Psychologie du travail
Résumé du livre « psychologie du travail » de G. Karnas

INTRODUCTION

CHAPITRE I - **Le travail**
1. Le sens du travail
2. Les sens du travail pour la psychologie du travail

CHAPITRE II - **L'analyse du travail**
1. Objet de l'analyse du travail
2. Le cadre théorique de l'analyse du travail
3. Le travail : les tâches et l'activité
4. En guise de conclusion

CHAPITRE III – **La psychologie du personnel**
1. Les applications
2. La sélection du personnel
3. L'évaluation des performances en cours de carrière
4. La formation du (des) personnel(s)
5. En guise de conclusion

CHAPITRE IV – **La psychologie des organisations**
1. Qu'est-ce qu'une organisation ?
2. Un peu d'histoire
3. La motivation
4. Le leadership, pouvoir et autorité
5. Le développement des organisations
6. Les équipes de travail
7. La culture d'organisation
8. Le stress professionnel
9. En guise de conclusion

CHAPITRE V – **La psychologie ergonomique et l'ergonomie cognitive**
1. La psychologie et le projet de l'ergonomie
2. L'histoire de l'ergonomie et l'émergence de la dimension psychologique et cognitive
3. L'ergonomie des systèmes
4. L'ergonomie cognitive
5. En guise conclusion

CONCLUSION

INTRODUCTION

- Psy du trav = (généralement) l'application de la psychologie au domaine du travail
  ->triviale
- Etonnante <u>diversité</u> des approches dans ouvrages traitant de la psy du trav
  s'exprime dans l'usage d'expressions différentes
  ex : psychologie industrielle, psychotechnique, psycho des entreprises, psychologie ergonomique, du travail et des organisations,…

  ----> options différentes :*finalité,

  *objet de recherche,

  *intervention
- Finalités de la psy du trav :
  En général, la psy du trav s'est affirmée dans un contexte singulier : accélération du dév. industriel et début de la concrétisation de la psycho scientifique (fin XIXe, début XXe)
  =>Les <u>premiers psy de la psy du travail</u> avaient pour leur BUT= aider à créer un cadre de travail fondé sur une harmonie optimale entre l'hô et le travail, entre l'hô et son activité professionnelle.
  leur visée ultime :
  1) <u>finalités d'amélioration de la condition de travail</u> :
     ex : réduire la fatigue, la pénibilité du travail, améliorer la satisfaction à l'égard du trav, dév. un sentiment de réalisation de soi dans le trav, …
     => améliorer le bien du personnel
  2) <u>finalités d'amélioration des performances</u> :
     ex : accroître l'efficacité, la productivité, la qualité, la rentabilité, la compétitivité,…
     => améliorer la production
     Dès le début, une idée dominante est que ces 2 finalités ne seraient pas contradictoires ; bien au contraire, il serait possible et souhaitable de les envisager comme complémentaires.
- « Paramètres » de la situation sur lesquels portera l'intervention de la psy du trav. Ex : agir sur l'individu,

sur les outils,
les structures d'entreprise,
les connaissances des travailleurs,
leurs comportements,
les valeurs,…

CMT ? et pour faire koi ?

La réponse à ses Q conduisent à des déf particulières de la discipline

- J-M FAVERGE

CHAPITRE I - **Le travail**

1. Le sens du travail

- 2Q : 1) Qu'appelle-t-on travail ?

2) Quelle est la signification du travail pour le travailleur ?

->très étroitement liées
->déterminées culturellement

- renvoient au rapport entre le travail comme valeur et le travail comme activité
  ->difficultés de définir le travail simplement en termes d'activité : selon le contexte et /ou l'acteur considéré, des activités peuvent ou ne pas ê « travail ».

à la difficulté de définir l'objet même de la psy du trav.

- Le « travail » présente généralement un caractère de contrainte (litt.française : « activité forcée » pour H. WALLON et C.GUILLEVIC)

  ->L'activité de travail est forcée de diverses manières :
  1) L'hô est forcé de travailler pour vivre : le travail lui permet d'exister
  2) L'activité « de travail » et « au travail » est forcée : elle s'inscrit dans un système de contraintes, de règles (ex : existence du contrat de travail, de règlements, de procédures, structures,…) à respecter.

- L'évolution du concept « TRAVAIL » :
  ->Image négative : dans la culture judéo-chrétienne, le travail=punition que Dieu aurait infliger à l'homme de « gagner son pain à la sueur de son front ».

  ->Image positive : avec la révolution industrielle et avec l'affirmation de valeurs issues du protestantisme et du libéralisme économique : « celui qui s'investit dans son travail et y réussit en tirera salut et reconnaissance sociale »

->cette évolution des idées *a mené à la valorisation du travail

à l'idée de la réalisation de soi
*a contribué à la question de la signification personnelle du travail

->Au cours du XXe et particulièrement à la fin : des courants de pensées se sont affrontés sur la valeur du travail.

==> Opposition entre 2 visions du travail: 1)celle comme « peine »
et 2)celle comme « expression de soi ».

- ->Disponibilité du travail (=marché de l'emploi)
  ->contexte économique général
  ->choix de gestion et leurs impacts sur les cond de travail. ex : accent mis sur la flexibilité dans un contexte de compétitivité, de globalisation, de mondialisation de l'économie, …

déterminent fortement : 1) la signification sociale (sociétale) du travail

2) le rapport individuel au travail
s'exprime dans un vécu au travail et dans les représentations du travail

- Faire de la psychologie du travail=(d'abord) devoir traiter du sens du travail pour l'homme : *quelles sont les significations attribuées au travail par l'individu ? quels en sont les concomitants psychologiques ?*
  => renvoient à des Q ayant trait à des thèmes comme :
  1. le choix professionnel (=choix vocationnel)
  2. l'insertion dans la vie de travail (=vie active)
  3. l'engagement du personnel dans le travail
  4. aspirations professionnelles
  5. l'impact des conditions du travail sur le sens donné au travail
  6. l'image et l'estime de soi
  7. les choix de vie
  8. rapport entre vie de travail et vie hors du travail
  9. …

Ces thèmes concernent le travail et le rapport de l'homme au travail.

= **Vision HUMANISTE**

- Mais, la DEF initiale de la psychologie du travail a d'abord orienté la discipline plus sur la tâche d'un opérateur que sur le vécu d'un acteur : avant tout, il s'agissait de :
  -> sélectionner les travailleurs
  -> diminuer la pénibilité du travail.

= **Vision TECHNICIENNE**

- Une des caractéristiques de la psychologie du travail contemporaine est d'être de + en + attentive aux rapports entre ces 2 visions.

2. Les sens du travail pour la psychologie du travail

- **Travail** = activité d'un homme ou d'une femme dans un cadre organisationnel, social, défini, utilisant des outils particuliers, aux fins d'atteindre des objectifs de production donnés.
- Cette déf conduit à identifier les objets premiers de la psy du trav :
    1. le travailleur
    2. les outils de travail
    3. les conditions de travail
    4. les structures d'organisation
    5. …
- L'apport de la psy du trav serait :
    *d'aider à choisir le travailleur
    *à le former
    *à définir les conditions de travail
    *à définir les structures de production
    *à définir les rapports entre la vie du travail et la vie hors travail
    *à définir le style d'encadrement
    *à définir les manières dans les consignes seront données
    *à concevoir les outils, les machines,…

- 3 questions :

➏La question des finalités : production VS bien-être – ou les deux ?

- Améliorer la qualité de vie au travail
  ->effets positifs sur le travailleur
  -> l'engager +favorablement dans son activité
  ->gain sur le plan du rendement
- Améliorer la productivité (dc le rentabilité de l'entreprise)
  ->assurerait la viabilité de l'entreprise ET donc l'emploi
  ->permettrait de garantir de meilleures conditions de travail
  ->effets bénéfiques sur le travailleur

=>Il faudrait assurer une compatibilité entre le bien-être au travail et amélioration de la rentabilité de l'entreprise.

MAIS cette affirmation à toujours fait et fera encore objet de polémique : la vie des entreprise et le contexte socio-économique ne confirment pas nécessairement la validité d'une telle affirmation =>une action visant l'une des finalités peut entraver l'autre.
->c'est une question de priorité :

- idéologique
- propre à chaque psy du trav
- prédéfinie dans un cadre réglementaire et déontologique
- dépend du contexte spécifique et des contraintes auxquels le psy est soumis
- pas une Q « scientifique »

- Toute discipline « appliquée » est amenée à devoir se poser la question de ses finalités sociales (de la discipline et de la pratique). La psy du trav n'y échappe pas.

❼La question des modalités : agir sur les hommes ou sur les structure – ou les deux ?

- Objectif de la PDT contemporaine :adaptation réciproque optimale entre le travailleur et le travail
  ->vision du travail=interaction entre l'homme et le travail
  concrétisée de différentes manières ex : le +svt sous forme de modèles :

- ***Couplage*** optimal entre le travail et l'homme (J. LEPLAT) peut être abordé de deux manières extrêmes non exclusives :
  1) Le travail est un donné prédéfini :
     ->SOIT d'aider à trouver l'individu qui constituerait le meilleur élément humain du « couple »
     ->SOIT d'agir sur cet homme : fournir des indication sur le comment faire, pour le modifier et donc le rendre plus adapté au couplage prédéfini

     ↰Adaptation de l'homme au travail

  2) L'homme est un donné : ->tirer de la psychologie des l'enseignements sur la manière de concevoir le travail .

     ↰Adaptation du travail à l'homme=<u>ERGONOMIE</u>

     Cette approche mobilise d'autres savoir, ex : la médecine, la physiologie, l'anthropométrie, la sociologie,…

❽La question des domaines et des champs d'intervention

- 3 grands domaines au sein desquels se définissent des thèmes particuliers :
  <u>1)</u> *<u>Domaine de la psychologie du personnel</u>*
  - ✸ Se définit par des <u>interventions</u> de la PDT centrées directement sur la personne du (des) travailleur(s)
  - ✸ Ces interventions visent :
    1. à bien connaître le travailleur

2. à le modifier (ses connaissances, conduites,…)
3. à gérer son insertion
4. à gérer son devenir dans l'entreprise

✸ ID dominante : **adaptation de l'homme au travail**

2) Domaine de la psychologie des organisations

✸ Travail se déroule dans le cadre d'une organisation qui définit :
1) des rôles,
2) des statuts,
3) des échanges entre les acteurs (travailleurs)

=>renvoient à des aspects fonctionnels (tâche à réaliser)

et à des aspects relationnels, psychosociaux (interactions entre membre de l'organisation)

✸ 2 sens de l'adaptations sont sous-jacents car il est question

-> de connaître le fonctionnement humain pour y adapter des structures d'organisation

=**adaptation du travail à l'homme**

-> de déterminer quel serait l'homme adapté à une telle forme d'organisation ou comprendre cmt l'aider à s'insérer, à adhérer aux valeurs de l'organisation.

=**adaptation de l'homme au travail**

3) Domaine de la psychologie ergonomique

✸ DEF : domaine s'intéressant à la réalisation effective du travail, au travail vu comme une activité

✸ Préoccupations :
*les aspects opératoires et techniques du travail
*la définition et le cadre environnemental des tâches
*les aspects « opératifs » et cognitifs liés à l'exercices de l'activité du trav

✸ Interventions et recherche ont trait à la conception et à l'amélioration des techniques, des outils, des tâches, des conditions de travail, et des structures de production (au sens large)

✸ ID dominante: **Adaptation du travail à l'homme**

CHAPITRE II - **L'analyse du travail**

1. Objet de l'analyse du travail

- attention particulière aux tâches à réaliser et à l'activité qu'elles impliquent
- nécessité de bien décrire les tâche et l'activité concernée

qu'il s'agisse *de définir les critères auxquels devrait satisfaire tel ou tel agent à engager

*de déterminer les besoins en matière de formation des opérateur dans tel processus industriel

*d'optimiser les relations entre exécutants et leur hiérarchie

*de concevoir un logiciel aisé à utiliser…

- L'activité peut ê décrite de différentes manières. P.ex : en terme très généraux ou très précis (précision de chacune des actions, des décisions à prendre,…)

- très nombreuses méthodes (grilles, canevas,…) d'analyse du travail
  répondent souvent a des objectifs spécifiques qui s'inscrivent dans des applications particulières (sélection du personnel, cadre d'intervention sur l'organisation du travail, tel ou tel type d'application ergonomique,…)

2. Le cadre théorique de l'analyse du travail

- Ombredane et Faverge (1955) : distinction entre travail prescrit et travail réel.
  - **Travail prescrit** = travail correspondant à la consigne (+/- explicitement et/ou clairement) donné par l'entreprise =>***tâche***
  - **Travail réel** = travail tel qu'il est effectué par le travailleur =>***activité***

  =>distinction importante ayant fortement influencé la réflexion sur l'analyse du travail et les pratiques en la matière

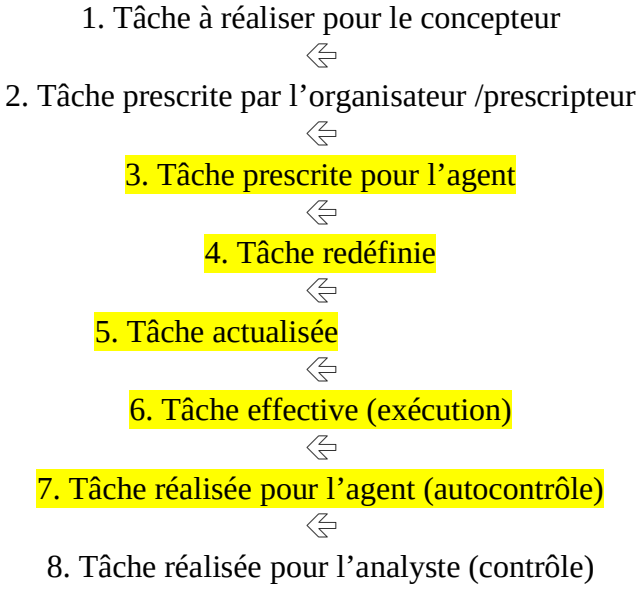
- Le travail réel peut s'écarter très sensiblement du travail prescrit
  ->dû à plusieurs facteurs :
  * interprétations faites par le travailleur (tout n'est pas clair dans les consignes)
  * réaménagements en fonction d'aléas
  * existence d'exigences contradictoires…
  *…

  ->ces écarts visent svt à rendre la travail possible

à permettre d'atteindre des objectifs attendus par l'organisation

- Le travail prescrit est généralement défini en fonction d'un système de production supposé stable et optimal
  Le travail réel s'effectue dans un système instable (ex : con de trav fluctuantes, incidents,…) et que les caractéristiques du travailleur (comme individu) sont aussi changeante (ex : fatigue, +/- en forme,…)

- Complexité du processus qui part de la définition – par le concepteur – de la tâche à accomplir, pour aboutir au travail réalisé par son exécutant.



Cette figure reprend les différentes étapes du cheminement qui va du « travail à réaliser » au « travail effectué » (LEPLAT)

De 3->7 = activité de l'agent

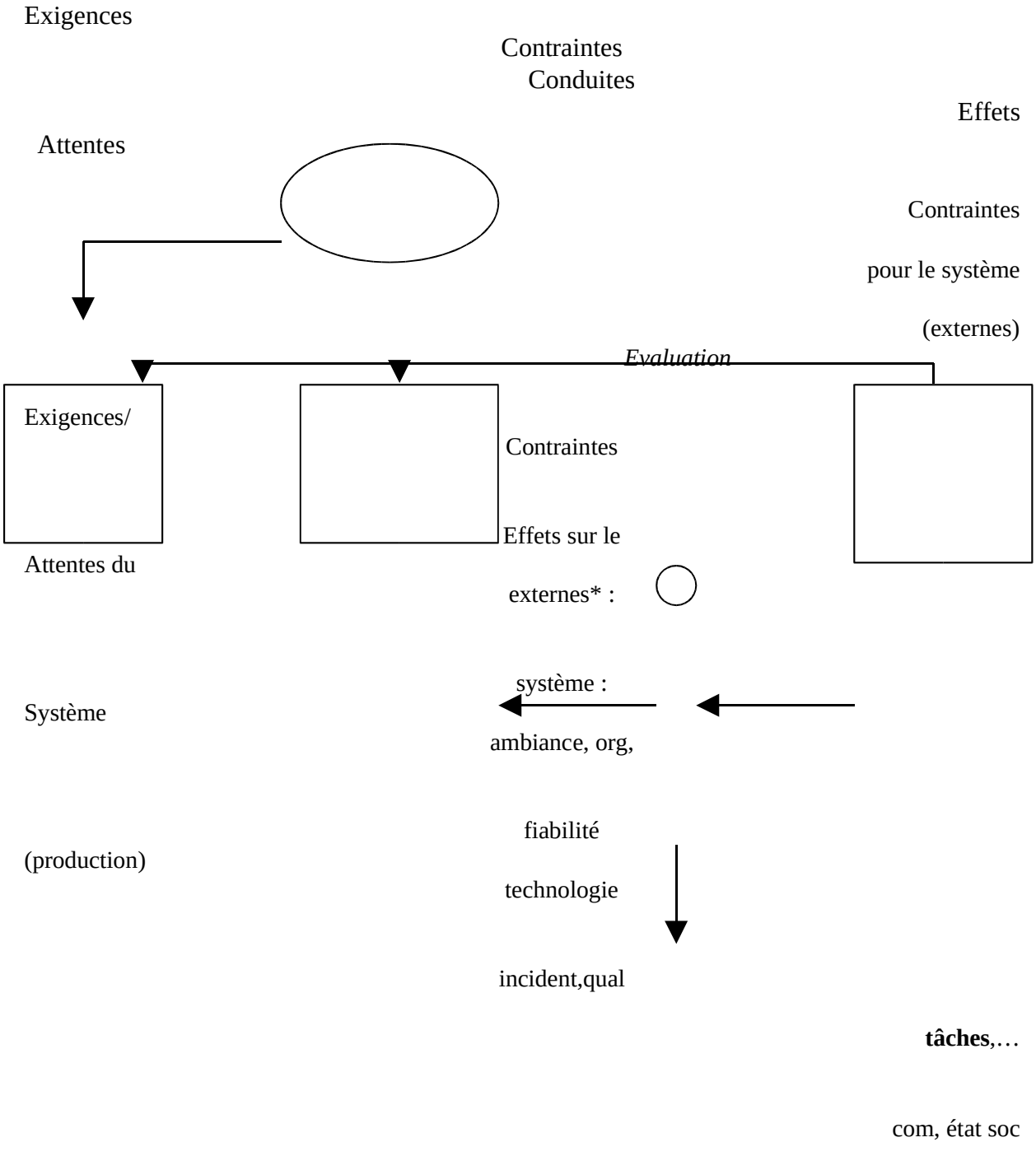
comporte des aspects observables par l'analyste de travail (comportement de l'opérateur)

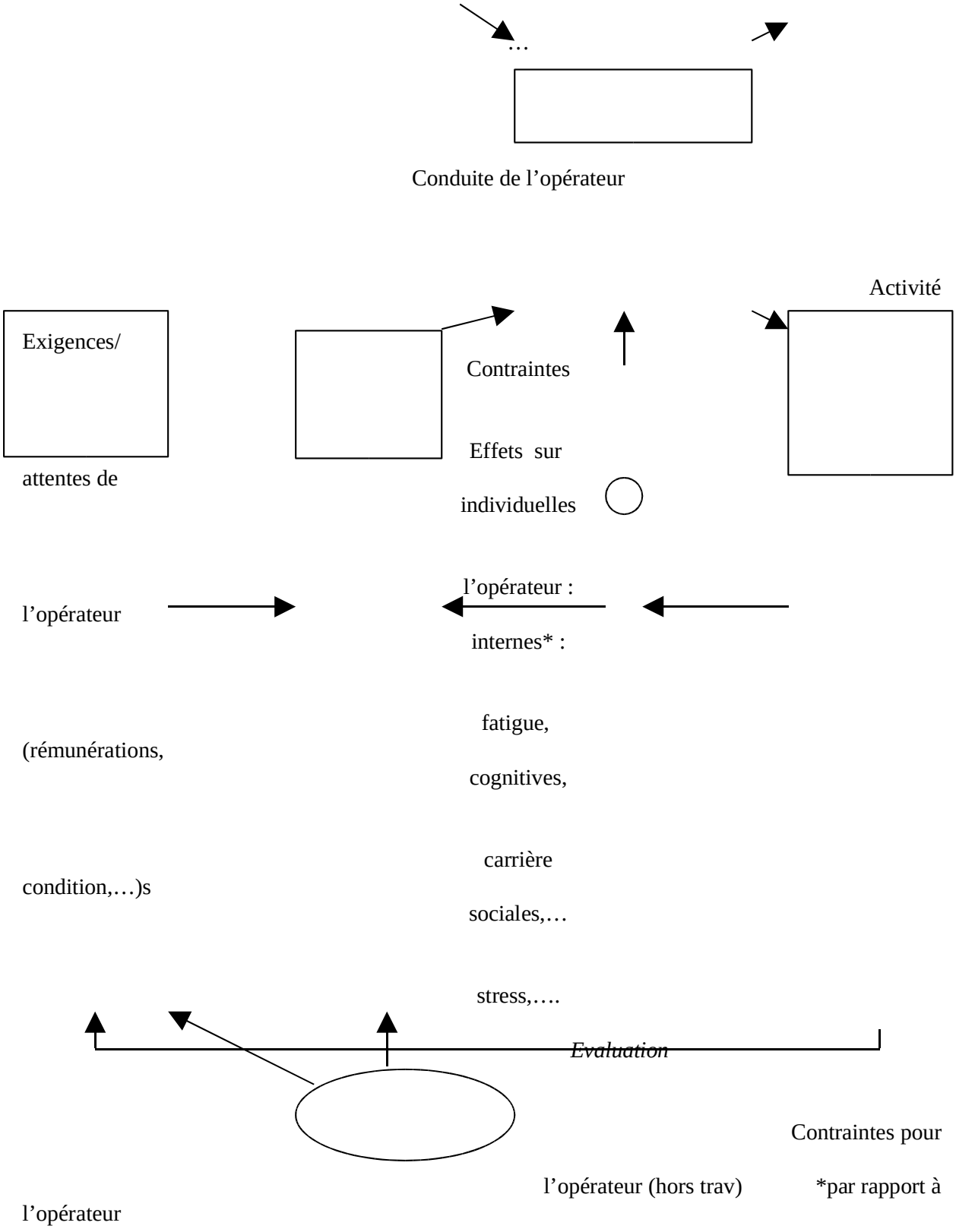
et des aspects non observables (aspects mentaux concernant p.ex planification de l'action, résol de prob,…) : accompagnent et déterminent les redéfinitions successives de la tâche car participent à la genèse de l'acte, l'évaluent, contribuent à ce qui lui donne sens.

=>**processus dynamique** suivant un décours temporel : les tâches sont répétées, elles s'inscrivent dans des séquences qui s'emboîtent pour participer à la réalisation de tâches supérieure -->intérêt d'analyser le travail comme l'accomplissement de tâches, au travers de la réalisation de sous-tâches …

- travail peut ê décrit : * sous l'angle des ***tâche*** : arbre de tâches et de sous-tâches
  * sous l'angle de l'***activité*** : enchaînement de tâches à réaliser
- La psy ergonomique a proposé diverses formalisations de l'une et l'autre de ces 2 visions->une analyse complète du travail devrait couvrir ces 2 aspects.
  Ex : Le formalisme MAD de Scapin met l'accent sur le premier aspect

- le schéma classique (Fig. II.2, d'après KARNAS, 1996) de l'analyse des conduites au travail a inspiré diverses méthodes participant de la deuxième :





3. Le travail : les tâches et l'activité

- Distinction entre méthodes d'analyse de travail centrées principalement sur : **1.** la (les) ***tâches*** et **2.** l'***activité***

1) L'analyse de la (des) tâche(s)

- But : fournir une description du travail vu sous l'angle des tâches à accomplir
- Svt utilisées dans applications du type :
  - *sélection du personnel
  - *détermination de qualification
  - *fixation des rémunérations
  - *évaluation des condition du travail
  - *…
- dans tous ces ex, la grille d'analyse vise à fournir une sorte de norme, sous forme d'une *description* (et une évaluation sur un ensemble de *dimension* prédéfinies), des tâches à réaliser et des conditions dans lesquelles elles se déroulent.

- Les dimensions concernent p.ex le fait que le travail requiert tel ou tel type de connaissances, telle ou telle compétence, *qu'il suppose la mise en œuvre de telle ou telle habileté (dextérité, intelligence…)

  *qu'il expose le travailleur à tel ou tel facteur externe (bruit, chaleur, env de résistance au stress,…)
- Q que ces méthodes cherchent à répondre : *le travail analysé, c'est QUOI ? QUI ? dans quelles CONDITIONS ?*

- **Analyse de fonctions**

  =ensemble de techniques
  - conçues pour des applications bien particulières
  - Certaines ->but : fournir une sorte de hiérarchie des fonction au sein d'une entreprise ex : gérer les rémunérations, les promotions, les carrières du personnel)
    Autres->but : identifier les connaissances, les compétences, les aptitudes, et les caractéristiques personnelles qui seraient requises pour occuper tel ou tel poste (modèle KSAO dans litt anglo-saxonne) ex : perspective de sélection du personnel.

  - **Critiques** : défendues par ceux qui se fondent sur des analyse de validités prédictives de sélections du personnel
    : ces méthodes auraient généralement été conçues plus en considérant les tests disponibles (et concepts de la psy différentielle et de la psychotechnique) qu'à partir de la réalité du travail
    ex : Méthodes de Fleichman (1998) et méthode PAQ de McCormick (1998)

- Méthode PAQ

  *But : (plus large que le recrutement) recueillir, pour un post analyse, des évaluations sur :

  1) *Le type d'info à traiter.*
     Ex : données qualitatives ou quantitatives, matériel écrit, verbal, auditif,…
  2) *Le type de processus mentaux à mettre en jeu.*
     Ex : prise de décision, planification,…
  3) *Le type d'activité, la manière dont le travail est organisé.*
     Ex : activité manuelles, nécessité d'utiliser des instruments particuliers,…
  4) *Les relations avec d'autres personnes.*
     Ex : échange d'idées, de jugements, d'informations, activité d'encadrement,…
  5) *Le contexte de travail.*
     Ex :stressant, dangereux, exigent,…
  6) *Des caractéristiques relatives à des exigences spécifiques du travail considéré.*
     Ex : requiert de l'attention, , très structuré ou non, implique port de vêtements particuliers,…
  7) *Des dimensions qualifiées de générales.*
     Ex : travail à responsabilités sociale, de contrôle, …

- Approche similaire dans de nombreuses techniques d'évaluation des conditions de travail

2) L'analyse de l'activité

- But : analyse et compréhension fine de l'activité, le plus souvent avec l'un ou plusieurs des objectifs suivants :

  1/ l'aménagement du travail : outils, structures de production et/ou de communication (intervention ergonomique)

  2/ la formation des opérateurs

  3/ l'analyse des dysfonctionnements (accidents, pannes,…)
- Viserons surtout à mettre en évidence les enchaînements, les dysfonctionnements, les difficultés rencontrées, les raisons des choix d'actions, d'erreurs, d'accidents,…=>autant les structure de travail que les caractéristiques des opérateurs
- Q que ces méthodes cherchent à répondre : *Le travail analysé, c'est COMMENT ? et POURQUOI ?*
- Dans la pratique, l'analyse de l'activité sera plurielle (=diverses méthodes ou techniques seront utilisées)->pour être complète, elle comportera 3 phases renvoyant 3 types de méthodes :

  1/ Des méthodes centrées sur la tâche :

  *indispensable notamment pour mettre en évidence les écarts entre le prescrit et le réel

* =« analyse documentaire »->But : recueillir toutes les informations concernant le travail à réaliser qui sont disponibles dans l'entreprise, ainsi qu'aux techniques standardisées d'analyse des tâches évoquées plus haut.

2/ Des méthodes à base d'observation :

*But : recueillir des données observables et relatives au déroulement de l'activité in situ

*1er temps : **observation ouverte ou libre** permettant au psy de formuler les premières hyp, de se familiariser avec le travail

2e temps : **observation standardisée** en prenant le plus svt en compte la dimension temporelle déroulement de l'activité (grilles spécifiques d'observation et techniques particulières d'analyse temporelle)

_____ : aussi **observation « différée »** en se basant sur des « traces » de l'activité (sous-produits de l'activité enregistrés ou non)

3/ Des méthodes à base de verbalisation :

*But : approcher les aspects inobservables des conduites : activités mentales mises en jeu dans la réalisation du travail

* méthodes +/- standardisées se fondent sur une écoute du travailleur explicitant son activité

Ex : 1. **verbalisation simultanée** : travailleur doit penser à haute voix pdt le déroulement de l'activité

2. **verbalisation interruptive** : on interrompt le travailleur à un moment du déroulement de son activité pour lui faire expliciter certains aspects.

3. **verbalisation différée** : travailleur appelé à verbaliser les concomitants cognitifs des différentes étapes de son activité, après que celle-ci est terminée en se basant éventuellement sur des enregistrements audio et /ou vidéo,…

4. En guise de conclusion

- Toute intervention en analyse du travail passe par une analyse du travail
- Cette analyse suppose que l'analyse de l'activité :
    1) s'impose comme préalable à toute intervention de la PST
    2) suppose qu'une analyse de la tâche soit réalisée
- en pratique, le niveau de « profondeur » de ces analyse devra ê adapté aux conditions et à l'objet de l'intervention
- ----> ce qui conduit (malheureusement) svt les commanditaires de l'intervention à imposer une restriction de cette analyse devant éventuellement se résumer à une description superficielle de la tâche
- -----> ceci place le psy du trav dans une position ne lui permettant pas d'appliquer avec la pertinence requise les acquis de sa discipline.

CHAPITRE III – **La psychologie du personnel**

1. Les applications

- Applications portant sur la personne du travailleur.
- Renvoie à des pratiques anciennes->renouvelées->dans courant de GRH (Gestion des Ressources Humaines)
- Toute action au sein d'une org->csqces sur membres
- Applications :

1/ recrutement et sélection du personnel

2/ évaluation du personnel

*évaluation proprement dite,
*système de récompenses,
*rémunération,
*promotions,
*sanctions,…

3/ formation et entraînement du personnel

4/ actions ciblées sur certaines catégories de travailleurs : les nouveaux, déplacés, licenciés (*outplacement* = ensemble d'interventions visant à aider un travailleur licencié à retrouver un emploi)

- Intégration de ces pratique : prise de conscience des élémt suivants :
  1) travail = rencontre entre 2 systèmes : individu + organisation du travail
  2) ces systèmes sont complexes
     animés par un principe unificateur, intégrateur (csqces : toute action sur eux retentit sur d'autres dimension que celles directement visées par cette action)
  3) en constante évolution : « vivent », se transforment

- nécessité de développer un vision dynamique et intégrative des interventions dans l'entreprise
  + inclure aspect humain
- les Q de psycho sont de + en + intégrées dans des modèles qui révèlent de la psycho organisationnelle et de la gestion des ressources humaines-> »psychologie du travail et des organisations » : position légitime (penser le travail en terme systémique)

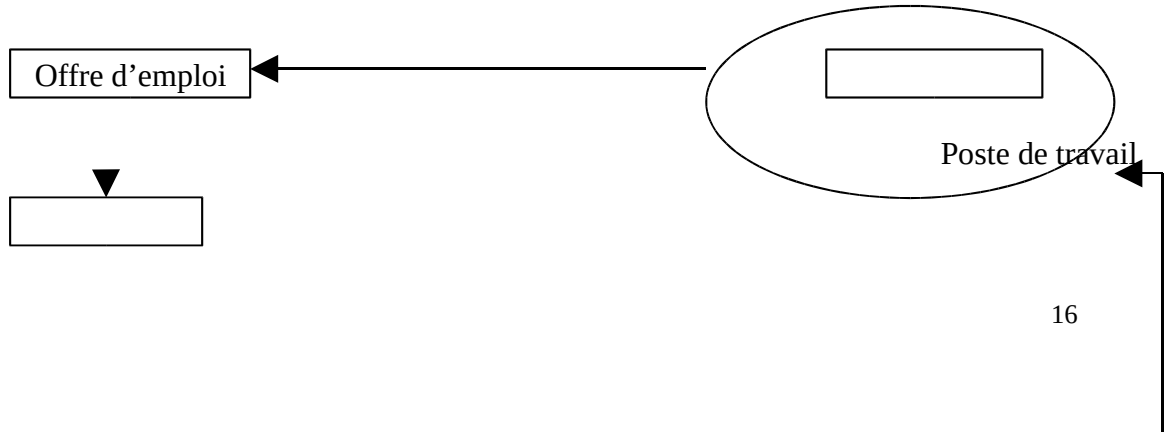
MAIS il faut une place particulière à la psycho du personnel

*en regard avec spécificités techniques, identité des objets qui la caractérise + compétences spécifique qu'elle requiert)

*pas nécessairement dans le cadre d'une entreprise (ou p rap à un emploi,…) ex : ce qui touche à l' orientation professionnelle et à l'aide à l'insertion(ou réinsertion)professionnelle (éval des intérêts prof, choix professionnel,…)
--->affaire à des actes de psycho (du trav) concernant la personne et son rapport au trav et à l'emploi (travailleur, futur travailleur, demandeur d'emploi,…)
Ces actes sont le plus svt posés en dehors de l'entreprise (org) particulière ex : si travailleur concerné possède un emploi, nombreux sont les cas où l'analyse n'est pas commandité par l'entreprise qui l'occupe, les résultats de l'exam psycho pas communiqué à l'employeur

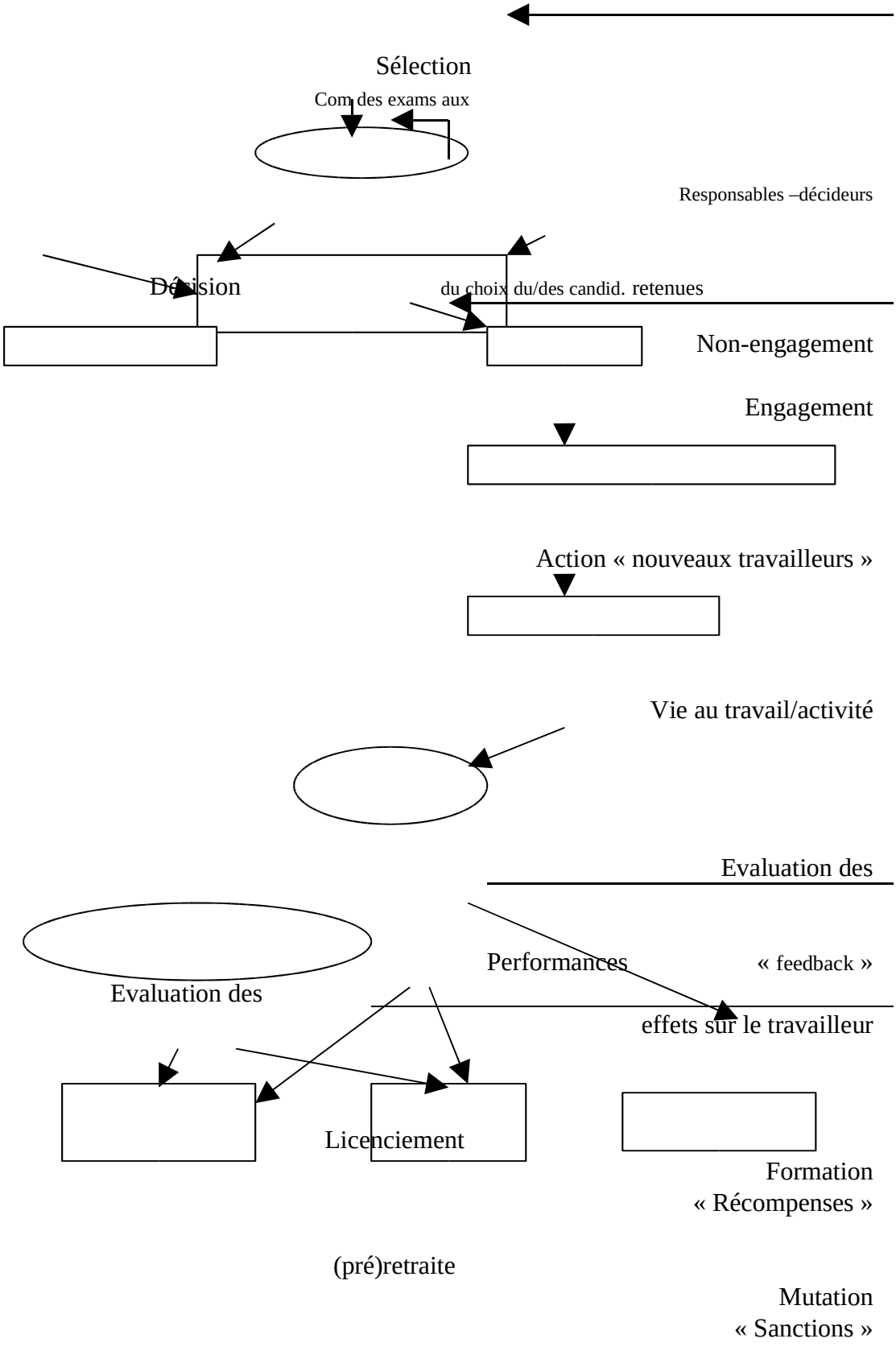
- 2 grandes catégories d'interventions de ma psychologie du personnel
  1) la psycho du personnel pratiquée dans le cadre de la gestion d'une entreprise (envisagée ci-après)
  2) la psycho du personnel pratiquée dans une perspective de conseil individuel

- FigIII.1



Candidature

Analyse du travail



Cette figé représente les principales étapes de GRH dans lesquelles on peut situer les interventions de la PDT (FOMBRUN et al).

- Les interventions de la PDT pourront consister à :
  - ✸ Contribution et à la conception du poste ou de la fonction à pourvoir

  - ✸ Analyser ce poste de manière à déterminer les critères à appliquer dans la procédure de recrutement (offre d'emploi, sa formulation, le choix des médias à utiliser, la mise en œuvre de la procédure de sélection)
    ->Méthodes d'analyse du travail
    ->réalisé avec les responsables de l'entreprise (futur chef de service, directeur des ressources humaines,…) qui décideront d'engager ou non tel candidat ; psychologue du trav=conseiller (exception si responsable de la GRH est psy)

  - ✸ En cas de non-engagement : communiquer aux candidats non-retenus les motivations du refus (surtt si exam psycho) ; fait partie des pratiques déontologiques de la profession

  - ✸ Intervenir dans les séances d'accueil et de formation destinées aux nouveaux travailleurs (nombreuses entreprises ont compris l'importance de ces séances pour une bonne intégration)
    Ces séances visent à des objectifs « fonctionnels » :
    *réalisation des tâches
    *sécurité au travail
    *connaissance de l'organisation et de ses membres
    *règles et consignes diverses…..
    =>(parfois)=1ère étape d'un « processus de socialisation »

  - ✸ Intervenir dans l'évaluation du personnel en place ; cas de nombreuses entreprises
    ->répercutions d'une certaine lecture des enseignements de la PDT : principalement, fournir aux travailleurs un feedback sur leurs actions, valoriser des conduites souhaitables, découvrir et reconnaître les compétences, les potentiels existants
    ->les psy du trav *interviennent dans la mise au point des outils d'éval (organisation générale des procédure, questionnaires,…)
    *aussi dans la formation des cadre en ce qui concerne l'évaluation

  - ✸ Intervenir dans les traitement découlant de l'évaluation
    ->l'éval des performances pourra conduire à 3 issues :
    1. le licenciement (autres causes : suppression de l'emploi, faute grave,…)
    2. nécessité de donner à l'agent une formation, de le muter, …en tous les cas, il est question de changement
    3. récompense au travailleur dont l'éval serait particulièrement favorable (ex : système de primes)

  - ✸ (possibilité, parfois obligation) Réaliser une « évaluation des effets (du travail) sur le travailleur » (v.fig. II.2) mais cette expression n'est pas très adaptée ; plus indiqué de parler de l' « état » (physique et psychologique) du travailleur

->ce type d'éval peut être imposé par des textes légaux ou conventions collectives (exam médic oblig, …)
->peut impliquer des dim psycho . ex : l'éval des modif de la vigilance, modif du comportement de type psychopathologique (dépression, anxiété,…)

2. La sélection du personnel

1) Les fondements de la sélection

- Sélection = étape clé du processus de recrutement
- Objectif : choisir parmi un ensemble de candidats à un poste à pourvoir celui (ou ceux) qui rencontre(rencontrent) au mieux les attentes de l'organisation
- Tout d'abord, il faut chercher les candidats qui répondent à certains *critères* (= conditions minimales ex : avoir exercé telle ou telle fonction, posséder tel diplôme,…) fixés à priori.

  ->ces critères sont « évalués pour eux-mêmes » : analyse du CV, entretiens, questionnaires,…

  ->censés garantir certains aspects du comportement du candidat dans le poste à pourvoir . ex : diplôme censé refléter un états de connaissance prédictif d'un comportement en situation de travail

- 2 aspects de la démarche de sélection :
  1. aspect de diagnostique
  2. aspect de pronostique :
     - fondamentale : recherche, au moyen de diverses techniques, à pronostiquer :
       *l'adaptation du candidat au poste qu'il postule et à l'entreprise
       + *(svt) sa capacité de changer (fait de posséder ou non des potentialités de développement perso)
     - suppose un ensemble de conditions :

       1/ disposer de connaissances permettant de légitimer le fait qu'un tel pronostique soit possible ; cad qu'il existe un certain nombre d'invariants de la personne (caractéristiques à identifier) susceptibles de fonder un pronostique relatif à des (certaines) conduites futures à partir d'une observation spécifique des conduites actuelles

       2/ rendre possible et fiable l' « observation », posséder des instruments de mesure de ces caractéristiques qui satisfasse un ensemble de critères qui en garantissent la fiabilité et l'utilité

       3/ pouvoir mettre ces caractéristiques en relation avec le travail, plus particulièrement avec des indicateurs(=critères devant être identifiés et mesurés) de l'adaptation et de la réussite au poste pour lequel le pronostic et souhaité

2) Les prédicteurs et les techniques de mesure

- Q de l'identification de prédicteurs et de la détermination des techniques de mesure sont liées (travaux psycho différentielle,…)
- **<u>Test</u>** = épreuves portant sur du matériel standardisé, dont les conditions de passation et notations sont standardisés et dont les qualités psychométriques ont été déterminées.

  ->début XXe s : Binet et Simon

  =>pères de cette méthode

  =>but : dépister facilement les enfants de la ville de Paris qui seraient aptes ou non à suivre l'enseignement élémentaire ordinaire.

  =>imaginèrent une épreuve constituée d'un ensemble de questions (items) afin de déterminer l' « âge mental » des enfants

  ->QI = (âge mental / âge réel) x 100

  Ce QI déterminerait si l'enfant est « avancé » ou « en retard » du point de vue intellectuel

  =>supposèrent qu'il existait une dimension unique (= intelligence) :

  *pouvant être mesurée par un ensemble d'épreuve, du moins en terme comparatifs (=situer l'enfant par rapport à une population de référence (normale)

  *étant prédictive de l'adaptation scolaire

  =>le teste psychométrique est né !

->+/- au même moment : McKeen Cattel :

=>constat d'existence de différences individuelles relativement stables dans un ensemble d'épreuves conçues au départ pour servir dans des expérience de psychologie expérimentale

=>construction de tests=base à la mesure de caractères psychologiques qui seront utilisés afin de prédire l'adaptation à des postes de travail (ex : armée)

- Les tests psychologiques vont se développer

  *d'abord dur base d'une « validité faciale » (test valide=mesure bien ce qu'il est censé mesurer)

  *tests se multipliant : comparaison, …->nombreuses recherches donnant naissance à la psychologie différentielle (différences individuelles), conception des test, psychométrie et psychotechnique (mesure en psycho)

  ***<u>Analyse factorielle</u>**

  = courant de recherche spécifique fondé sur une méthode d'analyse statistique

  =basé sur l'idée qu'une performance dans un ensemble d'épreuves (tests) dépend de la mise en œuvre d'un ensemble limité d'habiletés ou facteurs qui définissent des caractéristiques fondamentales de l'individu (aptitudes)

- ces habilités
  =considérés comme stable pour une personne donnée
  =fondement des conduites et des performances
  ->leur mesure=pronostique des conduites futures

- raisonnement similaire avec la personnalité->traits de personnalité

- **<u>Conception analytique</u>** de ces 2 types d'approche (habiletés ou traits de perso) :
  1/ secteurs psychologiques (fonctions) sont identifiés :
  ->comportement adaptatifs que l'on attribue classiquement à l'intelligence et à l'habileté sensori-motrice (le cognitif)
  ->comportements adaptatifs se manifestant par des modes de conduites (affects et personnalité)

  2/Au sein de ces secteurs, on identifie, par la construction d'épreuves et par leur analyse, les dimensions fondamentales qui les constituent (facteur numérique, facteur spatial,…)

- Rmq :
  1) cette position – théorique et pratique- fut contestée
  2) controverses concernant le nombre de dimension à retenir pour décrire tel ou tel secteur des comportements

3) <u>Le pronostique et la qualité des tests</u>
   - Point de vue analytique a une répercussion immédiate dans l'expression du pronostique en sélection du perso : dans cette perspective, la sélection doit ce préoccuper d'une reconstruction de la conduite.
     ->en effet, l'intérêt du pronostique sera forcément limité car cherché à construire des tests aussi purs que possible dans l'une ou l'autre aptitude fondamentale
   - Objectif de la démarche de sélection : identifier un ensemble de variables (prédicteurs) susceptibles de contribuer à un pronostique valide

     ->idée de base : découvrir un ensemble de tests permettant de définir une équation linéaire afin de calculer un pronostic « aussi bon » que possible d'un critère défini

     ->le critère sera un (ou des) indicateurs de réussite ou d'ajustement professionnel ex : niveau de prod, notation par supérieur,…
   - Validité de chaque test sera définie par la corrélation entre la note au test et le critère-> « validité prédictive » ou « concurrente »

   - Importance de la notion de
     -><u>validité</u>=indicateur essentiel de la qualité de sélection
     ->Fidélité= indication de fait que le test donne lieu à des mesures aussi constantes que possible en cas de répétition de la mesure sur des personnes identiques
     ->objectivité=fournir une mesure objective
     ->sensibilité=permettre de différencier le sujet auquel on applique le test

+ les qualités suivantes :

*du point de vue du candidat : acceptabilité, équité, impartialité et utilité

*de point de vue de l'entreprise : utilité

- Littérature importante au sujet de la validité

4) Les remises en question de la perspective classique

- Certains chercheurs ont discuté de la pertinence de validation des outils de sélection en terme de validité de pronostique par rapport à son utilité (validité) pronostique ; de nombreux facteurs sont susceptible de changer un travailleur au cours de sa carrière professionnel (Lévy-Leboyer, 1987)
- D'autres ont critiqué le principe d'une sélection qui ne soit fondé que sur l'application de tests issus de l'approche décrite précédemment et le modèle analytique->insistance sur l'intérêt d'autre pratiques et techniques
  ex : entretien de sélection (limite de validité)

  MAIS aussi :

  ->tests « in –basket »

  ->centres d'évaluation (assessment centres)

  =>technique de mise en situation fondées sur l'idée d'une évaluation plus globale (holiste) : candidats placés dans des contextes plus concrets

  =>issues de techniques mises au point dans la 1ère moitié du XXe s. en vue de recrutements militaires

  =>initialement basées sur des considérations théoriques inspirées du courant de la psychologie de la forme (gestaltisme)

5) Classification des techniques de sélection

- Catégories principales suivantes :
  - Tests relatifs aux aptitudes cognitives
  - Inventaire de perso
  - Tests de simulation (ex de mise en sit, tests « in-basket »)
  - Questionnaires biographiques
  - Entretiens (interviews) individuels ou en groupe
  - Centres d'évaluation (assessment centres)

- Q de validité à poser pour chacune de ces catégories (les 3 dernières ne répondent pas nécessairement aux exigences liées au test ex standardisation)
- Donné lieu à des analyse de validité dans l'état de leur pratique
  ->méta-analyse : vise à obtenir des indications fondées sur plusieurs études préexistantes

  ->mise en relation des validités avec les fréquences d'utilisation, ou la popularité (auprès des candidats) des techniques utilisées

  Ex : Bruchon-Schweitzer et Lieven (1991): les techniques des plus utilisées ou les plus populaires ne sont pas les plus valides ni les mieux étudiées scientifiquement; certaines sélections se basent sur des techniques dont les fondements scientifiques sont tout à fait discutables, non vérifiés scientifiquement (ex: numérologie, astrologie,...). Dans certains pays, que analyse de la graphologie !!->Inquiétude

6) La recherche en sélection du personnel

- Travaux visent à perfectionner la sélection du personnel en tentant :

1/d'améliorer les qualités psychométriques des tests et autres méthodes

2/réduire les durées des sessions de sélection en améliorant les conditions de passation de tests grâce au *testing* assisté par ordinateur ; recours à des test classiques présentés sur PC, utilisation de l'ordi pour adapter le test à la personne qui le passe, en fonction des réponses qu'il a fourni tout en maximisant la fiabilité du pronostique ===>tests adaptatifs

- Autres travaux visent à analyser les situations de sélection comme les situation d'interactions sociale
- Etudes analysent les processus de décision qui prévalent dans le choix des candidats (->biais de sélection : théorie psychosociale ex théorie de l'attribution causale ou du *locus of control*)
- Autres (années 1990)- Derous et De Witte (2001) : mises en Q de la conception classique de la sélection fondée sur les notions de validité, fidélité et centrée sur les produits et les procédures de sélection
  ->Q sur pertinence actuelle des postulats de ce modèle
  ->proposent *d'y substituer une approche prenant en compte les aspects de « négociation sociale »
  *de tenir compte du caractère dynamique de la sélection proprement dite
  *de mener une réflexion sur le rôle des attentes et valeur du candidat concernant (info sur l'emploi, feedback possible ?, sécurité,…)

3. L'évaluation des performances en cours de carrière

- (figé III.1 = implication de la PDT dans l'éval du perso)
- Travaux des psy du trav portent sur les aspects suivants :
  - ✸ Clarification des objectifs de l'évaluation-« appréciation » : aspect rétroactifs, prospectifs et pro-actifs, en relation avec les dimension de motivation et de l'engagement au travail
  - ✸ Q du choix des critères à utiliser : performances (réalisation de tâche), comportements (aspects relationnels, social,…), les traits perso ?
  - ✸ Mise au point d'outils et techniques d'évaluation et l'analyse des qualités et défauts de ces instruments :
    1/évaluations individuelles :
    *échelles standardisées (*rating scales*)
    *description libre des qualité ou faiblesses du travailleur
    *utilisation de canevas d'observation du comportement
    2/évaluations comparatives : travailleurs d'une équipe, service,…classés entre eux.

3/techniques d'évaluation par plusieurs évaluateurs : ex : supérieur, subordonné, client et consultant.
->se répand auj et fait l'objet de recherche (évaluation à 360°) ; l'éval est fournie par a) le supérieur b) les subordonnés c) pairs ou clients d) l'évalué

- ✷ Administration proprement dite de divers systèmes dévaluation et leurs concomitants psychosociaux ;
  ->accent mis sur ***biais de jugement**
  =tendance de tel évaluateur à porter des jugements bienveillants, sévères ou moyens, qqs la personne jugée)

  ***effet de halo**
  = tendance à juger de la même manière une personne pour toutes les dimensions sur lesquelles portent le jugement , en fct d'une impression qui découle de la prise en compte d'un aspect
  *difficulté d'échapper à l'influence d'événements

- ✷ L'exploitation de l'évaluation dans un contexte de GRH
  Ex : l'étude de l'effet « en retour » en fonction des qualités et de l'impact réel du système. Ex :questions d'équité, importance du ralentissement personnel d'un mauvais fctionnement de systèmes d'évaluation

- ✷ Travaux : lien entre éval et rémunération

4. La formation du (des) personnel(s)

- Formation : suite à une évaluation, si changement technologique, organisationnel,…
- Notion de compétence :
  *diverses définitions
  *= « ensemble des savoirs mobilisables et mobilisés en situation de travail »(Joras, 2001)
  = « ensembles stabilisés de savoirs, de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » (Leplat & de Montmollin, 2001)
- Recherches ciblées sur compétences et formation dans professions comme : vendeurs, cadres, personnel dans profession à risque,…
  ->travaux sur formation : mis accent sur nécessité d'une bonne analyse de la demande de formation
  *plusieurs recherches : différentes méthodes de formation proposées devaient ê évaluées en fct de leur adéquation à des situations et à des objectifs spécifiques
  ex : cours traditionnel, par ordi, méthodes des cas, coaching,…
  ->insistance sur importance de l'adaptation de la méthode de formation aux caractéristiques du formé

Ex : Kolb (1974) : mise en évidence de l'existence de préférences individuelles pour des modes d'apprentissage particuliers
->différents styles : *style pragmatique : nouvelles exp
*style réfléchi : observation et réflexion

*style théoricien : conceptualisation
*style actif :expérimentation

- Domaine de formation en plein essors et très vaste

5. En guise de conclusion

- Sélection du personnel est un activité importante de la PDT->clairement dégagée du schéma initial de la recherche de « l'homme qui convient à tel poste »
- Cette évolution résulte :
  *d'une révision des modèles de gestion des entreprises (depuis qq années)
  *d'une certaine conception de la PDT qui reconnaît l'importance des différentes dimension de l'activité de travail et donc les différents angles d'approche qu'elle elle-même développés
- La PDT ne peut se réduire à la psycho du personnel même parfaite : ni la personnalité du travailleur, ni ses compétences, ni ses attitudes, ne pourront suffire pour expliquer ses conduites de travail
  ->pour ê comprises, les conduites doivent ê situées dans un contexte organisationnel et opératoire dans lesquelles elles sont initiées et finalisées.

1. Qu'est-ce qu'une organisation ?

- entreprise = de manière plus général, « organisation »
- aspects lié à l'organisation et aux rapports sociaux ↙impacts considérable sur le travailleur lui-même, vie d'entreprise, sur sa production.
- Organisation = (implicitement) recouvre une entité ex : entreprise,
  association, hôpital, ONG, mouvement de jeunesse,…
  = >« système organisé d'activités »
  ->précision : Système « structuré » ou « sociotechnique »

  = l'action, le fait d'organiser
  Divers sens pour le mot « organisation : action d'organiser, la manière dont les choses sont organisées,…
- vision simpliste : qd entreprise a défini ses objectifs, sa technologie, son produit,…↙ analyse élémentaire devrait déterminer ce qui doit être fait ? cmt ? par qui ? dans kel ordre ? dans kel cadre structurel?…
- « science de l'organisation » : savoirs et démarches scientifiques
- ne peut pas ignorer le facteur humain
- Ce chapitre : ***comment l'histoire a en qq sorte engendré le champ spécifique de la psychologie des organisations ?***
  et ***quelles en sont les thématiques importantes ?***

2. Un peu d'histoire

- origine : au début du Xxes, dans réflexions, études et propositions de penseurs de l'organisation du travail :
  - **F.TAYLOR** (1856-1919):
    - influence primordiale car idées prises par plus grands industriels (ex : FORD->fordisme=montage de voitures en chaîne.)
    - idées principales : **1)**l'objectif principal des employeurs et des travailleurs est de s'enrichir.
      = modèle du travailleur(*l'homo oeconomicus*)
      =postulat sur les motivations de l'homme au travail
      2)ni l'employeur, ni l'employé ne sont bien « organisés »

=>SOLN : bases d'une « organisation scientifique du travail » (OST) :

*analyser les tâches,
*les simplifier,
*fournir des règles d'accomplissement,
*sélectionner les travailleurs sur base de leurs habiletés et les exigences de travail,
*former les travailleurs aux tâches,
*rémunérer selon la performance,
*distinction claire entre superviseur et supervisé,
* '' entre travail manuel et travail intellectuel,

* ‘’ entre concepteur et l’exécutant.

=>CSQCES :

->parcellisation de la tâche et travail à la chaîne.

-> initiateur de conditions de travail particulièrement pénibles

PK ?-appauvrissement de l’activité,

-répétition

-cassure de l’unité conception / exécution

=>Faiblesses de l’approche :

->le (pré) modèle des motivations de l’homme au travail

->mises en évidence par E.MAYO (vers 1930) : importance des relations sociales pour le travailleur

->autres : ce qui est en jeu au travers du cadre social du travail, ce sont les rapports sociaux entre les travailleurs eux-mêmes la reconnaissance de soi comme personne singulière, l’autonomisation par rapport au groupe, l’importance du clivage entre le concepteur et l’exécutant, entre superviseur et super visé, entre l’agent des méthodes et l’ouvrier.

↙ voie ouverte *à analyse plus fine des motivations de l’homme au travail

*à la compréhension des dynamiques sociales du travail, ses motivations, ses conduites, son engagement professionnel.

- H.FAYOL (1841-1925)
- M.WEBER (1864-1920)

=>posèrent les bases du modèle mécaniste (ou rationnel, physico-économique,…) de l’organisation

=>s’interrogèrent ce qui permettrait d’améliorer le fonctionnement de l’entreprise (organisation)

=>ont proposé des principes d’organisation sur une analyse rationnelle, logique,… grâce à observations et expériences

- Ces observations et réflexions ->2effets complémentaires :

1. faire évoluer la « science de l'organisation » et son orientation technique et managériale qui va de plus en plus intégrer les acquis des sciences humaines, s'orienter vers des conceptions systémiques et organiques de l'entreprise.(origine de diverses théories et pratique en matière d'organisation du travail)
2. faire se développer un champ spécifique de la psychologie du travail : la psychologie des organisations.

- Base de la psy des organisations :
  a. les caractéristiques de l'organisation déterminent un « climat et une structure » de travail
  b. adaptation de ce climat et de cette structure (surtout motivationnelles) du travailleur ->engagement
  c. acteurs sociaux de l'organisation peuvent être des facteurs de changement de celui-ci

- l'engagement, l'investissement,…+ aspects de la motivation = occupent une grande place en psy des organisations

- Principaux thèmes de la psy des org. :
  1) *motivation*, sens donné au travail, l'engagement professionnel
  2) leadership, le pouvoir et l'autorité
  3) structure organisationnelle, théories des organisations et pratiques de l'org (organigramme, horaires, flexibilité,…)
  4) *développement organisationnel* et le changement
  5) *aspects culturels (* corporate structure)
  6) Stress professionnel
  7) Aspects socio-organisationnels de l'autonomisation
  8) L'informatisation
  9) L'étude de modes particuliers d'org (télétravail)
  10) Relations sociales au travail et le travail en équipe
  11) Communication
  12) …

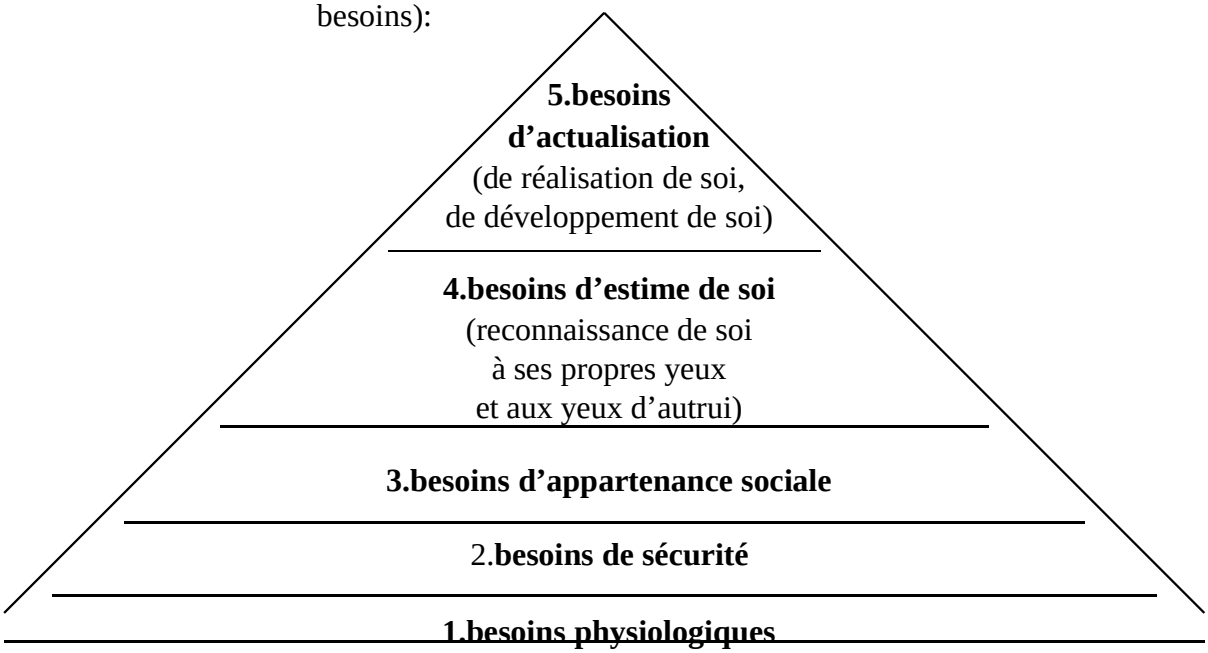
3. **<u>La motivation (!)</u>**
   - sa question s'est développée à partir de préoccupations portant sur la satisfaction de l'homme au travail (« moral des troupes »).
   - Idée de départ : un homme satisfait « au » et « de » son travail produira plus et mieux
   - Concept de motivation est associé à celui de la satisfaction ↙notion de besoin

   - 2théories :
     <u>1.</u> ***<u>Théories de contenu</u>***
     *But : identifier et définir les forces (pulsions, motivations, besoins) qui pousse u individu d'agir d'une certaine manière et /ou à adopter une attitude particulière (ê attaché à son entreprise, à bien travailler et bcp,…)

- Motiver = fournir un cadre de travail qui permette de satisfaire les besoins des individus.

MASLOW:

- La plus vulgarisée
- Vision hiérarchique de 5 catégories de besoins (pyramide des besoins):



- pas éprouvés simultanément mais successivement dans l'ordre de 1 à 5. Il faut que le premier soit satisfait pour passer au deuxième et ainsi de suite
- ce modèle a été discuté et divers auteurs(PORTER, ADELFER, HERZBERG, McCLELLAND,…v.TP) en reprennent certaines idées : tantôt l'idée de besoin, tantôt celle de hiérarchie ou slmt qq aspects.
- Certains voient dans ce modèle un modèle normatif, culturel, idéologique, indiquant de quelle sorte ce que l'hô doit chercher dans le travail.
- Débat reste ouvert : il renvoie à des Q sur les valeurs et le sens du travail
- Bcp critiqués mais encore impliqués dans de nombreux raisonnements sur l'organisation et de nombreuses interventions en entreprise : org du travail, quelles seraient les bonnes conditions ? servent de toile de fond aux actions visant à accroître la participation des travailleurs aux objectifs de l'entreprise : éveiller besoin d'appartenance, impliquer des décisions (satisfaction de besoins d'auto-actualisation,…)

2. Théories de processus

- But : *expliquer comment les forces (pulsions, motivations, besoins) vont agir, cmt elles interagissent, ce qui fait que tel individu adoptera tel comportement, plutôt qu'un autre.

- motiver = rendre visibles, lisibles, les liens entre les conduites et leurs effets(récompenses, sentiment d'équité, atteinte d'un but,…).

*expliquer comment les besoins déterminent les conduites et comment ce processus est médiatisé par les conduites de l'organisation.

- approche pragmatique
- source : reconnaissance du fait qu'il ne suffit pas d'éveiller tel ou tel besoin pour obtenir la réponse attendue de la part du travailleur

a. Conceptions behaviouristes :
->importance des systèmes récompense/punition comme déterminant de l'engagement professionnel

b. Conceptions cognitivistes :

1. ADAMS : Théorie de l'équité

- Le rapport perçu par le travailleur entre ce qu'il donne à l'organisation et ce qu'il en reçoit serait déterminant
- Si ce rapport diffère de celui de ses collègues->sentiment d'iniquité
- Cette perception serait une source d'insatisfaction, de malaise, que le travailleur chercherait à atténuer (ex : désengagement à l'égard du travail et/ou mécanismes psycho divers)

2. LOCKE : Théorie des objectifs à réaliser

- L'homme essentiellement mobilisé- et dc mobilisable- par des objectifs difficiles à atteindre, réaliste et auxquels il adhère.
- L'entreprise devrait créer des conditions compatibles avec ce principe : fixer des objectifs clairs, précis, difficiles, atteignables, accepter.

3. VROOM : Théorie de l'expectative

- Les indiv, en général, et au travail, en particulier, feraient des choix de conduite essentiellement rationnels en fonctions de leurs objectifs personnels.
- Choix basés sur base d'une force de motivation à adopter un comportement donné
- Cette force découlerait du produit de 3entités :

1. l'expectative

= mesure dans laquelle l'individu s'attend à ce que la conduite en Q (ex : effort particulier) permettra d'atteindre le résultat attendu par l'organisation (ex : rendement particulièrement exceptionnel)

2. l'instrumentalité

= mesure dans laquelle l'individu s'attend à ce que ce résultat entraînera telle ou telle conséquence pour lui (ex : une prime de productivité, prom, fatigue, accident,…)

3. **la valence**
   = fait que les csqces évoquées en 2. sont souhaitées, non voulues, ou indifférence.

✸ Cette théorie influence certaines pratiques en entreprise not l'évaluation du personnel et les actions visant à obtenir un changement de comportement (->campagne de sécurité)

- auj, la Q de **l'engagement** dans le vie professionnelle est de plus en plus posée, tantôt en terme de sens de travail, tantôt en terme de réflexion par rapport à l'emploi.
  ->cette analyse déjà suggérée en PDT par des trav portant sur
  1/ la conception que l'hô à de son trav- place du trav dans son champ psychologique dans sa vie=>notion de style professionnel (FAVERGE, 1974)
  2/ rapports entre vie au travail et vie hors travail=>système d'activités (CURIE et HAJJAR, 1987)

- Q du « sens du travail » devrait ê considéré comme le noyau de la PDT.
  parle-t-on du trav en gén ? d'une activité ? des actes ?…

	en termes de		
Travail considéré comme	Représentation	Signification	Action
Objet	le travail	l'emploi	l'activité
Sujet	centralité du travail pour l'individu	satisfaction à l'égard de l'emploi	engagement dans le travail
Interaction "sujet-objet"	choix professionnel	style professionnel	système des activités

Catégories de l'approche du sens du travail (Karnas, 1996, révision)

- Lorsqu'on parle de sens de travail, on peut
  *envisager les choses en considérant soit le travailleur (le sujet), soit le travail (l'objet), soit le processus d'interaction entre le sujet et l'objet.
  *s'interroger en terme de représentations (aspects cognitifs), de signification (aspects de retentissement, affectifs) ou encore d'action (aspects que l'on peut qualifier de conatifs).

- développement de la psychologie cognitive ->émergence de « théories cognitives de la motivation »
  But : mettre en avant les processus de régulation dans le choix des conduites. => KLEIN et sa *control theory of motivation*, modèle de DECI et RYAN : *ces théories ont trouvé à la fois leur source et leur application dans le domaine du travail et des organisations.
  * ont conduit les chercheurs à estimer que l'attention devait être moins portées sur la Q de la motivation que sur celle de l'implication et l'engagement dans le trav et l'emploi. ->travaux sur le rôle des facteurs susceptibles d'agir sur cet engagement.

- Autres recherches tentent de clarifier la notion d'engagement elle-même (mettre au point des outils permettant de l'évaluer) : McKENNA (2000)

- D'autres se penchent sur certaines variables (ex : contexte socio-économique,…) et les stratégies d'entreprise (celles mettant en avt les aspects de compétitivité, de productivité et de flexibilité) en tentant d'en comprendre les effets sur l'engagement au travail et sur d'autres variables perso (santé, bien-être,…)

4. Le leadership, pouvoir et autorité

⑥ *Les théories classiques*

- très tôt, la PDT s'intéresse à la relation **d'autorité** (= notion centrale dans toute activité collective)
- Notions en rapport :
  1. **Pouvoir** = capacité d'un individu d'influencer les conduites d'un autre individu

  2. **Autorité** = pouvoir reconnu par ceux sur lesquels il s'exerce
     = pouvoir institutionnalisé , légitime

     (a) *Autorité légale* : repose sur la croyance en la légalité des règles ; existe car on adhère aux lois, aux règles.-->domination légale(v.TP)

     (b) *Autorité traditionnelle* : repose sur la croyance en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelé à exercer l'autorité par ces moyens.-->domination traditionnelle(v.TP)

     (c) *Autorité charismatique* : repose sur la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore d'ordre révélés ou émis par celle-ci. ->domination charismatique (v. TP)

3. **<u>Leadership</u> =** manière efficace d'exercer l'autorité
   = (litt. anglo-saxonne) recouvre tous les aspects liés au commandement dans les organisations

Possibilité de leadership efficace =>2 types de thèses se sont opposées :

1. *<u>Thèses universalistes</u>* : une seule bonne manière d'exercer l'autorité.
   Ex1 : K.LEWIN : le style démocratique(v.TPp76) primait le style autoritaire (v.TPp76), et sur le style laisser-faire(v.TPp77)

   Ex2 : BLAKE et MOUTON :
   ->modèle dans lequel le comportement du chef est caractérisé par l'attention que ce dernier apporte,d'une part à la production, d'autre part à la satisfaction des besoins de l'homme.
   ->Le style idéal serait celui qui maximise l'attention portée sur ces 2dimensions(alors que ou 1des 2 ou compromis)
   ->Se fondent sur une représentation des besoins et des attentes du subordonné (autonomie, dév du personnel, reconnaissance, participation,…)
   ->Recommandent l'adoption d'un style d'encadrement qui tiennent compte de ces besoins.
   ->répercutent les résultats d'un ensemble de recherches sur la psychologie individuelles (ex : motivation,…), sur les groupes, la rel d'influence,…

2. *<u>Théories contingentes</u>* : pas de style de leadership idéal convenant à tous les cas, et que l'apport de la psychologie des organisations dans ce domaine est de clarifier la contingence entre la situation et le style de leadership préférable.

   Ex1 : FIEDLER a montré que, selon que
   *les relations entre supérieur et subordonnés sont bonnes ou mauvaises,
   *les tâches sont clairement définies ou non,
   *l'organisation donne au chef des moyens d'exercé de l'autorité ou non.

   C'est soit un *<u>style d'encadrement autoritaire</u>* conditions extrêmes : réponses toutes positives ou toutes négatives ci-dessus) ;
   soit le *<u>style démocratique</u>* (les sit intermédiaires) qui serait le meilleur.

   EX2 : autres modèles : nécessité de tenir compte des caractéristiques des subordonnés pour déterminer le style de commandement à adopter :
   ->HERSEY et BLANCHARD : *Théorie du cycle de vie* :
   *le chef doit s'adapter à la <u>maturité</u> du subordonné.

   amalgame notion comme motivation,

compétence,…

*à mesure que la maturité du subordonné augmenterait, un style de leadership différent devrait être adopté ->4styles successifs :

4. style à maturité faible qui met peu l'accent sur les aspects liés au développement et besoins personnels et beaucoup sur les aspects de la tâche
5. style qui progressivement porte plus attention aux aspects personnels, tout en restant vigilant sur les aspects de la production
6. style qui relâche l'attention sur les aspects de production mais tout en conservant une présence pour les questions de besoins personnels
7. style de relâchement de l'attention sur les deux dimensions qd les subordonnés atteignent les niv de maturité les plus élevés. (style de laisser faire…qui serait arrivé à ses besoin d'autosatisfaction de la pyramide de MASLOW !!!)

EX3 : contingence du style de leadership en proposant une sorte d'arbre de décision qui se base sur une analyse des caractéristiques de la situation et conduit à indiquer la style qu'il faudrait adopter. => vision prescriptive

->VROOM et YETTON : se basent sur des variables comme les

*exigences de qualité de la production,
*la qualité de l'information disponible,
*la structuration du problème,
*l'importance de l'acceptation (par subordonnés)de la décision prise sur des variables de situation comme les critères intervenant dans le choix du mode de résolution d'un problème.

Ce processus conduirait, en fction des variables proposées par les auteurs, à choisir entre :

1/ solution proposée de manière autoritaire par le supérieur
2/ solution proposée par le supérieur, après avoir consulté le groupe
3/ solution élaborée collectivement….

D'autres décisions sont possibles et les auteurs distinguent notamment ce qui devrait ê fait pour résoudre des prob de groupe de ce que requéraient des prob individuels

->HOUSE : *path-goal model*:

*qq similitudes avec la théorie de l'expectative

*Hyp : relation entre le comportement du supérieur et les attitudes et attentes du subordonné.

*4 dimensions de leadership :

1. directif : indique ce qui doit ê fait, cmt, suivant quelles règles,…
2. « supportif » : attention au statut, besoin, bien-être,…
3. participatif : consulte, attend les suggestions,…
4. orienté vers la réalisation : fixation de buts, des défis, essaye d'améliorer la performance,…

*3 dispositions des subordonnés :

1. satisfaction à l'égard du supérieur : perception du supérieur par les subordonnés du rôle joué dans l satisfaction actuelle et future.
2. acceptation du leader : reconnu comme leader par les subordonnés
3. attentes des subordonnés : que leurs efforts seront récompensés. Le leader est motivant et assure la liaison entre efforts, résultats et récompense.

*Cette « théorie » -reprend certains concepts relatifs à la motivation
-pose la question du leadership en termes d'atteinte des objectifs de l'organisation (au travers des motivations des travailleurs)

⑦ *Le leadership transformationnel*

- théories précédentes reflètent encore très largement les pratiques actuelles en matière de leadership
- sont dans une conception générale d'un leadership dit *transformationnel* : le leader établit toutes sorte de transactions avec le subordonné concernant ce qui est attendu par l'un et l'autre, les efforts à accomplir, les récompenses que le subordonné peut attendre,…
- Pour certains, ce modèle exprime un mode de fonctionnement qui, s'il conviendrait à des environnements stables (économie, marché,…), ne serait pas adéquats dans des environnement économiquement « turbulents » (durée de vie de produit courtes, changement technologiques fréquents,…dans le cadre de la nouvelle économie, la mondialisation)
- Dans de tels contextes, la Q de leadership devrait, pour certains auteurs, être fondamentalement repensée : il faudrait préconiser un leadership qu'ils qualifient de transformationnel

  ->le leader transformationnel devrait
  *faire preuve de charisme
  *stimuler les subordonnés
  *faire preuve de considération pour ces derniers
  *être visionnaire, créatif
  *savoir prendre des risques calculés

  ≈>vision (re)centrée sur la personne du leader : faire de la Q de la sélection et de la formation de cadres présentant de telles « qualités » l'objet central de cette thématique

5. Le développement des organisations

- **<u>Organisation</u>** = ensemble d'individus organisés dans des groupes et des sous-groupes et qui interagissent les uns avec les autres dans une relation d'interdépendance. Les individus travaillent à un but commun (pas tjs clair) ; la manière dont ils sont reliés est déterminée par la structure de l'organisation. (DUNCAN, 1981)
- Q : buts des organisations ? caractère formel ou informel des réseaux qui la traversent ? Manière de faire qui s'y développe ? Les structures qui la constituent ?
- Nombreuses recherches--> thèmes :
  *groupe et teambuilding
  *coaching
  *communication dans l'entreprise
  *pouvoir
  *conflits (et leur résolution)
  *processus de décision
  *négociation
  *changement et le développement organisationnel
  *culture d'organisation
  *Q liées aux perspectives interculturelles
  *Communication et information
  *…

  Souvent trait au changement :

a) mise en place de nouveaux systèmes, outils, dispositifs, de nouvelles structures,
b) action de coordination
c) amélioration de telle ou telle caractéristique de l'org. Ex : style de leadership, dév. de bonnes pratiques, lutte contre des comportement pas souhaités,…

- grande littérature ; recherches en la matière se caractérisent pas les elts suivants :
  1/ thèmes abordés constituent des objets d'études psychologiques en tant que tels. Ex : impact du leadership transactionnel sur la satisfaction des salariés, la socialisation des jeunes travailleurs et leur assimilation des normes culturelles de l'organisation, les transformations que subissent les info diffusées au sein de l'entreprise,…
  ==>Q svt traitées en fct des caract. particulières de l'org et / ou des acteurs concernés
  2/ la recherche adopte les méthodes propres à la psychologie ex :comparer des choix organisationnels en terme d'efficacité évalué au travers d'indicateurs « psychologiques » comme la satisfaction, l'engagement au travail,…
  3/ l'org (l'entreprise) sert éventuellement de cadre à une étude ayant une finalité plus générale, fondamentale. Ex : étude de la prise de décision en générale, de la résolution de conflits,…

- attention particulières aux interventions dans les org. S'insiprant de 4 grandes approches majeures de la psycho. :
    1. l'approche cognitive
       Ex : facilité la compréhension de l'org par ses acteurs

    2. l'approche dynamique, analytique
       Ex : analyser et aider à la résolution des conflits, des angoisses,…

    3. l'approche systémique/interactionnelle
       Ex : faciliter le changement dévoiler les freins à l'acceptation de situations nouvelles

    4. l'approche humaniste et existentielle
       Ex : humaniser les rapports sociaux

6. Les équipes de travail

- = but de nombreuses études et recherches
- **équipe** = regroupement de personnes qui a pour fonction de réaliser un travail donné dans des conditions définies, et dont les rapports internes et externes sont en partie définit par l'organisation.
- Pertinence accrue dans l'environnement économique compétitif contemporain et les modes de gestion que ce dernier a motivé (aussi « travail coopératif »)
- Différentes formes d'org des équipes :

  1/ équipe de travail traditionnelle sous la direction d'un supérieur auquel les membres se réfèrent individuellement

  2/ équipe consultative (ex : cercle de qualité) doté d'un pouvoir de recommandation

  3/ équipe *ad hoc* (ex : groupe de projet) définie par une mission limitée dans le temps

  4/ équipe semi autonome : composée de membres interdépendant et collectivement responsables d'une mission e/ la réalisation de tâches particulières
- recherches et études sur le sujet ont mis l'accent sur les facteurs de succès d'une équipe (en terme de qualité de l'exp groupale, de réputation de l'équipe, de rendement, de pérennité) ; élts significatifs suivants à retenir :

  1/ identification des « leviers socio-administratifs »

  Ex : *le mandat groupal,
  *la coordination inter-équipe,
  *l'existence d'une sanction commune sur les résultats,
  *l'existence d'un feedback collectif,
  *la disposition de ressources,
  *une hiérarchie des compétences,
  *une possibilité de sanction individuelle sur les compétences,
  *un choix mutuel recrue-équipe,…

  Ces leviers influenceraient un ensemble de « déterminants

psychosociaux » ;
Ex : *interdépendance avec l'environnement,
*interdépendance entre équipiers,
*la composition de l'équipe

2 variables médiatrices joueraient un rôle déterminant :
1) la cohésion du groupe
2) sa *potency* = croyance partagée de l'efficacité du groupe

2/ l'étude de la « vie » des groupes et particulièrement des équipes de travail a mis en évidence un ensemble de phases de transformation ou d'évolution de ceux-ci.->plusieurs classifications proposées
=>4étapes importantes ; modèle communément admis mais pas totalement 'validable' scientifiquement :

1. Formation : début de fonctionnement d'un groupe, l'équipe se découvre et découvre le fonctionnement collectif
2. Turbulence : conflits, ptre déjà dès la formation, concernant la hiérarchie interne, les commpétences, le leadership, les objectifs, les moyens.
3. Normalisation : règles définies, conflits plus ou moins résolus, groupe se soude, il a trouvé son équilibre de fonctionnement
4. Performance : groupe est cohésif, peut accepter les nouveaux défis, résoudre les difficultés internes.

+

5. Dissolution du groupe

- Ce type de considération a fortement influencé les pratiques de gestion, au travers des concept de *teambuilding* et de *team development* (ex : approche de BELBIN fondée sur l'idée de complémentarité entre les carct personnelles des participants et les rôles du groupe).

7. La culture d'organisation

- basée sur l'histoire et les traditions de l'organisation avec un accent sur les valeurs et les normes sous-tendant les comportements des membres (donc à distinguer du climat)
- « climat organisationnel »= ce qui a trait à l'atmosphère actuelle au sein de l'organisation ; climat peut être lié à la culture.
- 4 dimensions fondamentales définissent une culture d'organisation :
    1. les pratiques d'entreprise. Ex : rites, cérémonies, organisés dans diverses circonstances de vie de l'org
    2. les communications de l'entreprise. Ex : communications relatives à l'engagement de travailleurs, à des réussites de l'entreprise, à des héros de l'entreprise, aux symboles, slogans internes,…
    3. les formes culturelles physiques = ensemble d'élts de l'environnement physique qui correspondent à des caractéristiques de la culture d'organisation Ex : architecture particulière, prédominance d'un matériel, choix d'un environnement,…
    4. un langage commun pour désigner les gens, les fonctions, les objectifs, les clients,…Ex : personnel=membre d'équipage,…

- toute entreprise possède une culture propre, dominante à côté de laquelle peuvent coexister plusieurs sous-cultures. Ex : au sein de tel ou tel département,…
- 2 perspectives de recherche ont été développées :
    1. analyse et classification des cultures d'org existantes
       =>Certaines études ont montrée le rôle du contexte (culturel) national et en ont analysé les spécificités (Drenth et al., 1998)
    2. détermination de ce que devrait être la culture d'une org donnée pour développer la participation et l'engagement des travailleurs-et, corrélativement, comment créer et susciter cette culture
       ->ce type de problématique est associé à la « socialisation organisationnelle »
       ->des recherches tentent de déterminer les avantages respectifs de diverses pratiques

8. Le stress professionnel

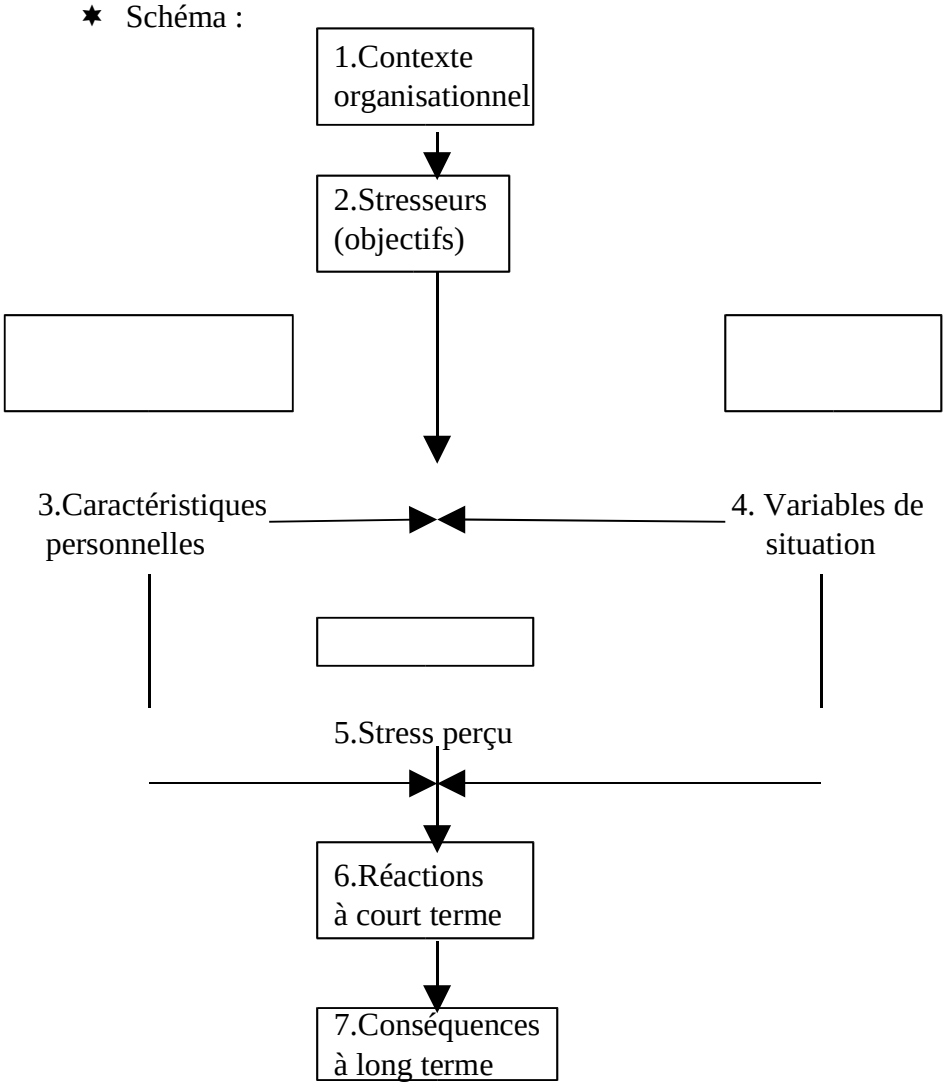
- a csqces individuelles et économiques. Ex : prob de santé physique et psychique, effets en terme d'absences, d'erreur,…
- Notion de stress introduit au départ par les travaux de SELYE sur l'animal->notion de syndrome général d'adaptation :
  *décrit une réponse non spécifique, organique, en présence d'une stimulation forte (ex : agression) ;
  *cette réponse correspond à la préparation de l'animal à réagir ;
  *si la sit perdure, la csqce peut en être l'épuisement, voire la mort de l'animal
- l'idée que des circonstances particulières de vie (mort d'un proche, perte d'un emploi,…) pouvaient provoquer des état de tension comparables chez l'homme
  ->ces tensions pouvant perturber l'individu dans son fctionnement biologique et psychologique avec des csqces comportementales, sociales,…
- puis, attention portée sur le stress au travail->celui-ci pouvant être susceptible à la fois de générer du stress et d'en subit les csqces.
- Devient central dans mes années 90 ; PKOI ? découle de l'évolution des conditions de production considérées comme sources d'un accroissement de stress(ex : difficultés d'accessibilité à l'emploi, instabilité,…)
- Ce thème relève de la psycho individuelle pour certains
  de l'ergonomie (=protection et de la prévention en matière de santé et bien-être au travail) pour d'autres
- Stress= « …résultat de transaction entre la personne et son environnement, sa source peut être positive (opportunité) ou négative (contrainte) et avoir pour résultat la rupture de l'homéostasie psychologique ou physiologique…

  …L'enjeu de la situation doit ê important et sa résolution comporter une certaine dose d'incertitude…

  …De plus, le stress déclenche des émotions et mobilise des énergies dans l'organisme…

  …Du côté des caractéristiques de l'individu, il semble important de tenir compte de ses habileté et ressources, de même que ses besoins et valeurs »(Turcotte, 1982).

- 2modèles peuvent illustrer l'analyse du stress dans une perspective psychosociale :
    1. Modèle de KAHN et BYOSIERE (1992) :
        - Cadre général d'analyse du stress au travail et de ses csqces
        - Schéma :



        - Les éléments principaux de ce modèle sont :
          <u>Case1 : Contexte organisationnel du stress</u>
          *Ex : style de management,taille de l'organisation, qualité des relations direction-syndicat, prestations financière de l'entreprise, culture de l'entreprise.

Case2 : Stresseurs

*Ex : niveau hiérarchique, horaire de travail, complexité de la tâche, possibilité de maîtrise, variété, incertitudes, risque d'accident, organisation de travail, exigences physique, interruptions de travail, exigences de concentration, pression du temps, conflit de rôle, ambiguïté de rôle, possibilité de communication, exigences de coordination avec autrui,…

Case3 : Caractéristiques personnelles

*Ex : caract. démographiques, variables psychologiques individuelles comme la qualité générale de la vie ressentie, l'importance de travail, le style de ***coping*** (=manière habituelle de faire face à des situations de stress), le ***locus of control*** (=tendance à se considérer comme étant l'acteur de son avenir)

Case4 : Variables de situation

*=variable concernant des caractéristiques de la situation de travail pouvant exercé une influence modératrice sur le vécu ou le non-vécu du stress et de ses csqces

*Ex :soutien social apporté par les supérieurs, les collègues, la famille, les amis,…

Case5 : Stress perçu au travail

*éléments central est la perception individuelle du stress (par le travailleur) de la case 2.

Case6 : Réactions de stress à court terme

*Ex :absentéisme, réaction psychologique de stress comme l'intention de mobilité, l'engagement (ou le dés-) organisationnel, les plaintes de santé générales et spécifiques, la satisfaction, les plaintes dépressives,…

Case7 : Conséquences à long terme

*forts soupçons existent

*Ex : maladie cardio-vasculaire

2. Modèle de KARASEK (KARASEK et THEORELL, 1990)
   - Schéma explicatif sur 3dimensions de l'org du trav
   - Karasek considère que le risque de stress professionnel résulte de la combinaison défavorable de dimensions critiques de conditions de travail
   - Tente de démonter qu'une situation de travail peut être caractérisée par 2dimensions : 1. dimension relative aux exigences de travail(=*job demand)*
     2. dimension relative à la latitude de décision laissée au travailleur (=*decision latitude*)

->des exigences de travail élevées associées à peu de contrôle personnel sur la tâche seraient sources de tension et génératrices de stress

+1dim supplémentaire : social support= soutien apporté par les collègues et le supérieur jouerait un rôle modérateur de la contrainte du trav

->soit atténuation des facteurs négatifs (car fournissant de l'aide)

->soit d'accentuation les facteurs négatifs (car source de difficulté et charges supplémentaires)

- autres recherches : stratégies adoptées habituellement (ou non) par la personne pour faire face aux situations « stressantes »

  =stratégies de coping

  ->introduit un champ d'investigation et d'intervention spécifique relatif à l'aide qui peut être apportée dans des professions à haut niveau de stress professionnel (pompiers, police, infirmières,…)

  =>distinction entre :*<u>les situations de stress chronique</u> (la profession expose de manière constante le travailleur à certains stresseurs)

  *<u>les situations à stress aigu</u> (travailleur confronté à une situation de stress intense, traumatisante, dramatique - stress post-traumatique)

- <u>Phénomène d'épuisement professionnel ou de *burnout*</u> =état d'épuisement émotionnel, mental et physique, accompagné d'un sentiment de non-accomplissement et d'une dépersonnalisation.

  ->dans certaines professions ex : médicales

  ->réponse à une expo prolongé de stress(pour certains)

- Harcèlement moral (anglais :*mobing, bullying, ganging up on someone, psychological terror, victimization,…*) (v.TP)
  - ✸ Lien avec stress professionnel
  - ✸ Objet de préoccupation de + en + important dans une perspective d'action d'amélioration du bien-être au travail
  - ✸ Recherches tentent

    *de comprendre le mécanismes

    *d'identifier les facteurs qui le favorisent (certaines cond de travail, style de leadership, inattention de la position sociale des membres de l'org, l'absence de standards éthiques,…ZAPF et LEYMANN 1996)

    *de proposer des structures et des moyens d'action qui devraient permettre d'éviter que des situations de harcèlement se produise, et d'y remédier, le cas échéant.

9. En guise de conclusion

- La psy de l'org. touche :

  *au rôle du réseau social du (et au) travail

  *à la structure

  *aux conditions de travail

  =>ce qui contribue à déterminer le cadre de vie au travail

et donc la vie au travail, la signification du travail

- La « vie » au travail est essentiellement « activité »
- Cette « activité » découle aussi du cadre technique et opératoire (->voir chap suivant)

CHAPITRE V – **La psychologie ergonomique et l'ergonomie cognitive**

1. La psychologie et le projet de l'ergonomie

- Le **projet ergonomique** se caractérise par les principes suivants :

  1/une double finalité : 1.l'amélioration de la condition du travailleur
  2.l'amélioration de la performance homme-machine (quantitativement et/ou qualitativement)

  2/un objectif d'adaptation du travail (au sens large : outils, machines, structure, conditions,…) à l'homme

  3/l'application de données scientifiques pertinentes et une contribution au développement des connaissances utiles en la matière.

  4/un modèle d'approche fondé sur une recherche et/ou une intervention à caractère pluridisciplinaire, centrée sur l'activité concrète de travail.

- Mais ces objectifs ne se voient pas nécessairement dans les pratiques : en recherche et dans les interventions, clivages nets entre approches ergonomiques et approches de psychologie du personnel et/ou des organisations.
  ->PK ? technicités respectives de ces différents courants :
  et opposition dans les objectifs : 1)actions sur le cadre technique du travail
  (aspects opératoires, physiques, cognitifs, sociaux)

  ==>considère l'activité

2)actions sur le travailleur et/ou sur
l'organisation (structure, culture, climat,…)
==>considère le contexte

- « psychologie ergonomique » (LEPLAT, 1980) = branche de la psychologie du travail qui participe explicitement au projet ergonomique
- Ergonomie cognitive étroitement liée

2. L'histoire de l'ergonomie et l'émergence de la dimension psychologique et cognitive

- la nécessité de pluridisciplinarité est le fruit d'une évolution des conditions de travail
- nombreuses disciplines (anthropométrie, sociologie, médecine, physiologie,…) ont abordé la Q de l'adaptation du travail à l'homme
- l'ergonomie a tenter d'intégrer ces différentes approches dans un souci de pertinence et d'efficacité
  ->cette vision est le fruit de la prise de conscience de la diversification des problèmes à traiter et de la nécessité d'envisager la pluridimensionnalité des déterminants de l'activité de travail.
  L'évolution technologique et l'interaction entre technologie et ergonomie ont participer à ce développement

- Evolution au cours du XXe siècle
  1) modes de production où l'homme était d'abord un acteur dont l'énergie était principalement physiques
  2) modes de production utilisant des machines imposant que des signaux soient détectés, que des commandes soient enclenchées
  3) Ensuite , systèmes de production contigus avec contraintes de régulation importantes
  4) Enfin, les systèmes automatiques et les technologies informatiques (ordinateur de process, robotique, bureautiques,…) ont envahi l'industrie et l'administration- et toute l'activité humaine(communication)
     On en est arrivé à une production (activité) dans laquelle l'hô est là pour traiter de l'information (info de +en+ complexe et requérant des traitements de +en+sophistiqués)
     ->travailleur=opérateur/acteur dont l'énergie la plus mobilisée est principalement cognitive

- compte tenu de cette évolution, l'ergonomie a du changer d'objet à chaque étape de l'évolution technologique : passage d'une attention à des contraintes et à des problèmes **physiques** -> à une attention à des contraintes et problèmes **cognitifs**
- L'ergonomie a développé des démarches qui conservent tjs leur pertinence ; FAVERGE a identifié 4 démarches essentielles aux secteurs industriels classiques :
  1) **ergonomie des gestes et des postures** : espaces de travail et contraintes physiques

     =>**travail manuel aidé de l'outil** (prob d'effort)

  2) **ergonomie informationnelle** : dispositifs de signalisation et de commande (=traitements élémentaires de l'info, des cadrans, des voyants, des pédales,…)

=>**travail sur machine (machine-outil)** (prob se signalisation et de commande

3) **ergonomie des systèmes** : régulation dans les systèmes complexes de production et des dysfonctionnements dans ces systèmes (accidents, conditions d'occurrence, régulations entre équipes dans le travail posté, régulations entre fonctions de prévention, de production et de récupération,…)
=>ergonomie passe de l'étude du couple homme-machine -> étude du système hommes-machines.
=>**travail dans des système continus** (interaction entre sous-systèmes de production- l'hô pouvant être vu comme l'un de ces sous-systèmes- deviennent des élément critiques de l'activité)

4) **ergonomie heuristique** : activités mentales mises en jeu dans le travail et des rapports entre les conditions de travail, la conception des dispositifs et outils de production et cette activité mentale
=>**travail dans des systèmes automatisés** :
*d'abord contrôlé par des régulateurs cybernétiques,
*puis par des calculateurs de process,
*enfin par des systèmes informatiques -
les prob ergonomiques ont trait au traitement
->de l'information,
->au diagnostique d'incidents,
->à la sauvegarde de la fiabilité
->et de la sécurité)[1]

- 30 ans après l'analyse de FAVERGE, ses démarches doivent être reformulées pour plusieurs raisons :
    1. le travail n'est pas que prod industrielle : primordial d'englober d'autres secteurs d'activité dans le projet ergonomique : transport, administration, service, activité d'aide aux personnes, l'enseignement, l'activité médicale et paramédicale,…
    2. le travail industriel a continué à continué à évoluer tantôt dans des voies qui prolongent l'évolution indiquée précédemment, tantôt dans des voies divergentes.
    3. l'ergonomie ne s'est pas intéressée, et ne le doit pas, qu'au travail : tous les secteurs d'activité humaine sont justiciables de l'ergonomie.
       ->les activités hors travail sont de +en+ importantes dans la vie des gens et ces activités recourent de+en+ à des systèmes présentant des caractères analogues à ceux développé dans la vie de travail (jeux, hi-fi, …)
    4. les références heuristique (FAVERGE) ont perdu une partie de leur sens

[1] En bleu : évolution du travail dans un contexte industriel reflétant bien la classification de FAVERGE

Pk ? venue sur le terrain du travail de nouveau travailleur « nés » avec une informatique déjà présente dans les entreprises, dans les écoles, cybercafés et les foyers-->impose de formuler en termes nouveaux la Q du « transfert de technologie » donc du transfert des connaissances, des compétences,…

5. Q relatives aux aspects cognitifs de l'activité (connaissances, aux compétences, à la représentation dans l'action,…) ne sont en fait pas intrinsèquement lié à l'apparition d'une (ou de) technologie(s) particulière (s), même si elles ont été actualisées par elle(s) en des termes précis
   ->Q fondamentales dans toute l'activité et constituent auj un point de liaison fort entre les différentes approches de la PDT

- L'évol du contexte économique, technologique et organisationnel de la période de transition entre le XXe et le XXIe s. a des csqces spécifiques sur le travail considéré sous l'angle de l'ergonomie :
  ->l'impact des modes de gestion basés sur la flexibilité des facteurs de production et un resserrement des contraintes
  ->fait que, *dans certains secteurs d'activité professionnelle, la part discrétionnaire du travail augmente (csqces de pratique de management visant à donné de l'autonomie, et de l'apparition de nouveaux outils informatiques rendant cette évol possible)
  *sous un autre angle, cette évolution se traduit par des pertes de contrôle de l'individu sur certains aspects de son activité et sur son avenir

- Ce type d'évolution a des répercutions du point de vue organisationnel
  + csqces sur l'activité de travail proprement dite ex : *reengineering*, dérégulation (changement de la flexibilité), changement relatifs à la durée du trav,…
  =>modification des contraintes de travail (les exigences v.fig. II.2) et des astreintes (le « coût » qui en résulte pour le travailleur, les csqces des contraintes pour le travailleur individuel)

- 3perspectives en ergonomie :

1. **Ergonomie physique**
   ->intègre *la démarche des gestes et postures
   *toutes les approches des conditions d'ambiance physiques et psychophysiologiques

2. **Ergonomie systémique et/ou organisationnelle**
   ->intègre en partie la démarche d'ergonomie des systèmes mais élargit cette dernière à des questions d'organisation envisagées dans un souci d'adaptation de l'ensemble des structures (->**technostructure**)

3. **Ergonomie cognitive**

->intègre les aspects couverts par l'ergonomie informationnelle et l'ergonomie heuristique
+ aux dimensions cognitives de l'activité professionnelle et non-professionnelle (domaines communs avec la psychologie des organisations)
ex : stress professionnel envisagé dans une perspective ergonomique en rel avec des notions de charge (cognitive), de pression temporelle, d'analyse de l'activité, d'accidents,…

RMQ : si en 2. et 3. on voit des communauté d'objet entre « psy des organisations » et « psy ergonomique », chacune de ces discipline approche de manière spécifique ces objets communs- avec svt des divergences fondamentales dans les analyse, les propositions d'intervention et les finalités
->ce qui singuralise l'approche ergonomique :
1)la place centrale accordée à l'analyse de l'activité
2)l'objectif d'adaptation des conditions de travail au travailleur

- La psychologie est impliquée dans chacune des 3perspectives de manière indirecte : ex :parce que l'appel à la discipline est méthodologique(étude de questionnaire des cond physiques de travail)
parce que l'analyse pour sur la mise en relation des dim psychologiques, des aspects physiques du travail et leur csqces sur la santé et le bien-être du travailleur (étude de la relation entre exigence physique du poste, stress perçu et troubles musco-squelettiques)

Domaines de l'ergonomie des systèmes et cognitive qui constituent les champs privilégiés de la psychologie ergonomique ex : étude des méc cognitifs mis en jeu dans la conduite d'un engin complexe.

3. L'ergonomie des systèmes

- Thème central : régulation des activités
- ex : *régulations opérées par le travailleur entre les objectifs contradictoires de la tâche (ex : entre production, prévention et récupération)
*régulations de l'activité en fonction de changements dans les conditions de travail (changements liés à des fluctuations de paramètres divers de la situation de travail : travail de jour VS travail de nuit, modif de la charge de travail,…)

*régulations liés aux interactions entre plusieurs équipes de travail (succession entre équipes dans le travail posté, coactivité liée à la présence sur le lieu de travail d'équipes ou de travailleurs ayant des fonctions différentes,…)
*dysfonctionnement de l'activité (étude des facteurs de fiabilité et d'infiabilité, analyse des accidents,…)

- posé des jalons de l'analyse ergonomique de la sécurité et de la fiabilité
->démonstration de (MONTEAU et PHAM, 1987) :

*l'insuffisance des modèles unicausaux dans la compréhension des accidents du travail et de leur genèse (not modèles fondés sur l'hyp d'une prédisposition de certains travailleurs a ê victimes d'accidents)

*que la compréhension de l'accident du travail passe par le recours à des modèle plurimodaux (méthodologie d'analyse dite « de l'arbre des causes » ou « de l'arbre des conditions »)

=>l'accident résulte d'une combinaison de facteurs : le travailleur, la tâche, matériel utilisé, l'environnement, caractéristiques propres de chacun…augmente la *probabilité de survenue* d'un accident

- importance du lien entre sécurité et fiabilité dans des systèmes de production->les études ont ouvert la voie à un important courant de recherche sur les rôles des agents de fiabilité joué par l'hô et sur la fiabilité humaine en général

- contribué à l'émergence de l'ergonomie cognitive

- contribué aux réflexions et travaux sur l'étude des conditions de travail qui ont mené à l'élaboration de grilles et de canevas d'analyse des cond de travail (v. chap II)
  =>ces grilles mettent en évidence les facteurs de pénibilité du travail (charges, nuisance, ambiance physique de travail : poussière, bruit,…
  + dim psychologiques (notion de tmps d'autonomie, conditions sociale de l'activité, intérêt du travail,…)

- recherches et modèles d'intervention sur la dimension temporelle du trav : **chrono-ergonomie et chrono-psychlogie** : étude des phénomènes liés aux fluctuations psychophysiologiques au cours du nycthémère, aspects sociaux liés aux travail de nuit et en équipes alternante,…
  ->prise en compte du bien-être du travailleur et sur aspect de production ex :quantité, qualité, fiabilité,…

4. L'ergonomie cognitive

a) La perspective cognitive

- vue soit comme l'une des concrétisations actuelles de la psychologie ergonomique, soit comme l'un de ces champs
- Green & Hoc :

*« relève directement de l'ergonomie mais revendique toutefois une certaine individualité, l'ergonomie cognitive

*préoccupation essentielle : construire et appliquer des connaissances susceptibles d'améliorer les conditions de travail (en l'occurrence, du travail cognitif, par opposition à des aspects plus physiologiques, qui sont bien entendu, également important).

*Dans la tradition de l'ergonomie des systèmes homme/machines, l'ergonomie cognitive se concentre plus particulièrement sur les interactions entre l'homme et son environnement de travail cognitif. Dans cet environnement s'insèrent également les aspects collectifs du travail, que renforce la complexité croissantes des systèmes de production… »

- pluridisciplinaire ->liens privilégiés avec

  1/ la psychologie cognitif (charge mentale, erreur humaine,…)

  2/ l'informatique(objet d'intervention)

  3/l'intelligence artificielle (objet d'intervention ou outil : système experts, travail coopératif,…)

  4/ Le « domaine de travail » (nécessité de l'analyse de la tâche)

  5/ la linguistique, sémiologie, neurosciences,…(étude des communications et outils de comm, verbaux et/ou graphiques,…)

- relation privilégiée entre psy cognitive et ergonomie cognitive : ergonomie cognitive fortifié » par l'évolution de la psychologie qui a conduit à l'émergence de la psychologie cognitive
- Naissance la psy cognitive :

  *insuffisance d'une approche strictement behaviouriste

  *nécessité de faire la compréhension des états mentaux, des représentations, des méc cognitifs

  =>Cette évol a été fondamentale pour la PDT car elle rencontrait la préoccupation de cette dernière pour une analyse de l'activité englobant les aspects <u>observables</u> (comportement) et <u>inobservables</u> (traitement de l'info, choix, décisions,…)

- Q que se pose l'ergonomie cognitive et qui la distingue de la psy cognitive : référence à l'activité « en situation réelle »

  ->renvoie à la problématique des relations entre connaissances acquises « en labo » et connaissances acquises « sur le terrain », relations entre théorie et pratique

- PDT= discipline d'application

  = (aussi) productrice d'un savoir destiné à son propre sage et entend contribuer à la recherche qui est fondamentale care définit un domaine de recherche originale qui ne manque pas de pertinence par rapport à des situations artificielles de labo

- Notion de **charge mentale**

  *= concept important dans l'ergonomie cognitive

*= transposition mentale de la charge physique
*évoqué au départ de pratiques et de terrain
*psy cognitive a fourni à l'ergonomie un cadre théorique et conceptuel d'analyse de cette « charge »

mais, par pratique, nouvelles considérations fournie à la psy cogn par l'ergonomie pour une formulation de modèles théoriques

=> dialectique théorique entre psy cogn et ergonomie cogn, en savoir et intervention à l'occas de la pratique de l'ergonomie cogn

b) Les pistes et les clivages au sein de l'ergonomie cognitive

- 1er clivage : « ingénierie humaine » et « ergonomie de terrain »

  ↙ **ingénierie humaine**

  = établi la liste des contraintes humaines qu'il y a lieu de considérer dans la conception d'un système de production (ou tout autre syst technique)

  - propose la liste des critères que devrait prendre en compte le concepteur soucieux d'ergonomie : **courant du *human engineering* ou *human factor*** anglo-saxon.
  - Approche illustrant l'idée d'une application de savoirs établis au labo en vue d'une amélioration des conditions de trav
  - Importance mise sur l'analyse de la tâche

  ↖ tradition anglo-saxonne

  ↙ **ergonomie de terrain**

  = ergonomie dont les tenants se disent soucieux de plus de pertinence, attirent l'attention sur les limitations du premier type d'approche qui, risquant d'oublier de prendre en compte la complexité des situations réelles de travail, pourrait manquer l'essentiel de ce qu'elle prétend être son objectif -->accent mis sur l'importance de l'analyse du travail ET sur distinction tâche/activité

  - importance mise sur l'analyse de l'activité sur l'écart entre le « prescrit » et le « réel »

  ↖ tradition francophone

- Le clivage entre ces 2courants recoupe

  *bien la distinction entre les 2 formes du travail : travail prescrit/ travail réel

  *une différence d'approche des rapports entre théorie et pratique

  ->dans tendance *human engineering* :

  # la pratique apparaît comme l'application de savoirs portant sur des principes, lois, règles, à respecter, des canevas, des normes, à appliquer (accent mis sur des *contenus* sur lesquels portera l'intervention)

  # référence au terrain existe mais dans la perspective de définir la tâche et dévaluer les règles à respecter

  ->dans tendance « terrain »:

  # la pratique est davantage centrée sur l'analyse et la compréhension de la situation de travail au travers de

l'application de méthodes d'analyse de l'activité issues de la recherche (accent mis sur méthodes d'intervention)
recherche à modifier la situation de travail à la lumière des diagnostique posé et des savoirs acquis sur les lois, mécanismes, normes (contenus ci avt)
#la ref au terrain est le fond et le fondement de la démarche

- Illustration de la 1ère approche : le courant du « *Human Computer Interaction* »
  - =interaction homme-ordinateur : étude ergonomique des interfaces et du dialogue entre l'utilisateur et l'ordinateur (logiciels, présentations d'écran,…)
  - Illustration de la 1ère approche : place importante donnée au idées de recommandation, aux règles d'or, de méthodes de décomposition des tâches cognitives,…
  - Ex (MAYHEW,1992) : identification d'un certains nombre de principes auxquels devrait satisfaire une interface.
    ->principes fondés soit sur des analyses de systèmes insatisfaisants
    soit sur des connaissances générales de la psy cogn
    ->principes auj bien respectés dans de nombreux logiciels commercialisés
    ->qq principes :
      1) compatibilité à l'utilisateur : l'interface doit tenir compte des caractéristiques des utilisateurs (si possible être acceptable en fonction de l'existence de différents type d'utilisateurs)

      2) compatibilité entre logiciels : les différents logiciels (ou produits) utilisés dans le cadre d'une fonction doivent avoir des interfaces similaires

      3) compatibilité avec la tâche : l'interface doit respecter la logique de la tâche

      4) compatibilité avec le flux de travail : l'interface doit faciliter les liaisons entre tâches successives

      5) consistance : doit exister une compatibilité (homogénéité) interne aux logiciels

      6) familiarité : interface doit respecter les connaissances familières de l'utilisateur

      7) simplicité : privilégier les dialogues simples avec l'utilisateur

      8) manipulation directe : privilégier les dialogues basée sur des manipulations directes (sur des objets visibles par l'utilisateur)

      9) contrôle : utilisateur doit pouvoir contrôler le dialogue (et ressentir le contrôle)

10) WYSIWYG(*what you see is what you get*): respecter une correspondance entre l'info apparaissant à l'écran et les autres formes de la même info (ex : telle qu'elle sera imprimée,…)

11) Flexibilité : interface doit permettre une certaine adaptation par l'utilisateur (choix d'un mode de commande)

12) Réactivité (*responsiveness*) : système doit répondre immédiatement à toute action de l'utilisateur

13) Robustesse : système doit être tolérant à l'égard des erreurs commises par l'utilisateur

-> ensemble de ce type de critères devrait permettre de garantir la conception de systèmes informatiques conviviaux->**notion d'usability**

- Illustration de la deuxième approche :
  - Nombreux travaux
  - Clivage :
    - 1ère tendance :
      - travaux centrés sur des thèmes ou des objets définis par les sciences cognitives ou la psy cogn (mémoire, raisonnement, planification,…)
      - étude de ces thèmes dans une sit réelle la mieux appropriée
      - idée : recherche ne peut fonder sa pertinence que sur le terrain de l'acrivité ; le terrain est choisi pour mettre la mise en évidence et l'étude de cet objet
      - très illustratives : recherches sur la planification

    - 2e tendance :
      - travaux centrés sur les situations (plutôt que sur objets)
      - objectif : saisir ma situation dans sa complexité, de comprendre l'activité à partir des différents facteurs et méc qui la déterminent
      - ex : travaux sur conduite des syst à risque (pilotage d'avions de chasse, conduite de centrales nucléaires, travail de sapeur-pompiers,… AMALBERTI 1996)
      - (1des)finalité : définir des principes de classification des situations qui devraient permettre de généraliser les résultats à des classes de situations de travail (importance des taxonomies)

- tous les clivages de la discipline doivent être vus comme opposant des traditions, des dominantes.

c) Les champs actuels et futurs de la psychologie ergonomique et de l'ergonomie cognitive

- pour certains : ergonomie cogn se définit plus par des objets ou situations précises plutôt que par des options méthodologiques
- chez certains chercheurs : tendance à assimiler l'erg cogn à la recherche et à l'intervention ergonomique sur l'un ou l'autre de ces objets->les conduit à définir l'erg cogn par ces objets et à l'identifier
  =>cette tendance est discutable : elle confond la discipline générale et l'un de ses champs d'application et de recherche.
  =>elle s'explique par l'importance de certains de l'ordi,…dans l'activité de travail actuel (informatique et technologie de la comm omniprésentes)

  par la prégnance des Q ergonomiques (ex : en raison d'enjeux de fiabilité, de confort d'utilisation, de risque pour l'environnement,…)
- Qq champs les plus significatifs :
  1. La conduite des systèmes dynamiques
     - ex : processus de production continus, automatisés, à évolution autonome->engins, trains, avions, bateaux, … ; processus chimiques, pétrochimiques, centrales nucléaires
     - travaux portent sur les aspects de conduite proprement dite, d'anticipation, de planification, d'erreur humaine, de charge mentale de fiabilité, de sécurité,…
     - ensemble de données relatives à l'architecture cognitive et au fonctionnement cognitif ont été obtenues
     - H : l'opérateur humain conduisant un système complexe, susceptible de présenter des variations (indésirables) « fonctionnerait » selon un modèle (Modèle de RASMUSSEN) de divers registres de fonctionnement :

       1/ certaines actions de l'opérateur seraient commandées par des automatismes

       2/ d'autres actions consisteraient en l'application de procédures (ou règles) évoquées par l'opérateur en fonction d'une analyse rapide la situation et en référence à la connaissance qu'il a de procédures adaptées à la situation identifiée

       3/ des situation auxquelles l'opérateur ne pourrait agir ni « automatiquement » ni par le recours à une procédure impliqueraient une analyse basée sur des connaissances générales et l'élaboration d'une séquence d'actions jugée appropriée
  2. Les logiciels
     - en général : traitement de texte ou systèmes experts
     - problème de représentation, de modèle mental, de dialogue, de familiarité,…plus particulièrement de la conception des interfaces et du dialogue (avec ordi, robot, systèmes de production, système de domotiques, de hi-fi, de jeux, de vidéos, bancaires, médicaux,…)

  3. Le travail coopératif
     - Qu'il s'agisse de coop homme-ordi ou de coop hô-hô assistée par ex par ordi (*group-ware* et *computer supported cooperative work*),…

  4. Applications de la télématique

- ✷ Qu'il s'agissent des applications professionnelles (trav à distance, et trav à domicile) ou applications extraprofessionnelles (terminaux bancaires, kiosques informatisés,…+ les nouvelles technologies de l'info et de comm ((N) TIC)

- Ces champs ne sont pas exclusifs : les Q posées par un ou par l'un d'entre eux supposent le +svt que ce soient aussi traitées des Q abordées par un autre

d) <u>La nécessité de la psychologie ergonomique et de l'ergonomie cognitive : de l'acte à l'organisation</u>

- Dans l'utilisation quotidienne d'un GSM, d'un terminal bancaire, d'une centrale d'alarme, d'un « simple » téléphone, lors de la consultation d'un site WEB, …si négligence de l'utilisateur (manque d'ergonomie cognitive) : source de difficultés, de charges mentales (ex utilisation malaisée de la mémoire)
- Le primat est encore trop svt donné à la contrainte technique, économique, ou à l'évidence du concepteur qui se dit que tlm pense comme lui->erreur : sera peu ou pas utilisé ; peut être la cause de difficultés et prob importants
- L'erg cogn soit répondre à une double nécessité :

  1)la nécessité de tenir compte de ce que l'usage d'un système technique +/- sophistiqué renvoie à un couplage homme-système, et que la réussite de ce couplage suppose la prise en compte des caractéristiques des 2m. du couple.

  2)la nécessité que, dans l'entreprise, l'analyse de la dimension cognitive proposée par la PDT ouvre la porte à une analyse de l'organisation en tant que système

  =>Ex : étude des dysfonctionnements

  *les événements dysfonctionnels surgissent à la croisée de causalités multiples impliquant des aspects d'erg cogn concernant le couplage homme-technique et des aspects liés à l'org

  *en se penchant sur les erreurs, plusieurs recherches ont montré les éléments clés de la fiabilité des systèmes :

  1/ <u>*fiabilité intrinsèque des processus technologiques*</u> :

  2/ <u>*fiabilité humaine*</u>

  #travaux ont montré les méc de génèse de l'erreur humaine

  ->distinction entre

  <u>les ratés</u> (=erreur découle par ex d'une mauvaise réalisation d'une séq d'actions indépendamment de l'adéquation du plan qui les guide)

  <u>les</u> fautes (=erreur découle d'une défaillance dans les processus de jugement ou d'interférence ex : mauvaise interpretation de l'état du système contrôlé et décide d'une action inappropriée)

  #autres travaux : méc mentaux mis en jeu dans l'activité de diagnostic pour pouvoir aborder l'étude des dysfonctionnement et la conduite de systèmes complexes.

  ->distinction entre

les connaissances déclaratives (= conn générales sur les principes de fctionnement du système , connaissances générales sur les principes de chimie, physique,…)

les connaissances procédurales (= connaissances de règles d'action appropriées dans telle ou telle situation)

#autres travaux : Q de l'existence de biais cognitif suceptibles d'altérer le diagnostic posé par l'opérateur humain

#travaux actuels : Q de l'identification et de l'acquisition des compétences (LEPLAT et de MONTMOLLIN, 2001)

3/ *conception des outils et des interfaces*

4/ *aspects organisationnels et communicationnels* : ex structures de l'org, struct d'autorité,…

5. En guise conclusion

- rapide survol de la psy ergonomique et de l'erg cognitive
- considérant Q de fiabilité, on voit que ses approches complètent les apports de la psycho du personnel et de la psy des org par l'analyse de l'activité en situation
- caractère marquant : accorder aux conditions de travail concrètes et à leurs concomitants (partic cognitifs) une attention précise dans laquelle on ne saurait prétendre viser pleinement les finalités générales de la PDT

***

MAI2003
Catherine CHOQUE

CONCLUSION

- 3 nécessités fondamentales paraissent devoir être mises en avant sur la recherche et la pratique de terrain de la psychologie du travail :
    1. considérer la Q de la priorité à donner au bien-être au travail et/ou à l'amélioration de la productivité dans les choix qui seront opérés en pratique (en recherche ou dans l'intervention)
    2. analyse du travail comme analyse de la tâche et de l'analyse de l'activité
    3. complémentarité des différentes approches :
        ->psychologie du personnel
        ->psychologie des organisations
        ->psychologie ergonomique

        sont 3 angles d'approche d'un même objet : l'homme ou la femme au travail.

        Aucune ne peut fonder à elle seule une intervention efficace de la PDT
- la PDT risque de perdre de vue 2 caractères essentiels de son objet :
    1) certaine unité de l'hô et le femme
    2) fait que l'activité est une quête de sens