

Manuel de psychologie du travail et des organisations

Concepts, méthodes et enjeux

Sous la direction de **MARC-ÉRIC BOBILLIER-CHAUMON** et **PHILIPPE SARNIN**

Ouvertures
psychologiques



2^e édition

Cours complet

- ▶ **Entièrement mis à jour**
- ▶ **Nombreux exercices pour s'entraîner**

+ EN LIGNE



— **Pour les étudiants**
Vrai ou faux, QCM et flash-cards

— **Pour les professeurs**
Banque de questions d'examen

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

**Manuel
de psychologie
du travail
et des organisations**

COLLECTION OUVERTURES PSYCHOLOGIQUES

Des manuels de qualité (originaux en langue française et traductions des plus grands ouvrages anglo-saxons), régulièrement mis à jour avec les données les plus récentes, qui privilégient une organisation pédagogique progressive et offrent à l'étudiant de nombreux outils d'apprentissage.

Dans cette collection, découvrez aussi :

- P. Lemaire, *Émotion et cognition*, 2021
- K. Faniko, B. Dardenne, *Psychologie du sexisme*, 2021
- M. Hansenne, *Psychologie de la personnalité*, 2021
- V. Yzerbyt, O. Klein, *Psychologie sociale*, 2019
- K. Faniko, D. Bourguignon, O. Sarrasin, S. Guimond, *Psychologie de la discrimination et des préjugés*, 2018
- F. Glowacz, M. Born, *Psychologie de la délinquance*, 4^e éd., 2017

La liste complète est disponible sur notre site web, www.deboecksuperieur.com

SOUS LA DIRECTION DE
MARC-ÉRIC BOBILLIER-CHAUMON ET PHILIPPE SARNIN

Manuel de psychologie du travail et des organisations

CONCEPTS, MÉTHODES ET ENJEUX

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web : www.deboecksuperieur.com

© De Boeck Supérieur s.a., 2021
Rue du Bosquet, 7 – B-1348 Louvain-la-Neuve

2^e édition

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :
Bibliothèque nationale,
Paris : Septembre 2021
Bibliothèque royale de Belgique,
Bruxelles : 2021/13647/113

ISSN 2030-4196
ISBN 978-2-8073-2990-4

Sommaire

Les compléments numériques	1
Présentation des auteurs	3
Introduction générale	7

PARTIE 1

La psychologie du travail et des organisations

CHAPITRE 1	Le travail	13
CHAPITRE 2	La psychologie du travail et des organisations	29
CHAPITRE 3	L'individu et l'organisation	43
CHAPITRE 4	Conditions de travail et mutations du travail	91
CHAPITRE 5	Nouvelles formes de travail et nouveaux modèles d'activité	105

PARTIE 2

Méthodes et approches

CHAPITRE 6	Évaluation et démarches psychométriques	133
CHAPITRE 7	Les méthodes d'analyse et de compréhension de l'activité	169
CHAPITRE 8	Activités et développement	203

CHAPITRE 9	Travail, langage et communication	223
CHAPITRE 10	Les approches de la santé psychique au travail	241

PARTIE 3

Les champs d'intervention

CHAPITRE 11	L'orientation professionnelle.....	267
CHAPITRE 12	Groupes et collectifs de travail.....	287
CHAPITRE 13	Technologie et travail : des conditions d'usage aux incidences sur l'activité et la santé.....	309
CHAPITRE 14	L'approche interculturelle des relations de travail en entreprise	339
CHAPITRE 15	Les enjeux psychologiques de la mobilité internationale	353
CHAPITRE 16	La question du genre dans le monde du travail	371
CHAPITRE 17	Handicap et travail	393
CHAPITRE 18	Vieillesse et travail	411
CHAPITRE 19	Méthodologie et déontologie de l'intervention	429
	Glossaire.....	445
	Ressources en psychologie du travail et des organisations.....	453
	Bibliographie générale	457
	Index des auteurs.....	507
	Index des notions.....	515
	Liste des encadrés.....	519
	Liste des tableaux	521
	Liste des figures.....	523
	Table des matières.....	525

Les compléments numériques

Compléments à destination des professeurs

Le *Manuel de psychologie du travail et des organisations* propose des contenus numériques spécialement dédiés aux professeurs. Vous y trouverez :



une banque des questions d'examen.

Pour y accéder, il suffit de vous rendre à l'adresse suivante :

<https://www.deboecksuperieur.com/site/329904>

Compléments à destination des étudiants

À la fin de chaque chapitre se trouvent des QR codes accompagnés d'un lien mini. Ceux-ci vous renverront vers de nombreux contenus en ligne qui vous permettront de vérifier vos connaissances sur la matière et de vous exercer en vue de l'examen.

Pour accéder aux ressources :

Flashez le code avec votre
téléphone ou votre tablette



OU

Tapez l'URL dans votre navigateur



Le livre présente trois types de contenus numériques :



QCM



Vrai ou faux



Flash-cards

Présentation des auteurs

Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON est Professeur du CNAM, titulaire de la chaire de Psychologie du travail. Il est responsable de la filière psychologie du travail du CNAM. Ses travaux de recherche portent sur l'usage des nouvelles technologies dans des contextes sociaux et professionnels et sur l'analyse des mutations de travail en lien avec ces nouveaux dispositifs.

Sandrine CAROLY est Professeure en ergonomie au laboratoire PACTE à l'université de Grenoble. Ses travaux de recherche portent sur les liens travail-santé principalement dans le secteur des services, notamment sur l'activité collective. Ses recherches dans le domaine de l'évaluation et la gestion des risques (troubles musculo-squelettique, risques psychosociaux, nanoparticules, etc.) l'amènent à comprendre la mobilisation des acteurs dans l'action, l'usage des outils dans la coopération, le développement de collectif de travail.

Bruno CUVILLIER est psychologue et maître de conférences habilité à diriger des recherches en psychologie du travail et en formation à partir de la pratique à l'institut de psychologie de l'université Lyon 2. Ses recherches actuelles, menées au sein du Groupe de Recherche en Psychologie Sociale (GRePS), concernent l'accompagnement des publics adultes en situation de transition professionnelle, ainsi que sur l'analyse du travail en vue de la formation.

Valentina DOLCE est maîtresse de conférences en psychologie du travail à l'université Lyon 2 (Laboratoire GRePS). Ses recherches concernent les mutations contemporaines et leurs conséquences sur les individus et sur les domaines professionnels, familiaux et sociaux. Elle s'intéresse particulièrement à deux phénomènes qui caractérisent les situations actuelles : la mondialisation et la révolution numérique.

Psychologue du travail et ancien directeur du cabinet Metod, **Thierry GAUBERT** a une longue expérience de la formation professionnelle et de l'accompagnement professionnel des salariés. Il a enseigné à l'université Lyon 2 et au CNAM où il a encadré la filière de formation des psychologues du travail de l'antenne de Lyon.

Michèle GROSJEAN est une ancienne Professeure de psychologie du Travail et des communications à l'Université de Lyon où elle était co-responsable du master recherche Travail coopératif/travail en réseau. Ses travaux ont porté sur la voix dans les interactions, le langage et le travail, le travail coopératif et en réseau, les communications de travail.

Annik HOUEL, psychologue et Professeure émérite de Psychologie sociale à l'Université Lyon 2, s'intéresse aux enjeux de pouvoir entre les hommes et les femmes tels qu'ils s'exercent dans la sphère dite privée, dans ses travaux sur les violences conjugales, et dans la sphère publique du travail avec ses travaux actuels sur le plafond de verre et les enjeux de pouvoir aussi entre femmes.

Elsa LANEYRIE est maîtresse de conférences en psychologie du travail à l'université Lyon 2 (Laboratoire GRePS). Elle étudie les impacts des changements organisationnels, économiques, sociaux et technologiques sur les individus, les collectifs et les organisations dans différents secteurs d'activité à l'aide de méthodes d'accompagnement innovantes.

Vasiliki MARKAKI-LOTHE est Maîtresse de conférences à l'Université Grenoble Alpes poursuit ses recherches au sein du Laboratoire LARAC. Ses travaux actuels ont pour objectif de décrire et de comprendre comment les méthodes professionnelles mises en œuvre dans des situations de formation par et/ou pour le travail constituent de ressources qui facilitent et/ou limitent l'apprentissage formel et informel observable dans différentes filières de formation et situations professionnelles.

Docteur en Sociologie de l'entreprise à Sciences Po Paris et Professeur permanent à l'EMLYON, **Evalde MUTABAZI** mène des activités de recherche, de conseil et de formation de cadres dans les entreprises confrontées aux problématiques de conduite du changement, de développement et de management des équipes en Afrique et en Europe. Ses recherches et interventions portent, depuis 20 ans, sur l'effet des différences culturelles, contextuelles et managériales sur les relations de travail et les performances sociales et économiques des entreprises et de leurs équipes en contextes multiculturels. www.mutabazi.com

Philippe PIERRE est sociologue et consultant. Docteur en sociologie de Sciences-Po, il codirige le Master Management Interculturel de l'Université Paris-Dauphine. Il conduit depuis plus de treize années, sur la base d'une triple expérience de DRH en entreprise (Total et L'Oréal), chercheur en sciences sociales et enseignant, des recherches sur l'identité des cadres mobiles, le management interculturel, les organisations apprenantes et la sociologie de la mondialisation. Son site web : www.philippepierre.com

Psychologue clinicien, docteur et habilité à diriger des recherches en psychologie, **Serge PORTALIER** est professeur émérite de psychologie à l'Université Lyon 2. Ses recherches concernent les spécificités du développement des personnes en situation de handicap sur les plans psychologique, affectif et cognitif. Ses thèmes de recherches privilégiés s'intéressent à l'étude des processus de vicariance, affordance et résilience mobilisés par la personne handicapée.

Valérie PUEYO est maîtresse de conférences habilitée à diriger des recherches en ergonomie à l'Institut d'Études du Travail de l'Université Lyon 2, membre du CREAPT depuis 1994, préventrice de formation initiale, physiologiste du travail et docteur en ergonomie. Outre les enseignements dispensés en ergonomie, prévention, physiologie, santé et travail à l'IETL, au CNAM Paris, à la MST d'ergonomie d'Orsay, Valérie Pueyo participe à des actions de formation sur les questions âge-travail et a mené des interventions et recherches ergonomiques dans divers secteurs.

Sabrina ROUAT est maîtresse de conférences en psychologie du travail à l'université Lyon 2 et directrice adjointe du Laboratoire GRéPS. Ses recherches portent plus particulièrement sur les interventions en prévention des risques psychosociaux, les rôles des différents acteurs, les pratiques d'évaluation et les conséquences de ces interventions.

Psychologue et docteur en sociologie des organisations, **Philippe SARNIN** est Professeur des universités à l'Université de Lyon où il dirige le Master de Psychologie sociale, du travail et des organisations. Ses recherches actuelles, menées au sein du Groupe de Recherche en Psychologie Sociale (GRéPS), concernent les différentes formes de souffrance psychologique en lien avec le management des organisations, et les rapports entre santé et travail.

Véronique TRAVERSO est linguiste, directrice de recherche au CNRS (laboratoire ICAR Interaction, Corpus, Apprentissage, Représentation). Elle est spécialiste de l'analyse des interactions. Ses principales publications sont *La conversation familiale* (1996, Lyon : PUL), *L'analyse des conversations* (1999, Paris : Nathan), *Des échanges ordinaires à Damas* (2006, Lyon/Damas : PUL/Institut français du Proche-Orient), et elle a dirigé plusieurs publications collectives sur les interactions au travail et sur l'interculturel.

Victor TROYANO, Psychologue du Travail, a été Maître de conférences associé à l'Université de Lyon. En tant que consultant, il intervient sur les champs de l'analyse et de l'accompagnement des changements organisationnels, du management, de l'accompagnement des transitions professionnelles.

Emilie VAYRE est Professeure des universités en psychologie du travail et des organisations à l'université Lyon 2 (Laboratoire GRéPS). Ses recherches portent sur l'appropriation et les usages des technologies numériques en situation de travail (télétravail, travail nomade, travail en open space, travail en débordement, ...) ou de formation (e-learning). Elle étudie également les processus psychosociaux en jeu en situation de travail ou de formation (auto-efficacité perçue, motivations, engagement, performance, sentiment de communauté, relations interpersonnelles médiatisées ou non, rapports vie de travail/vie hors travail, etc.).

Introduction générale

Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON et Philippe SARNIN

La question du travail est au cœur du développement psychologique des salariés et constitue un enjeu essentiel dans nos sociétés. Que ce soit les débats autour de la valeur travail, du sens du travail, de sa qualité ou encore de ses possibles atteintes sur la santé des salariés, en termes de pénibilité, de mal-être, de souffrance ; que ce soit aussi les rapports entre vie au travail et hors travail ; que ce soit enfin les problématiques de formation, de reconversion et d'accompagnement des salariés dans un monde professionnel en permanentes mutations (technologique, organisationnelle, structurelle), la problématique du travail reste un enjeu crucial pour l'équilibre de nos systèmes sociaux et l'épanouissement de leurs membres. La crise sanitaire COVID que nous avons traversée au début des années 2020 a d'ailleurs montré combien ces questions autour du travail demeuraient cruciales pour le maintien du "vivre ensemble" et du bien-être de chacun. Dans ces contextes incertains et fragilisés, la formation de professionnels en capacité d'analyser les situations professionnelles et d'accompagner les acteurs et les organisations concernés représente un défi majeur que la Psychologie du Travail et des Organisations se propose de relever.

La Psychologie du Travail et des Organisations se caractérise par son projet de connaissance des activités humaines et psychosociales en situation de travail. De manière générale, on peut dire qu'elle s'intéresse à la place et au rôle que tient le travail dans la vie des individus. Elle cherche à appréhender les rapports existants entre :

- les caractéristiques du travail : ses exigences, ses ressources, ses conditions d'exercice, sa nature, ses évolutions ;
- les contextes socio-organisationnels dans lesquels ce travail se déroule : collectifs de travail, modèles organisationnels et structures de travail développés ;
- les conduites humaines qui peuvent ou non s'y déployer : en termes de compétences, de dynamique motivationnelle, de processus, d'attitudes, d'activités développées ou empêchées ;
- et enfin, les possibles incidences sur la santé et la trajectoire professionnelle des individus.

Elle participe également au développement du travail et à l'épanouissement de l'individu dans un souci constant de bénéfices réciproques.

Sur le registre de l'intervention, la psychologie du travail mobilise des outils spécifiques d'analyse des compétences et de l'activité, des outils de compréhension de

l'organisation et de ses acteurs et des méthodes de diagnostic et d'accompagnement socio-professionnel. Les démarches mises en œuvre associent différentes approches et ressources pour élaborer les conditions nécessaires à la prise en compte de la dynamique humaine dans les projets de changement.

L'ambition de cet ouvrage est de questionner les différentes transformations du travail qui s'opèrent et de discuter des apports de la psychologie du travail quant aux conséquences qui en découlent. Il s'agit aussi d'aborder différentes problématiques contemporaines qui interpellent tant le monde de l'entreprise que les différentes perspectives mobilisées en psychologie du travail :

- Quelles sont les évolutions du travail et les nouvelles formes de travail et d'emploi qui se développent et comment ces évolutions sont-elles appréhendées par la psychologie du travail ?
- Quelles sont les qualifications et compétences à construire dans des entreprises qui tendent à se transformer profondément et à s'ouvrir à l'international ? Comment déterminer ces aptitudes et évaluer ces savoir-faire ?
- Face à une dégradation possible des conditions de travail et plus généralement de la qualité du travail, quels sont les différents risques qui pèsent sur l'activité et sur le salarié et comment y faire face aussi ?
- Dans quelle mesure de nouvelles formes de travail (médiatisées, dématérialisées, en mode réseau, etc.) reconfigurent-elles l'activité professionnelle ? Quelles sont les exigences qui en découlent ?
- Comment les dimensions organisationnelles, collectives et individuelles doivent-elles s'articuler dans ces contextes socioprofessionnels en fréquente mutation ?
- Comment faire face au grand défi de l'accessibilité de l'entreprise au plus grand nombre, notamment au travers des questions de trajectoire professionnelle, d'usure et de longévité professionnelle, de handicap au travail ?
- Quelles sont les différentes approches théoriques et méthodologiques qui peuvent être mobilisées pour diagnostiquer et intervenir sur ces situations professionnelles ?
- Enfin, comment les psychologues du travail et des organisations peuvent-ils ou doivent-ils se situer pour intervenir, accompagner, voire alerter sur ces différents enjeux ?

Au-delà d'un simple manuel de psychologie du travail et des organisations, cet ouvrage a le projet de constituer un livre d'ouverture pour des étudiants et des professionnels qui s'intéressent aux questions majeures et aux enjeux à venir du travail.

Centré à la fois sur des approches conceptuelles récentes et sur des apports méthodologiques éprouvés, en particulier de la communauté francophone, ce livre fournit des clés de compréhension pour décrypter et accompagner les enjeux psychiques du travail.

Ainsi, la première partie porte sur les domaines couverts par la psychologie du travail et des organisations. Un premier chapitre traite plus spécifiquement du concept de travail, de ses caractéristiques et de ses différentes conceptions. Le deuxième chapitre nous permet de définir plus précisément les contours disciplinaires ainsi que

les repères historiques et les concepts fondateurs de la psychologie du travail et des organisations. Le troisième chapitre s'intéresse aux rapports entre individus et organisations de travail en abordant les diverses approches, formelles et informelles, des structures de travail. Le quatrième apporte des données factuelles pour cerner la réalité du travail contemporain ainsi que ses perspectives d'évolution, au travers notamment de la question des conditions de travail et de ses mutations. Enfin, le dernier chapitre de cette partie porte sur les évolutions très récentes de l'emploi et du travail : usages des technologies, télétravail, ubérisation et nouveaux espaces de travail.

La deuxième partie, intitulée méthode et approches, se propose d'exposer les techniques d'intervention mises en œuvre par la psychologie du travail. En particulier, le chapitre 6 expose les outils et démarches psychométriques utilisés pour évaluer les diverses aptitudes professionnelles des salariés. D'autres méthodes et approches, employées cette fois-ci pour analyser et comprendre l'activité afin de la transformer, sont détaillées dans le chapitre 7. Le chapitre 8 précise les modèles théoriques et méthodologiques mobilisés dans la clinique de l'activité pour développer le pouvoir d'agir des individus. Le chapitre 9 montre combien l'analyse du langage et des communications dans le travail s'avère aussi indispensable pour rendre compte des processus individuels (cognitifs, émotionnels) et collectifs (en termes de collaboration, de coordination) en œuvre dans l'activité professionnelle. Une autre dimension, liée cette fois à la santé psychique des salariés au travail, est abordée dans le chapitre 10. Cette partie permet de présenter plus précisément la problématique des souffrances au travail, au travers des problématiques du stress et de la psychopathologie du travail.

La troisième partie de cet ouvrage se focalise sur les champs d'intervention de la psychologie du travail et des organisations. On examine ainsi dans le chapitre 11 ce que recouvre précisément l'orientation professionnelle, en particulier dans un contexte socio-économique où l'accompagnement des salariés et leur reclassement représentent des enjeux de taille. Le chapitre 12 porte la discussion sur une dimension fondamentale du travail, à savoir les groupes et les collectifs de travail : quelles sont les fonctions d'un collectif de travail, quelles sont les conditions de sa construction et en quoi diffère-t-il d'un travail collectif ou d'un groupe de travail ? Le chapitre 13 se penche sur les mutations de l'activité professionnelle en lien avec la diffusion des technologies de l'information et la communication. Outre une description de ces outils de travail et de leurs apports potentiels, on verra comment l'activité se reconfigure à leur contact et génère aussi de nouvelles exigences. On aborde aussi les conditions d'usage et de rejet de ces dispositifs. Le chapitre 12 développe une approche interculturelle des relations de travail afin de mieux comprendre les divers obstacles qui peuvent se dresser face aux collaborations professionnelles multiculturelles, fréquentes dans une économie mondialisée. De même, la mobilité internationale de certains salariés est devenue un aspect important de la vie professionnelle qui est abordé dans le chapitre 15. Autre problématique sociale abordée dans le chapitre 16, celle relative à la question du genre dans le monde du travail. On voit notamment que la persistance de certaines représentations sociales traditionnelles (comme le rôle de la femme au foyer par exemple, mais aussi les activités domestiques qu'elles doivent assumer, la maternité, l'organisation du travail) positionne d'emblée les femmes à part sur l'échiquier du travail et dans l'accès au monde professionnel. Un autre domaine d'intervention, présenté dans le

chapitre 17, relève de l'accompagnement et de l'insertion des salariés à besoins spécifiques dans l'entreprise. Autrement dit, les personnes en situation de handicap qui désirent retrouver un rôle social par une activité professionnelle en milieux ordinaires ou adaptés, avec des enjeux extrêmement forts en termes d'identité, de reconnaissance, de qualité de vie recouvrée. La question du vieillissement de la population active est également traitée, dans le chapitre 18, par les impacts du travail sur l'usure professionnelle et prématurée. Dans un processus de longévité professionnelle, comment le travail et ses conditions délétères peuvent sinon accentuer, du moins participer au processus naturel de vieillissement ? Quelles sont aussi les stratégies dont disposent les salariés les plus expérimentés et âgés pour contourner ces conditions dégradantes ?

En guise de conclusion, le dernier chapitre se propose de lister, par une sorte d'approche métier, les principaux secteurs et domaines d'intervention couverts par la psychologie du travail et de présenter très concrètement des apports et bénéfices de la discipline, dans son environnement professionnel. Est également discutée la question de la déontologie requise dans toute intervention qui touche à l'individu.

La construction très didactique des différentes parties de l'ouvrage, sous forme de résumés, de questions et d'objectifs d'apprentissage, de connaissances à retenir, de références bibliographiques de base, permet au lecteur d'accéder efficacement et rapidement aux connaissances essentielles du thème abordé dans chaque chapitre. Dans cet ouvrage, le genre masculin est employé sans aucune discrimination et uniquement dans le but de ne pas alourdir le texte.

La psychologie du travail et des organisations

SOMMAIRE

CHAPITRE 1	
Le travail	13
CHAPITRE 2	
La psychologie du travail et des organisations	29
CHAPITRE 3	
L'individu et l'organisation	43
CHAPITRE 4	
Conditions de travail et mutations du travail	91
CHAPITRE 5	
Nouvelles formes de travail et nouveaux modèles d'activité	105

Le travail

Philippe SARNIN et Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON

SOMMAIRE

1. Philosophie et anthropologie du travail14
2. Le travail en chiffres22

Dans ce chapitre, vous allez apprendre :

1. la complexité du travail en tant qu'objet d'étude ;
2. les perceptions et les conceptions que l'humanité a développées à son propos ;
3. à mieux situer un certain nombre de réalités sur les caractéristiques des travailleurs, leurs horaires de travail.

Introduction

Le mot « travail » vient étymologiquement de *tripalium*, sorte de joug, d'instrument pour soigner les chevaux, les animaux, qui les bloque, les empêche de se mouvoir comme ils veulent, outil utilisé aussi comme instrument de torture. L'idée du travail qu'on peut en retenir est que, parmi toutes les activités humaines, le travail est une activité contraignante, qui limite notre liberté, une activité aussi qui demande des efforts.

Quand on regarde dans les langues européennes les équivalents du mot « travail », on s'aperçoit qu'à chaque fois, on trouve plutôt une paire de mots. Par exemple, *ponon* en grec, *Arbeit* en allemand, *labour* en anglais, *lavoro* en italien sont aussi, dans toutes ces langues, accompagnés d'un autre mot qui semble à première vue désigner la même chose : *ergon* d'où viennent les mots ergonomie, ergologie, ergothérapie ; en allemand *Werk*, en anglais *work*, en italien *opera*. Cette deuxième série de mots correspond à la notion d'« œuvre » qu'on retrouve dans « ouvrier », qu'on appelle de plus en plus un « opérateur » pour le valoriser. Tous ces mots – *ergon*, *Werk*, *work*, *opera* – évoquent l'idée de fabriquer quelque chose d'artificiel, c'est-à-dire quelque chose qui n'est pas seulement le résultat d'une simple utilisation de la nature telle qu'elle est, mais qui résulte de ce que cet effort a produit à partir d'une transformation de cette nature : une œuvre d'art, un meuble, un bâtiment, une machine, etc.

Dans ces deux cas, l'image de l'homme est un peu différente : en utilisant le mot « travail », on a une vision de l'homme comme devant faire des efforts, devant travailler pour vivre, se nourrir ; tandis qu'en utilisant le mot « œuvre », on a plutôt l'idée de quelqu'un qui fabrique, ce qui le distingue plus facilement d'un simple animal.

Le mot « travail » est ainsi plus souvent associé à la pénibilité de la condition humaine : travail lors de l'accouchement, par exemple. Les psychologues parlent aussi de travail psychique, d'élaboration, de perlaboration, travail long et difficile du sujet pour se construire avant de pouvoir se « réaliser », créer, œuvrer, choisir librement l'orientation de sa vie.

1. Philosophie et anthropologie du travail

1.1. *La condition humaine selon Hannah Arendt*

La philosophe Hannah Arendt (1958) a essayé, au travers de l'histoire de la pensée depuis l'Antiquité, de réfléchir sur les différentes formes d'activités humaines (distinguées de la vie non active, c'est-à-dire contemplative). Elle constate que la vie active, la *vita activa*, est souvent décrite par trois types d'activités. Le **travail**, qui est la condition animale minimale pour réussir à vivre, à survivre, et qui permet à l'espèce de continuer à exister. Mais il y a, dans ce cas, une distinction difficile de la condition humaine par rapport à la condition animale. La distinction se fait plus facilement quand l'être humain, dans sa vie active, produit des œuvres.

L'**œuvre** signifie une sorte de création, de re-création d'un monde, distinct du monde naturel. On a l'impression que l'homme s'est attaché à se recréer un monde à sa dimension, à sa mesure, avec des objets, des constructions artificielles, l'homme a transformé la nature. Pour H. Arendt, l'homme s'est en quelque sorte pris pour un dieu, comme si, d'un côté, « Dieu » avait créé un monde naturel et l'homme, à son tour, essayait de créer un monde artificiel à sa mesure. L'intérêt de l'œuvre, c'est qu'elle permet ainsi de dépasser la condition animale par sa permanence. Par exemple, lorsqu'une cathédrale est construite, elle ne l'est pas pour une durée limitée à l'espérance de vie des hommes qui l'ont créée, mais pour continuer à exister sur plusieurs générations. Selon H. Arendt, l'homme se distingue ainsi de l'animal, mais en jouant au démiurge, il continue à imiter « Dieu » sans pouvoir être encore, totalement et spécifiquement, humain.

Le seul moment dans la vie active où l'on est spécifiquement humain, c'est quand on est dans un troisième type d'activité, qui est l'**action**, au sens de discussion, d'échange, de conflit pour organiser la société humaine, l'action politique. La *polis*, c'était la cité chez les Grecs, et la politique, les grands débats mis en place par les citoyens pour organiser cette cité. Chez les Grecs, les citoyens ne travaillaient pas, ils étaient essentiellement dans l'action politique. Ce qui est spécifique aux êtres humains, c'est qu'ils ont besoin de s'organiser, d'organiser la société humaine, cette organisation pouvant prendre des formes très variées. Une partie de notre activité consiste donc à organiser la société, à définir des règles, à définir un système social. C'est aussi tenir compte de la pluralité des êtres humains. Ils sont différents les uns des autres et il leur faut agir, construire des règles et institutions pour pouvoir vivre ensemble. Dans une fourmilière ou une ruche, par exemple, on peut avoir l'impression d'une organisation sociale. Cependant, cette organisation qui définit plusieurs statuts (la reine, l'ouvrière, etc.) ne repose pas sur une délibération ou des choix collectivement construits par les membres, ce sont des déterminations génétiques qui ont façonné la place de chacun et l'organisation d'ensemble qui en résulte. Il n'y a pas à proprement parler d'action politique, en ce cas.

La psychologie du travail et des organisations est finalement aussi une réflexion sur notre **humanité**. Des êtres humains, pour vivre, travaillent à produire des objets et des services et s'organisent pour cela. Cette vision de la condition humaine que nous propose H. Arendt est souvent pertinente pour comprendre les ressorts qui font qu'un travailleur se sent, ou pas, appartenir à l'humanité quand il est dans son organisation.

Ainsi, on constate que, dans l'entreprise, il y a plusieurs façons de considérer l'activité. Par exemple, il peut nous être demandé de réaliser une tâche, d'utiliser nos compétences, mais sans pour autant que nous soyons sollicités pour créer quelque chose de nouveau (exemples du travail dans un fast-food, ou du travail de caissière); de même, on n'attend pas forcément de nous que l'on discute avec les autres pour essayer d'améliorer l'organisation du travail. Donc, il y a un certain type d'activités où nous sommes essentiellement considérés comme des « animaux » qui ont, avant tout, une capacité, une force de travail. Dans ce type de postes, on ne fait pas appel à l'ensemble de « l'humanité » du travailleur, mais on lui permet de vivre ou de survivre. Du côté de l'artisanat, de certains métiers qualifiés, lorsqu'il s'agit de créer des objets durables, on attend des individus un savoir-faire, des compétences, afin de produire quelque chose de solide, qui dure, qui a une certaine permanence. À l'échelle des organisations, on observe une grande variété dans la façon dont les tâches sont découpées, dont le

pouvoir est distribué. Certains travailleurs participent véritablement à l'action organisatrice (dans les coopératives, par exemple), d'autres subissent des choix sur lesquels ils n'ont pas leur mot à dire et ils ne peuvent pas échanger avec leurs collègues sur les meilleurs moyens d'agir. On comprendra aisément qu'il est plus difficile de se sentir, et d'être reconnu, « humain » dans ce dernier cas.

Aussi, le psychologue du travail et des organisations est-il conduit à être attentif aux différentes dimensions de l'engagement du travailleur : la souffrance possible du corps et de l'esprit, le développement des connaissances et du savoir-faire qui permettent d'être créatif, la prise en compte de la personne, de son point de vue, dans ses rapports avec les autres, l'existence d'un collectif de travail. Cette attention constamment renouvelée permettra plus facilement d'agir dans le sens de la mission consistant à conjuguer bien-être des travailleurs et efficacité de l'organisation.

1.2. *La valorisation récente du travail : une exception historique ?*

On peut s'interroger sur la place prise par le travail dans notre civilisation. Il n'est pas rare d'entendre des discours qui en font une valeur en soi. On nous éduque pour devenir de bons travailleurs. On est une personne importante dans la société si l'on travaille beaucoup. Un détour par l'histoire et l'anthropologie apporte quelques éléments pour resituer cette valorisation du travail. Rappelons que les Grecs avaient en quelque sorte mis à l'écart le travail, qui était réservé aux esclaves et non aux véritables citoyens. La politique étant l'activité humaine noble par excellence. Plus largement, l'anthropologie montre en fait que le travail n'est quasiment jamais valorisé en tant que tel. Sahlins (1976), dans son ouvrage *Âge de pierre, âge d'abondance*, explique qu'en observant les traces laissées par les hommes préhistoriques, on s'aperçoit qu'ils n'étaient pas du tout dans une situation de nécessité. Ils trouvaient suffisamment d'animaux, de fruits pour se nourrir, de grottes pour s'abriter, et donc avec une heure ou deux d'effort de travail par jour, ils arrivaient à vivre. Cauvin (1994), un anthropologue spécialiste du Moyen-Orient, s'est interrogé sur le problème de la sédentarisation. Les nomades chassaient, cueillaient, mais n'avaient pas d'élevage ni d'agriculture. La sédentarisation a débuté entre 8 000 et 10 000 ans avant aujourd'hui. À cette époque, les nomades commencent à s'installer, à construire des villages, l'agriculture se développe ainsi que l'élevage. Cauvin pose la question de savoir quelles sont les raisons qui ont poussé ces êtres humains, à cette époque-là, à se sédentariser. Ce n'était pas forcément un problème de pénurie alimentaire, ce n'était pas non plus une nécessité économique. Par contre, il constate l'apparition de signes montrant une évolution des mentalités et observe des traces de rites et d'objets religieux. Les représentations du monde, de la vie humaine ont changé. Les hommes se sont sédentarisés pour se consacrer à leurs rites religieux. Le travail n'était donc pas le fondement ni l'objectif de l'organisation sociale nouvelle, mais plutôt la conséquence d'un changement dans les représentations, qui a conduit à développer l'agriculture et l'élevage.

Dans beaucoup de civilisations, on ne trouve pas de mot équivalent au mot « travail » en tant qu'activité d'effort. Tout ce qui est travail n'est pas distingué en tant que tel

pour assurer la survie, c'est une activité qui, lorsqu'elle est fortement développée, s'intègre dans la volonté de s'affirmer, de montrer sa puissance. Le travail n'est donc pas réellement spécifique, ni naturel, ni typique de l'être humain.

1.3. *Le travail et la « nature humaine »*

Pourtant, le travail apparaît de nos jours comme une valeur en soi, qui va même souvent servir de repère pour estimer la valeur d'un individu. D'un point de vue historique, il y a une sorte de concordance entre plusieurs courants de pensée, récents à l'échelle de l'histoire de l'humanité, qui, malgré leurs contradictions, aboutissent à mettre en valeur le travail. Par exemple, Adam Smith avec sa vision libérale, ou le marxisme : ces deux théories, fort différentes, aboutissent à l'idée que le travail est essentiel. Tout comme pour l'influence religieuse protestante, où le travail est, face au jugement dernier, l'instrument de mesure de la valeur de l'individu. Donc, quelqu'un qui a travaillé beaucoup, qui a produit tout au long de sa vie des richesses, aura une valeur très positive. S'il a gaspillé les richesses et qu'il ne reste rien au moment du jugement dernier, il aura une valeur très faible, risquant ainsi d'accéder plutôt à l'enfer.

Adam Smith voit le travail comme la source de toute richesse. Plus on travaille, plus on gagne de l'argent, plus la société s'enrichit, plus tout va aller pour le mieux pour ses membres. Le travail est défini comme le fondement même du développement de la société, des richesses, de l'économie.

Karl Marx considère le travail à partir de sa fonction sociale. On est humain à travers ce que le travail va permettre d'exprimer. Le travail ne doit donc pas être exclu de l'activité humaine, il doit au contraire être valorisé parce que c'est en tant que travailleur qu'on existe comme être humain.

Au XIX^e siècle s'est produit un changement très concret dans le monde économique. Le développement et la construction de toutes les grandes usines, des mines, de la sidérurgie, conduisent à la création d'un nouveau type de travailleur : le salarié, l'ouvrier dans ces industries. On peut se demander si l'évolution des idées ne sert pas à sous-tendre, à légitimer, l'évolution des pratiques. Il semble avoir été nécessaire de justifier la valeur que peut avoir le fait de travailler en usine. On observe en effet une concordance entre les idées et l'évolution des pratiques.

Dans le système paternaliste, l'objectif est de prendre totalement en charge les ouvriers, en s'occupant de leur fournir un travail, en faisant en sorte que le travail ne les détruise pas complètement, et en leur permettant d'avoir des enfants qui seront aussi des « bons travailleurs ». Il y a une prise en charge quasi totale de la vie des gens. Dans les bassins miniers, par exemple, l'école et la protection sociale sont gérées par l'entreprise minière. Le logement est fourni, et même l'église – en certains cas – est construite par la mine. Le mineur qui travaille dur peut, dans son petit jardin, compenser en plein air les effets néfastes du travail et compléter ainsi son salaire. Selon les sociologues Murard et Zylberman (1976), les employeurs essayaient ainsi de former des « petits travailleurs infatigables ».

De nos jours, les entreprises n'arrivent plus à raisonner à si long terme, elles ne peuvent pas s'engager dans des investissements si lourds et conséquents pour prendre

en charge la totalité de la vie du travailleur. Il faut aussi évaluer les effets négatifs de ce paternalisme. Quand l'activité des mines s'est arrêtée, un grand nombre de suicides ont été constatés en milieu ouvrier car les travailleurs considéraient qu'ils étaient réduits à rien. Alors qu'ils avaient une maison dans laquelle ils étaient nés, qui leur appartenait presque, ils ont dû la quitter ou la racheter, ils n'avaient plus de sécurité sociale spécifique, ni l'espoir que leurs enfants intègrent un jour l'entreprise. Beaucoup d'éléments qui structuraient leurs vies ont alors disparu, les conduisant à un effondrement psychologique.

On peut également évoquer le cas des « usines pensionnats » pour les jeunes filles, qui y entraient vers 13-14 ans. Celles-ci y étaient encadrées par des religieuses qui leur apprenaient aussi la couture, la cuisine et certains travaux ouvriers (tissage). Jeunes femmes, elles sortaient de ces usines pensionnats avec un « trousseau » complet et pouvaient se marier. C'était donc une main-d'œuvre très bon marché, pourvue d'une morale et d'une éducation religieuse, à qui l'on avait appris les bonnes manières, ce que devait être une femme, etc. Cet « enseignement » a existé jusqu'en 1974 dans la région lyonnaise.

On a donc transformé, au XIX^e siècle, le travail en quelque chose d'essentiel, jusqu'à le considérer comme « naturel ». Comme si c'était quelque chose de fondamental pour l'être humain, comme s'il existait une « nature anthropologique du travail ». Il s'agit d'une construction sociale qui peut être située à une époque précise et qui correspond au développement de la société industrielle. C'est-à-dire à un moment où l'on a besoin de former une nouvelle catégorie de travailleurs, qui ne sont plus des paysans ni des artisans, qui sont des ouvriers salariés, c'est-à-dire des gens qui ne possèdent pas d'outils de travail, mais qui louent leur force de travail contre un salaire.

1.4. *Le travail comme marchandise*

Au cours des XVIII^e et XIX^e siècles, le travail est isolé, détaché du reste des activités humaines, transformé en une marchandise comme une autre, en objet que l'on vend, loue ou achète. On peut parler ainsi de « marchandisation » du travail.

En effet, sous l'Ancien Régime, le travail était essentiellement celui du paysan, du commerçant, de l'artisan. Dans l'artisanat, l'apprenti acquiert les règles du métier, les savoir-faire, les connaissances. Son objectif est de devenir un compagnon puis un maître détenant son entreprise, possédant des outils, décidant de ce qu'il fabrique et de la manière de le fabriquer. C'est lui qui négocie avec les clients, les sert et reçoit leur argent. Tout est intégré, la propriété des moyens de production, les revenus, le choix, la liberté d'organiser le travail, etc. La marchandisation du travail consiste à extraire de ce système la force de travail et à la distinguer de la propriété et de la gestion des revenus issus de la vente des produits fabriqués. La loi Le Chapelier (1791), dans le contexte révolutionnaire de l'époque, était faite pour supprimer les corporations de métiers qui avaient pris une place importante dans la société. Il s'agit de faciliter la création d'un marché libre du travail. On observe ainsi une séparation entre le capital et le travail, ceux qui possèdent les outils de production, qui ont investi, ne sont pas les mêmes que ceux qui offrent leur force de travail.

Une autre caractéristique du XIX^e siècle est la séparation entre la formation et l'emploi. Dans le système artisanal, où l'apprenti devient compagnon puis maître, emploi et formation sont intégrés. Au XIX^e siècle, on commence à créer des écoles professionnelles, les individus vont apprendre certaines compétences à l'école et, ensuite, vendre ces compétences dans les entreprises.

Le problème, lorsque le travail salarié a été créé, c'est que les individus n'avaient pas l'habitude de vivre de cette manière et d'aller chaque jour à l'usine. Par exemple, pour les vendanges ou le ramassage du blé, ils quittaient l'usine, ce qui désorganisait l'activité des employeurs. De ce fait, le paternalisme avait bien aussi comme objectif de fixer les travailleurs, de faire en sorte qu'ils soient moins mobiles, qu'ils aient intérêt à rester dans l'entreprise. De même, l'acquisition de qualifications, de compétences, devient un investissement pour l'entreprise. Le salariat apparaît ainsi véritablement comme une forme nouvelle de travail. De nos jours, les salariés représentent la grande majorité des travailleurs.

En Angleterre s'observent aussi des changements importants, comme l'abandon du système du *Speenhamland* (1795 à 1834, cf. Polanyi, 1983), qui était une allocation de subsistance fournie aux plus pauvres afin de leur permettre ainsi de subvenir à leurs besoins. Cependant, cette allocation a contribué à la transformation des mentalités en associant progressivement l'existence d'un individu au salariat. On constate là aussi une valorisation du travail salarié. Mais la valorisation du travail signifie également la dévalorisation de celui qui ne travaille pas. La pauvreté, qui était auparavant conçue comme une sorte de fatalité, devient signe d'oisiveté. Cette vision est toujours présente, les chômeurs sont encore suspectés d'être plus ou moins des « fainéants », voire des « profiteurs » du système de protection sociale.

En fait, le chômeur n'existe que si le travail salarié existe. Dans un système de travail avec des artisans, des paysans, des commerçants, les individus ont toujours un travail, même si leurs revenus sont très variables. Par exemple, un psychologue qui exerce en libéral n'est pas salarié, il ne peut pas être chômeur s'il a moins d'activité. Les caisses d'allocation de chômage accompagnent ainsi la création du salariat. Le chômage est présent lorsqu'un système l'organise, ce qui est très variable selon les pays, et pose d'ailleurs la question de la fiabilité des statistiques sur le chômage et l'emploi à l'échelle mondiale.

Chômage est un mot qui vient des termes *kauma* (en grec) et *cauma* (en latin), qui voulaient dire grosse chaleur, calme, en relation avec le repos nécessaire pendant les fortes chaleurs, en particulier pour les animaux. Au XIII^e siècle, le sens évolue vers l'idée d'être inactif, de ne pas travailler¹. Au XVIII^e siècle, le mot est connoté négativement, comme une faute, tout en ayant en même temps une signification de fête, c'est-à-dire que les jours chômés sont des jours de fête (1^{er} mai).

Le terme emploi vient du latin *implicare* qui veut dire plier, tresser. Un peu comme le mot « travail », il a gardé une connotation un peu négative au sens de contrainte. « Employer » quelqu'un, c'est peut-être aussi « l'exploiter » (même racine étymologique).

1. Cf. Rey (1992) pour l'étymologie et l'histoire de ces mots.

1.5. Deux siècles de travail salarié

Le travail tel qu'on le conçoit principalement aujourd'hui a environ deux siècles. Au xx^e siècle, on constate une généralisation du système du travail salarié qui concerne 80 % des travailleurs, les autres sont des indépendants, commerçants, professions libérales, etc. De plus, pour stabiliser cette main-d'œuvre salariée et tirer parti des compétences apprises par les salariés, a été institué le contrat de travail à durée indéterminée. Toute la société s'est organisée autour de cette forme de travail. Par exemple, pour avoir un crédit, louer un appartement, il faut avoir un contrat de travail à durée indéterminée. De même, le travail salarié ouvre un certain nombre de droits (allocations de chômage, retraite, santé).

Ce travail salarié à durée indéterminée est ainsi devenu une norme sociale autour de laquelle la société s'est organisée.

À la fin du xx^e siècle, une inquiétude s'est manifestée chez les acteurs sociaux et les intellectuels à partir de l'observation des changements dans les comportements des employeurs par rapport au salariat : augmentation des contrats à durée déterminée, intérim, délocalisations, rejet des plus âgés. Les contrats à durée indéterminée semblaient en voie de disparition sans que quelque chose de stable et structurant pour la société n'apparaisse. Tout en relativisant cette vision pessimiste, car les contrats à durée indéterminée restent largement majoritaires, la réflexion s'est approfondie pour chercher des voies permettant d'assouplir la relation et la dépendance entre un individu et le travail salarié (« flexisécurité », allocation universelle, etc.). Le travail salarié est devenu un enjeu majeur, car c'est une manière d'organiser la société.

1.6. Les divisions du travail

La société industrielle a créé la possibilité de produire des objets de plus en plus complexes (des centrales nucléaires et pas seulement des meubles en bois) ainsi que des quantités beaucoup plus importantes du même produit (production de masse). Dans l'artisanat, les produits peuvent être fabriqués par une seule personne, par exemple monter un meuble en entier, mais les éléments complexes sont irréalisables par une seule personne. Elle n'aura jamais l'ensemble des compétences nécessaires ni le temps pour le faire. Progressivement, la société industrielle a donc montré qu'il était indispensable de diviser le travail et de répartir les différentes tâches entre plusieurs individus. La division du travail est bien sûr très efficace, tout le monde peut en faire l'expérience lorsqu'un travail est répétitif. Cependant, on peut diviser le travail de nombreuses façons et le découpage des tâches observables varie grandement même entre des entreprises qui fabriquent exactement les mêmes produits. La division du travail est avant tout un fait social, une construction sociale qui ne dépend pas uniquement des caractéristiques intrinsèques des tâches à effectuer.

Ainsi parle-t-on souvent, dans les entreprises, de « travail productif » et de travail « improductif », les productifs étant les fabricants, les inventeurs, les commerciaux tandis que les improductifs sont les salariés, les fonctions administratives qui ne rapportent pas directement de l'argent. Un service RH est souvent perçu comme une source de coûts.

Dans les représentations sociales sont aussi distingués les travaux « manuels » et « intellectuels », division assez répandue, même si tout travail manuel nécessite une activité mentale et même si, à l'inverse, un intellectuel travaille aussi avec son corps. Dans la société française, on valorise très souvent l'activité intellectuelle au détriment de l'activité manuelle. Ce qui n'est pas forcément le cas dans toutes les sociétés.

Une autre division du travail repose sur la distinction – introduite par le taylorisme – entre le travail de conception et le travail d'exécution. Dans une usine, l'ouvrier exécute des tâches qui ont été conçues et organisées par un bureau des méthodes alors que l'artisan organise lui-même le travail qu'il exécute. D'une certaine façon, l'intelligence de la conception a ainsi été retirée à l'ouvrier. Évidemment, nos sociétés valorisent plus la conception que l'exécution.

L'usage des termes « travail qualifié » et « travail spécialisé » est un peu trompeur, parce qu'on peut penser à un médecin spécialisé et il s'agira alors d'une personne très compétente. Mais, dans le monde de l'entreprise, un ouvrier « spécialisé » est en fait occupé à une tâche très précise et répétitive, par opposition à l'ouvrier « qualifié » qui aura des compétences plus larges.

Nous avons évoqué la place importante du travail salarié, mais il existe également des travailleurs « indépendants ». Les transformations du monde économique actuel semblent faire bouger la frontière entre ces deux types de travailleurs. Par exemple, dans le secteur des transports routiers, certaines entreprises poussent les chauffeurs routiers à devenir indépendants. N'étant plus salariés, tout en leur fournissant de l'activité, ils ne peuvent plus s'appuyer sur le Code du travail. Ils travaillent donc le plus possible pour gagner le plus possible, ce qui comporte un risque pour leurs conditions de travail (horaires excessifs, accidents, etc.). Parfois, il peut être intéressant pour un cadre de développer, dans une entité indépendante, une partie de l'activité de son ancienne entreprise, mais cela peut aussi être un piège au-delà de l'impression d'autonomie ainsi acquise.

Les sociologues Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt (1989) ont mis en évidence une division socialement construite entre les « métiers » masculins et les « emplois » féminins. Dans notre culture, les métiers, là où il y a une qualification importante, sont plutôt réservés aux hommes pour qui le travail est un support identitaire majeur. Aux femmes sont réservés les petits boulots, le travail à temps partiel, c'est-à-dire les emplois qui ne définissent pas véritablement l'exercice d'un métier dans lequel on peut se développer, faire carrière. Dans notre société, on trouve des divisions du travail qui ne sont pas le résultat de capacités naturellement différentes, mais d'une construction sociale des genres.

Henri Fayol, un ingénieur français, a introduit l'idée, à l'échelle de l'organisation, d'une division par fonctions : comptabilité, production, administration, etc. Depuis se sont aussi développées des tentatives de découper l'organisation et de la structurer par projets et par processus, transversalement aux fonctions.

Enfin, il faut évoquer aussi la division internationale du travail, chaque pays se développant sur un ou plusieurs secteurs particuliers, le même produit pouvant être conçu, fabriqué, assemblé, vendu à des endroits différents de la planète. L'Inde est, par exemple, très compétente en informatique, tandis que la Chine est souvent appelée « l'usine du monde ». Certaines matières premières sont disponibles dans certains pays et pas dans d'autres.

Le travail est découpé, divisé de multiples façons, selon un degré de finesse variable. Ces choix n'ont rien de naturel ou d'absolument nécessaire, ils résultent d'équilibres de pouvoir, de processus historiques, de constructions sociales. Ils posent à chaque fois la question de la coordination de ces tâches dispersées et ouvrent aussi sur l'idée qu'une organisation du travail peut évoluer, qu'un mode de division du travail peut être remis en cause. Les travailleurs et les managers ont souvent de la difficulté, quand ils sont dans le cadre de l'organisation, à imaginer que celle-ci puisse être différente. Le psychologue du travail et des organisations, lui, garde en tête que les marges de manœuvre sont bien plus nombreuses pour diviser et coordonner le travail autrement.

2. Le travail en chiffres

Découvrir la psychologie du travail nécessite un détour pour connaître les différentes conditions d'emploi et conditions de travail que vivent les travailleurs. L'objectif de cette section est de rappeler dans un premier temps quelques chiffres, à la fois pour limiter les préjugés sur la réalité du travail et pour mieux comprendre les évolutions et enjeux actuels du monde du travail. Dans un second temps, nous serons amenés à examiner de nouvelles modalités d'organisation du travail qui cherchent à accompagner les mutations du travail en cours et/ou à intégrer de nouveaux modes de fonctionnement et d'activité : basés sur l'économie numérique et des services, sur le travail en réseau, la dématérialisation du travail et des connaissances, etc.

2.1. Population active et chômage

La population active comprend toutes les personnes qui travaillent ou souhaitent travailler (chômeurs). Au niveau mondial, 2,9 milliards de personnes âgées de quinze ans et plus sont au travail, sur une population estimée à 6,6 milliards, et 195 millions sont au chômage (ILO, 2007). Parmi les actifs occupés, environ la moitié gagne moins de 2 dollars (US) par jour. Le taux d'activité, c'est-à-dire la proportion d'individus ayant un emploi dans la population de 15 à 64 ans, est de 65,5 % à l'échelle mondiale et de 63,1 % en Europe (53,8 % pour les femmes). Dans les pays développés, les agriculteurs représentent, de nos jours, une très faible proportion des travailleurs (2 à 5 %) tandis que les employés en composent le tiers et les ouvriers un peu moins du tiers. Les professions intermédiaires (techniciens, enseignants, etc.) correspondent à 20 % des salariés et les cadres à environ 15 %. Ces dernières catégories voient leurs effectifs croître actuellement.

En France, 87 % des salariés ont un contrat de travail à durée indéterminée (CDI), 13 % sont en contrat à durée déterminée (CDD) et en intérim. Le temps partiel concerne 17 % des salariés mais 31 % des femmes en activité, contre 5,5 % pour les hommes. Si les situations d'emploi précaires sont de plus en plus préoccupantes, le contrat à durée indéterminée reste cependant très majoritaire. Dans la plupart des pays, ce sont les plus jeunes qui subissent des difficultés à trouver un emploi stable

et passent très souvent par des périodes de chômage et des contrats précaires. Les chiffres de l'INSERM et de l'INSEE montrent que les taux de suicide n'évoluent plus en parallèle avec les taux de chômage depuis le milieu des années 1980. D'une certaine façon, le chômage est ainsi devenu une situation presque « normale », susceptible de toucher tout le monde.

2.2. *Le temps de travail*

Dans les pays industrialisés, depuis le XIX^e siècle, on observe une durée moyenne annuelle réelle du travail en baisse constante avec cependant un palier et une stagnation à partir des années 1980, d'après l'OCDE. Cette durée moyenne se situe actuellement dans ces pays dans une fourchette allant d'environ 1500 h/an (Suède) à 2000 h/an (États-Unis). Les durées de travail sont en général plus importantes dans les plus petites entreprises, les durées légales étant mieux respectées dans les plus grandes. On observe également de grandes variations selon les secteurs. Les salariés du commerce ou de la restauration sont, par exemple, souvent obligés de dépasser largement les horaires hebdomadaires légaux sans pour autant être rémunérés en conséquence.

Le travail à temps partiel (moins de 80 % de la durée hebdomadaire légale) est très majoritairement réservé aux femmes et souvent utilisé par les entreprises comme une forme normale d'emploi, en particulier dans le secteur de la grande distribution. En France, les enquêtes de l'INSEE et du ministère du Travail montrent que cette forme d'emploi n'est pas toujours un choix du salarié. Dans l'enquête de 1998, par exemple, 2 714 000 femmes sont à temps partiel et 469 000 hommes. Pour 71 % des hommes, le temps partiel était imposé dès l'embauche, contre 49 % pour les femmes. Celles-ci, lorsque c'est possible, ont pu faire ce choix pour éviter d'avoir à payer des frais de garde lorsque les enfants ne sont pas à l'école. Dans ce cas, le « choix » correspond bien souvent à une contrainte économique lorsque les salaires sont peu élevés. Pour le salarié, le temps partiel constitue souvent un obstacle à son développement professionnel (accès moindre à la formation, promotion limitée, suspicion sur l'engagement du salarié, etc.). Dans notre société, l'homme doit avoir un « métier », la femme devant se contenter d'avoir un « emploi ». Comme nous l'avons évoqué plus haut, des sociologues comme Margaret Maruani et Chantal Nicole-Drancourt (1989) montrent que, quand on regarde toutes les conditions d'emploi, les métiers (qualifiés, à plein temps, avec des possibilités de carrière) sont réservés aux hommes et les emplois (« jobs » sans carrière, sans qualification, souvent à temps partiel) sont plutôt réservés aux femmes.

Un autre aspect important de la durée du travail concerne les horaires dits « atypiques ». En France, le Centre d'Étude de l'Emploi a pu montrer que ces horaires n'étaient pas si minoritaires ou atypiques :

- 50 % des salariés travaillent au moins un samedi par mois. Pour les employés des services et du commerce, la proportion est de 74 % ;
- un tiers travaille au moins un dimanche par mois (42 % dans les services et les commerces) ;

- le travail de nuit concerne un salarié sur six et, en particulier, 35 % des ouvriers ;
- 43 % des ouvriers ont des horaires postés (matin, soir et/ou nuit) ;
- plus de la moitié des cadres font au moins une journée par mois de plus de 10 heures.

Ce que l'on considère habituellement comme des horaires « normaux » (travail en journée du lundi au vendredi) ne concerne donc en fait que 30 % des salariés. Au contraire, 70 % des salariés ont des horaires décalés dans la journée, travaillent la nuit ou le dimanche, etc.

Les horaires dits « postés » correspondent à la nécessité, dans de nombreux secteurs, d'assurer une activité permanente, de jour comme de nuit, voire le week-end : c'est le cas dans les secteurs de la chimie, de la santé, des secours, etc. Mais le travail posté s'est aussi développé dans les industries qui souhaitent mieux utiliser leurs équipements, car il est évidemment plus intéressant de faire travailler trois équipes sur une même machine que d'investir dans trois machines pour que tous travaillent en journée. Les cadres, eux, travaillent très peu en horaires postés, alors que c'est le cas pour 42 % des ouvriers travaillant dans l'industrie. Ce qui peut poser des problèmes de coordination, de mise à l'écart des salariés, mais aussi une responsabilisation plus importante de ces salariés.

Le travail posté dit « alternant » correspond au fait que le salarié n'occupe pas toujours le même poste au cours de l'année : on lui demande, par exemple, de travailler une semaine le matin, la semaine suivante le soir, la troisième semaine la nuit. Les conséquences de cette forme d'horaire sont catastrophiques sur les plans physique et psychologique. En effet, notre corps obéit à un rythme dit circadien dans ses différentes activités (sommeil, concentration, digestion, etc.). Le travail posté suppose déjà de modifier ce rythme, mais lorsqu'en plus le changement de rythme s'opère chaque semaine, la régulation physique est impossible. De même, les activités familiales, les loisirs ont leurs propres rythmes auxquels le salarié en poste alterné ne peut plus du tout s'adapter. Le recours à des médicaments ne suffit pas à compenser les dérégulations physiques et le déphasage avec la vie familiale et sociale et de nombreux symptômes apparaissent fréquemment : problèmes digestifs, insomnie, dégradation du climat familial, etc. Si le travail posté peut intéresser certains salariés à des phases de leur vie (travail de nuit pour mieux s'occuper des enfants en journée), le psychologue du travail doit être attentif aux conséquences d'une telle organisation du travail et doit tout faire pour éviter les postes en alternance.

En ce qui concerne les horaires, d'autres différences existent selon les catégories socioprofessionnelles. En général, les employés et les ouvriers commencent leur journée plus tôt et la finissent également plus tôt, alors que les cadres commencent leur journée plus tard et terminent plus tard l'après-midi, voire en soirée. En termes de management des organisations, il est intéressant de constater que les différentes catégories ne travaillent pas au même moment, ce qui ne facilite pas la coordination en début ou en fin de journée.

Les incidences de la vie au travail sur la vie hors travail sont donc très importantes. La complexité des différents rythmes sociaux a pu conduire certaines collectivités locales à la création de « bureaux des temps » pour essayer de mieux harmoniser

ceux-ci : horaires d'ouverture des services publics, fréquence des transports en commun selon le moment de la journée, accroissement des plages horaires d'accueil des enfants, etc.

La gestion des temps de travail par les salariés peut aussi être mise en rapport avec la répartition des tâches dans les couples. D'après une enquête « emploi du temps » réalisée par l'INSEE en 1999, les différents temps de vie moyens dans une journée (temps de sommeil, de repas, de loisirs, de travail, etc.) varient selon que les couples travaillent tous les deux (bi-actifs) ou qu'un seul membre du couple travaille (mono-actifs) :

- la moyenne de temps de travail pour les hommes dans un couple bi-actif est de 6 h 37, et pour les femmes, de 5 h 22 ; le temps de travail domestique (soin des enfants, achats quotidiens, etc.) est de 1 h 29 pour les hommes et 3 h 51 pour les femmes ;
- lorsque la femme est à temps partiel (3 h 03 en moyenne), le temps domestique est en moyenne de 5 h 00 ;
- dans les couples mono-actifs, les hommes ont en moyenne 6 h 39 de temps de travail et 1 h 15 d'activité domestique, les femmes travaillent 7 minutes et le temps de travail domestique est évalué à 6 h 59 pour elles.

L'idée d'une double activité des femmes apparaît clairement : même quand elles ont un emploi, le partage des activités domestiques avec leur conjoint est très loin d'être équitable. À cela, il faut ajouter que certaines femmes ont des horaires variables d'une semaine à l'autre (hôtesses de caisse, mais aussi consultantes, par exemple) et qu'elles ont aussi souvent en charge une sorte de troisième activité consistant à organiser (par exemple, la garde des enfants) la compatibilité entre leurs activités de travail et les activités domestiques (Prévoist et Messing, 2001).

Conclusion

Le travail est devenu central dans nos civilisations actuelles, mais aussi dans la vie d'une majorité de personnes. Source essentielle de développement pour l'adulte, d'identité sociale et d'autonomie, il peut être aussi un facteur de souffrances face à des organisations du travail changeantes et contraignantes. Les chapitres suivants permettront d'explorer différentes dimensions de la vie au travail dans lesquelles la psychologie du travail et des organisations a développé ses travaux et ses pratiques.

Résumé

- Le travail, qui a pris une place très importante dans nos vies et notre société, n'est pas une caractéristique fondamentale de notre humanité ;
- Depuis deux siècles s'est développé le travail salarié dans un monde d'organisations en perpétuelle transformation ;
- En divisant le travail de différentes manières, en le rendant essentiel pour pouvoir exister en société, les travailleurs ont parfois la possibilité de s'y développer, mais doivent faire face aussi à de nombreuses contraintes et difficultés qui ne permettent pas toujours d'améliorer la vie au travail.

Mots clés

- Travail
- Divisions du travail
- Marchandisation du travail
- Salariat
- Population active
- Chômage
- Temps de travail

Testez vos connaissances

Vrai ou faux

- 1) Le travail productif désigne le travail des salariés et des fonctions administratives qui ne rapportent pas directement de l'argent.
- 2) Le travail improductif est plus valorisé que le travail productif.
- 3) La division du travail est avant tout un fait social.

QCM

- 1) Selon Hannah Arendt, le travail est :
 - a. La création du monde naturel.
 - b. Ce qui permet à l'espèce de continuer à exister.
 - c. Ce qui permet à l'homme de dépasser la condition animale.
- 2) La marchandisation désigne :
 - a. La distinction de la propriété et la gestion des revenus issus de la vente de produits fabriqués sous l'Ancien Régime.
 - b. L'extraction de la force de travail du système de l'Ancien Régime et la distinction de la propriété et la gestion des revenus issus de la vente de produits fabriqués la vente de produits fabriqués.
 - c. Le travail collectif transformé en une marchandise comme une autre.

3) Quels sont les différents types de division du travail ?

- a. Travail productif et travail improductif/travail manuel et travail intellectuel/travail de conception et travail d'exécution/travail qualifié et travail spécialisé.
- b. Travail productif et travail improductif/travail de conception et travail d'exécution/travail manuel et travail intellectuel/travail indépendant et travail salarié/travail qualifié et travail spécialisé.
- c. Travail productif et improductif/ travail de conception et travail d'exécution / travail salarié et travail indépendant / travail manuel et travail intellectuel.

Exercez-vous en ligne



Vrai ou faux

www.lienmini.fr/29904-VF-1



QCM

www.lienmini.fr/29904-QCM-1



Flash-cards

www.lienmini.fr/29904-FC-1

Lectures pour aller plus loin

Arendt, H. (1961). *Condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Lévy (1^{re} éd. 1958).

Castel, R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale*. Paris : Fayard.

ILO (2007). *Tendances mondiales de l'emploi*. Genève : International Labour Office. En ligne :

<http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/download/getb07fr.pdf>.

Marchand, O., & Thélot, C. (1997). *Le travail en France, 1800-2000*. Paris : Nathan.

La psychologie du travail et des organisations

Philippe SARNIN et Bruno CUVILLIER

SOMMAIRE

1. Psychisme et travail30
2. Repères historiques pour la psychologie
du travail32

Dans ce chapitre, vous allez apprendre :

1. à situer le domaine de la psychologie du travail ;
2. quelques repères historiques relatifs à la construction de la discipline.

Introduction

La psychologie du travail et des organisations centre son point de vue sur les phénomènes psychiques vécus par les travailleurs dans les organisations. La relation entre l'activité de travail et le psychisme demande donc à être précisée pour mieux percevoir les champs d'intervention du psychologue.

Nous avons constaté la place essentielle prise par le travail dans la vie de la plupart des individus. Il n'est évidemment pas possible de considérer un travailleur comme quelqu'un qui échangerait simplement une partie de sa force ou de son intelligence contre un salaire. Par sa durée, par les relations sociales qui s'y nouent, par le développement psychologique ou l'identité sociale qui s'y construit, le travail engage totalement le travailleur, que ce soit au niveau de son corps, de ses sentiments et émotions ou de ses représentations. Toutes les dimensions psychologiques sont en quelque sorte convoquées dans l'exercice d'une activité de travail. La réussite ou l'échec, la reconnaissance ou son absence, la possibilité de créer ou son empêchement vont, par exemple, avoir des conséquences déterminantes sur le développement psychologique du travailleur.

1. Psychisme et travail

Certaines approches psychologiques ont surtout mis l'accent sur les dispositions des travailleurs, leur personnalité, leurs compétences pour les choisir (recrutement) ou essayer de mieux les adapter au contexte de travail dans lequel ils évoluent (coaching). Mais on peut également s'interroger sur le rôle des situations de travail qui leur sont proposées ou imposées quant à leurs effets sur le psychisme du travailleur. Quels que soient les approches adoptées ou les enjeux pratiques en question, il faut garder en tête que la relation du salarié à son organisation et à son travail est dynamique, évolutive et doit intégrer une perspective systémique. Ainsi, on ne s'étonnera pas de constater que, bien souvent, la personne façonne son poste de travail, le transforme et fait rarement la même chose que le salarié qui la précédait dans ce poste. De même, ce serait une erreur de « psychologiser » à l'excès en ramenant les difficultés d'un processus de changement au caractère ou à la personnalité des individus qu'on voudrait engager dans ce changement.

« Quel est votre travail ? » : cette question est souvent première lorsque l'on cherche à mieux connaître quelqu'un à l'occasion d'une première rencontre. Elle sert à celui qui la pose pour catégoriser, situer socialement son interlocuteur. Mais la réponse, plus ou moins facile quand on n'a pas de travail ou quand il n'est pas très valorisant, constitue un élément essentiel de l'identité de l'individu.

Dejours (1995) propose de reprendre un schéma, adapté des travaux de Marcel Mauss et François Sigaut, définissant un geste technique « comme un acte traditionnel efficace » (figure 2.1). Un geste technique, c'est un acte qu'un individu accomplit pour essayer de maîtriser le réel, faire face au réel, transformer la matière, et il le fait par rapport à d'autres et par rapport à des règles cohérentes avec son métier (traditions). Ce geste va aussi être évalué par rapport à son efficacité.

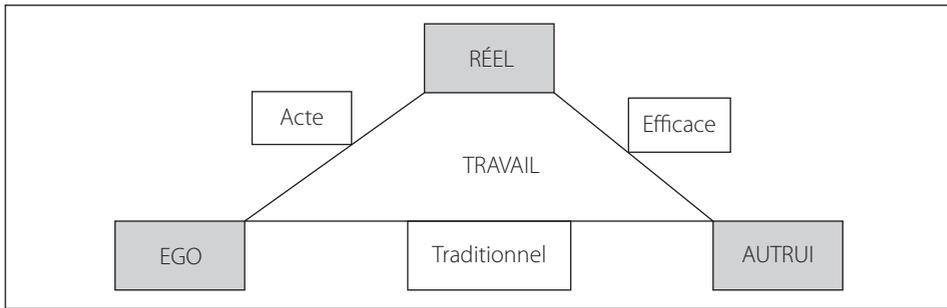


Figure 2.1

Le travail comme « acte traditionnel efficace » (Dejours, 1995).

L'être humain qui travaille, c'est donc toujours un individu qui, par un certain nombre d'actes, de comportements, montrant ou utilisant des savoir-faire, des habiletés, des compétences, essaie de contrôler, de maîtriser le réel, de le transformer, de l'adapter, de le dominer. Mais le travail ne se fait jamais seul face au réel, on est toujours avec des autres ou on travaille toujours pour des autres. Le travail est ainsi réalisé sous le regard d'autrui qui l'évalue, le contrôle, c'est donc toujours une activité sociale. Il n'existe pas de travail solitaire, sans présence, sans regard de la société sur ce que la personne fait. La manière de travailler, de se confronter au réel, est aussi dépendante de la perception que l'on peut avoir des attentes d'autrui.

La personne est ainsi jugée par les autres de deux façons, soit du côté de sa manière de faire (respect des règles et traditions du métier, beauté du geste, apport qui fait progresser le métier) et cela correspond à un jugement venant surtout des pairs, des gens du même métier. Soit elle est plutôt considérée sous l'angle de l'efficacité, de la performance, de l'utilité, et c'est plutôt le point de vue de la hiérarchie ou des clients.

Les différentes disciplines qui s'intéressent au travail, comme l'ergonomie, la psychologie, la gestion et la sociologie, sans être clairement et étroitement distinctes, se polarisent avec des nuances sur l'une ou l'autre des composantes de ce schéma. La sociologie examine comment les gens travaillent entre eux. La gestion s'intéresse plus à la performance, à la productivité du travailleur. L'ergonomie est plutôt centrée sur le poste de travail, sur la manière selon laquelle l'individu arrive à faire ce travail. L'ergonomie n'est pas uniquement centrée sur l'individu, elle tient compte aussi du collectif. La psychologie s'intéresse plus particulièrement à la fonction psychologique du travail (Clot, 1999a), en quoi le travail peut aussi être une source de développement pour l'individu.

Se sentir bien ou mal à son travail n'est pas seulement lié à la confrontation au réel, mais aussi à la façon dont cette confrontation est reconnue par les autres. Les travailleurs dans les mines de charbon, par exemple, travaillaient dans des conditions difficiles (sous terre, dans la poussière, risquant la silicose), la confrontation avec le réel était dure. Néanmoins, chaque mineur avait l'espoir que ses enfants pourraient intégrer la mine, ils étaient fiers de leur travail et obtenaient à travers celui-ci une reconnaissance importante. En comparaison, on peut prendre l'exemple d'une secrétaire administrative dans une caisse d'assurances qui occupe un superbe bureau avec

de grandes baies vitrées, de la moquette, la climatisation, etc., et dont l'activité n'est pas trop intensive. La confrontation avec le réel n'est pas très dure, l'effort n'est pas extraordinaire. Cependant, tous les mois elle se met quelques jours en arrêt maladie, elle déprime, elle prend des médicaments pour s'endormir, etc. On pourrait se dire que, par rapport aux mineurs, elle a une situation privilégiée. Mais il s'avère que son supérieur hiérarchique accorde très peu d'attention à ce qu'elle fait. Malgré ses efforts pour bien faire son travail, son supérieur ne lui exprime aucune appréciation, ni positive, ni même négative sur ce travail. Souvent, il oublie de l'informer de décisions qui pourtant la concernent. Quoi qu'elle fasse, elle a donc l'impression que son effort n'a pas de sens. Et il faut peu de choses pour qu'elle en vienne à penser que son travail, et peut-être sa vie, n'a pas de sens.

Pour comprendre les effets psychologiques du travail sur une personne, il faut donc aussi examiner attentivement comment les autres, la situation sociale, ont permis de donner, de construire un sens particulier qui affecte le travail effectué.

2. Repères historiques pour la psychologie du travail

Nous nous limiterons dans le cadre de cet ouvrage à poser quelques jalons d'une histoire de la psychologie du travail. Le lecteur intéressé pourra approfondir cette thématique en consultant des travaux plus spécialisés (Le Bianic, 2007 ; Billiard, 2001 ; Clot, 1999b ; Leplat, 1993 ; Paicheler, 1992 ; Resche-Rignon, 1984 ; Reuchlin, 1954, 1955, 1971).

2.1. Les fondateurs

À la fin du XIX^e siècle se développe une psychologie nouvelle, qui aspire à s'affranchir d'un héritage philosophique. Ses représentants, Francis Galton en Angleterre et Wilhelm Wundt en Allemagne, sont très largement influencés par les méthodes de la physiologie et privilégient l'étude du comportement humain à l'intérieur des laboratoires. Ils contribuent à développer une psychologie qui se veut objective et expérimentale. Dans leur sillage, certains scientifiques tels Édouard Toulouse (1865-1947) en France, et Hugo Münsterberg (1863-1916), psychologue allemand installé à l'Université de Harvard, engagent une rupture supplémentaire : ils optent pour le laboratoire « grandeur nature » qu'est l'usine pour étudier le comportement humain au travail. Münsterberg, considéré comme le fondateur de la psychologie du travail, développera un programme qualifié de « psychologie industrielle », détaillé dans deux ouvrages publiés en 1912 et 1913.

Ces pionniers, soucieux de traiter de problèmes « concrets » dans le champ du travail et de l'éducation (réduction de la fatigue, amélioration des conditions de travail, prévention des accidents, formation professionnelle, docimologie¹, prophylaxie

1. Ce terme, forgé par Piéron, désigne la science des concours et examens.

des conflits sociaux, etc.), décident de fonder le mouvement psychotechnique dont les réalisations ont surtout porté sur la sélection et l'orientation professionnelle. Ses méthodes s'appuient dans un premier temps sur l'analyse du travail, pour concevoir des tests psychologiques et physiologiques visant à évaluer la qualité des opérateurs. Cette analyse du travail ne se limite pas à une observation extérieure de l'opérateur, mais peut passer par un engagement du chercheur dans l'apprentissage du métier à étudier. Ainsi, Lahy (1872-1943) et Pacaud (1902-1988) recourent volontiers à l'auto-observation et à l'introspection, car la pratique du métier « permet d'avoir accès aux aspects de la tâche qu'une étude analytique ferait disparaître, par exemple, aux difficultés nées des très fréquents changements d'activité » (Pacaud, 1954).

2.2. *Un projet social*

Ce mouvement animé en France par Toulouse et ses disciples est porté par un projet social qui aspire à construire une société organisée rationnellement sur la base des « aptitudes » individuelles. Cette ambition d'une affectation sociale des travailleurs se justifie selon Toulouse (1906), « car l'intérêt de la société est que chacun soit à sa place, à sa vraie place ». Il suggère, dès 1906, la création d'un « Laboratoire du Travail » qui non seulement déterminerait les aptitudes nécessaires à l'exercice d'un métier, mais pourrait éclairer sur une mise en place de nouvelles conditions de travail. Entouré de nombreux disciples regroupés au sein de « l'école française de psychotechnique » (Huteau, 2002), il promeut des recherches qui s'inscrivent dans un projet politique humaniste, positiviste et scientiste. Cette nouvelle approche scientifique qu'est la psychotechnique est définie par Piéron (1950-60, p. 7) comme « la discipline qui régit l'application aux problèmes humains des données de la psychophysiologie par l'emploi d'un ensemble de méthodes rigoureusement scientifiques et principalement des méthodes psychométriques ». Elle s'intéresse plus spécifiquement à deux domaines :

- la **fatigue** qui est abordée progressivement d'un point de vue purement physiologique à un point de vue psychologique ;
- la détection des **aptitudes professionnelles**, qui permet le repérage des « signes de la supériorité professionnelle », préalable à la mise en place de procédures de sélection et d'orientation.

Cette psychotechnique naissante ambitionne de promouvoir le savant, comme arbitre des conflits sociaux, ainsi que le suggère, en 1922, Lahy, un de ses représentants : « Patrons et ouvriers ont un égal intérêt à organiser scientifiquement le travail industriel. Dans l'usine nouvelle, seul le concours d'un homme de laboratoire, dégagé des intérêts des parties, sera susceptible d'établir quelques règles du travail adaptées aux possibilités physiques des travailleurs... ».

Cette position d'expertise pour la résolution des conflits du travail porte principalement sur les relations patrons/ouvriers, mais peut également concerner les relations hommes/femmes au travail.

2.3. Une opposition marquée au taylorisme

Outre ce positionnement au-dessus des classes sociales, la psychotechnique s'oppose au taylorisme qu'elle accuse de manquer de rigueur scientifique et d'être au service du patronat. Le système taylorien se désintéresserait des lois physiologiques du corps humain au travail, au profit d'une approche guidée par la seule recherche de la production maximale. Cette critique est vive sous la plume de Lahy (1916, pp. 183 et 140) qui reproche à l'organisation scientifique du travail d'assimiler l'ouvrier à une machine : « Elle applique au travail mécanique et au travail humain la même méthode de mesure. La méconnaissance du fonctionnement interne du moteur humain empêche d'assigner des signes objectifs à la fatigue. Elle ne tient pas compte de la valeur propre de chaque ouvrier en dehors de la rapidité des mouvements. » Et d'ajouter : « Le désir d'obtenir le maximum de rendement place les ouvriers dans les conditions les plus désavantageuses pour leur santé. »

Un autre front de critiques venant des travaux psychosociologiques d'Elton Mayo se développera aux États-Unis à partir de 1930.

2.4. Un développement inégal selon les pays

La création de laboratoires psychotechniques d'entreprises dans le secteur des transports aura un développement très variable selon les pays. Relativement difficile et lente en France (Turbiaux, 1999), elle connaîtra dans un premier temps le désintérêt des chefs d'entreprise surtout préoccupés de la sélection des ouvriers qualifiés, qui s'opérait sur essai professionnel. Les investissements pour se doter d'un laboratoire de psychophysiologie ne se justifiaient pas pour une main-d'œuvre non qualifiée, excepté pour la prise en compte de la sécurité. Il faudra attendre 1924 pour qu'une première entreprise, la STCRP (Société des transports en commun de la région parisienne), crée, sous la direction de Lahy, un service psychotechnique œuvrant à la sélection des conducteurs de tramways. À cette époque, de nombreuses villes européennes (Amsterdam, Barcelone, Bruxelles, Milan) et américaines (Philadelphie) avaient déjà franchi le pas. S'ensuit la création des services psychotechniques chez Renault (1928), Citroën (1929) et au sein de la Compagnie des chemins de fer du Nord (1932). En 25 ans, une trentaine de grandes entreprises ouvriront de tels services.

Parallèlement à cet engagement sur les lieux de travail, les psychotechniciens, sous l'impulsion d'Henri Piéron (1881-1964) et d'Henri Laugier (1888-1973), investissent l'orientation professionnelle. On verra la création en 1928 de l'Institut national d'orientation professionnelle (INOP), qui délivrera un diplôme nécessaire pour exercer dans les centres d'orientation professionnelle. Notons également la fondation, en 1927, du premier éditeur français de tests, les Établissements et Applications Psychotechniques² (EAP) ainsi que la création en 1933, par Lahy et Laugier, d'une revue de première importance dans le champ du travail, intitulée *Le Travail humain*.

2. Pour faire face aux demandes des entreprises de se doter du matériel nécessaire au bon fonctionnement de leur service psychotechnique, Guyot et Lahy fondèrent les « Établissements

2.5. Un concept central : l'aptitude

On utilise volontiers dans le langage commun le terme d'aptitude, qui peut désigner une disposition à effectuer telle ou telle chose. Ce concept a occupé une place centrale chez les psychotechniciens, qui ont longuement débattu et manifesté des approches divergentes. Les débats autour d'une définition des « aptitudes » ne sont pas sans rappeler ceux qui ont agité plus récemment les spécialistes et praticiens au sujet de la compétence.

Piéron (1949) définit les aptitudes comme « dispositions constitutionnelles que l'on devrait s'efforcer de mettre en évidence, et qui permettraient de fonder un pronostic en ce qui concerne le niveau probable de la capacité qui serait obtenue à la suite d'une certaine formation éducative, d'un certain apprentissage ». Il postule l'existence, chez tous les individus, du même répertoire d'aptitudes. En revanche, chacune de ces aptitudes est inégalement développée chez des individus différents. On peut ainsi procéder à l'évaluation de ces aptitudes par le biais des tests, qui présentent des tâches, dans lesquelles les apprentissages interviennent assez faiblement. Si les psychotechniciens reconnaissent une stabilité des aptitudes, le rôle de l'hérédité ou du milieu diverge dans l'appréciation des différences observées chez les individus. L'école anglaise, dans la tradition de Galton et Darwin, explique ces différences principalement par l'hérédité, alors que l'école française est plus nuancée et intègre le rôle de l'environnement. Pourtant, ce qui faisait la richesse d'une approche inspirée de l'analyse du travail cède le pas progressivement à une centration sur l'aptitude.

Ainsi, la construction des tests, envisagés pour la fabrication des référentiels d'analyse du travail enrichis des dialogues avec les opérateurs, glisse vers des pronostics d'aptitudes. Ceux-ci s'attachent à évaluer les capacités du sujet à s'adapter à la situation et non la situation devant s'adapter au sujet. Ce mouvement s'amplifie après la Seconde Guerre mondiale, comme le précise Pacaud en 1954 : « Nous assistons aujourd'hui à ce fait inquiétant, que l'extension extrêmement rapide des implications psychotechniques aboutit à l'abandon, par certains, de l'analyse du travail. La plupart s'en affranchissent en portant préjudice, aussi bien à l'enrichissement des connaissances dans le domaine de la psychologie du travail, qu'à l'efficacité des techniques psychologiques pour l'industrie qui les utilise. Si l'expérimentation en psychologie appliquée ne peut dépasser l'étape de testation automatique, elle signera sa fin par l'arrêt de son évolution. » Le passage progressif de l'analyse détaillée du travail à une application et à une systématisation des tests amène Clot (1999b) à préciser : « Une psychotechnique de l'aptitude supplantant effectivement la psychotechnique du travail et l'engagement scientifique des psychologues dans "l'innovation sociale" s'est soldée par des résultats pour le moins équivoques. » Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la psychotechnique bénéficie d'une audience au sein de grandes entreprises tout en faisant l'objet de critiques de plus en plus sévères.

d'applications psychotechniques », dont le but était la construction et la commercialisation d'« appareils psychotechniques ».

2.6. Une mise en cause de la psychotechnique

Ces critiques étant multiples, nous nous limiterons à certaines d'entre elles, avancées par un psychologue du développement, un psychologue différentialiste, un sociologue et enfin des psychologues inscrivant leurs travaux dans le champ d'une psychologie du travail.

Ainsi, il est reproché aux psychotechniciens de sous-estimer les phénomènes d'apprentissage et de s'intéresser davantage, comme le souligne Wallon (1946, p. 67), à la technologie de la mesure qu'à l'analyse du travail : « Entre l'objet à mesurer et la mesure, il faut choisir. Si c'est elle qui l'emporte dans l'esprit du chercheur, il saura dire seulement de l'objet qu'il est conforme ou non. »

Reuchlin (1971), quant à lui, note deux difficultés majeures repérables dans une psychotechnique défendue par Piéron :

- « d'une part, une mesure scientifique des possibilités constitutionnelles au sens strict n'est pas possible dans la mesure où aucun test n'est complètement indépendant des influences immédiates et temporaires du milieu scolaire ou familial ;
- d'autre part, établir objectivement les aptitudes requises pour l'exercice d'une certaine activité n'est pas une tâche simple, d'autant que les exigences d'un métier évoluent très vite à notre époque ».

D'autres difficultés portent sur la naturalisation des aptitudes. Naville (1904-1993) remet en cause une orientation professionnelle qui prétend pouvoir affecter la personne à la place correspondant à ses aptitudes. Or, celles-ci n'existent pas en tant que telles, elles sont le résultat « d'interactions entre le milieu socio-économique (régime de production) et les organismes individuels, entre les formes biologiques et sociales des groupements humains ». Ainsi, cette notion d'aptitude, repérable chez l'individu antérieurement à toute expérience professionnelle, est illusoire. Il parle plus volontiers d'« adaptitude » qui traduit les capacités d'adaptation à l'œuvre dans tous les aspects de l'activité humaine. Pour Faverge et Ombredane, auteurs d'un ouvrage majeur paru en 1955, intitulé *L'analyse du travail*, l'aptitude doit être perçue comme le résultat de l'activité et non l'origine du comportement de l'activité. L'analyse du travail en termes d'aptitudes « relève à la fois le caractère artificiel des aptitudes de référence et la superficialité de l'analyse » (Leplat, 1993, p. 125). Dans la mouvance de la révolution cognitive en psychologie, ils vont se centrer sur l'organisation interne du professionnel (représentation fonctionnelle) qui s'interpose entre le stimulus et la réponse. Faverge soutient que le travail est une conduite humaine, qui s'adapte aux situations et donne lieu à de l'apprentissage. Leplat introduit la distinction princeps entre ce qui, dans le travail, relève de la tâche prescrite et de l'activité : il y a toujours plus dans le travail réel que dans la tâche prescrite.

2.7. *L'apport de la psychologie cognitive et des travaux de l'école russe*

La prise en compte et l'analyse des processus mentaux ouvriront de nombreuses perspectives tant dans le champ de la psychologie du travail que dans des disciplines proches comme l'ergonomie cognitive ou la psychologie ergonomique. Elle s'opérera également à travers les apports de la psychologie sociale, avec entre autres la création par Moscovici au sein de l'AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) d'un des premiers laboratoires de psychologie du travail, axé sur la formation des adultes. Si ces apports sont extrêmement féconds, il nous semble indispensable d'y ajouter également les contributions de nombreux psychologues russes.

Dans un article publié en 1979, intitulé « Éléments d'un cadre d'analyse de l'activité : quelques conceptions essentielles de la psychologie soviétique », Alain Savoyant fait connaître en France les travaux des psychologues russes du travail. Cette école russe a été à l'origine, dans les années 1920-1930, d'une théorie de l'activité dont les influences seront importantes tant en France (Béguin, 1994 ; Rabardel, 1995 ; Wisner, 1995) qu'à l'étranger (Engeström, 1987 ; Kuutti, 1991 ; Nardi, 1996). Elle apparaît de manière assez répandue dans la littérature anglo-saxonne, comme référence de base dans le domaine du travail ou de l'apprentissage coopératif utilisant les technologies. Outre les auteurs comme Vygotsky et Leontiev, nous pouvons citer d'autres théoriciens (Galpérine, Ochanine, Lomov, Luria, Rubinstein) qui ont porté un intérêt particulier à la dimension cognitive présente dans l'activité professionnelle. On recourt ainsi à la théorie de l'activité pour analyser des situations de travail de plus en plus complexes (dynamiques) et de plus en plus collectives.

2.8. *La constitution d'une « psychopathologie du travail »*

En France, dans les années 1950, quelques psychiatres militent pour rendre l'institution asilaire plus humaine. Influencé par la psychiatrie sociale³ (Billiard, 1998, 2001), ce mouvement de « psychopathologie du travail » s'intéresse au travail dans un contexte d'essor important du taylorisme. Les fondateurs (Le Guillant ; Sivadon ; Veil) étudient le rôle du travail dans l'émergence de troubles psychiques. À travers de nombreuses recherches, ils soulignent la difficile adaptation de certains sujets aux situations professionnelles, lesquelles peuvent contribuer au développement de névroses de travail. D'autres études (Veil, 1964) se centrent sur la capacité du sujet à supporter l'organisation et les normes de travail. En s'appuyant sur les travaux de Friedman et de Touraine sur la parcellisation du travail, Veil (1964) redonne toute son importance à l'organisation du travail comme source de désadaptation.

3. Ce courant s'inscrit dans la tradition de la psychiatrie sociale, portée par Toulouse. Le lecteur intéressé pourra se reporter à l'ouvrage de Huteau (2002).

Au sein de ce mouvement, Le Guillant « rompt progressivement avec une approche linéaire des troubles. Entre la cause et l'effet, il y a toujours l'activité "dramatisée" d'un sujet » (Clot, 2001). Cette clinique sensible aux conditions sociales de l'exercice du travail s'attache à prendre en compte les conflits vécus par l'individu. Parmi les nombreuses recherches, on citera en 1956 *La névrose des téléphonistes*, qui permet à Le Guillant d'identifier un syndrome subjectif commun de la fatigue nerveuse. Ainsi, il relate qu'aux sonneries du métro, les personnes concernées disent « allo » mécaniquement. Cette contamination de la sphère privée par la sphère professionnelle est un des nombreux signes de cette névrose. Toutefois, le syndrome décrit par les téléphonistes ne leur est pas propre, mais concerne « tous les emplois comportant, avec ou sans fatigue musculaire, un rythme excessivement rapide des opérations ainsi que des conditions de travail objectivement ou subjectivement pénibles, mécanisation des actes et monotonie, surveillance étroite, rapports humains dans l'entreprise altérés » (Le Guillant, 1956, p. 146). Le Guillant a lu avec intérêt les recherches empiriques de Pacaud sur le travail des téléphonistes. Il ne partage toutefois pas les conclusions avancées, qui suggèrent, face à ce travail difficile, la nécessité d'élever le niveau des aptitudes. Le Guillant opte préférentiellement pour une mise en cause de l'organisation du travail quand le rythme de travail est intenable et entreprend ainsi de montrer l'aliénation de l'être humain par le travail.

Une autre recherche porte sur « les incidences psychopathologiques de la condition de bonne à tout faire » (1963). Ces femmes, issues généralement de la province ou du sud de l'Europe, vont travailler dans les intérieurs bourgeois pour améliorer leur situation sociale. Or elles ne découvrent que l'illusion d'une transformation de leur propre existence et développent un ressentiment, voire une haine à l'égard du maître, qui génère une culpabilité.

Le Guillant parle à ce propos d'une « comptabilité du donné et du reçu » qui traduit l'engagement pour un milieu dont on reçoit peu de reconnaissance, si ce n'est une transparence. Il évoque le concept de **ressentiment lié à la condition sociale** qui se développe non seulement dans le travail, mais également à travers les rapports sociaux dans lesquels le monde du travail est pris. Enfin, comme le souligne Lhuillier (2006), la psychopathologie du travail a permis d'ouvrir deux perspectives :

- avec P. Sivadon et C. Veil, une clinique du sujet dans ses rapports au travail ;
- avec L. Le Guillant, une clinique des situations de travail.

Dans le prolongement de ce courant, Dejours inscrit ses recherches en s'appuyant sur les apports conjoints de la psychanalyse et de la sociologie compréhensive. Il renonce toutefois, en 1994, au terme « psychopathologie du travail » pour celui de « psychodynamique du travail ». Ce changement d'appellation traduit l'intérêt pour l'objet qu'est la normalité et une prise en compte non seulement de la souffrance, mais également du plaisir dans le travail.

Enfin, on peut citer les travaux de la clinique de l'activité⁴, courant de recherche et d'action qui s'intéresse à la mobilisation subjective en situation professionnelle. Comme

4. Nous renvoyons le lecteur au chapitre 8 de cet ouvrage, traitant de cette approche.

le suggère Y. Clot (1995), son représentant, ce sont des cliniciens confrontés « aux conduites concrètes de femmes et d'hommes aux prises avec les conflits de la réalité qu'ils veulent comprendre, s'expliquer, et résoudre en cherchant à trouver une signification à leurs efforts ». La clinique de l'activité tente de concilier la psychopathologie du travail et l'ergonomie de tradition francophone et se réfère aux travaux de Vygotsky et Bakhtine. Cette clinique de l'activité s'inscrit dans un courant plus large appelé clinique du travail, présenté de façon complète dans l'ouvrage de Lhuilier (2006).

Conclusion

Porteur d'un projet social, la psychotechnique ambitionnait au début du xx^e siècle de diminuer « les déclassés et les mécontents » (Binet, 1909) en les orientant vers des emplois conformes à leurs aptitudes. Son approche scientifique fondée sur les apports de la physiologie et de la psychologie expérimentale a été progressivement éclipsée pour privilégier, à l'issue de la Seconde Guerre mondiale, une psychotechnique au service de la rationalisation industrielle. Wallon situe le développement de la psychologie du travail dans une demande sociale, marquée par le taylorisme et la parcellisation du travail d'exécution : « Les premières applications réelles de la psychologie dans le domaine du travail paraissent avoir eu pour origine, non pas un programme théorique, mais les besoins de l'industrie et le désir de rendre la main-d'œuvre plus productive » (Wallon, 1946, p. 13).

On assistera dans les années 1960 à une remise en cause de cette psychotechnique par la psychologie cognitive, soucieuse de prendre en compte les processus de traitement de l'information, du professionnel engagé dans une tâche. Le terme « psychotechnique » sera progressivement éclipsé au profit de « psychologie appliquée » et, à partir des années 1970, de celui de « psychologie du travail ». Outre ce changement d'appellation, la psychologie du travail élargit son action à d'autres types d'intervention (recrutement, formation, gestion des ressources humaines, ergonomie, etc.) tout en s'enrichissant des apports de la psychologie sociale, de la psychosociologie et de la psychologie clinique. La lecture de l'ouvrage *Les histoires de la psychologie du travail*, coordonné par Clot, donne une bonne perception de la multiplicité des approches théoriques dont peut relever la psychologie du travail. Signe de richesse, cette multiplicité peut également questionner sur le manque d'unité d'une discipline, sollicitée fréquemment ces dernières années, face « aux désordres du travail » (Askenazy, 2004). L'enjeu est probablement de produire un discours audible, non pas en promouvant la seule adaptation de l'homme au travail, mais en portant une démarche qui s'inspire du questionnement de Wisner en 1971 : « À quel homme le travail doit-il être adapté ? »

Résumé

- La psychologie du travail et des organisations s'intéresse à toutes les dimensions psychologiques convoquées dans l'exercice d'une activité de travail ;
- Les pionniers de la psychologie du travail étaient des scientifiques soucieux de trouver des applications pratiques à une psychologie expérimentale développée en laboratoire ;
- Portés par un projet social, ils abordent la question de la sélection et l'orientation par le biais de l'évaluation des aptitudes ;
- Ils analysent le travail dans les conditions où il s'effectue, pour mettre au point des tests psychologiques et physiologiques ;
- En perte d'influence, ce courant a progressivement laissé place aux approches cognitives, sociales ou cliniques du travail.

Mots clés

- Acte traditionnel efficace
- Psychotechnique
- Aptitudes
- Psychologie industrielle
- Taylorisme

Testez vos connaissances

Vrai ou faux

- 1) La psychotechnique reproche au Taylorisme de se désintéresser des lois physiologiques du corps humain au quotidien.
- 2) La psychotechnique s'intéresse plus spécifiquement à deux domaines : la fatigue et la détection des aptitudes professionnelles.
- 3) La clinique de l'activité est un courant de recherche et d'action qui s'intéresse à la mobilisation subjective en situation professionnelle.

QCM

- 1) Un acte traditionnel efficace désigne :
 - a. Un geste technique accompli pour essayer de maîtriser le réel par rapport à des règles cohérentes avec un métier spécifique.
 - b. Le geste posé par un individu qui utilise son savoir-faire afin d'être le plus efficace possible dans le cadre d'un métier spécifique.

- c. Un acte posé par un individu qui montre et utilise des savoir-faire, afin de contrôler, transformer, et dominer le réel par rapport à des règles cohérentes avec son métier.
- 2) La psychotechnique définie par Piéron désigne :
- a. La discipline qui régit l'application aux spécificités humaines des données de la psychophysiologie par l'emploi d'un ensemble de méthodes rigoureusement scientifiques et principalement des méthodes psychométriques.
 - b. La discipline qui régit l'application aux problèmes humains des données de la psychophysiologie par l'emploi d'un ensemble de méthodes rigoureusement scientifiques et principalement des méthodes psychométriques.
 - c. La discipline qui régit l'application aux problèmes humains des données de la psychopédagogie par l'emploi d'un ensemble de méthodes rigoureusement scientifiques et principalement des méthodes psychométriques.
- 3) Le terme aptitude désigne dans le langage commun :
- a. Une disposition à effectuer certaines choses.
 - b. Une disposition constitutionnelle.
 - c. Une disposition d'apprentissage.

Exercez-vous en ligne



Vrai ou faux

www.lienmini.fr/29904-VF2



QCM

www.lienmini.fr/29904-QCM-2



Flash-cards

www.lienmini.fr/29904-FC-2

Des lectures pour aller plus loin

- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail. L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : La Dispute.
- Clot, Y. (Ed.) (2002). *Les Histoires de la psychologie du travail. Approche pluridisciplinaire*, 3^e éd. Toulouse : Octarès.
- Huteau, M. (2002). *Psychologie, psychiatrie et société sous la Troisième République : la biocratie d'Édouard Toulouse, 1865-1947*. Paris : L'Harmattan.
- Lhuillier, D. (2006). *Clinique du travail*. Toulouse : Érès.

L'individu et l'organisation

Philippe SARNIN et Marc-Éric BOBILLIER-CHAUMON

SOMMAIRE

1. La « science du travail » 44
2. Théories des organisations 48
3. L'effet Hawthorne et l'école des relations
humaines 54
4. L'approche formelle des organisations 56
5. L'approche sociotechnique 59
6. Pouvoir, autorité et management 62
7. Culture organisationnelle et identité
professionnelle 75
8. Les « nouvelles » formes d'organisation 77

Dans ce chapitre, vous allez apprendre :

1. les grands modèles d'organisation du travail ;
2. les théories se proposant de rendre compte des différentes formes d'organisation ;
3. les approches psychosociologiques de l'organisation du travail et des relations de travail ;
4. les approches en termes de pouvoir et de culture des organisations.

Introduction

Organiser le travail consiste à le répartir, à le « diviser », mais aussi, dans le même temps, à coordonner ces tâches séparées pour aboutir à un produit ou à un service cohérent. Les penseurs de l'organisation du travail ont ainsi oscillé entre une réflexion plus orientée sur la division du travail (Taylor, Ford) et une autre plus préoccupée de coordination (Fayol, Ohno). Il n'est, à vrai dire, pas évident de construire un équilibre entre ces deux volontés souvent contradictoires. L'accentuation de l'un ou l'autre aspect crée en effet des conséquences négatives pour l'autre. Par exemple, plus le travail est divisé, plus il devient difficile et même très coûteux de le coordonner. Néanmoins, les différentes approches que nous allons évoquer nous montrent aussi l'infinie diversité des manières d'organiser le travail. Il n'y a pas de bonne solution valable en tout temps et en tout lieu. Les marges de manœuvre sont importantes pour organiser le travail autrement, même s'il apparaît souvent difficile de changer une organisation en place depuis des années.

1. La « science du travail »

1.1. *Taylor et l'O.S.T.*

Taylor (1856-1915) n'est pas un psychologue, c'est un ingénieur. Mais en proposant une conception de l'organisation du travail, il est aussi porteur d'une vision de l'homme au travail, d'une sorte de psychologie naïve des comportements humains et de leurs motivations. La gestion des ateliers (*shop management*) qu'il propose et met en œuvre dans certaines entreprises a pour objectif de réconcilier l'ouvrier et le patron. L'ouvrier qui essaie de gagner de l'argent en faisant le moins d'effort possible et le patron qui essaie de mieux faire travailler le salarié en lui donnant le moins d'argent possible. Pour Taylor, il y a un conflit inévitable dans la relation ouvrier/employeur. On ne peut les réconcilier qu'au travers d'une démarche « scientifique » de conception de la meilleure façon de travailler (*one best way*). Il s'agit d'éviter la « flânerie systématique de l'ouvrier » et d'augmenter la productivité, à la fois pour améliorer les bénéfices des employeurs et pour dégager plus de ressources pour pouvoir mieux payer les employés. Taylor propose donc des instruments d'observation, d'analyse et de rationalisation du travail dont le chronomètre reste l'un des symboles majeurs. Pour trouver la meilleure façon de travailler, il faut mesurer le travail, le découper en tâches simples, examiner celles qui peuvent être supprimées. Le « bureau des méthodes » est le service qui a pour mission de concevoir les postes de travail et les tâches à effectuer (« gammes opératoires ») les plus efficaces. Le principe de base consiste dans une division très poussée du travail : plus une personne fait une tâche simple, plus elle la répète et plus elle devient donc performante. La fonction du chronométrateur est de construire les normes de temps relatives à ces tâches afin de réduire le « temps de cycle » et d'éviter les opérations inutiles et coûteuses en temps.

Cette spécialisation des tâches pour les travailleurs qui les exécutent, mise au point par des concepteurs, introduit une différenciation par rapport à une organisation du travail artisanale où le compagnon conçoit lui-même les tâches qu'il réalise. Dans le taylorisme, des prescriptions sont transmises au travailleur et il est salarié pour les appliquer. Ce type de travail est alors accessible à des personnes très peu formées, les temps d'apprentissage étant très courts. De même, on n'encourage pas chez le travailleur le développement de compétences plus vastes que celles exigées par la tâche prescrite. Il reste que l'employeur doit trouver un système pour motiver l'ouvrier à respecter, voire à dépasser les temps qui lui sont alloués. Le salaire au rendement, aux pièces, permet généralement d'atteindre cet objectif faisant reposer toute la politique de motivation sur les gains financiers.

Le taylorisme s'est surtout développé au début du xx^e siècle aux États-Unis puis, après la Seconde Guerre mondiale, en Europe. Dans les activités tertiaires, il s'est aussi particulièrement étendu à la fin du xx^e siècle. D'une certaine façon, ce modèle d'organisation du travail a été particulièrement adapté pour l'embauche de travailleurs sans compétences industrielles et ne parlant pas forcément la langue de leur pays d'accueil. Le taylorisme correspondait à un contexte d'immigration aux États-Unis. Il a souvent aussi permis à d'anciens agriculteurs d'accéder au monde du travail de l'industrie. La diffusion a aussi été favorisée par les situations de guerre. Pendant la Première Guerre mondiale, la fabrication d'armes et de munitions en grandes quantités a été rendue possible en utilisant les méthodes tayloriennes pour faire travailler les femmes à ces fabrications pendant que les hommes combattaient.

En Europe, ces méthodes ont été importées grâce au plan « Marshall » et aux « missions de productivité » qui finançaient des voyages aux États-Unis pour que les ingénieurs apprennent les méthodes de travail américaines. Différents organismes de formation et sociétés savantes vont permettre d'essaimer ensuite assez rapidement ces méthodes dans les entreprises européennes.

Les raffinements des prescriptions élaborées par les techniciens et ingénieurs des bureaux des méthodes peuvent être illustrés par les exemples suivants :

- la méthode « Bedaux » (industriel américain, 1888-1944) qui affecte des points en fonction du temps de cycle demandé au travailleur, points qui servent ensuite de base pour l'établissement du salaire. Un travail avec un temps de cycle assez long est mieux payé, car il signifie un travail plus complexe ;
- la méthode « Michelin » consiste à analyser, en l'observant et le chronométrant, le travail d'un ouvrier. En mesurant le temps pris pour chaque opération, geste, demande d'information, déplacement de l'ouvrier, on peut ainsi faire ressortir tous les éléments « non productifs » qui seront ensuite éliminés en aménageant le poste de travail, en clarifiant les consignes, en limitant les déplacements nécessaires, en facilitant l'accès aux pièces, etc. Les gains de temps peuvent être très importants (réduction de 70 % du temps de cycle, par exemple) ;
- la méthode « M.T.M. » (en français : Méthode des Temps et Mouvements) repose sur la décomposition des mouvements nécessaires à l'opérateur pour réaliser sa tâche, cela à partir d'un enregistrement cinématographique de son activité. Des tableaux donnent une sorte de temps standard pour chaque mouvement

(« prendre un objet », « se lever », « lever un bras », etc.) qui va permettre de définir le temps de cycle prescrit. Huit groupes de mouvements comprenant 262 mouvements de base sont ainsi répertoriés avec pour chacun le temps « normal » pour l'accomplir.

Le taylorisme essaie de définir le plus rationnellement possible les postes de travail indépendamment des personnes qui vont les occuper. Une nouvelle discipline va s'attacher à choisir les personnes les plus adaptées à ces postes de travail ainsi conçus : la « psychotechnique ».

1.2. La naissance de la « psychotechnique »

La nécessité de sélectionner des ouvriers, de ne pas affecter n'importe qui à n'importe quel poste, va de pair avec le système d'organisation taylorien. Il s'agit de trouver « the right man at the right place ». Là aussi, la science sert de repère, d'instrument et de source de légitimation. Taylor recommandait de sélectionner les travailleurs selon leurs aptitudes : « avec un peu d'entraînement, chacun peut devenir excellent au moins à un poste de travail ».

Dès 1910, aux États-Unis, on voit arriver les psychologues en usine pour essayer de régler l'absentéisme et la rotation du personnel. Pour Taylor, si les gens s'absentaient de l'entreprise, c'est qu'ils n'étaient pas affectés au bon endroit. Les psychologues étaient appelés à la rescousse pour mieux choisir les personnes qui correspondent bien aux aptitudes. On ne remettait pas en cause l'organisation du travail puisqu'elle était scientifique. Là aussi, la guerre a eu un rôle important dans la mise au point et le succès des instruments psychotechniques. Pendant la Première Guerre mondiale, la psychométrie était utilisée pour affecter les militaires sur des postes. Entre les deux guerres, des tests construits pour le recrutement des militaires ont été utilisés dans l'industrie. Sont donc créées de nouvelles fonctions de spécialistes du facteur humain, de la psychométrie, qui vont sélectionner les personnes et décider des affectations de poste.

Historiquement, on peut situer ces approches, concepts et instruments de mesure, comme un héritage de la psychologie scientifique de Wilhelm Wundt (1832-1920). Hugo Münsterberg (1863-1916) est le fondateur du domaine de la psychologie expérimentale appliquée au travail (études sur la fatigue, l'attention, la charge de travail, etc.). En 1913, il publie *Psychology and Industrial Efficiency*. À cette époque, on commence donc à parler de « psychologie industrielle » comme une branche de la psychologie expérimentale appliquée au monde industriel. En 1925, Charles Myers popularise les termes d'« *industrial psychology* ». Aux États-Unis, encore actuellement, on parle moins de « psychologie du travail et des organisations » que de « psychologie industrielle et organisationnelle » (*I/O Psychology*).

En 1917 est créée l'association internationale de psychologie appliquée (IAAP). Sa première « division », qui reste encore la plus importante, est celle de la psychologie industrielle. Elle publie le *Journal of Applied Psychology* où l'on trouve beaucoup d'articles sur le monde du travail. À partir de 1919, James Cattell développe une société,

Psychological Corporation, qui aura comme objectifs de faire connaître la psychologie du travail, mais aussi de vendre des tests psychotechniques.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, beaucoup d'études ont été menées sur les conditions de travail des pilotes d'avion et de char. Il s'agit d'analyser le facteur humain dans la conduite de machines complexes. On parle alors de « *human engineering* ». Ce n'est pas encore la perspective de l'ergonomie qui essaie de comprendre le travail réel pour adapter le poste de travail au travailleur, mais on est déjà dans l'idée que le poste de travail « standard » doit tenir compte des caractéristiques de l'être humain « standard ».

En France, les premiers travaux en psychotechnique débutent vers 1908 avec Jean-Maurice Lahy (1872-1943) qui travaillait dans ce qu'on appelle maintenant la RATP (société des transports parisiens). Dans une logique taylorienne, il s'agissait de recruter des conducteurs de bus et du métro pour faire en sorte qu'ils aient les bonnes attitudes et aptitudes par rapport à des postes de travail sensibles. Il développe différents tests sur le temps de réaction, la suggestibilité motrice, l'attention diffuse, l'estimation des vitesses et des distances, la fatigue, la compréhension d'images (voir les panneaux et les signaux) pour mieux sélectionner ces chauffeurs de véhicules en commun et limiter ainsi les risques pour les passagers. Des travaux similaires sont développés par Henri Laugier à la SNCF. Celui-ci développe un laboratoire interne à l'entreprise pour développer des tests psychométriques. En 1933, ils créent ensemble la revue *Le Travail humain* et participent au développement de l'INOP, l'Institut national d'orientation professionnelle, qui forme les conseillers d'orientation. Les travaux ainsi développés pour la sélection des salariés peuvent aussi être utilisés pour mieux orienter les jeunes en formation.

D'autres outils d'orientation plus spécifiques sont également construits (inventaires d'intérêts professionnels, par exemple). Des éditeurs de tests (en particulier les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée, ECPA, qui existent toujours) vont permettre la diffusion des instruments psychotechniques auprès des premières générations de psychologues du travail, très marqués par cette approche psychotechnique.

Même si les premiers psychologues du travail pensaient que leurs méthodes pouvaient aussi bénéficier aux employés et critiquaient les conceptions simplistes du taylorisme sur la psychologie du travailleur, il faut reconnaître que l'essentiel de leurs activités apportait des solutions surtout aux employeurs.

Les conceptions de l'homme au travail dans la psychotechnique présentent en effet un certain nombre d'ambiguïtés, voire de limites sur le plan scientifique :

- une ambiguïté subsiste vis-à-vis du taylorisme : participer à la sélection tout en étudiant les effets négatifs des postes de travail. Éviter la fatigue à certains postes consiste à retenir la personne la plus adaptée à ce poste sans forcément examiner s'il ne faudrait pas plutôt modifier le poste ;
- dans les sociétés de transport, l'objectif est finalement plus d'assurer la sécurité du public que celle des opérateurs. Pour les employeurs, il s'agit aussi d'éviter des conflits sociaux, de diminuer l'absentéisme et les plaintes en sélectionnant des personnes adaptées à l'entreprise ;

Le manuel de référence

Pour aider l'étudiant dans sa compréhension de la matière et son étude, ce manuel propose :

- des résumés
- des exercices interactifs
- des lectures pour aller plus loin

Pour aider le professeur dans la préparation de son cours, ce manuel propose :

- un index des noms et des notions
- une banque de questions d'examen en ligne

Le travail connaît des reconfigurations importantes dans sa forme, ses modalités et ses conditions d'exercice. Dans ce contexte professionnel très instable, les questions relatives à la santé, à la qualité de vie au travail, à l'accompagnement professionnel ainsi qu'à la prise en charge de salariés fragilisés ou encore à la conduite des transformations digitales requièrent des approches théoriques et méthodologiques renouvelées.

Tout au long du livre, ces différentes évolutions sont interrogées et analysées. Il sera également question de différentes problématiques contemporaines, telles que les nouvelles formes d'organisation, les nouveaux modèles d'activité, la question du genre au travail, etc.

Centré à la fois sur des approches conceptuelles récentes et sur des apports méthodologiques éprouvés, ce manuel fournit des clefs de compréhension qui permettront de décrypter et accompagner les enjeux psychosociaux et socioprofessionnels du travail.

Marc-Éric Bobillier-Chaumon est Professeur titulaire de la Chaire de psychologie du travail du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM). Il est responsable national du diplôme de psychologue du travail du CNAM. Ses travaux portent sur les usages des technologies et les incidences des transformations digitales sur l'activité et la santé au travail. Il s'intéresse notamment aux nouvelles modalités et formes de travail qui accompagnent ces mutations sociotechniques ainsi qu'aux conditions d'acceptation des dispositifs émergents.

Philippe Sarnin, psychologue et docteur en sociologie des organisations, est Professeur des universités à l'Université de Lyon où il dirige le Master de Psychologie sociale, du travail et des organisations. Ses recherches actuelles, menées au sein du Groupe de Recherche en Psychologie Sociale (GRéPS), concernent les différentes formes de souffrance psychologique en lien avec le management des organisations, et les rapports entre santé et travail.

DANS LA MÊME
COLLECTION



deboeck
SUPÉRIEUR B

ISBN : 978-2-8073-2990-4



L

M

D

Dans le cadre du Système Européen de Transfert de Crédits (E.C.T.S.), ce manuel couvre les niveaux Licences 2 et 3 (dont Bachelor) et Master.