s'appliquent. Pour le mode de présentation des items, deux versions de l'échelle sont proposées : on dénomme par commodité la première version « le rappel par bloc » (cf. tableau 11.2) et la seconde « le rappel par item » (cf. tableau 11.3).

Dans la première version de l'échelle, chaque série d'items est présentée précédée d'une phrase introductive du type : « L'implication dans l'achat d'un..., c'est... ». Voici ci-dessous un extrait de cette échelle dans son application au produit « voiture » :

<i>Si vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition, entourez le chiffre 4 (+), si par contre, vous n'êtes pas du tout d'accord avec celle-ci, entourez le chiffre 1 (-).</i>	
L'implication dans l'achat d'une voiture, c'est :	
- acquérir de la compétence technique en matière automobile	1 2 3 4
- s'enthousiasmer pour l'achat d'une nouvelle voiture	1 2 3 4
- le désir que représente la conduite d'une voiture	1 2 3 4
- s'inquiéter de la possibilité de pouvoir changer de voiture après l'achat	1 2 3 4
- évaluer les risques physiques encourus par l'usage d'une voiture	1 2 3 4
L'implication dans l'achat d'une voiture, c'est :	
- la correspondance entre le choix de la voiture et des valeurs personnelles.....	
-	

Tableau 11.2
Forme de l'échelle « rappel par bloc »

Dans la seconde forme de l'échelle, la phrase qui sert à introduire les blocs d'items s'insère au sein même de chaque item. Voici un extrait de cette échelle, ici aussi dans son application au produit « voiture ».

Une comparaison entre moyennes portées à des items homologues des deux modalités d'échelle, dès lors que l'on envisage les réponses à ces items paire par paire, donne à penser qu'une analyse multivariée sur l'ensemble des items du protocole devrait conduire à des facteurs (ou des axes factoriels) différents dans l'un et l'autre cas. Concrètement, on demande au sujet de compléter les deux formes de l'échelle. La procédure de répétition permet d'évaluer le caractère différentiel des réponses produites sur base des mêmes items originaux ; cependant, solliciter les mêmes sujets à deux reprises sur des échelles semblables sur le fond même si elles sont séparées dans le protocole par d'autres tâches distrayantes pose une nouvelle question de validité. Quatre classes de produits composent

Si vous êtes tout à fait d'accord avec la proposition, entourez le chiffre 4 (+), si par contre, vous n'êtes pas du tout d'accord avec celle-ci, entourez le chiffre 1 (-).	
Acquérir de la compétence technique en matière automobile, c'est l'implication dans l'achat d'une voiture.	1 2 3 4
S'enthousiasmer pour l'achat d'une nouvelle voiture, c'est l'implication dans l'achat de celle-ci.	1 2 3 4
Le désir que représente la conduite d'une voiture, c'est l'implication dans l'achat de celle-ci.	1 2 3 4
S'inquiéter de la possibilité de pouvoir changer de voiture après l'achat, c'est l'implication dans l'achat de celle-ci.	1 2 3 4
Évaluer les risques physiques encourus par l'usage d'une voiture, c'est l'implication dans l'achat de celle-ci.	1 2 3 4

Tableau 11.3
Forme de l'échelle « rappel par items »

les stimuli du questionnaire. La population est constituée de cent quarante-quatre étudiants recrutés sur site universitaire, soit cinquante hommes et quatre-vingt-quatorze femmes.

3.4.2 Méthodologie d'analyse

Le nouveau protocole est analysé à travers les réponses fournies par des échantillons appariés, c'est-à-dire qui passent les deux formes différentes : la comparaison des résultats de modes différentiels de « protocolage » apporte en effet des indications utiles sur l'effet de mise en forme du questionnaire. Dans un premier temps, les vingt-trois items administrés sous la forme d'une échelle de mesure de différentes catégories de produits sont soumis à un test qui mesure la consistance interne de l'échelle ou la corrélation inter-items (*alpha* de Cronbach). Quel que soit le mode de présentation des items dans l'échelle, la valeur des coefficients laisse supposer que les échelles présentent une validité interne supérieure à celle de la forme première du questionnaire.

Le dispositif méthodologique utilisé peut être schématisé de la manière suivante : une échelle est proposée au jugement des sujets ; dans une première étape, une analyse typologique est appliquée à la matrice des réponses brutes des sujets ; après sélection d'un nombre convenable de groupes, une analyse binaire classique permet une représentation conjointe des items de l'échelle et des groupes typologiques issus du regroupement des sujets. Cette analyse et les facteurs qu'elle fournit sont particulièrement sensibles à des variations mêmes faibles du dispositif expérimental (consigne, contexte, ...). Une stabilité de ces facteurs augure bien de la stabilité de la relation « sujets – pas de l'échelle ».

3.4.3 L'analyse typologique appliquée aux items de l'échelle

S'il est classique de recourir à une analyse typologique sur les réponses des sujets dans le but de construire des groupes – ou des styles de réponses – aussi homogènes que possible, et d'opérer ensuite une analyse factorielle « groupes typologiques – items » aussi naturelle que possible, on remarque que les résultats d'une telle analyse dépendent fortement du poids relatif des items proposés ; ainsi, si plusieurs questions se rapportent à un même contenu (que l'on en soit ou non conscient), il est probable que l'on mettra en évidence un facteur spécifique lié à ce contenu, et ce résultat peut n'être qu'un artefact. Cependant, il n'est pas toujours si simple de saisir d'emblée quels items sont susceptibles de fournir des réponses appareillées, et donc de contribuer à la création d'un axe factoriel particulier. Une technique de mise en œuvre d'un contrôle du niveau d'indépendance relative des items consiste, renversant les rôles réciproques des sujets et des items, à pratiquer une analyse typologique, non sur les sujets, mais sur les items (Salengros, 1982).

Dans cette perspective, l'exploitation des résultats à partir de l'analyse typologique effectuée sur les vingt-trois items se fait en considérant, par exemple, les dix premiers regroupements entre items. On établit ainsi une structure en arbre qui indique d'une part quels items se regroupent entre eux et d'autre part, à quel stade ont lieu ces regroupements. Cette structure en arbre est appliquée aux deux volets du questionnaire. La figure 11.3 illustre ces différents stades de regroupement pour le « rappel par bloc » appliqué au produit « parfum » (les quatre produits envisagés sont la voiture, le parfum, l'eau minérale et la revue).

N° des items			L'implication dans l'achat d'un parfum, c'est...
7	1		marquer sa réussite sociale par son parfum
22			le besoin de signaler son appartenance à un groupe social par le parfum
11	2	4	le plaisir que procure le parfum
14			le coup de cœur pour un parfum
12	3		le désir de posséder un flacon de parfum
13			l'attention portée aux publicités pour parfum
4			s'inquiéter de la possibilité de pouvoir changer de parfum après l'achat
5	5	7	la crainte de faire un mauvais choix
19			la possibilité de faire une faute de goût
16		6	le rythme plus ou moins fréquent d'achat d'un parfum
23			privilégier le prix d'un parfum
9			

Note : les traits représentent les regroupements d'items et les chiffres en gras les étapes des regroupements.

Figure 11.3
Dix premiers regroupements de l'analyse typologique des vingt-trois items
du volet « rappel par bloc » appliqué au parfum

La figure 11.4 propose les regroupements issus des réponses à la forme du questionnaire « rappel par item » appliqué au produit :

N° des items			..., c'est l'implication dans l'achat d'un parfum
7	1		réussite sociale appartenance groupe social
22			
5	2	3	crainte mauvais choix crainte faute de goût
19			
4			s'inquiéter de changer après achat
11	4		plaisir coup de cœur
14			
15	5		intérêt différences entre marques intérêt réputation de la marque
18			
.....			

Note : les traits représentent les regroupements d'items et les chiffres en gras les étapes des regroupements.

Figure 11.4
*Dix premiers regroupements de l'analyse typologique des vingt-trois items
du volet « rappel par item » appliqué au parfum*

Il est aisé de comparer les arborescences obtenues d'une version à l'autre de l'échelle pour le produit « parfum » et cette comparaison est aussi possible d'un produit à l'autre. De manière générale, la comparaison des arborescences permet de soutenir l'hypothèse de similarité relative des rassemblements typologiques des items équipotents d'une échelle à l'autre pour un même produit. Au total des dix regroupements, même s'ils n'interviennent pas à la même étape du processus de regroupement, on observe que les assemblages d'items restent similaires en termes de dimensions sous-jacentes, d'une version à l'autre du questionnaire. Lorsque des différences sensibles apparaissent, c'est à l'occasion de la comparaison des groupements d'un produit à l'autre. Les différences brutes observées dans les jugements en termes de moyennes de réponse ne se répercutent pas dans la comparaison des analyses typologiques homologues, comme si le changement de présentation des items affectait l'ensemble de ceux-ci, et non différenciellement, certains items bien davantage que d'autres.

Ce mode particulier d'analyse met en évidence deux phénomènes : le premier concerne des regroupements locaux liés à l'interprétation des items par rapport à un produit spécifique ; le second renvoie par contre à certains regroupements généraux « supra-produits » qui interviennent quel que soit le produit évalué, et qui interrogent donc le niveau d'indépendance des items les uns par rapport aux autres dans l'échelle d'analyse. Globalement, l'on peut supposer que les véritables « redondances » d'une échelle regardent ces

associations constantes d'un produit à l'autre, et qu'il pourrait être heureux d'amender l'outil d'investigation en les supprimant.

3.4.4 *L'analyse binaire classique appliquée aux deux versions de l'échelle*

Une analyse binaire est opérée sur la matrice des moyennes, soit à partir d'une analyse typologique réalisée sur l'ensemble des réponses aux deux échelles « rappel par bloc » et « rappel par item ». Les deux premières dimensions répondent, dans chaque cas de produit, de 60 à 75 % de la variance totale. Ce résultat souligne la cohérence des jugements portés sur les items d'une échelle à l'autre pour un produit considéré ; dans quasi tous les cas, les binômes d'items homologues d'une version du questionnaire à l'autre se présentent dans une configuration factorielle proche (au sens des dimensions mises en évidence dans chaque cas de produit).

L'interprétation factorielle conjointe des deux formes de l'échelle d'implication appliquée à l'un ou l'autre produit permet d'observer une stabilité d'interprétation du premier facteur et des variations faibles quant à la position par rapport au second. Au total, il faut accepter l'idée que cette modalité d'analyse factorielle, et porteuse de l'interprétation finale conduit à des résultats similaires, en dépit de variations qui peuvent paraître fortes lorsque l'on considère les protocoles expérimentaux de départ. Ce résultat est d'autant plus intéressant que la technique factorielle utilisée est ici particulièrement sensible à des variations relatives des données de départ.

3.5 *Perspectives de recherche et conclusions*

L'expérience décrite dans le domaine de l'implication suggère de relativiser l'incidence de variations de consigne dans les échelles de questionnaire. Si des effets locaux d'items s'observent inévitablement, l'économie générale de factorialisation n'est guère affectée. Cette relative insensibilité, qui n'était pas attendue au regard des résultats bruts initiaux appelle au réexamen des apports des analyses bimodales, surtout quand elles ont été précédées d'une analyse typologique, et dont les effets seraient peut-être de gommer partiellement les variations individuelles de réponses. On peut supposer ainsi que la résistance individuelle des sujets au maintien en mémoire d'une consigne générale relative à l'échelle présentée doit être très individuelle. Sur le plan général de la relation « concept – forme – consigne », il faut souligner que le résultat obtenu ici est propre à la problématique de l'implication, soit une thématique qui est à la fois sujet et objet de l'analyse.

Le recours à l'application de cette méthodologie aux diverses échelles élaborées conduit à une vérification de la valeur du contenu (items – dimensions) des échelles de référence (Laurent et Kapferer, 1985 ; Zaichowsky, 1984). Par comparaison à celles-ci, force nous est de constater que le type

d'échelle proposé ici ramène globalement des indications très similaires au niveau de l'interprétation du concept d'implication.

La lecture comparée d'analyses factorielles appliquées aux produits spécifiques constitue une originalité de cette recherche dans la mesure où les grandes dimensions invariables évoquées dans les théories de Laurent et Kapferer (soit leurs cinq facettes de l'implication) sont nuancées dans le cadre de produits dont il est évident que les caractéristiques ne peuvent qu'induire des types d'implication variés. En retour, l'analyse des configurations propres à ces produits fournit une appréciation de la validité de contenu de l'échelle de base et de la constance interprétative de l'outil.

Le jeu particulier qui consiste à travailler la forme de présentation des items de l'échelle ne fait que renforcer ce sentiment de permanence de la représentation du concept dans l'esprit des répondants : quelle que soit la forme, les deux échelles appliquées au même produit ramènent des structurations d'items tout à fait comparables, qui conduisent à considérer des regroupements d'items « supra-produits », et qui renforcent ainsi la valeur de contenu de l'échelle. De légères différences apparaissent néanmoins lorsqu'il s'agit de comparer des groupements d'un produit à l'autre, ce qui soutient au contraire, mais à nouveau aussi, l'importance de la spécificité du produit dans la représentation du concept d'implication dans l'achat de celui-ci.

Enfin, la lecture des représentations graphiques interroge la distance qui sépare le concept d'implication de celui d'attitude ; si le premier tire certes ses origines des théories psychosociales (concept d'implication du moi), les résultats de cette étude rappellent en effet l'idée d'importance relative du stimulus pour la personne, soit l'attitude développée à l'égard de celui-ci, ou encore le degré avec lequel il est centralement relié au système de valeurs de l'individu (l'importance normative du produit). Dans ces travaux, il s'agit en quelque sorte d'étudier l'attitude générale à l'égard du produit, soit l'implication à l'égard de la catégorie de produit, pour relever des réponses d'ordre général à l'égard de celui-ci.

Après avoir recueilli un certain nombre de données, l'analyse des propriétés de l'attitude permet de mieux percevoir et comprendre en quoi son caractère est si proche du concept d'implication. Si l'on opte pour les approches multicomposantes de l'attitude qui la décomposent en termes d'affect, de cognition et de conation, on retrouve aisément, dans cette triade, la base du contenu des items qui ont constitué en amont l'échelle d'implication (que l'on prétend par ailleurs également multidimensionnelle). En aval par contre, on rencontre aussi certaines propriétés de l'attitude, et notamment son aspect d'appréciation affective à l'égard de l'objet (Plaisir et Signe dans certains cas).

On aura compris, au travers de la monographie qui précède, l'intérêt des nouvelles relations entre dispositifs théoriques et enquêtes par questionnaire

sur le terrain. C'est par un va-et-vient entre les deux termes que l'on en arrive à perfectionner le modèle d'abord, à mettre au point de meilleures procédures expérimentales d'autre part ; la route peut sembler longue, mais elle est seule capable de permettre enfin une rencontre fructueuse entre les exigences de l'économiste et les possibilités de l'analyse du psychologue.

LECTURES CONSEILLÉES

- ALBOU P. (1994). *La psychologie économique*, Paris, PUF.
- BEGUIN P. (1997). *La psychologie en marketing : approches et réflexions*, Louvain-La-Neuve, Académia Bruylant.
- DUHAIME C.P., KINDRAS G.S., LAROCHE M., MULLER T.E. (1991). *Le comportement du consommateur au Canada*, Québec, Gaétan Morin.
- DUSSART C. (1983). *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, Mc Graw-Hill.
- FILSER M. (1994). *Le comportement du consommateur*, Paris, Dalloz.
- KOTLER P., DUBOIS B. (1997). *Marketing management*, Paris, Publi-Union.
- ROLAND-LEVY C., ADAIR P. (1988). *Psychologie économique : théories et applications*, Paris, Economica.
- VAN VRACEM P., JANSSENS-UMFLAT M. (1994). *Comportement du consommateur : facteurs d'influence externe*, Bruxelles, De Boeck Université.
- WEIL P. (1993). *À quoi rêvent les années quatre-vingt-dix ?*, Paris, Le Seuil.

CONCLUSION : ACTUALITÉ, QUESTIONS ET PERSPECTIVES EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

Tenter de réaliser un panorama de la situation d'un domaine d'intervention et de recherche est toujours difficile. On visera à montrer qu'il existe une approche psychologique du travail et on traitera pour cela de « la psychologie dans le travail » (Lemoine, 2003) plutôt que de la psychologie *du* travail. Il s'agit ici de souligner la richesse de ce domaine, pour le valoriser, par le fait qu'il est en prise avec les réalités présentes et qu'il comprend une psychologie en phase avec les questions actuelles de la société et des milieux du travail. Cela rend ce secteur innovant, en le plaçant au cœur même de l'élaboration scientifique, mais explique aussi les difficultés et les contraintes rencontrées, ce qui demande une exigence de rigueur particulière.

1 Exemples d'apports récents sur le plan des recherches

On peut d'abord se référer aux domaines où des recherches se développent et, sans être exhaustif, évoquer des thèmes en relation avec les situations en évolution rapide :

- les conditions de la qualité de vie au travail (Karnas *et al.*, 2003) sont sans doute une préoccupation importante. Elles font écho par l'inverse aux difficultés rencontrées dans le travail, stress, précarité, harcèlement

(Desrumaux *et al.*, 2004). Ces différents aspects peuvent être traités en fonction du style d'organisation et du climat de travail et sont reliés au sens donné au travail ;

- l'analyse des compétences, demandée au niveau individuel et dans les entreprises, pour gérer les emplois, valider des acquis de l'expérience (par ex. Aubret *et al.*, 2002) ou encore au cours des bilans de compétences, nécessite une réflexion théorique sur la notion de compétences, ambiguë, polysémique et plus large que son acception scientifique, et demande des travaux sur les conditions qui permettent aux individus de réaliser cette démarche. Il faut ici noter que cette analyse interpelle les fondements scientifiques classiques qui séparent nettement l'observateur, qui sait, de l'observé, qui ne sait pas (*cf.* la rupture épistémologique de G. Bachelard), en supposant que l'on peut analyser des éléments de sa propre situation ou même des aspects de soi, comme ses compétences. Mais cette démarche ne peut en général se réaliser seul et sans préparation, et il est nécessaire de repérer les conditions à remplir pour y parvenir et pour éviter aussi que l'information sur soi en retour ne vienne déstabiliser sa propre image. On sait déjà que plusieurs facteurs sont à réunir : la confidentialité, qui permet la confiance, soutenue par un dispositif assurant une protection de l'individu, l'utilisation d'une démarche méthodique proposée par le psychologue afin de progresser, et le fait même de passer du statut d'observé à celui d'observateur de sa propre situation. Cela constitue des éléments importants assurant la possibilité de cette démarche (Lemoine, 2005) ;
- les effets psychologiques de la formation continue, mais aussi les facteurs favorisant ou non l'entrée et la réussite en formation (Lagabrielle *et al.*, 2005) sont des thèmes qui intéressent les psychologues de la formation des adultes et qui sont d'actualité dans une société où chacun doit renouveler ses compétences tout au long de sa vie de travail, autant pour s'adapter aux changements que pour développer ses capacités personnelles ;
- l'investissement dans le travail, l'implication au travail, les valeurs du travail et le sens qu'on lui donne (Morin, 2003) constituent des facteurs de soutien que les directions d'entreprise auraient intérêt à promouvoir pour l'efficacité visée aussi bien que pour le bien-être des salariés. Mais là encore, attention aux effets non linéaires et à la double face des notions : trop d'implication peut aussi conduire à l'addiction au travail ou au stress tandis que son absence peut générer des sentiments négatifs envers le travail ;
- le conseil dans les trajectoires de carrière et les recherches sur les interactions spécifiques des entretiens (Bernaud *et al.*, 2005) forment un sujet de recherche à développer qui dépasse la notion d'influence pour rejoindre les processus liés à l'expression de l'information sur soi (Lemoine, 2005).

Leur problématique n'est pas si éloignée des études sur les métiers de la communication et de l'interaction verbale (Trognon, 2003) où les processus se développent surtout à partir des échanges verbaux de forme dissymétrique ;

- la construction d'une identité positive constitue typiquement une activité de recherche et d'intervention. Elle suppose la réduction des pratiques d'évaluation, le développement de la confiance en soi soutenue par le milieu, les autres ou les conseillers qui favorisent le sentiment d'efficacité personnelle (François, 2005) et se trouve au centre des problématiques de chômage qui tendent à générer des identités négatives ;
- la gestion des changements organisationnels et les tentatives pour les maîtriser (Savoie *et al.*, 2005), représente également un courant de recherche et d'intervention prometteur. Celui-ci s'inscrit dans l'idée que les systèmes d'organisation sont des construits humains qui ont des répercussions sur les conditions de travail et le mode de fonctionnement des individus tout en étant à leur tour modelés par ces derniers. C'est le cas notamment pour le travail en équipe (Aubé *et al.*, 2003) qui renouvelle les formes du management. Ainsi des fonctions importantes, comme le recrutement et plus largement les formes d'évaluation des personnes, la gestion des emplois et des carrières ou le climat d'entreprise, sont-elles considérées à la fois du point de vue de l'organisation et de celui des individus dont les statuts sont divers (opérateurs, cadres, direction, mais aussi permanents ou occasionnels).

À partir de ces perspectives on peut résumer les principaux domaines d'expertise en psychologie du travail qui apportent une pertinence spécifique aux problèmes liés au travail : on peut citer les questions d'orientation et de formation tout au long de la vie, l'organisation des relations dans le travail, le recrutement et l'affectation des personnels, l'évaluation des personnes, la prévention des risques et les incidences du travail sur la santé et la qualité de vie (tableau 1). Il faut noter que ces grandes catégories ne limitent pas les thèmes d'intervention et de recherche plus spécifiques en PTO. On peut évoquer les questions d'insertion professionnelle, de chômage, de flexibilité (temps de travail), de mobilité et des nouvelles formes de travail (par ex. à distance), mais aussi celles du changement et de l'innovation, des formes de management et de travail en équipe, de l'implication au travail et d'engagement organisationnel, ou encore les questions de l'âge, du genre, de l'expérience, de la culture, des aptitudes et handicaps, et celles de l'efficacité, y compris dans les relations avec les clients, dans la production comme dans les services.

- L'orientation professionnelle et le conseil de carrière, qui se prolonge par les travaux sur l'identité professionnelle, les valeurs et représentations du travail, et par l'étude des emplois.
- La formation continue et le développement des compétences, personnelles et organisationnelles.
- L'organisation des relations dans le travail, les équipes de travail, le management, les conditions du changement organisationnel, le climat de travail et la culture d'organisation.
- Le champ du recrutement, de l'affectation des personnels et la gestion des emplois, qui posent de façon aiguë le problème de l'évaluation des personnes et de la validité des méthodes.
- L'évaluation et l'analyse des situations, où l'on peut opposer les processus d'évaluation des personnes et des systèmes à ceux d'analyse réalisée au profit des bénéficiaires, comme en bilan de compétences.
- La prévention des risques et des accidents du travail, du stress au travail et le développement de la qualité de vie au travail, ce qui comprend aussi les questions d'interaction : conflits et négociation, harcèlement moral, attitudes sociales ou antisociales.

Tableau 1

Les grands domaines d'intervention et de recherche en PTO

2 L'originalité des démarches en psychologie du travail et des organisations (PTO)

Il s'agit ici de repérer les originalités du domaine, pour les mettre en valeur mais aussi pour poser les questions qui s'y rattachent.

2.1 L'apport des modèles et des méthodes

La PTO a l'intérêt de s'appuyer sur des modèles et sur des méthodes et des techniques, c'est ce que n'ont pas les gestionnaires, les juristes, les ingénieurs, qui en demandent, par exemple pour évaluer. Cependant, il nous faut réfléchir à l'utilisation sociale de ces méthodes. Quand on nous demande de construire un référentiel des emplois, des compétences, une évaluation sur critères de différentes aptitudes au travail ou encore de mesurer un résultat, quel rôle social jouons-nous ? Les réponses peuvent être variées et dépendre de l'orientation des chercheurs et intervenants. Certains favoriseront plutôt l'activité de la direction, d'autres penseront d'abord à aider l'activité des salariés. Ce sont des choix personnels, politiques ou idéologiques, qui n'entrent pas directement dans le champ scientifique, mais sur le terrain, dans la pratique, chacun doit se positionner et définir le rôle qu'il peut jouer. Par exemple, le psychologue essaiera de concilier les pôles différents en cherchant à montrer que ce qui est positif pour l'un l'est aussi pour l'autre, comme un climat de travail supportable favorisant à la fois la performance de

l'entreprise et le bien être des salariés. Mais cela signifie que les méthodes scientifiques induisent des enjeux relationnels entre les différentes parties en interaction et qu'il faut savoir les analyser (Lemoine, 2002).

2.2 *La démarche sur le terrain et la prise en compte du contexte organisationnel*

Les modèles théoriques ont aussi leur limites par rapport aux problèmes rencontrés. S'ils sont un atout par rapport à l'extérieur, par rapport à nous-mêmes il faut se poser des questions sur leur pertinence. C'est l'intérêt de la confrontation et de l'aller-retour entre les modèles, abstraits, et les situations de terrain, les nouveautés que nous rencontrons tous les jours. Nous sommes là au centre de l'innovation scientifique. Ce sont les nouveautés rencontrées sur le terrain, les problèmes difficiles à résoudre d'emblée, qui vont alimenter la réflexion théorique. L'échange avec le terrain nous permet d'améliorer un modèle, de le revoir, de l'abandonner parfois, ou d'en construire un autre. Cela est vraiment spécifique de notre démarche qui est toujours une démarche de terrain. Par là elle s'oppose aux démarches de laboratoire ou de bureau, comme celle des mathématiciens de l'économie qui élaborent des modèles sans se préoccuper de la façon dont les gens fonctionnent.

Une autre limite des modèles, qui permet aussi de situer notre spécificité, y compris par rapport à d'autres sphères de la psychologie, est leur prétention à la généralisation. Or, comme nous l'avons vu maintes fois, la prise en compte du contexte organisationnel et de sa variété ne permet pas de généraliser facilement. Des cultures et des groupes variés ne fonctionnent pas comme d'autres, des gens se conduisent différemment, des situations entraînent des effets divers. Les réalités sont multiples, et il est préférable d'éviter les généralisations hâtives. Comme l'a avancé P.H. François (2004), même le modèle de Bandura n'est pas universel. C'est une difficulté mais c'est aussi un atout : il évite de simplifier, de réduire et, sous couvert de loi générale pour tous, d'aller vers une société du conformisme. À ce sujet, il faudrait sans doute mieux définir la notion d'égalité qui ne signifie pas être tous pareils, mais avoir des droits et des devoirs identiques, ce qui est très différent.

Et c'est le troisième point, difficile pour les chercheurs comme pour les intervenants, c'est le fait qu'ils utilisent des mots du sens commun. C'est heureux d'ailleurs pour communiquer, mais les mots du sens commun sont polysémiques, ils sont ambigus. La notion de motivation par exemple était une notion scientifique mise en place pour sortir d'une théorie insuffisante, celle du schéma stimulus-réponse S-R : on s'est rendu compte qu'avec un même stimulus on avait plusieurs réponses. Une notion intermédiaire, la motivation, a été construite pour expliquer qu'il se passe quelque chose entre S et R. Cela a tellement bien pris qu'elle est devenue une notion du

sens commun, il y a eu naturalisation : tout manager utilise ce terme pour son personnel, tout recruteur parle de motivation, etc. Elle est devenue un terme polysémique, utilisé par chacun, et non plus une notion scientifique précise. Pour la notion de compétences, c'est encore plus compliqué car elle n'était pas scientifique au départ, elle l'est devenue sur certains points définis, et puis finalement elle est reprise partout, sans référence à un modèle scientifique. Il ne faut pas se sentir coupable si nous employons ce terme pour parler avec les gens, mais en même temps il faut savoir qu'il véhicule quelques présupposés idéologiques, et qu'il n'est pas neutre d'utiliser l'idée de compétences plutôt que celle de qualifications. Tantôt elle peut mettre en question des construits antérieurs et apporter de l'incertitude, mais tantôt elle peut aussi ouvrir de nouveaux espaces pour le développement de l'individu.

Nous avons donc des modèles, ce sont des outils pour penser la réalité, ne les jetons pas, mais travaillons sur eux et à partir d'eux pour les améliorer ou pour les revoir. Pour cela il est nécessaire d'avoir une prise de recul, de savoir prendre une distance par rapport au système dans lequel nous nous trouvons forcément, ce qui permet de ne pas s'enfermer dans une pratique sociale et de se garder des idéologies ambiantes, quelles qu'elles soient.

2.3 Une préoccupation importante : l'attention aux personnes

Un autre aspect nous caractérise, par rapport aux sociologues, aux gestionnaires, et même par rapport à certains chercheurs en psychologie, c'est la préoccupation de l'attention aux personnes dans leur contexte organisationnel. C'est vraiment très important en tant que perspective adoptée. Face à un demandeur d'emploi en difficulté, nous savons que nous ne pouvons pas changer le système dans son ensemble, mais s'il sort de l'entretien en ayant un peu plus confiance, en ayant un projet, en pensant qu'il a des compétences et qu'il peut s'en servir, c'est déjà gagné. Mais cela, nous ne le connaissons pas souvent, parce que c'est difficile à évaluer, mais il faut penser que le psychologue a un rôle social important, même s'il n'en voit pas les effets immédiatement. C'est un peu comme l'enseignant qui, parfois, dix ans après, rencontre un ancien élève qui a réussi alors qu'il était insupportable en classe et qui est ravi de revoir son professeur. Mais dans beaucoup de cas nous ne savons pas ce que deviennent les gens, et ce n'est pas évaluable par une administration.

L'important, c'est l'attention aux personnes : favoriser le développement de leur identité, être à l'écoute de l'autre. L'écoute n'est pas réservée aux cliniciens ; sans se limiter à cela, il faut aussi savoir s'en servir, surtout quand on est face à des modèles économiques ou managériaux qui font fi de l'humain. Devant des modèles d'organisation qui pressent l'humain, nous avons à nous positionner, c'est un engagement social qui est inhérent à notre profession, il est important de le valoriser : montrer par exemple que ce n'est

pas en mettant les gens en situation d'incertitude, de risque ou d'échec qu'ils vont travailler plus ou mieux. Même en restant dans la norme de l'efficacité qui est imposée, nous pouvons montrer qu'améliorer les conditions de vie et de travail des individus va servir aussi à l'entreprise, y compris aux actionnaires qui ne s'occupent pas des conditions de travail ; c'est leur montrer que si cela n'est pas pris en compte, finalement ils vont gagner moins. À ce moment ils nous comprennent, lorsque nous prenons un langage économique compréhensible pour des non-psychologues.

2.4 Des méthodes qui donnent une place aux acteurs : d'observés à participants

Des méthodes qui donnent une place différente aux acteurs, c'est nouveau aussi, on ne nous l'a pas appris à l'école, où l'on parlait de cobayes. Les acteurs ne deviennent pas seulement des gens observés mais des participants ; et nous allons plus loin : il faut leur donner les méthodes. Nous avons réalisé cela avec des jeunes par exemple : ils avaient une grille d'observation, ils sont devenus observateurs. C'est remarquable comme ils ont observé avec sérieux, parce qu'ils avaient changé de statut et qu'ils avaient une méthode pour fonctionner. Nous avons obtenu des effets étonnants, positifs.

Cela veut dire que le sujet a droit aussi à l'appropriation du savoir, et du savoir sur lui. C'est aussi un positionnement professionnel. Mais le seul retour de résultats ne suffit pas. Donner des résultats en retour, c'est déjà mieux que de tout garder pour un tiers ou pour soi, surtout en situation d'évaluation, mais il faut penser aux conditions pour que le résultat puisse être approprié par l'intéressé lui-même. Quelles sont donc les situations à mettre en place pour lui permettre d'accéder à une appropriation de ses résultats et à une augmentation de connaissance sur lui ? C'est ce que nous avons commencé à étudier (Lemoine et Goby, 2003).

2.5 L'analyse des conditions et des effets de l'intervention

Afin de repérer mieux nos spécificités et nos apports, il est nécessaire de porter attention à nos propres modes d'intervention. Il faudrait ici parler des effets de l'analyse scientifique, tant pour les observés que pour les observateurs (Lemoine, 2002). Nous avons à travailler sur notre propre mode de fonctionnement pour savoir ce que nous induisons auprès des autres dans l'interaction, et aussi sur notre rôle. C'est penser que l'observateur ou l'intervenant fait partie du système, qu'il n'en est pas extérieur, même s'il doit chercher à prendre de la distance. Cette analyse conduit à l'idée que la démarche scientifique va générer de l'information nouvelle. Cette information devient un objet d'interaction et peut être échangée. Se pose alors la question de la façon de l'utiliser : au profit du bénéficiaire, à notre profit, pour réaliser une thèse par exemple, ou à celui d'un tiers ? Voilà une question

importante. L'analyse des conditions et des effets de l'intervention se retrouve au niveau individuel, dans le conseil (Bernaud, *op. cit.*), ou au niveau des organisations (Savoie, *op. cit.*).

3 Modification du rôle du psychologue

La définition des démarches en psychologie du travail a pour conséquence une interrogation sur le rôle et le positionnement social du psychologue. Cela est déjà apparu dans les réflexions précédentes.

Si l'on prend par exemple la notion de performance, il ressort, en France du moins, que l'on y est assez réticent, tout n'étant pas quantifiable et transformable en unité monétaire. C'est le cas des services. Cela entraîne des conflits internes, car on est poussé à évaluer les autres sur leurs performances alors que l'on n'est pas tout à fait d'accord ; donc on est contraint par les systèmes à faire ce que l'on ne souhaite pas trop. On le fait quand même sans le faire vraiment en se contorsionnant un peu, et comme on n'est pas très satisfait de cela, on voudrait trouver des solutions pour répondre à ces situations contradictoires et paradoxales. Cependant, en se centrant sur son métier, on peut se positionner favorablement. Voyons quelques pistes.

3.1 *Développer des pratiques objectives, valides et impartiales*

Il s'agit d'abord de développer des pratiques objectives et impartiales. C'est une garantie même si l'on sait qu'elles ne sont pas évidentes à mettre en place sur le terrain et qu'elles vont parfois à l'encontre des habitudes. Mais il faut se rappeler que l'objectivité n'est pas la réalité en soi, c'est se servir de méthodes répliquables qui, utilisées de la même façon par d'autres, vont donner le même résultat dans les mêmes conditions. On va donc essayer de construire des méthodes valides, comme en matière de recrutement (Desrumaux, 2005).

3.2 *Construire une réalité avec les acteurs et à leur profit*

On va aussi chercher à construire une réalité avec les acteurs et à leur profit, et donc essayer de détecter les facteurs favorables pour la construire. On notera que cette opération renouvelle la question de l'objectivité externe en se focalisant sur l'obtention d'informations non présentes avant l'interaction et sur leur saisie par l'intéressé lui-même.

3.3 *Moins savant ou expert et plus accompagnateur ou révélateur*

Dans ce cadre, le psychologue se situe alors moins comme un savant ou un expert qui apporte un résultat donné. Toutefois il faut aussi montrer aux

autres que l'on est savant et expert afin d'être reconnu. Mais l'expertise consiste justement à ne pas jouer à l'expert. Dans la pratique professionnelle, il est préférable de se situer comme conseil, mais là encore sans indiquer ce qu'il faut faire, pour éviter d'influencer les gens sur le contenu ou modeler leur opinion. On en arrive à du conseil sans conseils, et à réfléchir sur cette pratique. On a alors glissé vers une nouvelle notion, celle d'accompagnateur, depuis quelques années, avec les bilans de compétences. Mais elle peut aussi évoquer des images inadéquates, comme celle de soutien pour éviter de tomber. On peut ici envisager une nouvelle notion, celle de révélateur, qui consiste à donner une méthode, donner les outils afin que l'intéressé puisse réaliser la démarche par lui-même, donner l'impulsion. Cela revient à un changement de statut ou de perspective d'intervention, qui porte sur le cadre et sur la méthode plus que sur les contenus. Il s'agit donc aussi d'un changement important dans la gestion des méthodes, qui deviennent des relais spécifiques d'interaction, et sont à étudier comme tels.

4 Questions actuelles pour la psychologie du travail

La situation actuelle de la psychologie du travail comprend plusieurs difficultés et il faudra y faire face. Elle souffre d'abord d'une reconnaissance insuffisante par les instances de la recherche. Les contraintes institutionnelles et les dossiers administratifs de plus en plus nombreux à fournir prennent sur le temps de la recherche. Le management de la recherche est lointain et méprisant, ce qui va à l'encontre d'un soutien préconisé par nos propres recherches en organisation. Il en résulte que le système organisationnel ne soutient pas ses salariés, au contraire ce sont les individus qui en arrivent à soutenir le système.

Mais des experts et collègues de la psychologie gardent aussi des représentations erronées qui seraient à revoir. Ainsi, penser que la psychologie du travail est « une science d'application » permet de la considérer comme mineure par rapport à une psychologie qui serait fondamentale ou générale. Mais qu'est-ce qu'on appliquerait ? On est sur le terrain, on rencontre des problèmes nouveaux, on fait de la recherche, on construit des modèles, on les confronte aux situations qui en retour vont permettre de les améliorer. Cela n'est pas du tout une science d'application, c'est une science fondamentale que l'on est en train de construire. Il ne suffit pas de penser l'univers dans son entité, en généraliste, et sans s'occuper des gens. Le risque des modèles scientifiques est d'ignorer les personnes au profit de points, d'entités, d'abstractions et de relations entre ces abstractions ; c'est joli, mais on ne s'y retrouve pas bien quand on est sur le terrain avec les gens.

D'autre part, certains chercheurs tentent de nous culpabiliser : ils nous accusent d'être « idéologues » ou « soutien du libéralisme » parce que nous utilisons la notion de compétences ou des tests « de sélection », ce qui n'est pas bien ! Ce scénario a duré 35 ans. C'est comme cela que la recherche sur les tests a été réduite en France. Mais ce n'est pas en n'utilisant pas les tests que la sélection est supprimée, elle se fait autrement et parfois de façon plus dure. Ainsi, ce n'est pas les tests qui génèrent la sélection, mais la sélection qui parfois demande des tests, c'est très différent et il ne faut pas renverser la logique.

Si certains sont détracteurs de nos pratiques, d'autres psychologues aux pratiques variées et peu fondées ne favorisent pas l'image de la profession, alors même que nous sommes en concurrence avec d'autres, gestionnaires, ingénieurs, juristes. Il faut donc être critique, mais dans une critique constructive, sans détruire systématiquement tout ce qui se fait. Il y a nécessité d'une distanciation par rapport aux enjeux et aux situations dans lesquelles on se trouve ; il faut savoir prendre du recul tout en étant au cœur des problèmes. Ce sont eux qui vont faire progresser la recherche et les interventions, dans la mesure où l'on saura prendre ses distances et analyser sereinement les questions.

5 Quelques propositions face à cette situation

En fonction de cette situation, il n'est pas très étonnant de rencontrer la difficulté d'obtenir une image sociale claire, cohérente et positive, mais par rapport à cela il vaut mieux faire face. Quelques propositions sont ici juste esquissées :

- accentuer la réflexion théorique, ce qui est indispensable ;
- développer la recherche sur le terrain, en coopération avec les intéressés. Là, il faut le souligner, c'est un nouveau paradigme épistémologique, car ce n'est pas évident de faire de la recherche avec les gens, et non plus sur eux. C'est vraiment très différent ;
- favoriser la formation continue des psychologues. C'est une évidence, mais à concrétiser. Cela peut passer par des revues, comme *Psychologie du travail et des organisations*. Lire des revues est un moyen de prendre du recul, de la distance, et de se tenir informer. Les colloques et les congrès sont aussi des lieux de formation continue et d'échanges. Il existe aussi d'autres modes de formation continue. On peut penser à des sessions d'analyse des situations rencontrées. C'est impliquant, il faut se mettre ensemble pour travailler sur son expérience et en retirer des informations nouvelles ; mais c'est une suggestion constructive ;
- enfin, il faut sans doute s'organiser davantage en réseaux pour valoriser la profession et la représenter lorsque des décisions la concernent. C'est

pour cela qu'une nouvelle association de psychologie du travail et des organisations, au niveau français, a été créée dernièrement. Elle apporte un moyen structurel pour favoriser les échanges et pour développer la reconnaissance sociale, sachant que l'on réalise un travail utile pour la société et pour les personnes.

ENCADRÉ 12.1

Des scénarios pour demain : quelle place pour le travail ?*

Deux tendances opposées se développent conjointement :

1. Le travail contraignant à réduire

D'un côté, le travail représente une obligation, où il faut donner son temps et son énergie contre une rémunération. Les aspects pénibles, stressants, fatigants dominent, avec l'impression de ne pouvoir y échapper. Dans cette perspective, l'aspiration première consiste à réduire le temps de travail ou à le remplacer par des automates. C'est la tendance générale qui a conduit à une réduction sensible de tous côtés : protection par l'école où la scolarité est prolongée, retraite avancée à soixante ans, jours de congés plus nombreux, semaine de travail moins longue. Toute avancée sociale va dans ce sens. Si on pousse le scénario au bout, on obtient le modèle de la « fin du travail » (Rifkin, 1996). Mais en même temps, ceux qui n'ont pas de travail en souffrent, souhaitent souvent en obtenir et lui donnent une place centrale dans leurs représentations et leurs préoccupations.

2. Le travail source de bien-être

C'est que, d'un autre côté, le travail, source d'activité, apporte aussi avec lui un ensemble de satisfactions de tous ordres, extrinsèques et intrinsèques. Il assure un salaire et un statut, il est source d'insertion et de reconnaissance sociale, il permet aussi le développement personnel par l'exercice d'un métier qui procure le plaisir du travail bien fait, du sentiment de compétence, de la réalisation d'une activité utile et réussie. En cela, il devient le lieu de construction de l'identité et il tient une place centrale dans la vie. Ces formes de travail sont donc à développer pour le bien social et personnel.

Face à ce dilemme, on peut se demander vers quels modèles on s'achemine. Le travail peut être central au point de déterminer toutes les autres sphères de vie ; il peut au contraire être limité à une place bien circonscrite, assurant seulement la possibilité de développer d'autres activités et d'autres objectifs. Le psychologue du travail peut apporter quelques éclairages en clarifiant les conditions qui rendent le travail aliénant ou à l'inverse source d'appropriation, de maîtrise et d'autonomie. Il lui reste surtout à être attentif à ces évolutions en cours pour les comprendre et savoir proposer ses services afin d'accompagner les projets de ceux qui cherchent à s'orienter et à donner un sens à leur travail et plus généralement à leur activité (Morin, 1997).

* Par Claude Lemoine.

TABLE DES ENCADRÉS

Encadré 1.1 : Les inventaires d'intérêts professionnels (André Botteman)	44
Encadré 1.2 : Représentations de soi et des professions et projets d'avenir à l'adolescence (Jean Guichard)	50
Encadré 1.3 : L'insertion comme tâche et comme opportunité (Marco Depolo)	88
Encadré 2.1 : L'évaluation, contrôle hiérarchique ou régulation sociale (Claude Lemoine)	104
Encadré 2.2 : Une typologie des recruteurs à travers les offres d'emploi qui les concernent (Jean-Luc Bernaud)	108
Encadré 2.3 : Comment analyser les critères de sélection recherchés par les recruteurs ? (Sonia Laberon)	111
Encadré 2.4 : Les nouvelles méthodologies psychométriques ont-elles un intérêt en recrutement ? (Jean-Luc Bernaud)	125
Encadré 2.5 : Un exemple de méthode de sélection inexistante en France : <i>le Personnel Reaction Blank</i> d'Harrison G. Gough et Richard D. Arvey (1988) (Jean-Luc Bernaud)	128
Encadré 2.6 : Recrutement et évaluation via Internet (Jean-Luc Bernaud)	137
Encadré 3.1 : Les bilans de compétences : un dispositif apprécié des bénéficiaires (Jean-Luc Kop)	163
Encadré 3.2 : Pour une compréhension du développement des compétences (Richard Wittorski)	165
Encadré 3.3 : La spirale de l'amélioration des compétences (Pierre-Henri François)	168

Encadré 3.4 : La validation des compétences (Jacques Aubret)	170
Encadré 3.5 : Le discours de la compétence (Jacques Curie)	172
Encadré 6.1 : Démarche(s) qualité et théorie des organisations (Alain Falque)	245
Encadré 7.1 : De l'auto-censure au gouvernement de soi (Claude Lemoine)	279
Encadré 8.1 : Déterminants cognitifs et interpersonnels du respect des procédures de sécurité : une observation en milieu hospitalier (Olivier Desrichard et Michel Dubois)	323
Encadré 9.1 : La sécurité du travail dans une équipe de manœuvres de la SNCF (Gabriel Fernandez)	339
Encadré 10.1 : Être un professionnel « intelligent » (Marie-France Kouloumdjian)	362
Encadré 10.2 : Le travail intellectuel collaboratif, médiatisé et distant (Marie-France Kouloumdjian)	363
Encadré 12.1 : Des scénarios pour demain : quelle place pour le travail ? (Claude Lemoine)	435

BIBLIOGRAPHIE

- ÄBERG L. (1993). « Drinking and driving : intentions, attitudes, and social norms of Swedish male drivers », *Accident Analysis and Prevention*, 25, 289-296.
- ABRIC J.C. (1991). « L'étude expérimentale des représentations sociales », in D. Jodelet, *Les représentations sociales*, Paris, PUF.
- ACCARDO A., CORCUFF P. (1986). *La sociologie de Bourdieu*, Bordeaux, Le Mascaret.
- ACKERMAN P.L., KANFER R. (1993). « Integrating laboratory and field study for improving selection : development of a battery for predicting air traffic controller success », *Journal of Applied Psychology*, 78, n° 3, 413-432.
- ACKROYD S., LOUCHE C., LETICHE H. (1997). « The managerial regime of High Technology firms : some findings from comparative Research », in R. Oakey, M. et Syeda MASOODA (eds.), *New Technology Based Firms in the 1990's*, Londres, Paul Chapman Publishing.
- AFTTEL (1944). *La télématique française en marche vers les autoroutes de l'information*, Paris, Les Éditions du Téléphone.
- AJZEN I. (1988). *Attitudes, Personality and Behavior*, Chicago, The Dorsey Press.
- AJZEN I., FISHBEIN M. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Behavior*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- ALAIN (1956). *Propos*, Paris, Gallimard, NRF, La Pléiade.
- ALDERFER C.P. (1977). « Group and intergroup relations », in J.R. Hackman et J.-L. Suttle (eds.), *Improving Life at Work*, Santa Monica, CA, Goodyear.
- ALDERTON D.L., LARSON G.E. (1994). « Dimensions of ability : diminishing returns ? », in M.G. RUMSEY, C.B. WALKER et J.H. HARRIS (eds.), *Personnel selection and classification*, Hillsdale, Hove, Lawrence Erlbaum Publishers, 137-144.
- ALMUDEVER B., LE BLANC A. (2003). « Comment faciliter l'insertion des nouveaux recrutés dans les organisa-

- tions de travail ? La mise en place des dispositifs de formation et d'accueil », in C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, J-P. Rolland. *La psychologie du travail*, Paris, Éditions d'Organisation, 417-441.
- AMALBERTI R. (1996). *La conduite des systèmes à risques*, Paris, PUF, coll. « Le travail humain ».
- AMALBERTI R., MONTMOLLIN M. DE, THEUREAU J. (1991). *Modèles en analyse du travail*, Liège, Mardaga.
- AMENDOLA A., BERSIN U., CACCIABUE P., MANCINI C. (1987). « Modeling operators in accident conditions : advances and perspectives on a cognitive model relations », *International Journal of Man-Machine Studies*, 27, 599-612.
- AMERIO P. (1996). « La psychologie sociale peut-elle s'occuper de liberté, de dignité, de justice ? », *Communication au 1^{er} congrès international de psychologie sociale de langue française*, Montréal (ronéo, université de Turin).
- ANCELIN-SCHÜTZENBERGER A. (1961). « Quelques aspects psychosociologiques de l'étude des accidents », *Bulletin du CERP*, X, 455-472.
- ANDERSON N., HERRIOT P. (1997). *International Handbook of Selection and Assessment*, New York, Wiley and Sons.
- ANDERSON N. et al. (1978). « Development of a model for research on occupational accidents », *Journal of Occupational Accidents*, 1, 341-352.
- ANZIEU D., MARTIN J. (1968). *La dynamique des groupes restreints*, Paris, PUF.
- ARISTOTE (1991). *La rhétorique*, Paris, Le Livre de Poche.
- ARNAUD G. (1995). « L'obscur objet de la demande de conseil », Paris, *Revue Annales des mines*.
- AUBÉ C., ROUSSEAU V., SAVOIE A. (2003). « Les objectifs de groupe et le rendement des équipes », in C. Vandenberghe, N. Delobbe, G. Karnas (éds.), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*, Presses Universitaires de Louvain, 383-391.
- AUBÉ C., ROUSSEAU J. (soumis). « Équipe de travail : une controverse quant à l'évaluation de leur niveau de développement », *Revue québécoise de psychologie*.
- AUBERT N., GAULEJAC V. DE (1991). *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil.
- AUBRET F., BERNAUD J.-L. (1992). « De la validité pour l'orientation à la validité pour le recrutement : l'exemple d'un nouveau questionnaire de motivation, le QMA », in C. Lemoine (éd.), *Innovation et évaluation dans les organisations*, EAP, Issy-les-Moulineaux.
- AUBRET J. (2005). « De la logique de compétences à l'analyse de l'expérience : le cas de la Validation des Acquis de l'Expérience », *Actes du colloque international AFPA/INOIP/AIPTLF*, Lille, 17-18 novembre 2005, 13-17.
- AUBRET J. (1998). « Reconnaître et repérer les compétences », à paraître dans les actes du colloque *Les compétences* organisé par le Centre de recherche universitaire interdisciplinaire en sciences de l'éducation, Poitiers.
- AUBRET J., BLANCHARD S. (2005). *Pratique du bilan personnalisé*, Paris, Dunod Éditeur.
- AUBRET J., GILBERT P. (2003). *L'évaluation des compétences*, Bruxelles, Pierre Mardaga.
- AUBRET J., GILBERT P. (1994). *Reconnaissance et validation des acquis*, PUF, coll. « Que sais-je ? ».

- AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (2002). *Management des compétences*, Paris, Dunod.
- AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F. (1993). *Savoir et pouvoir. Les compétences en questions*, Paris, PUF.
- AVOLIO B.J., WALDMAN D.A. (1990). « An examination of age and cognitive test performance across job complexity and occupational types », *Journal of Applied Psychology*, 75, n° 1, 43-50.
- BACHER F. (1999). « L'utilisation des modèles dans l'analyse des structures de covariance », *L'Année psychologique*, 99, 99-122.
- BAKHTINE M. (1984). *Esthétique de la création verbale*, Paris, Gallimard.
- BALICCO C. (1997). *Les méthodes d'évolution en ressources humaines*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BANDURA A. (2003). *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Paris, Bruxelles, De Boeck. (Traduction française de l'ouvrage de 1997 réalisée par Jacques Lecomte, préface de Philippe Carré).
- BANDURA A. (1997). *Self-Efficacy : the Exercise of Control*, New York, Freeman.
- BANDURA A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*, New York, Cambridge University Press.
- BANDURA A. (1995). « Reflection on nonability determinants of competence », in R.J. STERNBERG *et al.*, « Testing common sense », *American Psychologist*, 5, 11, 912-927.
- BANDURA A. (1986). *Social foundations of thought and action*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- BANDURA A. (1980). *L'apprentissage social*, Bruxelles, Mardaga.
- BANDURA A. (1976). *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- BARON X. (1983). Du bon usage des consultants en gestion sociale d'entreprise, *Développement et emploi*.
- BARRICK M.R., MOUNT M.K. (1996). « Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality constructs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 3, 261-272.
- BARRICK M.R., MOUNT M.K. (1993). « Autonomy as a moderator of the relationship between the big-five personality dimensions and job performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 1, 111-118.
- BARRICK M.R., MOUNT M.K. (1991). « The big-five personality dimensions and job performance : a meta-analysis », *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- BARRICK M.R., MOUNT M.K., JUDGE T.A. (1999). « The Five Factor Model of personality and job performance : A second order meta-analysis », in G. Stewart (Chair), *Answers to lingering questions about personality research* : Symposium conducted at the 14th Annual Convention of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Atlanta.
- BASS B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership : Theory, Research and Managerial Application*, Free Press, New York.
- BASS B.M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share the Vision*, Organizational Dynamics, hiver.
- BASTIDE J.-C. (1999). « Statistiques technologiques 1997 », *Travail et Sécurité*, 585, 40-47.
- BAUBION-BROYE A. (1998). *Événements de vie, transitions et construc-*

- tions de la personne, Saint-Agne, Érès.
- BAUBION-BROYE A., DUPUY R., HAJJAR V. (2004). « Socialisation organisationnelle et transformation des identités. », in E. Brangier, A. Lancry, C. Louche, *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 359-387.
- BAUBION-BROYE A., HAJJAR V. (1998). « Transitions psychosociales et activités de personnalisation », in A. BAUBION-BROYE, *Événements de vie, transitions et constructions de la personne*, Saint-Agne, Érès, 17-43.
- BAUER T.N., DOLEN M.R., MAERTZ C.P., CAMPION M.A. (1998). « Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feed-back », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n°6, 892-903.
- BEAUDIN G. (1977). *Validation de construit et validation prédictive de l'efficacité partagée*, thèse de doctorat, département de psychologie, université de Montréal.
- BEAUDIN G., SAVOIE A. (1995). « L'efficacité des équipes de travail : définition, composantes et mesures », *Revue québécoise de psychologie*, 16 (1), 185-201.
- BEAUDIN G., SAVOIE A., BRUNET L. (soumis). « Potency : convergent, divergent and predictive validity », *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- BEAUVOIS J.-L. (1994). *Traité de la servitude libérale. Analyse de la soumission*, Paris, Dunod.
- BEAUVOIS J.-L. (1984). *La psychologie quotidienne*, Paris, PUF.
- BEAUVOIS J.-L., DESCHAMPS J.-C. (1990). « Vers la cognition sociale », in R. GHIGLIONE, C. BONNET et J.-F. RICHARD (éds.), *Traité de psychologie cognitive*, t. 3, Paris, Dunod.
- BEAUVOIS J.-L., JOULE R.-V. (1987). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble.
- BEAUVOIS J.-L., JOULE R.-V. (1981). *Soumission et idéologie. Psychosociologie de la rationalisation*, Paris, PUF.
- BECKER M.H. (1974). *The Health Belief Model and Personal Health Behavior*, Thorofare, NJ, Slack Press.
- BEEKUN R.I. (1989). « Assessing the Effectiveness of Sociotechnical Interventions : Antidote or Fear », *Human Relations*, vol. 10, 877-897.
- BEGUIN P. (1994). *Travailler avec la CAO en ingénierie industrielle, de l'individuel au collectif dans les activités avec instruments*, thèse, CNAM, Paris.
- BELLAMY N. (1998). *Travail d'étude et de recherche de maîtrise de psychologie*, université de Poitiers.
- BELLIER S. (1998). *Le savoir-être dans l'entreprise*, Paris, Vuibert.
- BELLROSE C.A., PILISUK M. (1991). « Vocational risk tolerance and perceptions of occupational hazards », *Basic and Applied Social Psychology*, 12, 303-323.
- BERGMANN T., MEUSE K.P. DE (1996). « Diagnosing whether an organization is truly ready to empower work teams : a case study », *Human Resource Planning*, vol. 19, 38-47.
- BERNAUD J.-L. (2000). *Tests et théories de l'intelligence*, Paris, Dunod.
- BERNAUD J.-L. (1999). « Former à l'évaluation en psychologie du travail : quelques éléments de réflexion », *Pratiques Psychologiques*, 1, 73-76.

- BERNAUD J.-L. (1998a). « Les prédicteurs de l'appropriation du bilan : une approche dispositionnelle et situationnelle », Actes du séminaire des 6 et 7 mai 1997 organisé par l'université de Bordeaux 2 et le CIBC, 33, 25-43.
- BERNAUD J.-L. (1998b). *Les méthodes d'évaluation de la personnalité*, Paris, Dunod.
- BERNAUD J.-L., CASTRO D. (1996). « Les tests au XXI^e siècle », *Pratiques psychologiques*, n°4.
- BERNAUD J.-L., GAUDRON J.-P., LEMOINE C. (2006). « Effects of career counseling on french adults : an experimental study », *The Career Development Quarterly*, 54, 241-256.
- BERNAUD J.-L., GAUDRON J.-P., LEMOINE C. (2000). « Le bilan de compétences : modèle théorique et effets individuels », in E. BRANGIER, N. DUBOIS et C. TARQUINIO (eds.), *L'analyse psychosociale des compétences*, Rennes, Presses de l'Université de Rennes.
- BERNAUD J.-L., LEBLOND S. (2005). « Qu'apporte le concept de "révélation de soi" dans la conduite de l'entretien d'orientation professionnelle ? », *Risorsa Uomo*, 11, 1, 25-45.
- BERNAUD J.-L., PRIOU P. (1994). *Inventaire d'intérêts professionnels de Rothwell-Miller, Forme révisée IRMR*, Paris, Éditions et Applications psychologiques.
- BERNAUD J.-L., PRIOU P., SIMONNET R. (1992). *La batterie multifactorielle d'aptitudes NV7*, manuel d'utilisation, EAP, Issy-les-Moulineaux.
- BERNAUD J.-L., VRIGNAUD P. (1996). « Restitution de questionnaires d'intérêts et conseil en carrière : une revue des méthodes et de leurs effets », *Revue européenne de psychologie appliquée*, 46, 109-120.
- BERTHOZ A. (1997). *Le sens du mouvement*, Paris, Odile Jacob.
- BIANCHI J., KOULOUMDJIAN M.-F. (1986). « Le concept d'appropriation », *L'espace social de la communication (concepts et théories)*, RETZ-CNRS.
- BILLIARD I. (1999). « Les conditions historiques et sociales d'apparition de la psychopathologie du travail en France (1920-1952) », in Y. CLOT (éd.), *Les histoires de la psychologie du travail, approche pluridisciplinaire*, Toulouse, Octarès.
- BILLIARD I. (1998). *Conditions sociales, historiques et scientifiques d'apparition de la psychopathologie du travail en France*, thèse pour le doctorat en psychologie, CNAM.
- BIRMAN C. (1997). « L'autonomie de l'individu aujourd'hui », *L'orientation face aux mutations du travail*, Paris, Syros, 27-37.
- BLAKE R.-R., MOUTON J.-S. (1987). *La troisième dimension du management*, Paris, Éditions d'Organisation.
- BLANCHARD S. (1997). « La profession orientation en France », *L'orientation face aux mutations du travail*, Paris, Syros, 159-165.
- BLANCHARD S. (1996). « Décision d'orientation : modèles et applications », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 25, 1, 5-30.
- BLANCHARD S. (1995). « Introduction : des événements de vie aux histoires de vie », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 24, 3, 219-231.
- BLANCHARD S., VOLVEY C., HOMPS F., PRIEUR A. (1995). « Une technique d'explicitation des intérêts : l'entretien A.D.V.P. », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 24, 4, 425-442.
- BLANCHE S., GARAUDE A., FRANCOIS P.-H. (1998). « Représentations sociales des compétences », in B.-X. RENÉ, B. FOUCTEAU (éds.), « Pédagogie

- gogies de médiations », Actes du colloque *Les compétences* organisé par le centre de recherche universitaire interdisciplinaire en sciences de l'éducation, Poitiers, 27-28 septembre 1997, 3, 120-129.
- BLANCHET A. (1997). *Dire et faire dire : l'entretien*, Paris, Armand Colin.
- BLANCHET A., GHIGLIONE R. (1991). *Analyse de contenu et contenus d'analyse*, Paris, Dunod.
- BLAU P., SCHOENHERR R. (1971). *The Structure of Organizations*, New York, Basic Books.
- BODIN R.-P., JEAN G. (1978). « La qualification et le temps », *Commissariat général du Plan, La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?*, Paris, La Documentation française, 189-203.
- BONARDI C., GREGORI N., MÉNARD J.-Y., ROUSSIAU N. (2004). *Psychologie sociale appliquée. Emploi, travail, ressources humaines*, Paris, In Press.
- BOOGAERTS L. (1999). *Contribution à une étude du concept d'implication et de ses manifestations en psychologie économique : une analyse en termes d'élaboration d'échelles et de questionnaires appliqués à des signifiés-produits et à des signifiés-publicités*, thèse de doctorat, Laboratoire de psychologie industrielle et commerciale, Faculté des sciences psychologiques et pédagogiques, université libre de Bruxelles, Bruxelles.
- BORDELEAU Y. (1977). *Style de gestion du personnel*, IRCO-INC-Québec.
- BORMAN W.C., HANSON M.A., HEDGE J.W. (1997). « Personnel selection », *Annual Review of Psychology*, 48, 299-337.
- BOTTEMAN A. (2005a). « Approche étymologique et sémantique de la notion d'intérêt », *Carrièreologie*, 10, 1, 27-44.
- BOTTEMAN A. (2005b). « Apparition et développement de la notion d'intérêt », *Carrièreologie*, 10, 1, 45-73.
- BOTTEMAN A. (1999). « La contribution des inventaires d'intérêts au processus d'orientation. Un point de vue socio-cognitif », *Le Langage et l'Homme*, XXXIV, 4, 455-471.
- BOTTEMAN A. (1997). « Actes du colloque de l'association Espace Projet sur la dictature du projet tenu à Bordeaux le 2 avril 1997 », *Carrièreologie*, 6, 3, 5-164.
- BOTTEMAN A. (1993). *La notion d'intérêt, Élaboration d'un inventaire d'intérêts professionnels pour de jeunes adultes sans qualification*, thèse de doctorat mention psychologie, Bordeaux, université de Bordeaux 2.
- BOTTEMAN A., FORNER Y., SONTAG J.-C. (1997). *Manuel du relevé d'intérêts professionnels RIP*, Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée.
- BOTTEMAN A., FORNER Y., TEYSSEYRE B. (1998). « L'évaluation des intérêts : utilisation de descriptifs d'activités ou d'intitulés de professions », *Carrièreologie*, 7, 1-2, p.101-114.
- BOTTEMAN A., FRANÇOIS P.-H., VILLET M. (2005). « Le rôle des inventaires d'intérêts dans le bilan de compétences », *Carrièreologie*, 10, 1, 221-250.
- BOUCHIKHI H. (1990a). *Structuration des organisations*, Paris, Economica.
- BOUCHIKHI H. (1990b). « Vers une approche constructiviste des structures organisationnelles », *Revue internationale de systémique*, 4, 4, 415-440.
- BOUTINET J.-P. (1993). *Anthropologie du projet*, Paris, PUF.
- BRAGUIER J. (1994). *L'hostilité de l'environnement et la stratégie des PME*, Rapport de recherche n°124, IAE de Poitiers.

- BRANGIER E., DUBOIS N., TARQUINIO C. (1987). *Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales*, Actes du colloque international organisé par l'ADRIPS et l'IRST de Lorraine, universités de Metz et Nancy 2, Metz, 19 et 20 juin 1997.
- BRANGIER E., LANCY A., LOUCHE C. (2004). *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy.
- BRANNICK M.T., MICHAELS C.E., BAKER D.P. (1989). « Construct validity of in-basket score », *Journal of Applied Psychology*, 74, n°6, 957-963.
- BRASSARD A. (1994). « La signification de l'informel et la compréhension de la réalité organisationnelle », *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 2-3, 46-64.
- BRIEF A., DOWNEY K. (1983). « Cognitive and organizational structures : a conceptual analysis of implicit organizing theory », *Human Relations*, 36, 12, 1065-1090.
- BROUWERS J., CORNET A., GUTTIEREZ L., PICHULT F., ROUSSEAU A., WARNOTTE G. (1997). *Management humain et contexte de changement*, Bruxelles, De Boeck.
- BROWN S.D., LENT R.W. (1996). « A social cognitive framework for career choice counseling », *The Career Development Quarterly*, 44, 355-366.
- BROWN S.D., LENT R.W. (1996). « A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort and performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n°4, 358-368.
- BROWN S.D., LENT R.W. (1992). *Handbook of Counseling Psychology*, New York, John Wiley and Sons.
- BRUCHON-SCHWEITZER M. (1987). « L'évaluation de la personnalité dans la sélection du personnel », in C. LÉVY-LEBOYER, J.-C. SPÉRANDIO (éds.), *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 535-556.
- BRUCHON-SCHWEITZER M., LIÉVENS S. (1991). « Le recrutement en Europe. Recherches et pratiques », *Psychologie et Psychométrie*, numéro spécial, vol. XII, n°2.
- BUJOLD C. (1989). *Choix professionnel et développement de carrière, Théories et recherches*, Montréal, Gaëtan Morin.
- BURNS T., STALKER G.M. (1961). *The Management of Innovation*, Londres, Tavistock.
- BUSS A.H. (1989). « Personality as traits », *American Psychologist*, vol. 44, n° 11, 1378-1388.
- BYCIO P., ALVARES K.M., HAHN J. (1987). « Situational specificity in assessment center rating : a confirmatory factor analysis », *Journal of Applied Psychology*, 72, n° 3, 463-474.
- CACCIABUE P.C., DECORTIS F., DROZDOWICZ B., MASSON M., NORDVIK J.-P. (1992). COSIMO : « A cognitive simulation model of human decision making and behavior in accident management of complex plants », *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 22, 1058-1074.
- CAMARA W.J., SCHNEIDER D.L. (1994). « Integrity tests, facts and unresolved issues », *American Psychologist*, vol. 49, n° 2, 112-119.
- CAMERON C. (1975). « Accident proneness », *Accident Analysis and Prevention*, 7, 49-53.

- CAMPBELL J.-P. (1990). « An overview of the army selection and classification project (project A) », *Personnel Psychology*, 43, 231-239.
- CAMPION M.A., CAMPION J.E., HUDSON J.-P. (1994). « Structured interviewing : a note on incremental validity and alternative question types », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 6, 998-1002.
- CAMPION M.A., PALMER D., CAMPION J. (1997). « A review of structure in the selection interview », *Personnel Psychology*, 50, 699-702.
- CAMPION M.A., MEDSKER G.J., HIGGS A.C. (1993). « Relations between work group characteristics and effectiveness : implications for designing effective work groups », *Personnel Psychology*, 46, 823-850.
- CAMUS-MALAVERGNE O. (1996). « Stratégies langagières de présentation de soi selon l'attitude du recruteur », *Psychologie du travail et des organisations*, 2, 11-23.
- CANGUILHEM G. (1947). « Milieux et normes de l'homme au travail », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. II.
- CAPET M., CAUSSE G., MEUNIER J. (1983). *Diagnostic, organisation, planification d'entreprise*, Paris, Economica.
- CAPRARA G.V., BARBARANELLI C., BORGOGNI L. (1997). *Manuel d'Alter Ego*, Paris, Éditions et Applications psychologiques, adaptation française J.-L. Bernaud et S. Debaisieux.
- CAROFF X., BERNAUD J.-L. (1994). « Pratiques psychologiques et développements récents des méthodes de sélection du personnel », in M. HUTEAU (éd.), *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, EAP, Issy-Les-Moulineaux.
- CAROLL J.B. (1993). *Human Cognitive Abilities. A Survey of Factor-Analytic Studies*, New York, Cambridge University Press.
- CARRON A.V., WIDMEYER W.N., BRAWLEY L.R. (1985). « The development of an instrument to assess cohesion in sport teams : the group environment questionnaire », *Journal of Sport Psychology*, 7, 244-266.
- CARTWRIGHT D., ZANDER A. (1968). *Group Dynamics, Research and Theory*, New York, Harper and Row.
- CASTRA D. (2003). *L'insertion professionnelle des publics précaires*, Paris, Presses Universitaires de France.
- CASTRA D. (1996). « Un point de vue sociocognitif sur les pratiques de bilan », *Carrièreologie*, 6, 2, 37-44.
- CASTRA D. (1995). « Théorie de l'engagement et insertion professionnelle », *Connexions*, 65, 159-176.
- CAYET S. (1997). *Le 13 septembre 1999, la seconde révolution française*, Trappes, édition à compte d'auteur.
- CHAN D., SCHMITT N., DESHON R.P., CLAUSE C.S., DELBRIDGE K. (1997). « Reactions to cognitive ability tests : the relationship between race, test performance, face validity perceptions, and test-taking motivation », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 2, 300-310.
- CHANDLER A.D. (1962). *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
- CHANLAT J.-F. (1992). *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Québec, Presses de l'Université de Laval et Eska.
- CHANLAT J.-F., SEGUIN F. (1987). *L'analyse des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin, vol. II.

- CHANLAT J.-F., SEGUIN F. (1983). *L'analyse des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin, vol. I.
- CHATEAU J. (1968). *Autour de l'élève*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin.
- CHAUCHAT H. (1999). « Du fondement social de l'identité du sujet » in H. CHAUCHAT, A. DURAND-DELVIGNE, *De l'identité du sujet au lien social*, Paris, PUF.
- CHAUCHAT H., DURAND-DELVIGNE A. (1999). *De l'identité du sujet au lien social*, Paris, PUF.
- CHEVALIER A. (1977). *Le bilan social de l'entreprise*, Paris, Masson.
- CHILD J. (1972). « Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice », *Sociology*, 6, 1-22.
- CHIOUSSE S., WERQUIN P. (1998). *Conseil et orientation tout au long de la vie. Éléments de synthèse des expériences menées dans l'Union européenne*, Thessalonique, Dublin, Centre européen pour le développement de la formation professionnelle (CEDEFOP), Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail.
- CHOMSKY N. (1971). *Aspects de la théorie syntaxique*, Paris, Le Seuil.
- CLAPARÈDE E. (1973). *L'éducation fonctionnelle*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.
- CLAPARÈDE E. (1972). *Psychologie de l'enfant et pédagogie expérimentale I, Le développement mental*, Neuchâtel, Delachaux & Niestlé.
- CLARK C. (1960). *Les conditions du progrès technique*, Paris, PUF.
- CLOT Y. (1999). *Les histoires de la psychologie du travail, Approche pluridisciplinaire*, Toulouse, Octarès.
- CLOT Y. (1999a). *Avec Vygotski*, Paris, La Dispute.
- CLOT Y. (1999b). *La fonction psychologique du travail*, Paris, PUF.
- CLOT Y. (1998). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, La Découverte.
- CLOT Y. (1997a). « Le projet au risque de l'activité », *Pratiques psychologiques*, vol. I, 53-62.
- CLOT Y. (1997b). « Le problème des catéchèses en psychologie du travail, un cadre d'analyse », *Le Travail Humain*, 60, 113-129.
- CLOT Y. (1997c). « Le réel à la source des compétences », *Connexions*, n° 70, 7-2, 181-192.
- CLOT Y., FAÏTA D. (2000). « Genres et styles en analyse du travail. Concepts et méthodes », *Travailler*, 4, 122-139.
- CNAMTS (Caisse nationale de l'assurance maladie) (1996). *Statistiques financières et technologiques des accidents du travail, Années 1992-1993-1994*, Paris, CNAMTS, Direction des risques professionnels.
- CODOL J.-P. (1988-1989). « Vingt ans de cognition sociale », *Bulletin de psychologie*, XLII, n° 390, 472-491.
- COHEN-SCALI V. (2004). *Les métiers en psychologie sociale et du travail. Évaluer les individus et intervenir en entreprise*, Paris, In Press.
- COMTET I. (1998). *Les dimensions psychosociologiques du travail collaboratif à distance*, rapport RECODIS, CTI « groupware », CNET.
- COMTET I. (1997). « La téléconférence comme support du travail collaboratif », *Actes du second colloque européen du télétravail*, Serre-Chevalier.
- COMTET I., KOULOUMDJIAN M.-F., VACHERAND-REVEL J. (1998). *Recherche collaborative à distance, rapport à la CTI « Groupware » du CNET*.

- CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS NATIONAUX (1995), *Travail en équipe et démocratie au travail*, CSN, Service de la documentation.
- CONOLEY J.C., IMPARA J.C. (1995). *The Twelfth Mental Measurements Yearbook*, Lincoln, University of Nebraska.
- CONWAY J.M., JAKO R.A., GOODMAN D.F. (1995). « A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n° 5, 565-579.
- CORNATON M. (1979). *La transformation permanente*, Presses Universitaires de Lyon.
- COSTALAT-FOUNEAU A.-M. (1997). *Identité sociale et dynamique représentationnelle*, Presses Universitaires de Rennes.
- COTIS J.-P., GERMAIN J.-M., QUINET A. (1997). « Les effets du progrès technique sur le travail peu qualifié sont indirects et limités », *Économie et Statistique*, n° 301-302.
- COVIN J., PRESCOTT J., SLEVIN D. (1990). « The effects of technological sophistication on strategic profiles, structures and firm performance », *Journal of Management Studies*, 27, 5, 485-510.
- COWARD W.M., SACKETT P.R. (1990). « Linearity of ability-performance relationship : a reconfirmation », *Journal of Applied Psychology*, 75, n° 3, 297-300.
- CRAWLEY B., PINDER R., HERRIOT P. (1990). « Assessment center dimensions, personality and aptitudes », *Journal of Occupational Psychology*, 63, 211-216.
- CROIZET J.-C., DUTRÉVIS M. (2004). « Socioeconomic status and intelligence : why test scores do not equal merit », *Journal of Poverty*, vol. 8(3), 91-107.
- CROIZET J.-C., LEYENS J.-P. (2003). *Mauvaises réputations. Réalités et enjeux de la stigmatisation sociale*, Paris, Armand Colin.
- CROZIER M. (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Le Seuil.
- CRU D. « Clamer sa peur pour calmer son angoisse », *Communication au Colloque de psychodynamique et de psychopathologie du travail*.
- CUMMINGS L.L. (1997). « Emergence of the instrumental organization », in P.S. GOODMAN, J.M. PENNING (eds.), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass, 56-62.
- CUMMINGS T.G. (1981). « Designing Effective Work Groups », in P.C. NYSTROM III, W.H. STARBUCK (eds.), *Handbook of Organizational Design*, vol. 2 : *Remodeling Organizations and Their Environments*, New York, Oxford University Press.
- CUMMINGS T.G. (1978). « Self-regulating work groups : A socio-technical synthesis », *Academy of Management Review*, 3, 625-634.
- CURIE J. (1998a). « Le discours de la compétence ou l'expert et la diseuse de bonne aventure », *Éducation permanente*, 135, 2, 133-142.
- CURIE J. (1998b). « Les mobilités professionnelles comme construction psychologique, le cas des cheminots et ouvriers métallurgistes d'origine agricole », in A. BAUBION-BROYE, *Événements de vie, transitions et constructions de la personne*, Saint-Agne, Érès, 73-86.
- CURIE J., HAJJAR V. (1987). « Vie de travail – vie hors travail. La vie en temps partagé », in C. LÉVY-LEBOYER, J.-C. SPERANDIO (éds.), *Traité de*

- psychologie du travail*, Paris, PUF, 37-55.
- DAHLBÄCK O. (1991). « Accident proneness and risk-taking », *Personality and Individual Differences*, 12, 79-85.
- DARES (2004) « Le télétravail en France », *Premières Informations Premières Synthèses*, décembre n°51.3.
- DE BEER A., COMTET I., KOULOUMDJIAN M.F., TURBE-SUETENS N. (2003). « Organisation du travail à distance et culture managériale dans les PMI/PME », *Les Cahiers du Management Technologique*.
- DECONCHY J.-P. (1971). *L'orthodoxie religieuse*, Paris, Éditions Ouvrières.
- DE FRUYT F. (2003). « Faut-il prendre en compte la personnalité dans les décisions de recrutement et de sélection ? », in C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, J.-P. Rolland, *La psychologie du travail*, Paris, Éditions d'Organisation, 59-72.
- DEJOURS C. (1997). *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Le Seuil.
- DEJOURS C. (1993). *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard.
- DEJOY D.M. (1996). « Theoretical models of health behavior and workplace self-protective behavior », *Journal of Safety Research*, 27, 61-72.
- DEJOY D.M. (1994). « Managing safety in the workplace: An attribution theory analysis and model », *Journal of Safety Research*, 25, 3-17.
- DEJOY D.M. (1989). « The optimism bias and traffic accident: risk perception », *Accident Analysis and Prevention*, 21, 333-340.
- DEJOY D.M. (1986). « A behavioral-diagnostic model for self-protective behavior in the workplace », *Professional Safety*, 31, 26-30.
- DE LA HAYE A.-M. (1998). *La catégorisation des personnes*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- DELHOMME P., MEYER T. (1998). « Control motivation and young drivers's decision making », *Ergonomics*, 41, 373-393.
- DEMAZIÈRE D., DUBAR C. (1997). *Analyser les entretiens biographiques. L'exemple de récits d'insertion*, Paris, Nathan.
- DE MONTMOLLIN M. (1986). *L'intelligence de la tâche*, Berne, Peter Lange.
- DENIS M. (1989). *Image et cognition*, Paris, PUF.
- DEPOLO M., GUGLIELMI D., MARIANI D., TODERI S. (2003). « Rupture du contrat psychologique et risque de harcèlement moral au travail », in N. Delobbe, G. Karnas, C. Vandenberghe (éds.), *Développement des compétences, investissement professionnel et bien-être professionnel*, Louvain-La-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 29-38.
- DEPOLO M., GUGLIELMI D., TODERI S. (2004). « Prévenir le harcèlement moral au travail: le rôle du contrat psychologique », *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 1. 88-100.
- DERRIEN M.-F. (1990). *La surdétermination de la notion de risque par le droit et ses effets contradictoires sur la prévention*, in ministère de l'Équipement, du Logement, des Transports et de la Mer; plan, construction et architecture; emploi, qualification, formation; EMVD (éd.). *La prévention en chantier: concepts et pratiques. Supplément au Plan Construction Actualités*, 34, 18-22.
- DESRUMAUX P. (2005). « Recrutement et évaluation du personnel: des biais de jugement aux méthodes valides », *L'approche psychologique du travail*,

- Actes du colloque international INOIP-AFPA-AIPTLF, Lille, 51-58.
- DESRUMAUX P., LEMOINE C., MAHON P. (2004). « Harcèlement moral et climats d'entreprise : effets de facteurs humains et organisationnels sur les jugements d'équité », *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 1, 29-44.
- DEWEY J. (1990). *Démocratie et éducation*, Paris, Armand Colin
- DEWEY J. (1931). *L'école et l'enfant*, Neuchâtel, Éditions Delachaux & Niestlé.
- DE WOLFF C.J. (1993). « The prediction paradigm », in H. SCHULER, J.-L. FARR, M. SMITH (eds.), *Personnel Selection and Assessment. Individual and Organizational Perspectives*, Hillsdale, Hove et Londres, Lawrence Erlbaum Publishers, 253-261.
- DEZALAY Y. (1986). « Le conseil de discipline : une juridiction à la charnière de l'ordre domestique et de l'ordre juridique », *Sociologie du travail*, 3, 286-303.
- DICKES P., TOURNOIS J., FIELLER A., KOP J.-L. (1994). *La psychométrie*, Paris, PUF, coll. « Le psychologue ».
- DIGMAN J.M. (1990). « Personality structure : emergence of the five-factor model », *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.
- DINIZ DE SA M.A. (1997). *Les facteurs organisationnels de l'implication au travail*, thèse de doctorat, université de Rouen
- DOISE W. (1982). *L'explication en psychologie sociale*, Paris, PUF.
- DOISE W., MUGNY G. (1997). *Psychologie sociale et développement cognitif*, Paris, Armand Colin.
- DORAY B. (1996). « Un regard sur l'œuvre de Louis Le Guillant dans le domaine de la psychopathologie du travail », in Y. CLOT (éd.), *Les histoires de la psychologie du travail, Approche pluridisciplinaire*, Toulouse, Octarès.
- DORÉ M. (1999). *Les équipes de travail vues par la partie syndicale*, Conférence interactive au département de psychologie de l'université de Montréal, 22 mars 1999.
- DORON R., PAROT F. (1991). *Dictionnaire de la psychologie*, Paris, PUF.
- DOSNON O. (1996). « L'indécision face au choix scolaire ou professionnel : concepts et mesures », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 25, 1, 129-168.
- DOUGHERTY T.W., TURBAN D.B., CALLENDER J.C. (1994). « Confirming first impressions in the employment interview : a field study of interviewer behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 5, 659-665.
- DOWNEY H., BRIEF A. (1986). « How cognitive structures affect organizational design », in H. SOMS, D. GIOIA (eds.), *The Thinking Organization*, San Francisco, Jossey Bass, 165-190.
- DUBAR C. (1996). « Entre détermination et mobilisation subjective : l'orientation comme processus de socialisation », in E. DUGUÉ, R. GUERRIER, L. LE BARS, C. LESPESSAILLES, M. MAILLEBOUIS, C. MATHEY-PIERRE, *L'orientation professionnelle des adultes. Contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, ministère du Travail et des Affaires sociales, délégation à la Formation professionnelle, 123-131.
- DUBAR C. (1991). *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- DUBET F. (2006). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*, Paris, Le Seuil.

- DUBOIS N. (1994). *La norme d'internalité et le libéralisme*, Presses Universitaires de Grenoble.
- DUBOIS N., LE POULTIER F. (1991). « Internalité et évaluation scolaire », in J.-L. BEAUVOIS, R.-B. JOULE, J.-M. MONTEIL (éds.), *Perspectives cognitives et conduites sociales*, 3, Delval, 153-193.
- DUBOST J. (1994). « L'intervention du sociologue dans l'entreprise », *Éducation permanente* n° 113.
- DUBOST J. (1987). *L'intervention psychosociologique*, Paris, PUF.
- DUBOST N. (1979). *Flins sans fin*, Paris, Maspéro.
- DUGUÉ E. (1996). « Orienter pour restructurer : les pratiques des directions d'entreprise et leurs effets », in E. DUGUÉ, R. GUERRIER, L. LE BARS, C. LESPESSAILLES, M. MAILLEBOUIS, C. MATHEY-PIERRE, *L'orientation professionnelle des adultes. Contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, ministère du Travail et des Affaires sociales, délégation à la Formation professionnelle, 263-272.
- DUGUÉ E. (1993). *Les employés peu qualifiés et la logique de la compétence : mobilisation ou démobilitation au travail ?*, rapport CNAM.
- DUMORA B. (1990). « La dynamique vocationnelle chez l'adolescent de collège : continuité et ruptures », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 19, 111-127.
- DUMORA B., LANNENGRAND-WILLEMS L. (1999). « Le processus de rationalisation en psychologie de l'orientation », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 28, 1, 3-29.
- DUPONT J.-B. (1994). « Compétences requises pour appliquer des techniques psychologiques d'évaluation des personnes », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 23, n° 1, 85-98.
- DUPONT J.-B. (1987). « Les intérêts, leur évolution et leur mesure », in C. LÉVY-LEBOYER et J.-C. SPÉRANDIO (éds.), *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 511-533.
- DUPONT J.-B. (1979). *Inventaire personnel de J.-L. Holland*, Paris, EAP.
- DUPONT J.-B., GENDRE F., BERTHOUD S., DESCOMBES J.-P. (1979). *La psychologie des intérêts*, Paris, PUF.
- DUPONT P., GINGRAS M., TÊTREAU (2000). *Inventaire visuel d'intérêts professionnels. Cahier et manuel*, Sherbrooke (Québec), Productions G.G.C.
- DURIVAGE A., ST-MARTIN J., BARETTE J. (1995). « Intelligence pratique ou traditionnelle : que mesure l'entrevue structurée situationnelle ? », *Revue européenne de psychologie appliquée*, vol. 45, n° 3, 171-178.
- DUSSART C. (1983). *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, Québec, Mc Graw-Hill.
- DYE D.A., RECK M., MURPHY M.A. (1993). « The validity of job knowledge measures », *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 3, 153-157.
- ECO U. (1982). *Le Nom de la rose*, Paris, Grasset et Fasquelle.
- EDEN D., AVIRAM A. (1993). « Self-efficacy training to speed reemployment : helping people to help themselves », *Journal of Applied Psychology*, 78, 352-360.
- ELIAS N. (1996). *Du temps*, Paris, Fayard.
- ELMUTI DEA (1996). « Sustaining high performance through self-managed work teams », *Industrial Management*, Mar/Apr, vol. 38, 4-9.

- EMBRETSON S.E. (1996). « The new rules of measurement », *Psychological Assessment*, vol. 8, n° 4, 341-349.
- ENGEL J.-F., KOLLAT D. T., BLACKWELL R.D. (1968). *Consumer Behavior*, New York, Holt, Rinehart and Winston.
- ENRIQUEZ E. (1989). « Vers la fin de l'intériorité ? », *Psychologie clinique*, 2, 61-77.
- ENRIQUEZ E. (1987). « L'intervention pour imaginer autrement », Paris, *Revue de l'éducation permanente*, n° 113.
- ENRIQUEZ E. (1976). « Évaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises », *Connexions*, 19, 79-110.
- ERIKSON E.H. (1972). *Adolescence et crise*, Paris, Flammarion.
- ERNST B., LEGENDRE N. (1996). « Le bilan de l'emploi en 1995 et au premier semestre 1996 », *Économie et Statistique*, 298.
- EUROPEAN COMMUNITY (1998). *European Information Technology Observatory*, Bruxelles, EC DG III éd.
- EUROPEAN COMMUNITY (1998). *The European Charter for Telework*, Bruxelles, EC DG XIII éd.
- EVANS L. (1986). « Risk homeostasis theory and traffic accident data », *Risk Analysis*, 6, 81-94.
- EYSENCK H.J. (1991). « Dimensions of personality : 16, 5 or 3 ? Criteria for a taxonomic paradigm », *Personality and Individual Differences*, 12, 8, 773-790.
- FAÏTA D. (1997). « La conduite du TGV, exercices de styles », *Champs visuels*, n° 6, septembre.
- FAÏTA D., CLOT Y., CRU D., DAGAN R., DORAY B., FALCETTA N., GUTTIEREZ G., PELEGRIN B. (1996). *Signer la ligne. Les aspects humains de la conduite des trains, rapport SNCF et CCE/SNCF*, Paris.
- FAVARO M. (1989). « La sécurité dans l'entreprise : l'apport des sciences humaines », *Performances*, 44, 3-11.
- FAVERGE J.-M. (1975). *Méthodes statistiques en psychologie appliquée*, Paris, t. III, PUF.
- FAVERGE J.-M. (1973). « Note sur l'analyse des questionnaires à libellé bipolaire », *Le Travail humain*, n° 36, 61-74.
- FAVERGE J.-M. (1967). *Psychosociologie des accidents du travail*, Paris, PUF.
- FAVERGE J.-M. (1963). « Recherche et traitement des informations dans l'étude de motivation », *Métra-Sobemap*, 2, n° 2, 217-227.
- FAZIO R.H. (1986). « How do attitudes guide behavior ? », in R.M. SORRENTINO, E.T. HIGGINS (eds.), *Handbook of Social Behavior*, New York, Guilford Press, 204-243.
- FEINGOLD A. (1988). « Cognitive gender differences are disappearing », *American Psychologist*, 95-103.
- FERNANDEZ G. (1997). *Aux sujets du travail. Essai de coproduction de connaissances sur le malaise de techniciens de bureau d'étude à l'occasion de la mutation de leur métier, mémoire pour le diplôme de psychologue du travail*, Paris, CNAM.
- FERRIEUX D., CARAYON D. (1998). « Évaluation 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.
- FERRIEUX D., CARAYON D. (1996). « Impacts du bilan de compétences sur le positionnement personnel et professionnel : étude réalisée auprès

- de chômeurs de longue durée », *Carriérologie*, 6, 2, 45-69.
- FESTINGER L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*, Evanston, Row & Peterson.
- FESTINGER L., SCHACHTER S., BLACK K. (1950). *Social Pressures in Formal Groups : A Study of Human Factors in Housing*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- FIORINO D.J. (1989). « Technical and democratic values in risk analysis », *Risk Analysis*, 9, 293-299.
- FISCHER G.-N. (1980). *Espace industriel et liberté*, Paris, PUF.
- FLANAGAN J.-C. (1954). « La technique de l'incident critique », *Revue de psychologie appliquée*, 2, 165-185, et 3, 267-295.
- FLEISHMAN E.A., CHARTIER D. (1998). *Guide d'utilisation (F-JAS 2), Analyse de poste de Fleishman, Compétences Interpersonnelles et Sociales*, Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée.
- FLEISHMAN E.A., REILLY M.E., CHARTIER D., LÉVY-LEBOYER C. (1992). *Guide d'utilisation (F-JAS), Analyse de poste de Fleishman*, Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée.
- FLYNN J., SLOVIC P., MERTZ C.K. (1993). « Decidedly different : Expert and public views of risks from a radioactive waste repository », *Risk Analysis*, 13, 643-648.
- FORNER Y., DOSNON O. (1992). « Styles et stratégies de prise de décision », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 21, 4, 367-382.
- FORNER Y., DOSNON O. (1991). « La maturité vocationnelle : le processus et son évaluation », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 20, 2, 203-218.
- FORRESTER V. (1996). *L'horreur économique*, Paris, Fayard.
- FORRESTER V. (1980). *La violence du calme*, Paris, Le Seuil.
- FORUM DES DROITS SUR L'INTERNET (2004). *Télétravail en France*, recommandation au ministre des Affaires sociales, du Travail et de la Solidarité.
- FOUCAULT M. (1994). « La recherche scientifique et la psychologie », in *Dits et écrits* (t. I), Paris, Gallimard.
- FRANCEQUIN G. (1995). « Histoires de vie et pratiques de l'orientation », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 24, 3, 301-325.
- FRANCFORT I., OSTY P., SAINSAULIEU R., UHALDE M. (1995). *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, Desclées de Brouwer.
- FRANÇOIS P.-H. (2005a). « Compétences et identité professionnelle », in A. BATTISTELLI, M. DEPOLO, F. FRACCAROLLI (sous la dir. de), *La qualité de la vie de travail dans les années 2000*, Actes du XIII^e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations, Bologne, CLUEB, 324-332.
- FRANÇOIS P.-H. (2005b). *Sentiment d'efficacité personnelle et évaluation de la motivation. Mise en perspective par les représentations sociales des compétences*, Actes du colloque international AFPA/INOIP/AIPTLF, Lille, 17-18 novembre 2005, 35-38.
- FRANÇOIS P.-H. (2004a). « Représentations des compétences, une approche psychosociale », *Psychologie du travail et des organisations*, 10, 2, 131-144.
- FRANÇOIS P.-H. (2004b). « Fondements sociaux de la pensée et de l'action chez Bandura », *Savoirs, De l'apprentissage social au sentiment d'ef-*

- efficacité personnelle*, hors-série, 51-58.
- FRANÇOIS P.-H. (2004c). « Théorie sociale cognitive de Bandura et psychologie du travail et des organisations », *Le Journal des Psychologues*, 223, 55-59.
- FRANÇOIS P.-H. (2003). « Représentations sociales des compétences : leur place dans un modèle de motivation », in N. DELOBBE, G. KARNAS, C. VANDENBERGHE (éds.), *Évaluation et développement des compétences au travail*, Actes du 12^e congrès de Psychologie du Travail et des Organisations, AIPTLF, Louvain-la-Neuve, UCL Presses Universitaires de Louvain, vol. 1, 29-37.
- FRANÇOIS P.-H. (2002). « Le conseil psychologique en milieu organisationnel : éthique et référents scientifiques », *Psychologie du travail et des organisations*, 8, 2, 33-58.
- FRANÇOIS P.-H. (2001). « Principes d'action récurrents dans des dispositifs sociaux accompagnant la réorganisation du travail », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 7, 3-4, 99-126.
- FRANÇOIS P.-H. (1998a). « Bilan et motivation : pour l'utilisation de la théorie expectation/valence en bilan, perspectives d'applications et de recherches », *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48, 4, 275-283.
- FRANÇOIS P.-H. (1998b). « L'appropriation : points de repères sociaux cognitifs pour l'étude des effets du bilan », in *Appropriation et bilan de compétences*, Actes du séminaire des 6 et 7 mai 1997 organisé par l'université de Bordeaux 2 et le CIBC 33, 46-59.
- FRANÇOIS P.-H., AÏSSANI Y. (2002). « Représentations sociales des compétences et processus d'autorégulation des conduites », in C. Garnier et W. Doise, *Les représentations sociales : balisage du domaine d'études*, Montréal, Éditions Nouvelles, 157-186.
- FRANÇOIS P.-H., BAUDRY B. (à paraître). « Représentations sociales des compétences et processus d'évaluation », *Psychologie du travail et des organisations*.
- FRANÇOIS P.-H., BOTTEMAN A.E. (2002). « Théorie sociale cognitive de Bandura et bilan de compétences : applications, recherches et perspectives critiques », *Carrièreologie*, 3-4, vol 8.
- FRANÇOIS P.-H., BOTTEMAN A. (1996). « Pertinence du modèle de l'auto-efficacité de Bandura pour le bilan », *Carrièreologie*, 6, 2, 85-108.
- FRANÇOIS P.-H., ENEAU S., RIAANT J.-B. (1997). « Formation en alternance et sentiment d'efficacité personnelle », in E. BRANGIER, N. DUBOIS, C. TARQUINIO, *Compétences et contextes professionnels, perspectives psycho-sociales*, colloque international organisé par l'ADRIPS, Metz, 19 et 20 juin 1997.
- FRANÇOIS P.-H., LANGELIER B. (2000). « L'agentivité comme "variable de sortie" du bilan », in B. Gangloff, *Les compétences professionnelles. Descriptif, mesure et développement*, Paris, L'Harmattan, 175-187.
- FREEDMAN S., MOORE G., RAAB A. (1992). *High Tech Professionals and Teams*, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, 26-28.
- FREYSSINET M. (1994). « Quelques pistes nouvelles de conceptualisation du travail », *Sociologie du travail*, n° hors série.

- FREYSSINET M. (1978). « Peut-on parvenir à une définition unique de la qualification ? » in Commissariat général du plan, *La qualification du travail : de quoi parle-t-on ?*, Paris, La Documentation française, 67-79.
- FRIEDBERG E. (1993). *Le pouvoir et la règle*, Paris, Le Seuil.
- FULLER R. (1988). « On learning to make risky decisions », *Ergonomics*, 31, 519-526.
- FULLER R. (1984). « A conceptualisation of driving behaviour as threat avoidance », *Ergonomics*, 27, 1139-1155.
- GALBRAITH J.K. (1968). *Le nouvel état industriel*, trad. J.-L. CRÉMIEUX et M. LE NAN, Paris, Gallimard.
- GALEGHER R., KRAUT J. (1990). « Technology for intellectual teamwork : perspectives on research and design », *Intellectual Teamwork*, New Jersey Lawrence Erlbaum, Hillsdale.
- GANGLOFF B., ROLLAND P., BARBIER A. (1994). « Les entretiens évaluatifs de la personnalité : le règne des indices flous », in M. HUTEAU (éd.), *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, Issy-les-Moulineaux, EAP, 800-804.
- GARDNER H. (1996). *Les intelligences multiples*, Paris, Retz.
- GARDNER H. (1983). *Frames of Mind : the Theory of Multiple Intelligences*, New York, Basic Books.
- GAUDEMAR J.-P DE (1982). *L'ordre et la production : naissance et formes de la discipline d'usine*, Paris, Dunod.
- GAUDRON J.-P. (1998). « Les effets de l'anxiété informatique et de la pratique de l'ordinateur sur les performances à un test automatisé », *Le travail humain*, vol. 61, n° 3, 263-280.
- GAUDRON J.-P., BERNAUD J.-L., LEMOINE C. (1997). « Évaluation des effets individuels des bilans de compétences : théorie, méthode et résultats », in E. BRANGIER, N. DUBOIS, C. TARQUINIO (éds.), *Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales*, 79-83.
- GAUGLER B.B., THORNTON G.C. (1989). « Number of assessment center dimensions as a determinant of assessor accuracy », *Journal of Applied Psychology*, 74, n° 4, 611-618.
- GAUGLER B.G., ROSENTHAL D.B., THORNTON G.C., BENTSON C. (1987). « Meta-analysis of assessment center validity », *Journal of Applied Psychology*, 72, n° 3, 493-511.
- GAULEJAC V. DE (1987). *La névrose de classe. Trajectoires sociales et conflits d'identité*, Paris, Éditions Hommes et Groupes.
- GEORGE C., GUERRIER Y. (1992). « The role of culture in recruitment and selection decisions », in C. LEMOINE (éd.), *Évaluation et innovation dans les organisations*, Issy-les-Moulineaux, EAP, 173-177.
- GEORGOPOULOS B.S. (1986). *Organizational Structure, Problem Solving, and Effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass.
- GERSICK C.J.G. (1989). « Marking time : Predictable transitions in task groups », *Academy of Management Journal*, 32, 274-309.
- GERSICK C.J.G. (1988). « Time and transition in work teams : toward a new model of group development », *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- GHIGLIONE R. (1996). *Les métiers de la psychologie*, Paris, Dunod, coll. « Topos ».

- GHIGLIONE R., MATALON B. (1998). *Les enquêtes sociologiques, théories et pratiques*, Paris, Armand Colin.
- GIBSON J., BROWN S.D. (1992). « Counseling adults for life transitions », in S.D. BROWN, R.W. LENT, *Handbook of Counseling Psychology*, New York, John Wiley and Sons, 285-313.
- GIDDENS A. (1987). *La constitution de la société*, Paris, PUF.
- GILBERT P. (1998). *Conseil psychologique et gestion des ressources humaines*, Paris, Éditions ADEPI.
- GILBERT P. (1996). « Le regard psychosocial », in B. DAUBERVILLE, P. GILBERT, F. PIGEYRE, *Les sciences humaines dans l'entreprise*, Paris, Economica.
- GILBERT P. (1988). *Gérer le changement dans l'entreprise*, Paris, ESF.
- GILBERT P., THIONVILLE R. (1990). *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences*, Paris, ESF.
- GILLES P.-Y. (1999). *Psychologie différentielle*, Rosny, Bréal.
- GLADSTEIN D.L. (1984). « Groups in context : a model of task group effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- GLASER B.G., STRASS A.L. (1967). « The discovery of ground theory : strategy for qualitative research », New York, Aldine pub.
- GOGUELIN P. (1998). « Lever les paradoxes des examens dits "bilans de compétences" par l'élaboration du projet de vie », in C. LAMOUREUX, E.-E. MORIN, *Travail et carrière en quête de sens. Actes du IX^e Congrès AIPT-LF*, t. V, Cap Rouge, Casablanca, Lausanne, Presses Inter-universitaires, 139-146.
- GOGUELIN P. (1996). *La prévention des risques professionnels*, Paris, PUF.
- GOGUELIN P. (1988). « Vers une nouvelle psychologie du travail, nouvelles orientations de recherche », in Société française de psychologie, *Psychologie du travail. Développement des hommes et des structures de travail. Quels outils, quels moyens ?*, Paris, Entreprise Moderne d'Édition, 219-229.
- GOGUELIN P., MITRANI G. (1994). *Le management participatif*, Marseille, Hommes et Perspectives.
- GOLDMAN L. (1990). « Qualitative assessment », *The Counseling Psychologist*, 18, 2, 205-213.
- GOLLAC M. (1989). « Les dimensions de l'organisation du travail, Communications, autonomie, pouvoir hiérarchique », *Économie et statistique*, n° 224.
- GOODMAN P.S., PENNINGS J.M. (1980). « Critical issues in assessing organizational effectiveness », in E.E. LAWLER III, D.A. NADLER, C. CAMMANN (eds.), *Organizational Assessment. Perspectives on the Measurement of Organizational Behavior and the Quality of Work Life*, New York, John Wiley, 185-215.
- GOODMAN P.S., PENNINGS J.-M. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco, Jossey Bass, 146-182.
- GOODMAN P.S., RAVLIN E.C., ARGOTE L. (1987). « Understanding groups in organizations », in B.M. STAW, L.L. CUMMINGS (eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 9, Greenwich, CT, JAI Press, 121-173.
- GOODYEAR R.K. (1990). « Research on the effects of test interpretation : A review », *The Counseling Psychologist*, 18 (2), 240-257.
- GORZ A. (1988). *Métamorphose du travail ; quête de sens, critique de la raison économique*, Paris, Galilée.

- GOTTFREDSON L.S. (1981). « Circumscription and compromise : A developmental theory of occupational aspirations », *Journal of Counseling Psychology Monograph*, 28, 6, 545-579.
- GRAS A. (1985). « Sociologie du temps », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. LXXVIII,
- GREEN L.W., KREUTER (1991). *Health Promotion Planning : An Educational and Environmental Approach*, Mountain View, CA, Mayfield.
- GREENAN N. (1996). « Innovation technologique, changements organisationnels et évolutions des compétences », *Économie et statistiques*, n° 298.
- GREENSPAN S., DRISCOLL J. (1997). « The role of intelligence in a broad model of personal competence », in D.P. FLANAGAN, J.L. GENSHAFT, P.L. HARRISON (1997), *Contemporary Intellectual Assessment, Theories, Tests, and Issues*, New York, Londres, The Guilford Press.
- GREENWOOD R., HININGS C.R. (1988). « Organizational design tracks and the dynamic of strategic change », *Organizations Studies*, 9, 3, 293-316.
- GRIGNON C. (1971). *L'ordre des choses*, Paris, Éd. de Minuit.
- GUICHARD J. (2005). « Les pratiques en orientation comme aide à la construction de soi. Esquisse d'une modélisation de la question de société sous-jacente », in A. BATTISTELLI, M. DEPOLO, F. FRACAROLI (sous la dir. de), *La qualité de la vie de travail dans les années 2000*, Actes du 13^e Congrès de Psychologie du Travail et des Organisations, Bologne, CLUEB, 282-293.
- GUICHARD J. (2004). « Se faire soi », *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 33, 499-534.
- GUICHARD J. (2001). « La professionnalité des praticiens de l'orientation. Vers une charte de la formation des praticiens de l'orientation ? », Congrès du 50^e anniversaire de l'AIOSP, Paris, Unesco, Sorbonne.
- GUICHARD J. (1997a). « Changements sociaux et pratiques d'orientation : analyse de la notion d'éducation à l'orientation », *Questions d'orientation*, 4, 11-37.
- GUICHARD J. (1997b). « Quelles sont les finalités des méthodes de psychopédagogie du projet d'avenir ? », *Cariérologie*, vol 6, n° 3-4, 7-23.
- GUICHARD J. (1996). « Cultural habitus, school experiences and the formation of future intentions in adolescence », *Revista Portuguesa de Psychologia*, 31, 9-36.
- GUICHARD J. (1993). *L'école et les représentations d'avenir des adolescents*, Paris, PUF.
- GUICHARD J., CASSAR O. (1998) « Social fields, habitus, and cognitive schemes. Study stream and the categorisation of occupations », *Revue internationale de psychologie sociale*, 11, 1, 123-145.
- GUICHARD J., HUTEAU M. (2006). *Psychologie de l'orientation*, Paris, Dunod, 2^e éd.
- GUICHARD J., DEVOS P., BERNARD H., CHEVALIER G., DEVAUX M., FAURE A., JELLAB M., VANESSE V. (1994). « Habitus culturels et représentations des professions », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 23, 4, 379-464.
- GUIENNE-BOSSAVIT V. (1994). *L'intervention d'orientation psychosociologique*, Paris, L'Harmattan.
- GUZZO R., JETTE R., KATZELL R. (1985). « The effects of psychologically based intervention programs on

- work productivity, a meta-analysis », *Personnel Psychology*, 38, 275-291.
- GUZZO R.A., SHEA G.P. (1992). « Group performance and intergroup relations in organizations », in M.D. DUNNETTE, L.M. HOUGHT (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 269-313.
- GUZZO R.A., YOST P.R., CAMPBELL R.J., SHEA G.P. (1993). « Potency in groups : Articulating a construct », *British Journal of Social Psychology*, 32, 87-106.
- GYSBERG N.C., MOORE E.J. (1987). *Career counseling : Skills and Techniques for Practitioners*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- HACKETT G., LENT R.W. (1992). « Theoretical advances and current inquiry in career psychology », in S.D. BROWN, R.W. LENT, *Handbook of Counseling Psychology*, New York, John Wiley and Sons.
- HACKETT G., BETZ N.E. (1981). « A self efficacy approach to the career development of women », *Journal of Vocational Behavior*, 18, 326-336.
- HACKMAN J.R. (1990). *Groups That Work (and those that don't)*, San Francisco, Jossey-Bass.
- HACKMAN J.R. (1987). « The design of work teams », in J.W. LORSCH, *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 315-342.
- HACKMAN J.R. (1984). « Psychological contributions to organizational productivity : A commentary », in A.P. BRIEF, *Productivity Research in the Behavioral and Social Sciences*, New York, Praeger.
- HACKMAN J.R. (1976). « Group Influences on Individuals », in M. DUNNETTE (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1455-1525.
- HAGE J., AIKEN M. (1967). « Relationship of centralization to other structural properties », *Administrative Science Quarterly*, 1, 72-92.
- HAGIWARA S. (1992). « The concept of responsibility and determinants of responsibility judgment in the Japanese context », *International Journal of Psychology*, 27, 143-156.
- HALE A.R., HALE M. (1970). « Accidents in perspective », *Journal of Occupational Accidents*, 44, 115-121.
- HALL D.T., MIRVIS P.H. (1995). « The new career contract : developing the whole person at midlife and beyond », *Journal of Vocational Behavior*, 47, 269-289.
- HAMBLETON R.K., SWAMINATHAN H. (1985). *Item Response Theory : Principles and Applications*, Boston, Kluwer-Nijhoff.
- HAMILTON V.L. (1986). « Chains of command : Responsibility attribution in hierarchies », *Journal of Applied Social Psychology*, 16, 118-138.
- HANSEN J.I.C. (1994). « The measurement of vocational interests », in M.G. RUMSEY, C.B. WALKER, J.H. HARRIS (eds.), *Personnel selection and classification*, Hillsdale, Hove, Lawrence Erlbaum publishers, 293-316.
- HARREN V.A. (1979). « A model of career decision making for college students », *Journal of Vocational Behavior*, 14, 119-133.
- HARRIS M.M., BECKER A.S., SMITH D.E. (1993). « Does the assessment center scoring method affect the cross-situational consistency of ratings ? », *Journal of Applied Psychology*, 78, n° 4, 675-678.
- HARRIS P. (1996). « Sufficient grounds for optimism ? The relationship

- between perceived controllability and optimistic bias », *Journal of Social and Clinical Psychology*, 15, 9-52.
- HEIDER F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, Wiley.
- HEIDER F. (1944). « Social perception and phenomenal causality », *Psychological Review*, 51, 358-374.
- HENNEQUIN M.-P., GUICHARD J., DELZONGLE F., LÉVY V. (1998). « Une évaluation de la méthode DAPPT en classe de seconde », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 27, 4, 459-484.
- HEROLD D.M. (1978). « Improving the performance effectiveness of groups through a task-contingent selection of intervention strategies », *Academy of Management Review*, 3 (2), 315-325.
- HERRIOT P., ANDERSON N. (1997). « Selecting for change : how will personnel and selection psychology survive ? », in N. ANDERSON, P. HERRIOT, *International handbook of selection and Assessment*, Wiley and Sons, 1-34.
- HINRICHS J.R., HAANPERA S., SONKIN L. (1976). « Validity of a biographical information blank across national boundaries », *Personnel Psychology*, 29, 417-421.
- HITCHCOCK D.E. (1992). « Measuring team progress », *Journal for Quality and Participation*, vol. 15, 12-18.
- HOGAN J., HOGAN R. (1993). *Ambiguities of Conscientiousness*, manuscrit non publié, présenté au colloque de l'APA.
- HOGAN R. (1986). *Hogan Personality Inventory*, Minneapolis, National Computer System.
- HOGAN R., NICHOLSON R.A. (1988). « The meaning of personality test scores », *American Psychologist*, vol. 43, n° 8, 621-626.
- HOLLAND J.L. (1985). *Making Vocational Choices*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- HOLLAND J.L. (1973). *Making Vocational Choices : a Theory of Careers*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- HOORENS V. (1995). « Self-favoring biases, self-presentation and the self-other asymmetry in social comparison », *Journal of Personality*, 63, 793-817.
- HOUGH L.M., EATON N.K., DUNETTE M.D., KAMP J.D., MCCLOY R.A. (1990). « Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities », *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n° 5, 581-595.
- HOWARTH C.I. (1988). « The relationship between objective risk, subjective risk and behaviour », *Ergonomics*, 31, 527-535.
- HOYOS C.G. (1995). « Occupational safety : Progress in understanding the basic aspects of safe and unsafe behaviour », *Applied Psychology : An International Review*, 44, 233-250.
- HUFFCUT A.I., ARTHUR W. (1994). « Hunter and Hunter revisited ; interview validity for entry-level jobs », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 2, 184-190.
- HUFFCUT A.I., ROTH P.L. (1998). « Racial group differences in employment interview evaluations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 2, 179-189.
- HUFFCUT A.I., ROTH P.L., MC DANIEL M.A. (1996). « A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations : moderating characteristics and implications for incremental validity »,

- Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 5, 459-473.
- HUNTER J.E. (1983). « A causal analysis of cognitive ability, job knowledge, job performance and supervisory ratings », in F. LANDY, S. ZEDECK, J. CLEVELAND (eds.), *Performance Measurement and Theory*, Hillsdale, NJ, Erlbaum.
- HUTEAU M. (1996). « Pour éclairer l'approche psychologique de l'orientation professionnelle », in E. DUGUÉ, R. GUERRIER, L. LE BARS, C. LESPESSAILLES, M. MAILLEBOUIS, C. MATHEY-PIERRE, *L'orientation professionnelle des adultes. Contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, ministère du Travail et des Affaires sociales, délégation à la Formation professionnelle, 115-122.
- HUTEAU M. (1994). *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, Issy-les-Moulineaux, EAP.
- HUTEAU M. (1994) « L'évaluation psychologique des personnes : problèmes et enjeux actuels », *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, Paris, EAP 17-25.
- HUTEAU M. (1985). *Les conceptions cognitives de la personnalité*, Paris, PUF.
- HUTEAU M. (1982). « Les mécanismes psychologiques de l'évolution des attitudes et des préférences vis-à-vis des activités professionnelles », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 11, 2, 107-125.
- HUTEAU M., LAUTREY J. (1997). *Les tests d'intelligence*, Paris, La Découverte, coll. « Repères ».
- HUUHTANEN P. (1996). *The Social Dimension of Telework in the Member States of the European Union*, Consolidated report, EC DGV éd.
- IIGENLGEN D.A. (1999). « Teams embedded in organizations », *American Psychologist*, vol 54, n° 2, 129-139.
- INRS (2006). *Statistiques 2004*, <http://www.inrs.fr>
- JACOBY J. (1976). « Consumer psychology : an octennium », *Annual Review of Psychology*, n° 27, 331-358.
- JANIS I.L., MANN L. (1977). *Decision making*, New York, Free Press.
- JANZ N.K., BECKER M.H. (1984). « The health belief model : a decade later », *Health Education Quarterly*, II, 1-47.
- JEANTET A., TIGER R.H. (1985). « L'automatisation d'un atelier d'usinage à l'épreuve des histoires industrielles et des savoir-faire ouvrier », *Formation-Emploi*, 11, 3-23.
- JELLISSON J.M., GREE J., (1981). « A self-presentation approach to the fundamental error : the norm of internality », *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 643-649.
- JOHNSON R. (1989). « Volvo's new assembly plant has no assembly line », *Automotive News*, July 10, 22-24.
- JONES E.E., DAVIS K.E. (1965). « From acts to dispositions : the attribution process in person perception », in L. BERKOWITZ (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 2, 219-266, New York, Academic Press.
- JOULE R.V. (1991). Article « Rationalisation », *Grand Dictionnaire de psychologie*, Paris, Larousse, 647.
- JOUE D., MASSONI D. (1996). *Le recrutement*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- JUDGE T.A., MARTOCCHIO J.J., THORESEN C.J. (1997). « Five-factor model of personality and employee absence », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 5, 745-755.

- JUHEL J. (1999). « Le modèle de la réponse à l'item (MRI) », *Psychologie et psychométrie*, vol. 20, n° 2/3.
- KALIKA M. (1988). *Structures d'entreprises*, Paris, Economica.
- KANTER R.M. (1983). *The Change Masters*, New York, Simon and Schuster.
- KARNAS G. (1982). « L'analyse binaire classique et le concept de style », *Le travail humain*, n° 45, 1.
- KARNAS G. (1977). *L'analyse binaire pondérée par lignes et par colonnes, application au problème de fiabilité d'un questionnaire*, ronéo, université Libre de Bruxelles, Laboratoire de psychologie industrielle.
- KARNAS G., SALENGROS P. (1983). « Quelques exemples de contribution de l'analyse binaire classique au diagnostic en psychologie du travail », *Le travail humain*, n° 46, 2.
- KARNAS G., VANDENBERGHE C., DELOBBE N. (éds.) (2003). *Bien-être au travail et transformation des organisations*, Presses Universitaires de Louvain.
- KATONA G. (1975). *Psychological Economics*, New York, Elsevier.
- KATZ D., KAHN R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizing*, New York, Wiley.
- KEELY M. (1984). « Impartiality and participant theories of organizational effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, n° 1, 1-25.
- KELLEY H.H. (1972). « Causal schemata and the attribution process », in E.E. JONES *et al.*, *Attribution : Perceiving Causes of behaviour*, 151-174, Morristown, NJ, General Learning Press.
- KELLEY H.H. (1972). « Attribution in social interaction » in E.E. JONES, D.E. KANOUSE, H.H. KELLEY, R.E. NISBETT, S. VALINS, B. WEINER (éd.), *Attribution : Perceiving the Causes of Behavior*, Morristown, General Learning Press, 1-26.
- KELLEY H.H. (1967). « Attribution theory in social psychology », in D. LEVINE (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, vol. 15, Lincoln, University of Nebraska Press, 192-241.
- KELLEY J.R., MCGRATH J.E. (1985). « Effects of time limits and task types of task performance and interaction of four-person groups », *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 395-406.
- KELLY G.A. (1955). *The Psychology of Personal Constructs*, Norton, New York.
- KETCHUM L. (1984). « How redesign plants really work », *National Productivity Review*, 1, 246-254.
- KETS DE VRIES M., MILLER D. (1984). *The Neurotic Organization*, San Francisco, Jossey Bass.
- KIESLER C.A. (1971). *The Psychology of Commitment*, New York, Academic Press.
- KIGGUNDU M.N. (1981). « Task interdependence and the theory of job design », *Academy of Management Review*, 6, 499-508.
- KLEIN G.D. (1994). *Redesigning Jobs for Individuals or Creating Self-Managed Work Teams*, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, 265-275.
- KLEIN W.M. (1996). « Maintaining self-serving social comparisons : Attenuating the perceived significance of risk-increasing behaviors », *Journal of Social and Clinical Psychology*, 5, 120-142.
- KLEIN W.M., KUNDA Z. (1993). « Maintaining self-serving social comparisons : Biased reconstruction of one's past behaviors », *Personality*

- and *Social Psychology Bulletin*, 19, 732-739.
- KLEINMANN M. (1993). « Are rating dimensions in assessment centers transparent for participants ? Consequence for criterion and construct validity », *Journal of Applied Psychology*, 78, n° 6, 988-993.
- KLONOWICZ T., SOKOLOWSKA J. (1993). « Everyday danger, individual differences, accident perception, and safety behavior », *Polish Psychological Bulletin*, 24, 51-61.
- KOHN R.C. (1986). « La recherche par les praticiens : l'implication comme mode de production des connaissances », *Bulletin de Psychologie*, t. XXXIX, n° 377.
- KOKOSOWSKI A. (1983). « Déterminants socio-scolaires, rationalisations et orientation des lycéens et étudiants », in A. KOKOSOWSKI (éd.), *Les lycéens face à l'enseignement supérieur*, Issy-Les-Moulineaux, EAP, 127-170.
- KOP J.-L., DICKES P., DANTON G., MORICONI T., DESPREZ W., BACHACOU H. (1997). *Une enquête nationale dans les centres interinstitutionnels de bilans de compétences auprès de bénéficiaires et d'opérateurs de bilans*, Rapport de recherche réalisé par l'union européenne (programme leonardo, projet clever), Nancy et Longwy, Laboratoire de psychologie GRAPCO et AIDELOR.
- KOTLER P. (1965), « Behavioral models for analyzing buyers », *Journal of Marketing*, n° 29, 37-45.
- KOUABENAN D. R., CADET B., HERMAN D., MUÑOZ SASTRE M.T. (2006). *Psychologie du risque : identifier, évaluer, prévenir*, Bruxelles, De Boeck.
- KOUABENAN D.R. (2001). « Culture, perception des risques et explication des accidents », *Bulletin de Psychologie*, 54 (3), 327-342.
- KOUABENAN D.R. (1998a). « Beliefs and the perception of risks and accidents », *Risk Analysis : An International Journal*, 18, 243-252.
- KOUABENAN D.R. (1999). *Explication naïve de l'accident et prévention*, Paris, PUF.
- KOUABENAN D.R. (1998b). « L'analyse naïve de l'accident : une nouvelle perspective pour la formation à la sécurité », in J. PY, A. SOMAT, J. BAILLÉ (éds.), *Psychologie sociale et formation professionnelle*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 193-206.
- KOUABENAN D.R. (1985a). « L'analyse des attributions causales », *Le Travail humain*, 48, 1-17.
- KOUABENAN D.R. (1985b). « Degree of involvement in an accident and causal attribution », *Journal of Occupational Accidents*, 7, 187-194.
- KOUABENAN D.R. (1982). *Représentations de la genèse des accidents du travail : déterminants des attributions causales*, Thèse, université de Paris V, École Pratique des Hautes Études (3^e section), Paris.
- KOUABENAN D.R., ALLADOUM D. (1997). « Répercussions psychologiques et socio-économiques d'une situation de non-emploi consécutive à un accident du travail », *Carriérologie*, 6, 339-360.
- KOUABENAN D.R., GILIBERT D., MEDINA M., BOUZON F. (2001). « Hierarchical position, gender, accident severity and causal attribution », *Journal of Applied Social Psychology*, 31 (3), 553-575.
- KOULOUMDJIAN M.-F. (1995). « Médiasystème et interaction sociale », *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 7-16.
- KOULOUMDJIAN M.-F., CHARTIER M. (1990). *Les pratiques professionnelles des chercheurs scientifiques*.

- Stratégies identitaires en matière de communication longue distance*, rapport PRASH-CNRS.
- KOULOUMDJIAN M.-F., FOURRIER-MILLET C. (1997). « Is Telework spirit soluble in the SME's culture ? Key-Note », *Proceedings of Telecom Inter@ctive 97*, International Telecommunication Union, Geneva.
- KOULOUMDJIAN M.-F., ARMELLINO L., MONTANDREAU V. (1995). *Rapport français sur la dimension sociale du télétravail*, EC DGV éd.
- KOULOUMDJIAN M.-F., MONTANDREAU V. (1998). *Télétravail : dynamiques en jeu (individus, collectifs, organisation)*, rapport à la Direction des Affaires Générales, EDF.
- KOULOUMDJIAN M.-F., RAYMOND R. (1994). « Les mobiles de l'indépendance », *Réseaux*, n° avril-mai.
- KRAMER C. (1994). *Évaluation des performances individuelles en entreprise*, Communication au VIII^e congrès de l'AIPTLF, Neuchâtel.
- KRAUS W. (1998). « La fin des grands projets : le développement de l'identité dans le champ du travail comme navigation à vue », *L'orientation scolaire et Professionnelle*, 27, 1, 105-121.
- KRUGLANSKY A.W., AJZEN I. (1995). « Biais et erreurs dans le jugement humain » in E. DROZDA-SENKOWSKA (éd.), *Irrationalités collectives*, Paris, Delachaux et Nieslé, coll. « Textes de base ».
- KRUMBOLTZ J.D. (1983). *Private Rules in Career Decision Making* Columbus, Ohio State University, National Center for Research in Vocational Education, Advanced Study Center (ERIC Document Reproduction Service N° ED 229 608).
- KRUMBOLTZ J.D. (1979). « A social learning theory of career decision making », in A.M. MITCHEL, G.B. JONES, J.D. KRUMBOLTZ (ed.), *Social Learning and Career Decision Making*, Cranston, the Carroll Press.
- KUDER F. (1981). « Quelques principes de la mesure des intérêts », *Revue de psychologie appliquée*, vol. 31, n° 3, 179-200.
- KUSH K., COCHRAN L. (1993). « Enhancing a sense of agency through career planning », *Journal of Counseling Psychology*, 40,4, 434-439.
- LA BOÉTIE E. DE (1983). *Discours de la servitude volontaire*, Paris, Flammarion.
- LA FONTAINE J. DE (1954). *Fables*. I, 5, in *Œuvres complètes*, t. I, Paris, Gallimard, coll. « Bibliothèque de la Pléiade ».
- LABERON S. (1998). *Appréciation de l'importance de critères d'embauche pour différents poste de travail*, Communication présentée au 10^e Congrès de l'AIPTLF.
- LABERON S., DUBOS L., RIPON A. (1998). « Influence de la morphologie du candidat sur la décision d'embauche lors d'un entretien de recrutement », *Carrièreologie*, vol. 7, n° 1 et 2, 115-131.
- LACROIX D.V., DEJOY D.M. (1989). « Causal attributions to effort and supervisory response to workplace accidents », *Journal of Occupational Accidents*, 11, 97-109.
- LAFLAMME 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, Qc, Diffusion SyGeSa limitée.
- LAFON R. (1969). *Vocabulaire de psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant*, Paris, PUF.
- LAGABRIELLE C., VONTHRON A.M., POUCHARD D., PATTE, F. (2005).

- « Comprendre l'intégration d'un parcours formatif : confrontation entre un modèle de comportement planifié et un modèle centré sur les motivations », in A. Battistelli, M. Depolo, F. Fraccaroli (éds.), *La qualité de la vie au travail dans les années 2000*, Bologne, CLUEB, 57-65.
- LAGERLÖF E. (1976). « Changes in safety work from reporting on near accidents. A theoretical frame of reference », in *Occupational Accident Research*, papers presented on a seminar in Stockholm, Sweden, 1975, Stockholm : ASF (Arbetarskyddsfonden), The Swedish Work Environment fund, 221-228.
- LAGLAIVE F. (1996). « Validation du modèle de personnalité des "big-five" dans une situation d'évaluation professionnelle », *Communication au congrès de l'AIPTLF*, Sherbrooke.
- LAMBERT D. (1998). *Le bilan de compétences comme outils d'aide à la décision en amont d'une demande de CIF. Suivi des bénéficiaires d'un bilan de compétences financé par le FONGECIF Lorraine entre 1993 et 1996*, mémoire de DESS « Pratiques de l'évaluation psychologique » non publié, Nancy, Université Nancy 2.
- LAMOUREUX C., MORIN E.E. (1998). « Introduction », in C. LAMOUREUX, E. MORIN, *Travail et carrière en quête de sens, Actes du IX^e Congrès AIPTLF*, t. V, Cap Rouge, Presses Inter Univesitaires, 1-8.
- LANDIER H. (1991). *Vers l'entreprise intelligente*, Paris, Calmann-Levy.
- LANDY F.L., SHANKSTER L.J., KOHLER S.S. (1994). « Personnel selection and placement », *Annual Review of Psychology*, 45, 261-296.
- LANGER E.J. (1975). « The illusion of control », *Journal of Personality and Social Psychology*, 32, 311-328.
- LANNURIEN P. DE (1968). *Cent ans de retard*, Paris, Denoël.
- LAROCHE H. (1991). « La prise de décision », in N. AUBERT, J.-P. GRUÈRE, J. JABES, H. LAROCHE, S. MICHEL (éds.), *Management, aspects humains et organisationnels*, Paris, PUF, 413-458.
- LAW B. (1981). « Community interaction: A "mid-range" focus for theories of career development in young adults », *British Journal of Guidance and Counselling*, 9, 142-158.
- LAWLER III E.E. (1986). *High-Involvement Management : Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, San Francisco, Jossey-Bass.
- LAWRENCE P., LORSCH J. (1989). *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LAYOLE G. (1996). *Les infortunes de l'appréciation du personnel*, Paris, L'Harmattan.
- LAYTE M., RAVET S. (1998). « Valider les compétences avec les nvq », *Demos*.
- LAZEGA E. (1994). « Analyse de réseaux et sociologie des organisations », *Revue française de sociologie*, XXXV, 293-320.
- LAZERSFELD P. (1970). « La sociologie », *Tendances principales de la recherche dans les sciences sociales et humaines*, Mouton, 69-197.
- LE BORTEF G. (1994). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'Organisation.
- LE GOFF J.-P. (1992). *Le mythe de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- LE GUILLANT L. (1984). *Quelle psychiatrie pour notre temps ?*, Saint-Agne, Érès.
- LE GUILLANT L. (1952). « La psychologie du travail », *La raison*, n°4.

- LE ROUX S., TURBÉ-SUETENS N. (1998). « Les syndicats sont-ils un obstacle au développement du télétravail ? », *Actes du congrès européen du télétravail et des nouvelles modalités de travail*, Lisbonne.
- LEA M., SPEARS R. (1991). « Computer-mediated communication, de-individualisation and group decision making », *Computer-Supported Cooperative Work and Groupware*, Academic Press, Harcourt Brace Jovanovich Publ., Computers and People series.
- LEAVITT H.J. (1975). « Suppose we took groups seriously... », in E.L. CASS, F.G. ZIMMER (eds.), *Doing Research that Is Useful for Theory and Practice*, San Francisco, Jossey-Bass, 136-149.
- LECLAIR P. (1996). *L'action et le débat*, Paris, rapport d'étude entreprise & personnel.
- LECOMTE C., TREMBLAY L. (1987). *Entrevue d'évaluation en counselling d'emploi*, Montréal, Institut de Recherches psychologiques Éditeur.
- LEMOIGNE J.-L. (1995). *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- LEMOIGNE J.-L. (1994). *Le constructivisme*, Paris, ESF Éditeur.
- LEMOINE C. (2005). *Se former au bilan de compétences*, Paris, Dunod.
- LEMOINE C. (2003). *Psychologie dans le travail et les organisations. Relations humaines et entreprise*, Paris, Dunod.
- LEMOINE C. (2002). « Enjeux du savoir scientifique dans le conseil et l'intervention dans les organisations », *Psychologie du travail et des organisations*, 8, 2, 13-32.
- LEMOINE C. (1998). « Qu'est-ce qu'un bilan de compétences ? », *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48, n° 4, 243-249.
- LEMOINE C. (1998). « Style d'organisation et mode d'évaluation », in M. ROUSSON, L. THYGESEN-FISCHER, *Psychologie du travail et transformation de la société*, Neuchâtel, Presses Académiques.
- LEMOINE C. (1998). « De l'évaluation à l'auto-analyse », in M. AUDET, J.-L. BERGERON (éds.), *Pratiques de gestion des ressources humaines*, Cap-Rouge (Québec), Presses Interuniversitaires, vol. 3, 263-269.
- LEMOINE C. (1997). « Le questionnaire, lieu d'élaboration du discours sur soi », *Pratiques psychologiques*, 2, 89-9.
- 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. TARQUINIO (1997), *Compétences et contextes professionnels, perspectives psychosociales*, 118-123.
- LEMOINE C. (1996). « Objet ou analyste de son bilan », *Carrièreologie*, 6, 2, 13-24.
- LEMOINE C. (1995a). « Les tribulations d'une notion : du groupe à l'équipe de travail », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n° 1, 97-110.
- LEMOINE C. (1995b). « Groupes informels, contestation ou régulation de l'organisation », *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 2-3, 65-73.
- LEMOINE C. (1994a). *Connaissance d'autrui enjeu, psychosocial*, Publications de l'université de Rouen.
- LEMOINE C. (1994b). « Les nouveaux rôles du psychologue dans le bilan de compétences », in M. HUTEAU, *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, Paris, EAP, 655-660.

- LEMOINE C. (1994c). « Analyse d'une organisation de culture mixte », *Risorsa Uomo*, 2, n° 1, 27-42.
- LEMOINE C., GOBY, L. (2003). « De l'évaluation à l'auto-description des compétences », *Actes du colloque international AFPA-INOIP, La place de l'évaluation dans les processus d'orientation professionnelle des adultes*, Lomme/Lille, INOIP, 156-166.
- LENT R.W., BROWN S.D. (1996). « Social cognitive approach to career development : an overview », *The Career Development Quarterly*, 44, 311-321.
- LENT R.W., BROWN S.D., HACKETT G. (1994). « Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice and performance », *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122.
- LÉONARDINI J.-P. (1994). *Sauve qui peut la langue*, Paris, L'Archipel.
- LEONTIEV A. (1984). *Activité, conscience, personnalité*, Moscou, Éditions du Progrès.
- LEPLAT J. (1998). « About implementation of safety rules », *Safety Science*, 29, 189-204.
- LEPLAT J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail*, Paris, PUF.
- LEPLAT J. (1995). « Cause et risque dans l'analyse des accidents », *Revue roumaine de psychologie*, 39, 9-24.
- LEPLAT J. (1990). « La fiabilité et l'ergonomie : Spécificité et complémentarité », *Revue de psychologie appliquée*, 40, 377-386.
- LEPLAT J. (1989). « L'erreur humaine en question. Analyse cognitive, incidences psychopathologiques », *Revue de médecine psychosomatique*, 20, 31-40.
- LEPLAT J. (1986). « L'analyse psychologique du travail », *Revue de psychologie appliquée*, 3, 9-27.
- LEPLAT J. (1985a). *Erreur humaine, fiabilité humaine dans le travail*, Paris, Colin.
- LEPLAT J. (1985b). *Psychologie et étude et accidents*, conférence à la journée d'études de l'Association nationale des psychologues de Côte-d'Ivoire, Abidjan.
- LEPLAT J. (1984). « Occupational accident research and systems approach », *Journal of Occupational Accidents*, 6, 77-89.
- LEPLAT J. (1982). « Psychologie et étude des accidents, » in *Psychologie du travail, perspective 1990. Actes du II^e congrès de l'Association de psychologie du travail de langue française*, Paris, EAP.
- LEPLAT J. (1980). *La psychologie ergonomique*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- LEPLAT J. (1978). « Accident analyses and work analyses ? », *Journal of Occupational Accidents*, 1, 331-340.
- LEPLAT J. (1966). « Recherche communautaire sur la sécurité dans les mines et la sidérurgie : recherche dans la sidérurgie française », *Étude n° 3/9, collection d'Études de physiologie et de psychologie du travail* (Doct. No. 8 088/65F), Luxembourg, CECA.
- LEPLAT J., HOC J.-M. (1983). « Tâches et activités dans l'analyse psychologique des situations », *Cahiers de psychologie cognitive*, 3/1, 49-63.
- LERNER M.J. (1971). « Observer's evaluation of a victim : justice, guilt, and veridical perception », *Journal of Personality and Social Psychology*, 20, 127-135.
- LETIZE L., DONOVAN M. (1990). « The Supervisor's changing role in high

- involvement organizations », *Journal for Quality and Participation*, 62-65.
- LEVINE J.-M., MORELAND R.L. (1990). « Progress in small group research », *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- LÉVI-STRAUSS C. (1952). *Race et histoire*, Paris, Denoël.
- LÉVY-LEBOYER C. (1996). *La gestion des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LÉVY-LEBOYER C. (1994). *Évaluation du personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ?* Paris, Éditions d'Organisation.
- LÉVY-LEBOYER C. (1993). *Le bilan de compétences*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LÉVY-LEBOYER C. (1990). « Sélection et évaluation du personnel : quoi de nouveau ? », *Revue de psychologie appliquée*, vol. 40, n° 1, 41-50.
- LÉVY-LEBOYER C. (1974). *Psychologie des organisations*, Paris, PUF.
- LÉVY-LEBOYER C., SPERANDIO J.-C. (1987). *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF.
- LÉVY-LEBOYER C., HUTEAU M., LOUCHE C., ROLLAND J.-P. (2003). *La psychologie du travail*, Paris, Éditions d'Organisation.
- LEWIN K. (1959). *Psychologie dynamique*, Paris, PUF.
- LEYENS J.-P. (1986). *Sommes-nous tous des psychologues ? Approche psychosociale des théories implicites de la personnalité*, Bruxelles, Pierre Mardaga.
- LEYENS J.-P. (1983). *Sommes-nous tous des psychologues ?*, Bruxelles, Mardaga.
- LHOTELLIER A. (2001). *Tenir conseil*, Paris, Seli Arslan.
- LIETARD B. (1996). « Y a-t-il un fil d'Ariane dans les dédales de l'orientation ? », in E. DUGUÉ, R. GUERRIER, L. LE BARS, C. LESPESSAILLES, M. MAILLEBOUIS, C. MATHEY-PIERRE, *L'orientation professionnelle des adultes. Contributions de la recherche, état des pratiques et étude bibliographique*, ministère du Travail et des Affaires sociales, délégation à la Formation professionnelle, 151-157.
- LIEVENS S. (1994). « La sélection des vendeurs par le questionnaire de compréhension de la vente », in M. HUTEAU (éd.), *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, Issy-Les-Moulineaux, EAP.
- LIKERT R. (1967). *The Human Organization*, New York, McGraw-Hill.
- LINHART D. (1997). « Travail : défaire, disent-ils », *Sociologie du travail*, n° 2.
- LINHART D. (1991). *Le torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil.
- LIVIAN Y.-F. (1995). *Introduction à l'analyse des organisations*, Paris, Economica.
- LIVIAN Y.-F. (1987). « Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations », Paris, Librairies Techniques, ESF, EME.
- LOARER E., CHARTIER D., HUTEAU M., LAUTREY, J. (1995). *Peut-on éduquer l'intelligence ? L'évaluation d'une méthode d'éducation cognitive*, Berne, Peter Lang.
- LOCKE E.A. (1996). « Motivation through conscious goal setting », *Applied and Preventive Psychology*, 5, 117-124.
- LOHMAN D.F. (1994). « Implications of cognitive psychology for abilities testing : three critical assumptions », in M.G. RUMSEY, C.B. WALKER, J.H. HARRIS, *Personnel Selection and Classification*, Hillsdale, Hove,

- Lawrence Erlbaum Publishers, 145-172.
- LOSS I. (2003). « À quoi sert l'orientation professionnelle en entreprise ? », in C. Lévy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, J.-P. Rolland, *La psychologie du travail*, Paris, Éditions d'Organisation, 245-265.
- LOUCHE C. (1994). *Individu et organisations*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé.
- LOUCHE C. (1993). « À propos des théories implicites et de leur rôle dans la structuration des organisations », communication table ronde *Cognitions et conduites sociales*, Université de Genève.
- LOUCHE C., GRANDADAM I. (1994). « Structures d'entreprises à technologie évoluée et structures cognitives des dirigeants », *Actes du VIII^e Congrès international de psychologie du travail et des organisations*, Neuchâtel, 192-201.
- LOUIS M.R. (1980). « Surprise and sense-making : what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings », *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- LUCOK M.P., MORLEY S. (1996). « The health anxiety questionnaire », *British Journal of Health Psychology*, 1, 137-150.
- LYNCH B.P. (1974). « An empirical assessment of payroll technology construct », *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, 338-356.
- MAC CORMICK E.J. (1998). *Manuel d'utilisation du PAQ*, Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée.
- MAC DANIELS C., GYSBERG N.C. (1992). *Counseling for Career Development. Theories, Resources and Practice*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- MAC KAY M., DAVIS M., FANNING P. (1981). *Thoughts and Feelings : the Art of Cognitive Stress Intervention*, Richmond Ca., New Harbinger.
- MACAIRE J.-P. (1994). « Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes à la SNCF », in M. HUTEAU (éd.), *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, Issy-Les-Moulineaux, EAP.
- MACKIE D., GOETHALS G. (1987). « Individuals and group goals », *Review of Personality and Social Psychology*, 8, 144-166.
- MAISONDIEU J. (1997). *La fabrication des exclus*, Paris, Bayard.
- MAISONNEUVE J. (1980). *La dynamique des groupes*, Paris, PUF.
- MALRIEU P. (2003). *La question du sens dans les dires autobiographiques*, Toulouse, Erès.
- MAMADEL BASSIROU I., FRANÇOIS P.-H. (2006). « Exposition aux CAAT et représentations de la vie de travail », *Communication au XIV^e Congrès de l'AIPTLF*, Hammamet, 7-10 juillet 2006.
- MANAGEMENT TECHNOLOGY ASSOCIATES AND BRAMEUR LIMITED (1993). *Is there a « right » psychological profile for teleworkers ?*, Londres.
- MANZ C.C. (1992). « Self-Leading Work Teams : Moving Beyond Self-Management Myths », *Human Relations*, vol. 45, 1119-1140.
- MARAT J.-P. (1988). *Les chaînes de l'esclavage*, Bruxelles, Éditions Complexe.
- MARCH J.G., SIMON H.A. (1958). *Les organisations*, Paris, Dunod, 1979.
- MARCHAIS C. (1989). *Télématique sans frontières*, Paris, Eyrolles.
- MARCHAND M. (1982). *Les paradis informationnels. Du Minitel aux services*

- de communication du futur*, Paris, Masson.
- MARKUS M.L. (1990). « Why CSCW applications fail : problems in the adaptation of independent work tools », *Proceedings, CSCW Conference*, Glasgow.
- MAROCCO A. (1991). *L'influence du test visuel d'intérêts et de sa version verbale sur la cristallisation des projets professionnels durant l'adolescence*, Montréal, thèse de doctorat de l'Université de Montréal, Faculté des arts et des sciences, département de psychologie.
- MARTIN C.L., NAGAO D.H. (1989). « Some effects of computerized interviewing on job applicant responses », *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, n° 1, 72-80.
- MARTINOT D. (1995). *Le soi, les approches psychosociales*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- MATSUI T., KAKUYAMA T., ONGLATCO L.U. (1987). « Effects of goals and feed-back on performance in groups », *Journal of Applied Psychology*, 72, 407-415.
- MATTHEWS G. (1997). « The big-five as a framework for personality assessment », in N. ANDERSON, P. HERRIOT, *International Handbook of Selection and Assessment*, Wiley and sons, 475-492.
- MAURER T., SOLAMON J., TROXTEL D. (1998). « Relationship of coaching with performance in situational employment interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 1, 128-136.
- MAUSS M. (1948). « Les techniques et la technique », in I. MEYERSON (éd.), *Le travail et les techniques*, Paris, PUF.
- MCCLELLAND M. (1987). *Human Motivation*, New York.
- MCDANIEL M.A., WHETZEL D.L., SCHMIDT F.L., MAURER S.D. (1994). « The validity of employment interviews : a comprehensive review and meta-analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 4, 599-616.
- MCDANIEL M.A., SCHMIDT F.L., HUNTER J.E. (1988). « A meta-analysis of the validity of methods for rating training and experience in personnel selection », *Personnel Psychology*, 41, 283-314.
- MCEVOY G.M., BEATTY R.W. (1989). « Assessment centers and subordinate appraisals of managers : a seven year examination of predictive validity », *Personnel Psychology*, 42, 37-52.
- MCDONALD G. (1994). « Making Things Work : A Self-Directed Work Team », *Job Safety & Health Quarterly*, vol. 5, n° 3.
- MCGRATH J.E. (1984). *Groups : Interaction and Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1984.
- MC HENRY J.J., HOUGH L.M., TOQUAM J.-L., HANSON M.A., ASHWORTH S. (1990). « Project A validity results : the relationship between predictor and criterion domains », *Personnel Psychology*, 43, 335-354.
- MCKENNA F.P. (1993). « It won't happen to me : Unrealistic optimism or illusion of control », *British Journal of Psychology*, 84, 39-50.
- MCKENNA F.P. (1983). « Accident proneness : A conceptual analysis », *Accident Analysis and Prevention*, 15, 65-71.
- MCKENNA F.P., STANIER R.A., LEWIS C. (1991). « Factors underlying illusory self-assessment of driving skill in males and females », *Accident Analysis and Prevention*, 23, 45-52.
- MEAD A.D., DRASGOW F. (1993). « Equivalence of computerized and

- paper-and-pencil cognitive ability tests : a meta-analysis », *Psychological Bulletin*, 114, n° 3, 449-458.
- MEDA D. (1995). *Le travail, une valeur en disparition*, Paris, Aubier.
- MEGEMONT J.-L. (1998). « Mobilité professionnelle : construction de l'identité et formation de la personne », in A. BAUBION-BROYE, *Événements de vie, transitions et constructions de la personne*, Saint-Agne, Érès, 87-109.
- MÉNARD J.-Y. (2004). « De l'insertion à l'intégration dans l'entreprise », in C. BONARDI, N. GREGORI, J.-Y. MÉNARD, N. ROUSSIAU, *Psychologie sociale appliquée. Emploi, travail, ressources humaines*, Paris, In Press.
- MENDES H. (1994). *Façonnement d'instruments de mesure prédisant la cohésion*, Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, département de psychologie.
- METLAY W., KAPLAN I.T. (1992). *Characteristics and Consequences of Self-Management*, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, 184-190.
- MICHEL S. (1993). *Sens et contresens du bilan de compétences*, Paris, Éditions Liaisons.
- MILLER D., KETS DE VRIES M., TOULOUSE J.-M. (1982). « Top executive locus of control and its relationship to strategy making, structure and environment », *Academy of Management Journal*, 25, 2, 237-253.
- MINTZBERG H. (1990) *Le Management*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- MITCHELL T.R., SILVER W.S. (1990). « Individual and group goals when workers are interdependent : Effects on task strategies and performance », *Journal of Applied Psychology*, 75, 185-193.
- MITCHELL T.R., WOOD R.E. (1980). « Supervisor's responses to subordinate poor performance. A test of an attributional model », *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 125-138.
- MONGEAU P., TREMBLAY J. (1995). « Typologie des modes d'interaction en groupe de tâches », *Revue québécoise de psychologie*, vol. 16, n° 1, 135-154.
- MONTAIGNE M. DE (1992). *Les Essais, livre second*, Paris, PUF, coll. « Quadrige ».
- MONTEAU M., PHAM D. (1987). « L'accident du travail : évolution des conceptions », in C. LÉVY-LÉBOYER, J.-C. SPÉRANDIO, *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF.
- MONTMOLLIN M. DE (1986). *L'intelligence de la tâche. Éléments d'ergonomie cognitive*, Berne, Peter Lang.
- MONTMOLLIN M. DE (1972). *Les psychopitres*, Paris, PUF.
- MORAN L., HOGEVEEN J. (1992). *Self-Directed Work Teams and Total Quality Management : Where the Roads Come Together*, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, 93-98, 1992.
- MORGESON F.P., CAMPION M.A. (1997). « Social and cognitive sources of potential inaccuracy in job analysis », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 5, 627-655.
- MORIN E. (2003). « Sens du travail : définition, mesure et validation », in C. VANDENBERGHE, N. DELOBBE, G. KARNAS (éds.), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*, Presses Universitaires de Louvain, 11-20.

- MORIN E. (1997). « Le sens du travail », *Psychologie du travail et des organisations*, 3, n° 3-4
- MORIN E. (1996). *Psychologies au travail*, Montréal, Gaétan et Morin.
- MORIN E. (1990). « Interdisciplinarité », *Actes du colloque du Comité national de la recherche scientifique*, Paris, CNRS.
- MORIN E., SAVOIE A., BEAUDIN G. (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaétan Morin.
- MOSCOVICI S. (1987). *Introduction à la psychologie sociale*, Paris, Larousse.
- MOULIN M. (1992). *L'examen psychologique en milieu professionnel*, Paris, PUF.
- MOUNT M.K., BARRICK M.R., STRAUSS J.P. (1994). « Validity of observer ratings of the big-five personality factors », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 2, 272-280.
- MUIJEN J.-J. VAN (1994). *Organisatiecultuur en organisatieklimaat*, Amsterdam, Vrije Univ.
- MULLEN B., COPPER C. (1994). « The relation between group cohesiveness and performance : An integration », *Psychological Bulletin*, 115 (2), 210-227.
- MULLET E., BARTHELÉMY J.-P., DUPONCHELLE L., MUNOZ-SASTRE M.T., NETO F. (1996). « Décision, choix, jugement, orientation », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 25, 1, 169-192.
- MULLET E. (1993). « The evaluative factor in risk perception », *Journal of Applied Social Psychology*, 23, 1594-1605.
- MUMFORD M.D., SNELL A., REITER-PALMON R. (1994). « Personality and background data, Life history and self-concepts in an ecological system », in G.S. STOKES, M.D. MUMFORD, W.A. OWENS (eds.), *Bio-data handbook*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
- MUNOZ-SASTRE M.T. (1996) « La théorie de Gottfredson : travaux empiriques », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 25, 2, 307-329.
- MUNOZ-SASTRE M.T. (1994) « La théorie de Gottfredson : exposé critique », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 23, 2, 233-251.
- NÄÄTANEN R., SUMMALA H. (1976). « A model for the role of motivational factors in drivers' decision-making », *Accident Analysis and Prevention*, 6, 243-261.
- NAVILLE P. (1956). *Essai sur la qualification*, Paris, Marcel Rivière.
- NAVILLE P. (1945). *Théorie de l'orientation professionnelle*, Paris, Gallimard.
- NEAR R., WECKLER D. (1990). *Organizational and Job Characteristics Related to Self-Managing Work Teams*, *The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams*, University of North Texas, Dallas, Texas, 110-113.
- NEIMEYER G. (1989) « Applications of repertory grid technique to vocational assessment », *Journal of Counseling and Development*, 67, 585-589.
- NICOSIA F.M. (1966). *Processus de décision du consommateur. Incidences sur le marketing et la publicité*, Paris, Dunod.
- NISKANEN T. (1994). « Assessing the safety environment in work organization of road maintenance jobs », *Accident Analysis and Prevention*, 26, 27-39.
- ONES D.S., VISWESVARAN C., REISS A.D. (1996). « Role of social desirability in personality testing for personnel selection : the red herring », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 6, 660-679.

- ONES D.Z., VISWESVARAN C., SCHMIDT F.L. (1993). « Comprehensive meta-analysis of integrity test validities : findings and implications for personnel selection and theories of job performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 4, 679-703.
- ONFRAY M. (1997). *Politique du rebelle*, Paris, Grasset.
- OPPE S. (1988). « The concept of risk : a decision theoretic approach », *Ergonomics*, 31, 455-440.
- ORSBURN J.D. (1990). *Self-Directed Work Teams : The New American Challenge*, Homewood, Illinois, Business One Irwin.
- ORTIZ A.E., JOHNSON D.W., JOHNSON R.T. (1996). « The effect of positive goal and ressource interdependance on individual performance », *The Journal of Social Psychology*, 136 (2), 243-249.
- PAGES R., LEMOINE C. (1979). « Une forme d'emprise, l'emprise analytique : réaction des sujets à l'analyse et à ses modalités d'appropriation ou d'aliénation », *Recherches de psychologie sociale*, 1, 1, 39-64.
- PAINEAU A. (1993). *Manuel de l'inventaire d'intérêts professionnels*, Issy-les-Moulineaux, EAP Éditions.
- PANSU P., BEAUVOIS J.-L. (2004). « Juger de la valeur sociale des personnes : les pratiques sociales d'évaluation », in P. PANSU, C. LOUCHE, *La psychologie appliquée à l'analyse de problèmes sociaux*, Paris, PUF, 159-183.
- PANSU P., LOUCHE C. (2004). *La psychologie appliquée à l'analyse de problèmes sociaux*, Paris, PUF.
- PARKER D., MANSTRAD S.R., STRADLING S.G. (1995). « Extending the theory of planned behavior : The role of personal norm », *British Journal of Social Psychology*, 34, 127-137.
- PARKER S.D., BREWER M.B., SPENCER J.R. (1980). « Natural disaster, perceived control and attributions to fate », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6, 545-459.
- PARLIER M. (1996a). « L'orientation professionnelle dans l'entreprise : une alternative à la gestion des carrières », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 25, 3, 343-355.
- PARLIER M. (1996b). « Les conseillers en orientation professionnelle en entreprise à la croisée des chemins », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 25, 3, 427-440.
- PARSONS F. (1909). *Choosing a Vocation*, Boston, Houghton Mifflin.
- PATESSON R., HOEYMANS J. (1986). « L'expression de la résistance au changement : le cas de travailleurs concernés par l'automatisation de leur outil de travail », *Cahiers de médecine du travail*, XXIII, 1, 27-34.
- PAYNE R., COOPER C. L. (1981). *Groups at Work*, Chichester, Grane-Bretagne, Wiley.
- PEARCE J.A., RAVLIN E.C. (1987). « The design and activation of self-regulating work groups », *Human Relations*, 40, 751-782.
- PEARSON C. (1987). « Participative goal setting as a strategy for improving performance and job satisfaction », *Human Relations*, 40, 473-488.
- PEDERSEN N.L., PLOMIN R., NESSELROADE J.R., MCCLEARN G.E. (1992). « A quantitative genetic analysis of cognitive abilities during the second half of the life span », *Psychological Science*, 3, 346-353.
- PELLETIER D., NOISEUX G., BUJOLD C. (1974). *Développement vocationnel et croissance personnelle. Approche opératoire*, Montréal, McGraw-Hill.
- PENNINGS J.M. (1994). « Productivity : Some old and new issue », in A.P.

- BRIEF (ed.) *Productivity Research in the Behavioral and Social Sciences*, New York, Praeger, 127-140.
- PERLOFF L.S. (1983). « Perceptions of vulnerability to victimization », *Journal of Social Issues*, 39, 41-61.
- PERRET-CLERMONT A.N. (1979). *La construction de l'intelligence dans l'interaction sociale*, Peter Lang
- PERRON J. (1986) *Questionnaire de valeurs de travail : manuel technique*, Montréal, Université de Montréal.
- PERROW C. (1970). *Organizational Analysis : a Sociological View*, Belmont Wadsworth.
- PETERS P., AUSTIN N. (1985). *La passion de l'excellence*, Paris, Interéditions.
- PETERSON G.W., SAMPSON J.P., REARDON R.C. (1991) *Career Development and Services, A Cognitive Approach*, Pacific Grove, Ca., Brooks/Cole Publishing Company.
- PETIT F., DUBOIS M. (1998). *Introduction à la psychosociologie des organisations*, Paris, Dunod.
- PEYREFITTE A. (1976). *Le mal français*, Paris, Plon.
- PIAGET J. (1970). *L'épistémologie génétique*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je », n° 2969.
- PIAGET J. (1968). *Le structuralisme*, Paris, PUF.
- PIAGET J. (1964). *Six études de psychologie*, Genève, Gonthier, coll. « Médiations ».
- PIERON H. (1973). *Vocabulaire de la psychologie*, Paris, PUF.
- PINEAU G., LEGRAND J.-L. (1993). *Les histoires de vie*, Paris, PUF.
- PREDIGER D.J. (1999). « Integrating interests and abilities for career exploration. General Considerations », in M.L. SAVICKAS, A.R. SPOKANE (éds.), *Vocational interests : meaning, measurement, and counseling use*, Palo Alto, CA, Davies-Black, 295-325.
- PREDIGER D.J., VANSICKLE T.R. (1992). « Locating occupations on Holland's hexagon beyond RIASEC », *Journal of Vocational Behavior*, 40, 111-128.
- PREWETT-LIVINGSTON A.J., FEILD H.S., VERES III J.G., LEWIS P.M. (1996). « Effects of race on interview ratings in a situational panel interview », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 2, 178-186.
- PRIOURET R. (1968). *La France et le management*, Paris, Hommes et Techniques et Denoël.
- PRITCHARD R.D., JONES S.D., ROTH P.L., STUEBING K.K., EKEBERG S.E. (1988). « Effects of group feed-back, goal setting, and incentives on organizational productivity », *Journal of Applied Psychology*, 73, 337-338.
- PROCHASKA J.O., DI CLEMENTE C.C. (1982). « Transtheoretical therapy : Toward a more integrative model of change », *Psychotherapy, Theory, and Practice*, 20, 161-173.
- PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS L.R. (1969). « An empirical taxonomy of structures of work organizations », *Administrative Science Quarterly*, 14, 1, 115-126.
- PULAKOS E.D., SCHMIDT N., WHITNEY D., SMITH M. (1996). « Individual differences in interviewer ratings : the impact of standardization, consensus discussion, and sampling error on the validity of a structured interview », *Personnel Psychology*, 49, 85-102.
- PYNES J.E., BERNARDIN H.J. (1989). « Predictive validity of an entry-level police officer assessment center », *Journal of Applied Psychology*, 74, n° 5, 831-833.
- QUINONES M.A., FORD J.-K., TEACHOUT M.S. (1995). « The rela-

- tionship between work experience and job performance : a conceptual and meta-analytic review », *Personnel Psychology*, 48, 887-910.
- QUINOT E. (1979). « Le phénomène accident : essai sur l'évolution des idées et des attitudes », *Le travail humain*, 42, 87-104.
- RABARDEL P. (1995). *Les hommes et les outils. Approche cognitive des instruments contemporains*, Paris, Armand Colin.
- RANSON S., HININGS B., GREENWOOD R. (1980). « The structuring of organizational structures », *Administrative Science Quarterly*, 25, 1-17, 1980.
- RASMUSSEN J., BREHMER B., LEPLAT J. (1991). *Distributed Decision Making : Cognitive Models for Cooperative Work*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- RAWLS J.A. (1971). *A Theory of Social Justice*, Cambridge (Mass.), Balknopp Press.
- REASON J. (1987). « Collective planning and its failures », in J. RASMUSSEN, K. DUNCAN, J. LEPLAT (eds.), *New Technology and Human Error*, Chichester, John Wiley & Sons Ltd, 121-124.
- REE M.J., EARLES J.A. (1994). « The ubiquitous predictiveness of g », in M.G. RUMSEY, C.B. WALKER, J.H. HARRIS (eds.), *Personnel Selection and Classification*, Hillsdale, Hove, Lawrence Erlbaum Publishers, 127-135.
- REILLY P. (1998). « Balancing flexibility – meeting the interests of employers and employees », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 1, 7-22.
- REMBERT J. (1987). « Autorité et hiérarchie », in C. LÉVY-LEBOYER, J.-C. SPÉRANDIO (éds.), *Traité de psychologie du travail*, Paris, PUF, 407-419.
- REUCHLIN M. (1995). *Totalités, éléments, structures en psychologie*, Paris, PUF.
- REYNAUD P.L. (1974). *Précis de psychologie économique*, Paris, PUF, 1974.
- RIFKIN J. (1996). *La fin du travail*, Paris, La Découverte.
- RIPON A. (1998a). « L'appropriation : un concept ? », actes du séminaire des 6 et 7 mai 1997 organisé par l'université de Bordeaux 2 et le CIBC 33, 8-14.
- RIPON A. (1998b). « L'appropriation des bilans de compétences », *Revue européenne de psychologie appliquée*, 48, 4, 295-300.
- ROBERTSON I., SMITH M. (1989). « Personnel selection methods », in *Advances in selection and assessment*, Wiley and sons, 89-112.
- RODNEY L. LOWMAN (1991). *The Clinical Practice of Career Assessment. Interests, Abilities and Personality*, Washington, D.C., American Psychological Association.
- ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W. J. (1983). « L'organisation industrielle comme système social », in J.-F. CHANLAT, F. SEGUIN, *L'analyse des organisations*, t. 1, Montréal, Gaétan Morin.
- ROETHLISBERGER F.J., DICKSON W.J. (1939). *Management and the Worker*, Cambridge, Harvard University Press.
- ROGALSKI J. (1996). « Co-operation processes in dynamic environment management : Evolution through training experienced pilots in flying a highly automated aircraft », *Acta Psychologica*, 91, 273-295.
- ROGALSKI J., SAMURÇAY R. (1993). « Analysing communication in complex distributed decision-making », *Ergonomics*, 36, 1329-1343.

- ROGER R.W. (1983). « Cognitive and physiological process in fear appeal and attitude change : A revised theory of protection motivation », in J.T. CACIOPPO, R.E. PETTY (eds.), *Social Psychophysiology : a Source Book*, New York, Guilford Press, 153-176.
- ROLLAND J.-P. (1996). « Décrire la personnalité : la structure de second ordre dans la perspective des big-five », *Pratiques psychologiques*, 4, 35-47.
- ROLLAND J.-P. (1994). « Validité de construct des systèmes d'observation mis en œuvre par les centres d'évaluation : l'exemple des tests in-basket », in M. HUTEAU (éd.), *Les techniques psychologiques d'évaluation des personnes*, Issy-Les-Moulineaux, EAP.
- ROLLAND J.-P., MOGENET J.-L. (1994). *Manuel du D5D*, Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée.
- ROMANO I. (1998). *L'évaluation du personnel*, thèse de doctorat, université de Montpellier III.
- ROQUES M. (2004a). « Chômage et santé : synthèse et perspectives », in C. BONARDI, N. GREGORI, J.-Y. MÉNARD, N. ROUSSIAU. *Psychologie sociale appliquée. Emploi, travail, ressources humaines*, Paris, In Press, 55-73.
- ROQUES M. (2004b). « Pour une analyse psychosociale du chômage », in P. PANSU, C. LOUCHE, *La psychologie appliquée à l'analyse de problèmes sociaux*, Paris, PUF, 129-156.
- ROQUES M. (2003). « Précarité et exclusion », in E. BRANGIER, A. LANCERY, C. LOUCHE, *Les dimensions humaines du travail : théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, 591-614.
- ROQUES M. (1995). *Sortir du chômage, un effet de réorganisation du système des activités*, Liège, Mardaga.
- ROSS L. et coll. (1977). « Social roles, social control and biases in social perception process », *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 485-494.
- ROSSE J.G., MILLER J.L., STECHER M.D. (1994). « A field study of job applicants's reactions to personality and cognitive ability testing », *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, n° 6, 987-992.
- ROTH P.L., BEVIER C.A., SWITZER F.S., SCHIPPMANN J.-S. (1996). « Meta-analyzing the relationship between grades and job performance », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 5, 548-556.
- ROTHSTEIN H.R., SCHMIDT F.L., ERWIN F.W., OWENS W.A., SPARKS C.P. (1990). « Biographical data in employment selection : can validities be made generalizable ? », *Journal of Applied Psychology*, 75, 175-184.
- ROTTER J.B. (1966). « Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement », *Psychological Monographs*, 80, 1.
- ROTTER J.B. (1954). *Social Learning and Clinical Psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- ROUNDS J.B. (1995). « Vocational Hypothesis: Evaluating structural hypotheses », in D. LUBINSKY, R.V. DAWIS (éds.), *Assessing individual differences in human behavior: New methods, concepts and findings*, Palo Alto, CA, Davies-Black, 177-232.
- ROUSSEAU J.-J. (1762). *Émile ou de l'Éducation*, Introduction, bibliographie, notes par F. et P. Richard, Paris, Éditions Garnier Frères, 1964.
- ROUSSON M. (1998). *Actes du VIII^e congrès international de psychologie*

- du travail*, Presses Universitaires de Neuchâtel.
- ROY M., GUINDON J.-C., BERGERON J.-L., FORTIER L., GIROUX D. (1998). *Équipes semi-autonomes de travail : recension d'écrits et inventaire d'expériences québécoises*, Université de Sherbrooke, Faculté d'administration, T-98-01.
- RUMAR K. (1988). « Collective risk but individual safety », *Ergonomics*, 31, 507-518.
- RUMSEY M.G., WALKER C.B., HARRIS J.H. (1994) *Personnel selection and classification*, Hillsdale, Hove, Lawrence Erlbaum Publishers.
- SAAD F. (1987). *Prise de risque ou non-perception du danger ?*, communication à la journée de l'INRETS sur le risque routier : du phénomène à son image sociale et à sa gestion, Paris.
- SAAVEDRA R., EARLEY PC, VAN DYNE L. (1993). « Complex interdependence in task-performing groups », *Journal of Applied Psychology*, 78 (1), 61-72.
- SACKETT P.R., BURRIS L.R., CALLAHAN C. (1989). « Integrity testing for personnel selection : an update », *Personnel Psychology*, 42, 491-529.
- 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.
- SAINSAULIEU R. (1998). « Identité au travail d'hier à aujourd'hui », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 27, 1, 77-93.
- SAINSAULIEU R. (1977). *L'identité au travail*, Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.
- SAINSAULIEU R., SEGRESTIN D. (1986). « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », *Sociologie du travail*, 3, 335-352.
- SAINT-ARNAUD Y. (1978). *Les petits groupes : participation et communication*, Montréal, Les Presses de l'université de Montréal/Éditions du CIM.
- SALENGROS P. (1982). « L'analyse binaire classique : méthode de sélection des items dans les questionnaires », *Le travail humain*, n° 45, 1, 125-132.
- SALENGROS P. (1976). *Contribution à une méthodologie de la psychologie commerciale par l'emploi d'instruments à contenu symbolique ou sémiologique*, thèse de doctorat, Laboratoire de psychologie industrielle et commerciale, Faculté des sciences psychologiques et pédagogiques, Université Libre de Bruxelles, Bruxelles.
- SALGADO J.F. (1997). « The five factor model of personality and job performance in the European community », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n° 1, 30-45.
- SALMINEN S. (1992). « Defensive attribution hypothesis and serious occupational accidents », *Psychological Reports*, 70, 1195-1199.
- SARDAS J.-C. (1994). « Comprendre et gérer les mutations organisationnelles : cohérences fonctionnelles et dynamiques d'acteurs », *Performances humaines et techniques*, 30-38.
- SAVOIE A. (1998). *Actes du IX^e congrès international de psychologie du travail*, Cap Rouge, Presses Inter-Universitaires.
- SAVOIE A. (1986). « Reconceptualisation des processus d'influence en milieu organisationnel », *Revue québécoise de psychologie*, vol 7, n° 1-2.
- SAVOIE A., BAREIL C., RIOUX P., MEUNIER S. (2005). « Prévenir les résistances au changement », *L'approche psychologique du travail*, Actes

- du colloque international INOIP-AFPA-AIPTLF, Lille, 43-46.
- SAVOIE A., BEAUDIN G. (1995). « Les équipes de travail : que faut-il en connaître ? », *Psychologie du travail et des organisations*, 1 (2-3), 116-137.
- SAVOIE A., BRUNET L. (1995). « Groupes informels et équipes de travail », *Psychologie du travail et des organisations*, 1, 2-3.
- SAVOIE A., BRUNET L., MORIN E. (1998). « La mesure de l'efficacité dans les organisations publiques », XI^e colloque international de la Revue *Politiques et management public*, Aix-en-Provence, 28 et 29 mai.
- SAVOIE A., MENDES H. (1993). « L'efficacité des équipes de travail : une prédiction initialement multidimensionnelle », in P. GOGUELIN (éd.), *Psychologie du travail et des organisations*, Paris, EAP.
- SAVOIE A., VILLENEUVE M. (en rédaction). « Cohesion and team effectiveness : an effective multidimensional approach », *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- SCHIPPMANN J.S., PRIEN E.P. (1989). « An assessment of the contribution of general mental ability and personality characteristics to management success », *Journal of Business Psychology*, 3, 423-437.
- SCHIPPMANN J.S., PRIEN E.P., KATZ J.A. (1990). « Reliability and validity of in-basket performance measure », *Personnel Psychology*, 43, 837-859.
- SCHMIDT F.L., HUNTER J.E. (2004). « General mental ability in the world of work : occupational attainment and job performance », *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 1, 162-173.
- 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, 2, 262-274.
- SCHMIDT F.L., HUNTER J.E., CAPLAN J.R. (1981). « Validity generalization results for two groups in the petroleum industry », *Journal of Applied Psychology*, 66, 261-273.
- SCHMIDT F.L., HUNTER J.E., RAJU N.S. (1988). « Validity generalization and situational specificity : a second look at the 75 % rule and Fischer's transformation », *Journal of Applied Psychology*, 73, 665-672. »
- SCHMIDT F.L., ONES D.Z., HUNTER J.E. (1992). « Personnel selection », *Annual Review of Psychology*, 43, 627-670.
- SCHMITT M.J., RYAN A.M. (1993). « The big-five in personnel selection : factor structure in applicant and nonapplicant populations », *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n°6, 966-974.
- SCHMITT N., SCHNEIDER J.R., COHEN S.A. (1990). « Factors affecting validity of a regionally administered assessment center », *Personnel Psychology*, 43, 1-12.
- SCHNEIDER J.R., SCHMITT N. (1992). « An exercise design approach to understanding assessment center dimension and exercise constructs », *Journal of Applied Psychology*, 77, n° 1, 32-41.
- SCHNEIDER S., ANGELMAR R. (1993). « Cognition in Organizational analysis : Who's minding the store », *Organisation Studies*, 14, 3, 347-374.
- SCHULER H., FARR J.L., SMITH M. (1993). *Personnel selection and assessment, Individual and organizational perspectives*, Hillsdale, Hove et Londres, Lawrence Erlbaum Publishers.

- SCHWARTZ Y. (1987). « Travail et usage de soi », in M. BERTRAND et coll., *Je. Sur l'individualité*, Paris, Messidor.
- SCHWARZER R. (1994). « Optimism, vulnerability and self-beliefs as health-related cognitions : A systematic overview », *Psychology and Health*, 9, 161-180.
- SCHWARZER R. (1992). *Self-Efficacy : Thought Control of Action*, Washington, DC, Hemisphere.
- SEGAL Z., DURON Y. (1996) *Système informatisé d'aide à l'évaluation et à l'orientation scolaire et professionnelle (LIMEF)*, Paris, Éditions du Centre de psychologie appliquée.
- SEGUIER M. (1983). *Mobilisations populaires, éducation mobilisante*, Paris, L'Harmattan.
- SELIGMAN M.E.P. (1975). *Helplessness : on Depression, Development and Death*, San Francisco, W. H. Freeman.
- SELYE H. (1975), *Le stress de la vie*, Paris, NRF, Gallimard-Lacombe.
- SÉVIGNÉ (MME) MARIE DE. (1726). *Lettres choisies*, éditées par E. Feuillaire, Paris, Classiques Larousse, 1935.
- SHAYER K.G. (1970). « Defensive attribution : Effects of severity and relevance on the responsibility assigned for an accident », *Journal of Personality and Social Psychology*, 14, 101-113.
- SHAW J.I., McMARTIN J.A. (1977). « Personal and situational determinants of attribution of responsibility for an accident », *Human Relations*, 30, 95-107.
- SHEA G.P., GUZZO R.A. (1987a). « Groups as human resources », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 5, 323-356.
- SHEA G.P., GUZZO R.A. (1987b). « Group effectiveness : what really matters ? », *Sloan Management Review*, Spring 1987, 25-31.
- SHERIF C., SHERIF M., NEBEGALL R. (1965). *Attitude and Attitude Change*, Saunders, Philadelphia.
- SHORE T.H., MACFARLANE SHORE L., THORNTON G.C. (1992). « Construct validity of self and peer-evaluations of performance dimensions in a assessment center », *Journal of Applied Psychology*, 77, n° 1, 42-54.
- SHORE T.H., MACFARLANE SHORE L., THORNTON G.C. (1990). « Construct validity of two categories of assessment center dimension ratings », *Personnel Psychology*, 43, 101-115.
- SICHEL D. (1999). « Computers and economic growth : bringing up to date », *Business Economics*.
- SILVESTER J., ANDERSON N., PATTERSON F. (1999). « Organizational culture change : an intergroup attributional analysis », *Journal of Occupational and Organizational Analysis*, 72, 1, 1-24.
- SIMARD M. (1988). « Prudence et prise de risque : leur dépistage », in P. GOGUELIN, X. CUNY (éds.), *La prise de risque dans le travail*, Marseille, Octares-Entreprises, 71-85.
- SIMONS J., BLITZMAN G. (1986). « Training for self-managing work teams », *Quality Circles Journal*, vol. 9, p. 18-21.
- SLOVIC P. (1987). « Perception of risk », *Science*, 236, 280-285.
- SLOVIC P., FISCHHOFF B., LICHTENSTEIN S. (1981). « Perceived risk : Psychological factors and social implications », *Proc. R. Soc. Lond. A376*, 17-34.
- SNYDER M., SWANN W.B. (1978). « Behavioural confirmation in social interaction : from social perception to social reality », *Journal of Experi-*

- mental Social Psychology*, 14, 148-162.
- SPARKS P., SHEPHERD R. (1994). « Public perceptions of the potential hazards associated with food production and food consumption : An empirical study », *Risk Analysis*, 14, 799-806.
- SPARROW P.R. (1997). « Organizational competencies : creating a strategic behavioural framework for selection and assessment », in N. ANDERSON, P. HERRIOT (eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Wiley and sons, 343-368.
- SPARROW P.R. (1994). « The psychology of strategic management : emerging themes of diversity and cognition », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 9, 147-181.
- SPRANGER E. (1913). *Lebensformen : Geistwissenschaftliche Psychologie und Ethik der Persönlichkeit*, Halle, Max Niemeyer Verlag.
- STEINER D. (1997). « Attributions in leader-member exchanges : implications for practice », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, 1, 59-72.
- STEINER D.D., GILLILAND S.W. (1996). « Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n° 2, 134-141.
- STEPHAN A. P., HILGREN J. (1992). *Why Self-Managed Work Teams Work*, The 1992 International Conference on Self-Managed Work Teams, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, 99-104.
- STERNBERG R.J., WAGNER R.K., WILLIAMS W.M., HORVATH J.A. (1995). « Testing common sense », *American Psychologist*, 5, 11, 912-927.
- STERNBERG R.J. (1994). « A triarchic model », *The General Psychologist*, 30, 2, 42-48.
- STEVENS C.K., KRISTOF A.L. (1995). « Making the right impression : a field study of applicant impression management during job interviews », *Journal of Applied Psychology*, vol. 80, n° 5, 587-606.
- STEWART G.L. (1996). « Reward structure as a moderator of the relationship between extraversion and sales performance », *Journal of Applied Psychology*, vol 81, n° 6, 619-627.
- STOKES G.S., MUMFORD M.D., OWENS W.A. (1994). *Biodata handbook*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
- STROOBANTS M. (1998). « La production flexible des aptitudes », *Éducation permanente*, 135, 2, 11-21.
- STROOBANTS M. (1993) *Savoir-faire et compétences au travail, Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- STROOBANTS M. (1993). *Sociologie du travail*, Paris, Nathan.
- SUDREAU P. (1975). *La réforme de l'entreprise*, Paris, Union Générale d'Éditions.
- SUNDSTROM E., DEMEUSE K.P. ET FUTRELL D. (1990). « Work Teams : Applications and effectiveness », *American Psychologist*, 45, 120-133.
- SUPER D.E. (1964). *La psychologie des intérêts*, Paris, PUF.
- SUPER D.E. (1953). « A theory of vocational development », *American Psychologist*, 8, 185-190.
- SURRY J. (1979). *Industrial Accidents Research. A Human Engineering Ap-*

- praisal*, Ontario, Ministry of Labour, Occupational Health and Safety Division.
- SVENSON O. (1981). « Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers ? », *Acta Psychologica*, 47, 143-148.
- SVENSON O., FISCHHOFF B., MACGREGOR D. (1985). « Perceived driving safety and seatbelt usage », *Accident Analysis and Prevention*, 17, 119-133.
- TAÏEB D., BLANCHARD S. (1998). « Le bilan de compétences : une démarche d'aide à la prise de décision de carrière », *Connexions*, 70, 79-93.
- TAJFEL H. (1972). « La catégorisation sociale », in S. MOSCOVICI, *Introduction à la psychologie sociale*, Paris, Larousse, vol. 1, 272-302.
- TANGUY L. (1995). « Le sociologue et l'expert », *Sociologie du travail*, n° 3.
- TAP P. (1988). *La société Pygmalion ?*, Paris, Dunod.
- TAYLOR K.M., BETZ N.E. (1983). « Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision », *Journal of Vocational Behavior*, 22, 63-81.
- TAYLOR K.M., POPMA J. (1990). « An examination of the relationships among career decision-making self-efficacy, career salience, locus of control, and vocational indecision », *Journal of Vocational Behavior*, 37, 17-31.
- TAYLOR D.H. (1976). « Accidents, risks and models of explanation », *Human Factors*, 18, 371-380.
- TAYLOR F. (1947). *Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Row.
- TERENCE (1994). *Projets individuels et collectifs. Construction et régulation. Encyclopédie des ressources humaines*, t. IV, Paris, Éditions d'Organisation.
- TERRY D.J., O'LEARY J.E. (1995). « The theory of planned behaviour : The effects of perceived behavioural control and self-efficacy », *British Journal of Social Psychology*, 34, 199-210.
- TERSSAC G. DE (1995). « Savoirs, compétences et travail », in J.-M. BARBIER (éd.), *Savoirs en action*, Paris, PUF.
- TERSSAC G. DE (1992). *L'autonomie dans le travail*, Paris, PUF.
- TERSSAC G. DE, CHABAUD C. (1990). « Référentiel opératif commun et fiabilité », in J. LEPLAT, G. DE TERSSAC, *Les facteurs humains de la fiabilité dans les systèmes complexes*, Marseille, Éditions Octares Entreprises.
- TERSSAC G. DE, CORIAT B. (1984). « Électronique et travail ouvrier dans les industries de process », *Sociologie du travail*, 4, 384-397.
- TERSSAC G. DE, LOMPRES N. (1994). « Quelques tendances dans l'organisation des systèmes de production », *Performances humaines et techniques*, 59-62.
- TESSIER R., TELLIER Y. (1973). *Changement planifié et développement des organisations, Théorie et pratique*, Paris, EPI.
- TÉTREAU B. (2005). « L'essor d'une psychologie des intérêts professionnels », *Carrièreologie*, 10, 1, 75-118.
- TETT R.P., JACKSON D.N., ROTHSTEIN M. (1991). « Personality measures as predictors of job performance : a meta-analytic review », *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- THÉLOT C., MARCHAND O. (1997), *Le travail en France, 1800-2000*, Paris, Nathan.

- THIEBAUD M., RONDEAU A. (1997). « Le changement dans le travail : subir ou agir. Quel rôle pour la gestion des ressources humaines ? », *Colloque de psychologie du travail et des organisations*, Neuchâtel, Suisse.
- THIEBAUD M., RONDEAU A. (1987). *Comprendre les processus favorisant le changement en situation de consultation*, Neuchâtel, AIPTLF.
- THIEBAUD M., ROUSSON M. (1989). « Comprendre le commandement dans les organisations : entre émergence et résolution des problèmes », *Revue Suisse de Psychologie*, 48 (3), 158-178.
- THIONVILLE R., THIEBAUD M. (1997). « Le développement des compétences : un construit social », *Pratiques psychologiques*, n° 1, 125-131.
- THOMAS D., RIAnt J.-B., ENEAU S., FRANÇOIS P.-H. (1998) « Élicitation des compétences au travail », *Communication orale au X^e Congrès AIPTLF, Bordeaux 24-27 août*, à paraître dans les actes, L'Harmattan.
- THOMPSON J.D. (1967). *Organizations in Action*, New York, McGraw-Hill.
- TJOSVOLD D. (1986). « The dynamic of Interdependance in organizations », *Human Relations*, 39 (6), 517-540.
- TOUTOUT J.-P. (1998). « Évolutions sociales, évolutions de la consultante », *Le Journal des psychologues*.
- TRACEY T.J.G., ROUNDS J. (1996). « The spherical representation of vocational interests », *Journal of Vocational Behavior*, 48, 3-41.
- TREGASKIS O., BREWSTER C., MAYNE L., HEGEWISCH A. (1951). « Flexible working in Europe », in E.L. TRIST, K.W. BAMFORTH (eds.), « Some social and psychological consequences of the Longwall method of coal-getting », *Human Relations*, 30 (3), 201-236.
- TROGNON A. (2003). « La logique interlocutoire : un programme pour l'étude empirique des jeux de dialogue », *Questions de communication*, 4, 411-425.
- TROGNON A., BRASSAC C. (1993). « L'enchaînement conversationnel », *Cahiers de linguistique française*, 13.
- TUCKMAN B. W. (1965). « Developmental sequence in small groups », *Psychological Bulletin*, vol. 63, n° 6, 384-399.
- TURNER G. (1995). *Why Teams Fail*, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, 233-237.
- TZINER A., EDEN D. (1985). « Effects of crew composition on crew performance : Does the whole equal the sum of its parts ? », *Journal of Applied Psychology*, 70, 85-93.
- VALEYRE A. (1998). « Les formes d'autonomie procédurale dans le travail industriel, Disparités sectorielles et déterminants organisationnels, cognitifs et marchands », *Travail et emploi*, n° 76.
- VAN DE LEEMPUT C. (1997). « Méthodologie des questionnaires en psychologie du travail : Analyse de la composante évaluative dans les questionnaires bipolaires », *Psychologie et psychométrie*, n° 12, 4, 25-35.
- VAN DE VEN A., (1976). « A framework for organizational assessment », *Academic of Management Review*, 1, 64-78.
- VAN DE VEN A.H., DELBECK A.L., KOENING P. (1976). « Determinants of coordination modes within organizations », *American Sociological Review*, 41, 322-338.
- VAN DER MOLEN H.H., BÖTICHER A.M.T. (1988). « A hierarchical risk model for traffic participants », *Ergonomics*, 31, 537-555.

- VAUGHAN M.J. (1992). « Studies of the structured behavioral interview », *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, n° 5, 571-587.
- VERGNAUD G. (1985). *Dossiers compétences, performances humaines et techniques*, n° 75176.
- VERMERSCH P. (1996). *L'entretien d'explicitation*, Paris, ESF Éditeur.
- VERMERSCH P. (1994). *L'entretien d'explicitation en formation initiale et continue*, Paris, ESF Éditeur.
- VERQUERRE R., BELS M. (1996). « Des psychologues du travail », *Psychologie du travail et des organisations*, Neuchâtel.
- VIDMAR N., CRINKLAW L.D. (1974). « Attributing responsibility for an accident : A methodological and conceptual critique », *Canadian Journal of Behavioural Science*, 6, 112-130.
- VILLENEUVE M., LETARTE H., (1995). « L'impact de la cohésion sur la performance : une méta-analyse », *Psychologie du travail et des organisations*, vol. 1, n° 2, 86-103.
- VILLENEUVE M., SAVOIE A. (soumis). « Cohesion and team effectiveness : an effective multidimensional approach », *European Journal of Work and Organizational psychology*.
- VILLENEUVE M., SAVOIE A. (1998). « La cohésion revue et corrigée devient-elle un meilleur prédicteur de la performance groupale en milieu organisationnel ? », in A. SAVOIE, *Leadership et pouvoir, équipes et groupes*, Québec, Presses Inter-universitaires, 179-186.
- VILLETTE M. (1996). *Le manager jetable*, Paris, La Découverte.
- VINCHUR A.J., SCHIPPMANN J.S., SWITZER F.S., ROTH P.L. (1998). « A meta-analytic review of predictors of job performance for salespeople », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n° 4, 586-597.
- VISSER C.F., ALTINK W.M.M., ALGERA J.A. (1997). In N. ANDERSON, P. HERRIOT (eds.), *International Handbook of Selection and Assessment*, Wiley and Sons, 441-454.
- VLEK C.A.J. (1996). « Understanding, accepting and controlling risks : A multistage framework for risk communication », *European Review of Applied Psychology*, 45, 49-54.
- VOM HOFÉ A., MATHIEU J., VIARD D. (1999). « Les interfaces-utilisateur des systèmes hypermédia : enjeux scientifiques et professionnels », *Pratiques psychologiques*, 3, 45-53.
- VOM HOFÉ A., LÉVY-LEBOYER C. (1993). « Evaluation of the use of personality tests in personnel selection in France », *European Review of Applied Psychology*, vol. 43, n° 3, 221-227.
- VONTHRON A.-M. (1998). « Opérationnalisation de l'appropriation du bilan de compétences », *Actes du séminaire des 6 et 7 mai 1997 organisé par l'Université de Bordeaux II et le CIBC* 33, 17-22.
- VONTHRON A.-M. (1998). « Les spécificités de l'auto-évaluation des performances », *Revue européenne de psychologie appliquée*, 3, n° 3-4.
- VRIGNAUD P. (1996). « Les tests au XXI^e siècle, Que peut-on attendre des évolutions méthodologiques et technologiques dans le domaine de l'évaluation psychologique des personnes ? », *Pratiques psychologiques*, 4, 5-27.
- VRIGNAUD P., BERNAUD J.-L. (1994). « Les intérêts des Français sont-ils hexagonaux ? Éléments pour la validation du modèle des intérêts de Holland (RIASEC) en France », *Questions d'orientation*, 1, 17-39.

- VROOM V.H. (1964). *Work and Motivation*, New York, Wiley.
- VYGOTSKI L. (1997). *Pensée et langage*, Paris, La Dispute.
- VYGOTSKI L. (1994). « Le problème de la conscience dans la psychologie du comportement », trad. F. Sève, *Société française*, 50, 35-47.
- WAGEMAN R. (1995). « Interdependance and group effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, 40, 145-180.
- WAINER H. (1990). *Computerized Adaptive Testing : a Primer*, Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associate.
- WALKSTEIN K. (1995). « L'évaluation psychologique pilotée par ordinateur : problèmes de format et considérations méthodologiques », *Le travail humain*, vol. 58, n° 1, 47-69.
- WALSTER E. (1966). « Assignment of responsibility for an accident », *Journal of Personality and Social Psychology*, 3, 73-79.
- WALTON R.E. (1985). « From control to commitment in the workplace », *Harvard Business Review*, 63 (2), 76-84.
- WARNER SCHAIE K. (1994). « The course of adult intellectual development », *American Psychologist*, 304-313.
- WEARY G. (1979). « Self-serving attributional biases : Perceptual or response distortions ? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 1418-1420.
- WEEKLEY J.A., GIER J.A. (1987). « Reliability and validity of the situational interview for a sales position », *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, n° 3, 484-487.
- WEILL-FASSINA A. (1990). « Analyse du travail et connaissance des risques », *CFDT Aujourd'hui*, 95, 21-29.
- WEINER B. (1980). « A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior : an analysis of judgements of help giving », *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 186-200.
- WEINER B. et coll. (1971). « Perceiving the cause of success and failure », in E.E. JONES et coll., *Attribution : Perceiving Causes of Behaviour*, Morristown, General Learning Press.
- WEINGART L.R., WELDON E. (1991). « Processes that mediate the relationship between a group goal and group member performance », *Human Performance*, 4, 33-54.
- WEINSTEIN N.D. (1993). « Testing for competing theories of health protective behavior », *Health Psychology*, 12, 324-333.
- WEINSTEIN N.D. (1988). « The precaution adoption process », *Health Psychology*, 7, 355-386.
- WEINSTEIN N.D. (1987). « Unrealistic optimism about susceptibility to health problems : Conclusions from a community-wide sample », *Journal of Behavioral Medicine*, 10, 481-500.
- WELLINS S.W., BYHAN W.C., WILSON J. M., (1991). *Empowered Teams*, San Francisco, Jossey-Bass.
- WHITEHOUSE R., WILKINS J. (1987). *L'aube des civilisations*, Paris, Bordas.
- WICKHAM A., PATTERSON M. (1983). *Les carriéristes*, Paris, Ramsay.
- WICKLUND R.A. (1975). « Objective self-awareness », in L. BERKOWITZ (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press, vol. 8, 233-275.
- WIEGMAN O., GUTTELING J.M., CADET B. (1995). « Perception of nuclear energy and coal in France and the Netherlands », *Risk Analysis*, 15, 513-521.

- WILDE G.J.S. (1988). « Risk homeostasis theory and traffic accidents : propositions, deductions and discussion of dissension in recent reactions », *Ergonomics*, 31, 441-468.
- WILDE G.J.S. (1982). « The theory of risk homeostasis : Implications for safety and health », *Risk Analysis*, 2, 209-225.
- WINGFIELD D.E. (1992). *Self-Directed Work Teams : A Study of Operational Experiences*, The Interdisciplinary Center for the Study of Work Teams, University of North Texas, Dallas, Texas, 105-110.
- WINKEL F.W., DENKERS A. (1995). « Crime victims and their social network, A field study on the cognitive effects of victimisation, attributional responses and the victim-blaming model », *International Review of Victimology*, 3, 309-322.
- WISNER A. (1985). *Quand voyagent les usines*, Paris, Syros.
- WITTORSKI R. (1997). *Analyse du travail et production de compétences collectives*, Paris-Montréal, L'Harmattan.
- WOOD R., BANDURA A. (1989). « Social cognitive theory of organizational management », *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
- WOODMAN R.W., SHERWOOD J.J. (1980). « Effects of teamdevelopment intervention : a field experiment », *Journal of Applied Behavioral Science*, 16, 211-227.
- WOODS W.A. (1960). « Psychological Dimensions of Consumer Decision », *Journal of Marketing*, n°24, 15-19.
- WOODWARD J. (1987). « Administration et technologie », in J.-F. CHANLAT, F. SEGUIN (éds.), *L'analyse des organisations*, Montréal, Gaëtan Morin, 105-140.
- WRIGHT P.M., LICHTENFELS P.A., PURSELL E.D. (1989). « The structured interview : additional studies and a meta-analysis », *Journal of Occupational Psychology*, 62, 191-199.
- ZAMMUTO R.F. (1984). « A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness », *Academy of Management Review*, vol. 9, n° 4, 606-616.
- ZARIFIAN P. (1997). « La compétence, une approche sociologique », *L'orientation scolaire et professionnelle*, vol. 26, n° 3, 429-444.
- ZARIFIAN P. (1997). *Éloge de la civilité*, Paris, L'Harmattan.
- ZARIFIAN P. (1995a). *Le travail et l'événement*, Paris, L'Harmattan.
- ZARIFIAN P. (1995b). « Le modèle de la compétence : une démarche inachevée », *Le Monde*, 1^{er} mars.
- ZAVALLONI M., LOUIS-GUÉRIN C. (1984). *Identité sociale et conscience. Introduction à l'ego-écologie*. Montréal-Toulouse, Presses Universitaires de Montréal-Privat.
- ZOHAR D. (1980). « Safety climate in industrial organizations : theoretical and applied implications », *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.
- ZUNKER V.G. (1990). *Career Counseling. Applied Concepts of Life Planning*, Pacific Grove, CA, Brooks/Cole Publishing Company.

INDEX DES NOTIONS

A

accidents, 5,8, 279-317
accompagnement, 72-74, 77, 82, 85, 88, 97
activité réelle, 325
analyse
– binaire classique, 391, 396, 405, 414-415
– du travail, 2, 29-32, 34, 36, 105, 113, 115, 127
– typologique, 389, 391-394, 403, 407
analytique (approche), 220-221
appropriation, 34, 68, 74, 86-88, 363, 366, 421
aptitudes cognitives, 105-106, 110-111, 113, 117-118
assessment center, 127-128
attribution causale, 290- 291
auto-attention, 9
auto-emprise, 109
autonomie, 176, 191, 370-373, 379, 420
autorité, 8, 99, 243, 246-248, 250, 254, 256-257, 259-261, 264, 273-274

B

biais, 6, 105, 107-108, 116, 128, 130, 167
big-five, 113, 122-123
bilan de compétences, 5-6, 22, 26-28, 45, 54, 68, 70, 76-77, 82, 85-88, 157-159

biodata, 110-111, 113-114, 125-126
buts, 175, 187, 189-192, 194

C

candidat, 97, 101, 121, 133
catachrèse, 327
centralité, 11, 419
changement, 350, 378
cognitive (approche), 220-221
cohésion, 172, 186, 189, 199-200
collaboratif, collaboration, 356
communication, 99-100
compétences, 4-7, 98, 103, 105, 113, 115, 126, 130, 143, 146, 159, 164-165, 350, 355, 359, 368, 370, 373-376, 385
composantes de l'intervention, 206-207
configurations structurelles, 228
conflit, 4-5, 99, 184-185, 187-188, 194, 336
conseil en psychologie, 5, 7
constructivisme, 64, 80-82, 89, 237
critères (d'efficacité), 179-181
croyances, 290, 293-296, 305-308, 310-314, 316-317
culture d'entreprise, 362

D

décision, 284-290, 298-299, 301, 303-304, 309-311, 315-317

défis liés à l'intervention, 218-220
 diagnostic, 280, 282, 285, 288, 290, 292,
 296-298, 314, 317
 dispositifs participatifs, 213

E

efficacité, 173, 176-181, 184-185, 187-
 195, 197, 199-201, 243-245, 255-256,
 259, 261, 273
 emploi, 354, 357-358, 362-363, 378-379,
 384
 employabilité, 144
 empowerment, 147, 155, 421
 enjeux du consultant, 206, 208, 212
 entretien, 3, 96, 107-108, 110-112, 126-
 127
 environnement, 174-176, 187, 189, 191-
 192, 198, 201
 équipe, 5, 171 à 202
 équipiers, 175, 179, 181-187, 189, 192-
 196, 198-201
 espace de travail, 357, 364-366, 368, 370,
 373, 380
 estime de soi, 99, 418
 éthique, 97, 131-132, 214-215, 217, 220
 évaluation, 6, 95, 97-100, 105, 108, 131-
 132
 évaluation du risque, 290, 292, 298-299,
 302-303
 existentielle (approche), 220-221
 explication naïve, 285, 292-293, 295, 297,
 305-306

F

flexibilité, 98, 231, 350, 359, 369,
 formation, 6, 98, 370, 375, 378, 381, 383

G

genre, 329, 332
 graphologie, 105, 110-111

H

hiérarchie, 243, 246-247, 250, 257-259,
 261

I

identité, 16-17, 42, 44, 48, 52-55, 57, 60,
 62, 65-67, 71-73, 84, 90, 92
 identité professionnelle, 16, 61, 91-92,

351, 363-364, 368, 377
 image de soi, 6, 11, 36, 50-51, 53, 61, 65,
 69, 76
 implication, 3, 11, 407-414, 418-419
 indéterminations et incertitudes de l'objet,
 208-210
 insertion professionnelle, 8, 15, 21, 23-24,
 52, 72-73, 77-78, 82-84
 intelligence, 356
 intelligent, 355
 intérêts professionnels, 40-41, 59, 64, 73,
 113
 internet, 130-132, 349, 353

L

légitimité du conseil, 211
 logique des compétences, 142, 146

M

management, 7, 248, 261, 266, 269, 271,
 420
 méthodologie d'enquête, 388, 391, 398,
 415
 métier, 113-114, 328, 359, 370-371, 373-
 376, 379
 modèles comportementaux, 286

O

optimisme, 280, 296, 305-307, 310-311,
 316
 organisation, 1, 3, 5, 7-8, 203-208, 211,
 213-220
 orientation professionnelle, 18-20, 41, 77,
 86, 88, 91

P

paradigme prédicteur-critère, 34
 perception du risque, 285, 299-300, 302,
 305
 performance, 96, 98, 100-101, 109, 113-
 114, 116-117, 128, 143, 244-246, 267,
 357
 personnalité, 106, 110-111, 113, 116, 122-
 125, 127, 372, 380
 phase (de développement), 187
potency, 172, 185, 189, 199-200
 pouvoir, 8, 96, 243-245, 247-248, 250,
 252-253, 255, 257, 259, 263, 272-273,
 372, 385

prévention, 279-280, 282-283, 285, 289-292, 296-298, 301-302, 305-306, 310-311, 313-314, 316-317
 prise de risque, 280, 282, 284-285, 287, 290, 298-301, 303-306, 310
 problèmes soulevés, 215
 production flexible (modèle de), 137, 140
 projet, 17, 20, 24-28, 31, 42, 47, 50, 52-54, 67, 72, 75-78, 81, 86, 88-89, 421
 psychologie,
 – du travail, 1-2, 8, 97, 100, 118
 – ergonomique, 2
 – vocationnelle, 28-29, 54
 psychométrie, 19, 45-46
 psychopathologie, 4, 323

Q

qualité, 239
 qualités métriques, 112, 116, 129
 questionnaire, 3, 9, 389, 391-394, 403, 407

R

recrutement, 5-6, 95-96, 98, 100, 102, 109, 111, 116, 121, 126, 129, 131, 133
 règle, 373
 rendement, 177-179, 189, 194, 197, 199
 réseau, 357, 362, 365, 372
 rétroaction, 183, 189, 190-191, 194
 risque, 8, 383

S

sanction, 175, 189-194, 197

santé, 279-280, 282, 311-314
 sécurité, 279-287, 290-292, 296-298, 300, 302-303, 305, 307-317
 sens, 421
 sentiment d'efficacité personnelle, 45, 56-59, 62-65, 68, 76-77, 79-80, 89, 162
 sociabilité, 371
 stress, 4-5, 8, 362, 383, 420
 structure, 226
 style, 330-331
 systémique (approche), 220-221

T

tâche, 172-176, 179, 183, 186-187, 190, 192-197, 199-201, 357, 359, 379, 383, 420
 technologies, 345
 télétravail, 8, 348-351, 358-360, 362-364, 370-371, 373, 376, 379-385
 temps, 358, 364, 367-370, 373, 380
 tests, 2, 9, 110-111, 113, 116-118, 121, 123-124, 131
 Technologies de l'information et de la communication (TIC), 345-348, 351, 355, 359, 362, 367-368, 371, 373, 375-376, 384
 théorie implicite de l'organisation, 235
 TRI (théorie de la réponse à l'item), 120

V

vie privée, 363, 384

INDEX DES AUTEURS

A

Aubé (C.) et Rousseau (J.), 184
Aubret (J.), 137, 155

B

Bakhtine (M.), 328
Bandura (A.), 29-30, 45, 56-59, 62, 64, 76-77, 89, 162-164, 168
Bass (B.M.), 147
Beaudin (G.), 200
Beaudin (G.) et Savoie (A.), 177, 185
Beauvois (J.-L.), 36, 69-71, 90, 169-170
Béguin (P.), 327
Bernaud (J.-L.), 9, 42, 73, 77, 87-88, 113, 118-119, 123, 125
Berthoz (A.), 44, 328
Blanchard (S.), 21, 61, 74-75, 86
Botteman (A.), 41-42, 44, 54, 73, 76
Bouchikhi (H.), 237
Brief (A.), 235
Bruchon-Schweitzer (M.), 104, 112
Bujold (C.), 29, 35, 40, 45, 50

C

Campion (M.A.), Mesdsker (G.J.) et Higgs (A.C.), 187
Canguilhem (G.), 339
Carron (A.V.), Widmeyer (W.N.) et Brawley (L.R.), 199

Chan (D.), 111
Comtet (I.), 362, 379
Crozier (M.), 98
Curie (J.), 3, 170

D

Dejours (C.), 246, 248, 267, 270, 330
Dejoy (D.J.), 293, 296, 306-307, 311-316
Depolo (M.), 83
Doray (B.), 323
Dubar (C.), 365
Dubost (J.), 156, 206, 212
Dussart (C.), 388

F

Fleishman (E.), 115
Forrester (V.), 247-249, 252-253, 267, 271
Foucault (M.), 326
Francfort (I.), Osty (P.), Saintsaulieu (R.) et Uhalde (M.), 376
François (P.-H.), 164
Friedberg (E.), 237

G

Giddens (A.), 237,
Gilbert (P.), 7, 137, 140, 143, 218
Goguelin (P.) et Mitrani (G.), 190
Gollac (M.), 372
Gorz (A.), 384

Gottfredson (L.S.), 48, 50-52
 Greenan (N.), 382
 Guichard (J.), 18, 21, 42, 48-50, 52-54, 89, 91-92
 Guienne-Bossavit (B.), 212

H

Hackman (J.R.), 174, 177, 180, 189, 197, 201
 Heider (F.), 167, 290
 Holland (J.L.), 29, 40, 42, 48, 51, 87
 Huteau (M.), 4, 19, 43, 45-47, 86

I

Ilgen, 175

K

Klein (W.M.), 305
 Kop (J.-L.), 157
 Kotler (P.), 399
 Kouabénan (D.R.), 280, 282, 285, 290-294, 297-298, 305-306, 308
 Kouloumdjian (M.-F.), 353, 362-364, 368-369, 380

L

Laflamme (L.), 283, 286, 289
 Lannurien (P. de), 244, 247-248, 254-256, 259, 270
 Lawler III (E.E), 174
 Lea (M.) et Spears (R.), 357
 Lemoine (C.), 3, 9, 11, 68-69, 77, 82, 86, 98, 109, 132, 175, 190, 363, 419
 Leontiev (A.), 327
 Leplat (J.), 2, 282-284, 288, 298-299, 301, 310, 317, 325, 346
 Lerner (M.J.), 295
 Lévy-Leboyer (C.), 37, 40, 50, 96, 105, 112-113, 147
 Linhart (D.), 384

M

Maisondieu (J.), 273
 Marat (J.-P.), 254-255, 267
 Mauss (M.), 325

McKenna (F.P.), 284, 296, 306-307
 Mintzberg (H.), 226

P

Parker (D.), 293
 Pateson (R.) et Hoeymans (J.), 378

R

Rabardel (P.), 327
 Rifkin (J.), 384, 418
 Ripon (A.), 87-88
 Rondeau (A.), 147
 Rousson (M.), 152

S

Savoie (S.) et Beaudin (G.), 174, 176, 189, 198
 Shaver (K.G.), 294, 308
 Schmidt (F.L.), 96, 125
 Schwarzer (R.), 311
 Slovic (P.), 291-292, 300
 Sternberg (R.J.), 118
 Sundstrom (E.), De Meuse (K.P.) et Futrell (D.), 171, 175, 187, 189, 191, 193, 195
 Super (D.E.), 19, 42, 50-51

T

Terssac (G. de), 168, 372
 Thiébaud (M.), 147-148, 152
 Tuckman (B.W.), 184

V

Vygotski (L.S.), 325, 332, 356

W

Walster (E.), 305, 308
 Weinstein (N.D.), 315
 Wellins (S.W.), Byhan (W.C.) et Wilson (J.M.), 172
 Wisner (A.), 324
 Wittorski (R.), 149, 159

Z

Zarifian (P.), 137, 140-141, 147-148, 168, 384

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	VII
AVERTISSEMENT (JEAN-LUC BERNAUD)	IX
INTRODUCTION LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS : RECHERCHE ET INTERVENTION (CLAUDE LEMOINE)	1
1 Domaines en relation avec la psychologie du travail et des organisations	3
1.1 La psychologie du travail, partie de la psychologie	3
1.2 Disciplines proches de la psychologie du travail	4
2 Principaux thèmes de la psychologie du travail et des organisations et plan du <i>Traité</i>	6
2.1 L'individu face au travail	6
2.2 Les salariés dans l'organisation	7
2.3 L'organisation comme système d'emprise	7
2.4 Au risque du travail	8
2.5 Voies d'actualité en psychologie du travail et des organisations	8
3 Orientations méthodologiques, épistémologie et déontologie	9
PREMIÈRE PARTIE : L'INDIVIDU FACE AU TRAVAIL	
CHAPITRE 1 ORIENTATION, VIE PROFESSIONNELLE ET CONSEIL INDIVIDUEL (PIERRE-HENRI FRANÇOIS)	15

1	Contexte actuel de l'orientation et du conseil en parcours professionnel	18
1.1	Repères historiques	18
1.2	Situation actuelle française	20
1.3	Trois exemples de situations concrètes	25
1.3.1	<i>Orientation, insertion professionnelle d'un jeune sans qualification</i>	25
1.3.2	<i>Orientation, conseil en parcours de carrière au sein d'une entreprise</i>	27
1.3.3	<i>Bilan de compétences</i>	28
2	Principes fondateurs des actions du psychologue du travail	30
2.1	Analyse du travail	32
2.1.1	<i>Finalités de l'analyse du travail</i>	32
2.1.2	<i>Modalités de l'analyse du travail</i>	34
2.2	Caractère prédictif des informations traitées par le conseiller	36
2.2.1	<i>Les compétences</i>	37
2.2.2	<i>Les aptitudes</i>	39
2.2.3	<i>La personnalité</i>	40
2.2.4	<i>Les intérêts</i>	43
2.2.5	<i>Autres prédictifs</i>	48
2.2.6	<i>Centralité de la psychométrie</i>	48
2.3	Intérêt porté à la représentation de soi, de la situation et de l'avenir	50
2.3.1	<i>L'image de soi dans les travaux de Super</i>	54
2.3.2	<i>Les représentations dans les travaux de Gottfredson</i>	55
2.3.3	<i>Le projet comme représentation (identitaire)</i>	57
2.3.4	<i>Représentation sociale et identité</i>	59
2.3.5	<i>Le sentiment d'efficacité personnelle</i>	61
2.4	Intérêt porté aux processus de transformation des représentations et de l'identité	64
2.4.1	<i>Les processus du choix vocationnel</i>	64
2.4.2	<i>La théorie sociale cognitive</i>	67
2.4.3	<i>Les transitions professionnelles et identitaires</i>	70
2.4.4	<i>Le modèle de l'auto-emprise analytique induite</i>	73
2.4.5	<i>Internalisation et engagement</i>	74
2.5	Accompagnement des processus et activités de conseil	78
2.5.1	<i>Instrumentation de la recherche d'information</i>	78
2.5.2	<i>Développement de l'agentivité</i>	81

2.5.3	<i>Constructivisme</i>	85

2.5.4	<i>Accompagnement</i>	87

Conclusion	94

CHAPITRE 2	RECRUTEMENT ET ÉVALUATION DU PERSONNEL (JEAN-LUC BERNAUD)	101

Introduction	101

1	Les processus en jeu chez les acteurs du recrutement	107

1.1	Le fonctionnement des recruteurs	108

1.2	Attitudes et stratégies des candidats	115

1.2.1	<i>La popularité des méthodes de recrutement dans une perspective internationale</i>	116

1.2.2	<i>Les réactions des candidats en situation d'évaluation</i>	117

2	Le choix des méthodes d'évaluation et leurs qualités scientifiques : recherches et questions récentes	118

2.1	Une démarche préalable : l'analyse du travail et le repérage des compétences professionnelles nécessaires pour un emploi	119

2.2	Aptitudes cognitives	122

2.3	Inventaires de personnalité	127

2.4	Questionnaires biographiques	131

2.5	Entretiens de recrutement	132

2.6	Centres d'évaluation	133

2.7	Expériences et formations antérieures	134

3	Modèles futurs et perspectives	135

DEUXIÈME PARTIE : LES SALARIÉS DANS L'ORGANISATION

CHAPITRE 3	FONCTION D'ENCADREMENT ET DÉVELOPPEMENT DE LA COMPÉTENCE DANS LES ORGANISATIONS (RENÉ THIONVILLE ET PATRICK GILBERT)	143

Introduction	143

1	La compétence : objet d'analyse et d'intervention	143

1.1	Le contexte d'émergence de la notion de compétence	145

1.1.1	<i>Une transformation profonde de l'environnement</i>	145

1.1.2	<i>L'avènement du modèle de production flexible</i>	146

1.1.3	<i>Les conséquences pour le travail et le travailleur</i>	148

1.2	De nouvelles pratiques de gestion du travail	148
1.2.1	<i>De la formation au développement des compétences</i>	149
1.2.2	<i>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</i>	150
1.2.3	<i>Le développement de la mobilité</i>	150
1.2.4	<i>Les pratiques de rémunération</i>	151
2	Problématiques et questions	152
2.1	Les écueils du développement des compétences	152
2.2	Le développement de la compétence comme processus liés à la fonction d'encadrement	152
2.3	Une dynamique de développement des compétences : le cas d'une PME du bâtiment	153
2.3.1	<i>Présentation générale de l'entreprise</i>	154
2.3.2	<i>Le dispositif d'intervention : une formation-action</i>	155
2.3.3	<i>La dynamique du changement</i>	156
2.3.4	<i>L'analyse du cas à partir du modèle de Thiebaud et Rousson (1989)</i>	158
2.3.5	<i>L'analyse du cas</i>	160
	Conclusion	161
	Perspectives de recherches et d'intervention	161
	Le psychologue du travail et le développement des compétences	162
CHAPITRE 4	LES ÉQUIPES DE TRAVAIL : CHAMP D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉ POUR LES PSYCHOLOGUES (ANDRÉ SAVOIE ET LUC BRUNET)	177
	Introduction	177
1	Bref historique	179
2	Nature et typologie des équipes de travail	180
3	La nature et la mesure de l'efficacité des équipes de travail	182
3.1	Les dimensions de l'efficacité des équipes de travail	183
3.1.1	<i>La qualité de l'expérience groupale</i>	183
3.1.2	<i>Le rendement de l'équipe</i>	184
3.1.3	<i>La légitimité de l'équipe</i>	184
3.1.4	<i>La pérennité de l'équipe</i>	185
3.2	Le processus d'émergence des critères d'efficacité groupale	185
4	Les acteurs concourant au succès de l'implantation des équipes de travail	187
4.1	Les équipiers	187
4.2	Les supérieurs immédiats	188

4.3	Le syndicat	189
4.4	Les dirigeants	189
5	Processus de développement des équipes de travail	190
5.1	La phase de formation	191
5.2	La phase de turbulence/conflit	191
5.3	La phase de normalisation	192
5.4	La phase de performance/maturité	193
6	Les déterminants et leviers de l'efficacité des ÉT au quotidien	193
6.1	L'interdépendance envers l'environnement	195
6.1.1	<i>L'interdépendance en regard des buts</i>	196
6.1.2	<i>L'interdépendance à l'endroit de la rétroaction (feed-back interdépendance)</i>	196
6.1.3	<i>L'interdépendance envers les autres équipes</i>	197
6.2	L'interdépendance des équipiers	198
6.2.1	<i>L'interdépendance en regard de la tâche</i>	198
6.2.2	<i>L'interdépendance en regard des sanctions</i>	200
6.2.3	<i>La cohérence des multiples interdépendances</i>	200
6.3	La qualité des transactions entre les équipiers	201
6.3.1	<i>La maîtrise des pratiques procédurales</i>	201
6.3.2	<i>La maîtrise des habiletés fonctionnelles de production</i>	202
6.3.3	<i>La maîtrise des compétences d'équipier</i>	202
6.4	La composition de l'équipe	203
6.4.1	<i>La compatibilité à l'organisation</i>	203
6.4.2	<i>La compatibilité à l'équipe</i>	204
7	Le vécu et l'agir des équipes	204
7.1	La cohésion	205
7.2	Le <i>potency</i>	206
	Conclusion	206
CHAPITRE 5	QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL EN PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS (ANTOINE LANCESTRE)	209
	Introduction	209
1	L'intervention en psychologie des organisations se réfère explicitement à une approche de la psychologie	210
2	L'intervention en psychologie des organisations emprunte néanmoins (la plupart du temps) aux quatre approches	212

2.1	Composante scientifique et technique	212
2.2	Composante clinique	212
2.3	Composante psychosociologique	213
2.4	Composante politique	213
3	L'intervention en psychologie des organisations : une activité qui intègre d'autres logiques que la logique scientifique et technique	213
4	L'intervention en psychologie des organisations : une intervention dont l'objet s'inscrit dans un univers d'indéterminations et d'incertitudes	214
5	L'intervention en psychologie des organisations : une rencontre « impliquante » pour les parties concernées	217
6	L'intervention en psychologie des organisations : une intervention qui privilégie les dispositifs participatifs	219
7	L'intervention en psychologie des organisations : le souci de préserver une éthique à l'intervention	220
8	Quelques problèmes soulevés par l'intervention en psychologie des organisations	221
8.1	Le primat de l'action sur la connaissance	221
8.2	Les risques de l'implication et la perte de la position d'extériorité	222
8.3	L'instrumentation et le retour de l'éthique	223
8.4	Les excès de la vision procédurale de l'organisation	223
	Conclusion	224
	Le défi explicatif	224
	Le défi prescriptif	225
	Le défi éthique	226

TROISIÈME PARTIE : L'ORGANISATION COMME SYSTÈME D'EMPRISE

CHAPITRE 6	STRUCTURE ET STRUCTURATION DES ORGANISATIONS (CLAUDE LOUCHE)	231
	Introduction	231
1	La structure et ses caractéristiques	232
2	Le modèle des configurations structurelles de Mintzberg	234
2.1	Présentation du modèle	234
2.2	Discussion	236

2.2.1	<i>La prise en compte des évolutions récentes</i>	236
2.2.2	<i>La structuration des organisations</i>	237
3	Les facteurs explicatifs de la structure	238
3.1	Le rôle des facteurs de contexte	238
3.2	Le rôle des caractéristiques individuelles	240
3.2.1	<i>La personnalité</i>	240
3.2.2	<i>Le rôle des structures cognitives des responsables</i>	240
3.2.3	<i>Une approche constructiviste</i>	242
	Conclusion	244
CHAPITRE 7	L'AUTORITÉ ET LE POUVOIR (BERNARD GANGLOFF)	249
1	Pouvoir et performance dans l'entreprise	251
1.1	L'autonomie comme condition de l'efficacité	251
1.2	La dévorante obsession du pouvoir	253
1.3	L'anesthésie de la pensée	256
1.4	La prédominance du pouvoir sur l'efficacité	261
2	L'entreprise du troisième millénaire ou la promulgation de l'asservissement libéral	268
2.1	Le clivage entre discours et réalité	269
2.2	La destruction de l'individu par dissolution dans le groupe	270
2.3	La stratégie de l'asservissement masqué	272
	Conclusion	278
	QUATRIÈME PARTIE : AU RISQUE DU TRAVAIL	
CHAPITRE 8	DÉCISION, PERCEPTION DU RISQUE ET SÉCURITÉ (DONGO RÉMI KOUABENAN)	285
	Introduction	285
1	Psychologie et études en matière de sécurité	286
1.1	Contribution de la psychologie aux études sur la sécurité	286
1.1.1	<i>L'étude et la prévention de l'accident, une exigence sociale</i>	286
1.1.2	<i>La sécurité, un objet d'études pluridisciplinaires</i>	287
1.1.3	<i>L'accident, un objet d'étude de la psychologie</i>	288
1.2	Brève évocation de l'évolution des travaux psychologiques sur les accidents	289
1.2.1	<i>Des études centrées sur l'individu...</i>	289

1.2.2	... Aux études orientées vers l'activité et le système organisationnel	290
1.2.3	Des études visant à appréhender le fonctionnement cognitif ou sociocognitif de l'individu face à la sécurité	291
2	Prise de décision et diagnostic de sécurité	291
2.1	Les modèles de prise de décision comme modèles explicatifs de l'accident	291
2.2	Exemples de modèles décisionnels conçus pour l'étude de la sécurité	292
2.3	Critiques et conclusion	295
3	L'explication causale ordinaire comme voie nouvelle pour l'étude et la prévention des accidents	296
3.1	Place des explications naïves dans la gestion de la sécurité	296
3.2	Explications naïves et diagnostic de sécurité	298
3.2.1	<i>Approche heuristique de l'explication naïve des accidents</i>	298
3.2.2	<i>Quelques déterminants des explications naïves</i>	299
3.2.3	<i>Processus en œuvre dans l'explication naïve</i>	301
3.3	Explications naïves et prévention des accidents	302
3.3.1	<i>Contribution au diagnostic de sécurité</i>	302
3.3.2	<i>Contribution aux campagnes de prévention</i>	303
4	Perception, évaluation du risque et prise de risque	304
4.1	Risque objectif et risque subjectif	304
4.2	Évaluation du risque, prise de décision et prise de risque	305
4.3	Déculpabiliser la prise de risque	307
4.4	Perception du risque et régulation du comportement : quelques modèles du rapport de l'homme au risque	308
5	Les biais dans la perception du risque comme source d'infiabilité	311
5.1	Les biais de supériorité ou la sur-confiance	311
5.2	Le biais d'optimisme et l'illusion de contrôle	312
5.3	L'illusion d'invulnérabilité	314
5.4	Les biais dans la gestion collective de la sécurité	315
6	Modèles du comportement de sécurité fondés sur les croyances	317
6.1	Les croyances positives comme fondement de l'adoption du comportement de sécurité	317
6.2	Description de quelques modèles du comportement de sécurité fondé sur les croyances	318
6.2.1	<i>Les modèles inspirés de la théorie de l'expectation-valeurs (value-expectancy models)</i>	318

6.2.2	<i>Le modèle « systémique » PRECEDE</i>	320
6.2.3	<i>Les modèles centrés sur les processus du changement de comportement</i>	320
6.2.4	<i>Le modèle intégratif du comportement d'autoprotection</i>	322
	Conclusion	322
CHAPITRE 9	MOBILISATION PSYCHOLOGIQUE ET DÉVELOPPEMENT DU « MÉTIER » (YVES CLOT ET GABRIEL FERNANDEZ)	329
1	L'apport de la psychopathologie du travail	329
2	Un exemple : les mécaniciens de la SNCF	330
3	Activité réalisée, réel de l'activité	331
4	Une clinique de l'activité	332
5	Les genres de l'activité : une mémoire pour prédire	334
6	Le style : s'affranchir pour se développer	336
	Conclusion	339
	 CINQUIÈME PARTIE : VOIES D'ACTUALITÉ	
CHAPITRE 10	TRAVAIL À DISTANCE (MARIE-FRANCE KOULOUMDJIAN)	351
	Introduction	351
1	Le travail reconfiguré par les technologies de l'information et de la communication (TIC)	353
1.1	Éléments de définition	353
1.2	Figures et problématiques du télétravail	354
2	Les principaux facteurs constitutifs du phénomène	358
2.1	La montée en puissance des technologies de l'information et de la communication	358
2.2	Entreprises et réseaux : les grandes tendances	359
2.3	La mondialisation	360
2.4	La tertiarisation du travail	361
3	Changements dans la continuité ou rupture ?	364
3.1	Les effets du progrès technique sur l'emploi	364
3.2	Les nouvelles formes d'organisation du travail médiatisé	366
3.2.1	<i>Télétravailleurs</i>	367

3.2.2	<i>Indépendants</i>	367
3.2.3	<i>Télécentres ou « Bureaux de voisinage » ©</i>	367
3.2.4	<i>Offshore work</i>	368
3.2.5	<i>Groupware</i>	368
3.3	Vivre et gérer le temps et l'espace	371
3.3.1	<i>Où travailler ?</i>	371
3.3.2	<i>Quand travailler ?</i>	373
3.4	Vers de nouvelles compétences et de nouveaux métiers ?	376
3.4.1	<i>L'autonomie</i>	378
3.4.2	<i>À nouvelles compétences, nouveaux métiers ?</i>	380
3.4.3	<i>De nouvelles compétences pour d'anciens métiers</i>	380
3.5	Le management par et pour ses acteurs	383
3.5.1	<i>En finir avec les expériences</i>	384
3.5.2	<i>Une préparation multicritères</i>	385
3.5.3	<i>La sensibilisation des collègues</i>	387
3.5.4	<i>La formation des managers</i>	388
3.5.5	<i>La mise en condition(s) des télétravailleurs</i>	389
4	Le psychologue au risque de l'intervention et/ou de l'expertise	390
CHAPITRE 11	LA PSYCHOLOGIE DU CONSOMMATEUR ENTRE MODÈLES THÉORIQUES ET PRATIQUES DE TERRAIN (PIERRE SALENGROS ET LAURENCE BOOGAERTS)	395
Introduction		395
	La place de la psychologie en marketing	395
	Un cheminement parmi d'autres	396
1	Théories et modèles relatifs au comportement du consommateur	397
1.1	Le début d'une discipline : les rendez-vous ratés entre l'économique et le psychologique	397
1.2	La prévalence du questionnaire d'enquête comme méthodologie de l'étude du consommateur	399
1.2.1	<i>Le choix d'une méthodologie d'investigation</i>	399
1.2.2	<i>Le point focal : vision psychologique ou sociologique du questionnaire d'enquête</i>	400
1.2.3	<i>Quelques modalités d'interrogation des consommateurs</i>	401
1.2.4	<i>Quelques principes guidant la construction d'un questionnaire</i>	402
1.2.5	<i>Les méthodes typologique et factorielle, vecteurs du changement de perspective</i>	402

1.3	Un essai de conceptualisation : vers la modélisation du comportement économique	405
1.3.1	<i>Le premier malentendu : le consommateur moyen ou le consommateur individualisé ?</i>	405
1.3.2	<i>Les modèles du comportement économique : principe de base</i>	406
1.3.3	<i>La place des variables psychologiques dans le modèle</i>	406
2	Une application de la méthodologie du questionnaire à la résolution d'un problème économique	411
2.1	Introduction à une expérience	411
2.2	L'expérience « plats préparés »	411
3	Une application de la méthode du questionnaire à une question de modélisation : le concept d'implication	415
3.1	Introduction au concept d'implication	415
3.2	Vers le perfectionnement d'une échelle d'implication	416
3.3	À propos de la stabilité des échelles d'évaluation : l'échelle initiale	417
3.4	Le déroulement de la recherche	417
3.4.1	<i>Présentation de l'instrument et méthodologie</i>	417
3.4.2	<i>Méthodologie d'analyse</i>	419
3.4.3	<i>L'analyse typologique appliquée aux items de l'échelle</i>	420
3.4.4	<i>L'analyse binaire classique appliquée aux deux versions de l'échelle</i>	422
3.5	Perspectives de recherche et conclusions	422
CONCLUSION	ACTUALITÉ, QUESTIONS ET PERSPECTIVES EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS (CLAUDE LEMOINE)	425
1	Exemples d'apports récents sur le plan des recherches	425
2	L'originalité des démarches en psychologie du travail et des organisations (PTO)	428
2.1	L'apport des modèles et des méthodes	428
2.2	La démarche sur le terrain et la prise en compte du contexte organisationnel	429
2.3	Une préoccupation importante : l'attention aux personnes	430
2.4	Des méthodes qui donnent une place aux acteurs : d'observés à participants	431
2.5	L'analyse des conditions et des effets de l'intervention	431
3	Modification du rôle du psychologue	432

3.1	Développer des pratiques objectives, valides et impartiales	432
3.2	Construire une réalité avec les acteurs et à leur profit	432
3.3	Moins savant ou expert et plus accompagnateur ou révélateur	432
4	Questions actuelles pour la psychologie du travail	433
5	Quelques propositions face à cette situation	434
TABLE DES ENCADRÉS		437
BIBLIOGRAPHIE		439
INDEX DES NOTIONS		485
INDEX DES AUTEURS		488

Sous la direction de
Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine

2^e édition

TRAITÉ DE PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS

JEAN-LUC BERNAUD

Maître de conférences en
psychologie différentielle
à l'université de Rouen.

CLAUDE LEMOINE

Professeur de psychologie
du travail à l'université
de Lille et président
de l'Association
Internationale
de Psychologie du Travail
de Langue Française.

La psychologie du travail et des organisations concerne l'étude des interactions et des transactions entre les individus, leur travail et le milieu professionnel. La deuxième édition de cet ouvrage en expose les principaux concepts, les recherches scientifiques les plus récentes et les formes d'intervention pratique qui en découlent. Il repose sur l'expertise de plus de 25 spécialistes, qui ont souhaité apporter un regard contemporain et novateur sur une discipline en plein développement.

Après avoir introduit **les notions de base et les questions épistémologiques**, l'ouvrage est décomposé en cinq parties. La première partie du livre est consacrée à **l'individu face au travail** : comment celui-ci choisit un travail et par quelles démarches l'entreprise l'évalue et le sélectionne. La seconde partie aborde la question des **salariés dans l'organisation**. L'**organisation** qui découle de leur intégration dans l'entreprise est elle-même un système dont la troisième partie de l'ouvrage traite des modes de structuration, des influences et emprises, des phénomènes d'autorité et de pouvoir. La quatrième partie aborde les rapports entre accidents et prise de risques et le champ de la **psychopathologie du travail**. Enfin une dernière partie présente quelques **voies d'actualité**, sur l'évolution des nouvelles technologies induisant des formes de travail en émergence et sur la psychologie économique.

Ce traité, illustré par de nombreux exemples pratiques, est destiné à toute personne souhaitant découvrir ou approfondir le domaine de la psychologie du travail et des organisations. Sont particulièrement concernés les étudiants qui suivent une option ou une spécialisation en « psychologie du travail » ou en « psychosociologie des organisations », les professionnels des ressources humaines (consultants, DRH, chargés de recrutement, responsables de formation, conseillers bilan, psychologues du travail).

Avec la collaboration de :

JACQUES AUBRET
LAURENCE BOOGAERTS
ANDRÉ BOTTEMAN
LUC BRUNET
YVES CLOT
JACQUES CURIE
MARCO DEPOLO
OLIVIER DESRICHAUD
MICHEL DUBOIS
ALAIN FALQUE
GABRIEL FERNANDEZ
PIERRE-HENRI FRANCOIS
BERNARD GANGLOFF
PATRICK GILBERT
JEAN GUICHARD
JEAN-LUC KOP
DONGO RÉMI KOUABENAN
MARIE-FRANCE
KOULOUMDJIAN
SONIA LABERON
ANTOINE LANCESTRE
CLAUDE LOUCHE
PIERRE SALENGROS
ANDRÉ SAVOIE
RENÉ THIONVILLE
RICHARD WITTORSKI



6496848

ISBN 978-2-10-051015-3



www.dunod.com

