

# Introduction à la psychologie du travail et des organisations

Concepts de base et applications

Claude Louche

4<sup>e</sup> édition

DUNOD

Maquette de couverture :  
Le Petit Atelier

Maquette intérieure :  
[www.atelier-du-livre.fr](http://www.atelier-du-livre.fr)  
(Caroline Joubert)

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



© Dunod, 2018 pour la 4<sup>e</sup> édition  
© Armand Colin, 2007, 2012, 2015

11 rue Paul Bert - 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-10-077691-7

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

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

# Table des matières

<i>Avant-propos</i> .....	7
<b>FICHE 1 – LE DOMAINE DE LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS</b> .....	11
<b>FICHE 2 – L'ERGONOMIE</b> .....	19

## PREMIÈRE PARTIE LE CADRE

<b>FICHE 3 – LE TRAVAIL, SA REPRÉSENTATION ET SES CARACTÉRISTIQUES ACTUELLES</b> .....	23
<b>FICHE 4 – LES COURANTS D'APPROCHE</b> .....	32
<b>FICHE 5 – AUTRES PERSPECTIVES</b> .....	40
<b>FICHE 6 – LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES</b> .....	44
<b>FICHE 7 – LA STRUCTURATION DU TRAVAIL</b> .....	50
<b>FICHE 8 – LA CULTURE ORGANISATIONNELLE</b> .....	55
<b>FICHE 9 – LE CHANGEMENT DANS LES ORGANISATIONS</b> .....	61

## DEUXIÈME PARTIE L'ENTRÉE DANS L'ORGANISATION

<b>FICHE 10 – L'ÉVALUATION</b> .....	71
<b>FICHE 11 – L'ANALYSE DU TRAVAIL</b> .....	75
<b>FICHE 12 – LES TESTS</b> .....	79
<b>FICHE 13 – LES DIMENSIONS ÉVALUÉES PAR DES TESTS DANS LE RECRUTEMENT</b> .....	84
<b>FICHE 14 – AUTRES MÉTHODES D'ÉVALUATION</b> .....	92
<b>FICHE 15 – LA VALIDITÉ APPARENTE DES MÉTHODES</b> .....	99
<b>FICHE 16 – LES NORMES DE JUGEMENT DANS L'ÉVALUATION DU PERSONNEL ...</b>	102
<b>FICHE 17 – LA SOCIALISATION ORGANISATIONNELLE</b> .....	106

**TROISIÈME PARTIE  
LE DÉVELOPPEMENT DE CARRIÈRE**

<b>FICHE 18</b> – LE BILAN DE COMPÉTENCES .....	113
<b>FICHE 19</b> – LA FORMATION .....	118
<b>FICHE 20</b> – LA FORMATION PSYCHOSOCIALE.....	124
<b>FICHE 21</b> – LA FORMATION PSYCHOSOCIALE PAR LE QUESTIONNAIRE EN 360° .....	128
<b>FICHE 22</b> – TRAVAIL ET VIEILLISSEMENT .....	130

**QUATRIÈME PARTIE  
LA RELATION À L'ORGANISATION**

<b>FICHE 23</b> – IMPLICATION AU TRAVAIL ET ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL ...	139
<b>FICHE 24</b> – LA MOTIVATION AU TRAVAIL.....	142
<b>FICHE 25</b> – LA SATISFACTION AU TRAVAIL .....	148
<b>FICHE 26</b> – LE CIVISME ORGANISATIONNEL.....	155

**CINQUIÈME PARTIE  
LES RELATIONS INTERPERSONNELLES**

<b>FICHE 27</b> – GROUPES ET ÉQUIPES DE TRAVAIL .....	161
<b>FICHE 28</b> – LES RELATIONS HIÉRARCHIQUES.....	167
<b>FICHE 29</b> – LES CONFLITS INTERGROUPES.....	174
<b>FICHE 30</b> – LES ÉMOTIONS AU TRAVAIL .....	180
<b>FICHE 31</b> – LES COMPORTEMENTS ANTISOCIAUX AU TRAVAIL.....	184

**SIXIÈME PARTIE  
LA RELATION HOMME-TÂCHE**

<b>FICHE 32 – TÂCHE ET ACTIVITÉ.....</b>	189
<b>FICHE 33 – ESPACES ET TEMPS .....</b>	192
<b>FICHE 34 – LES NOUVELLES TECHNOLOGIES.....</b>	198
<b>FICHE 35 – LE TRAVAIL À DISTANCE.....</b>	203
<b>FICHE 36 – L’ANALYSE ET L’AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL .....</b>	207
<b>FICHE 37 – LES RISQUES PROFESSIONNELS.....</b>	210
<b>FICHE 38 – SANTÉ AU TRAVAIL .....</b>	214
<b>SYNTHÈSE – LA SITUATION DU TRAVAIL EN FRANCE ET SES PARADOXES .....</b>	221
<i>Conclusion .....</i>	225
<i>Annexe.....</i>	229
<i>Bibliographie.....</i>	237
<i>Index thématique .....</i>	253



# Avant-propos





La psychologie du travail et des organisations constitue une branche de la psychologie qui offre aux étudiants de multiples débouchés. Le suivi de l'insertion des titulaires de master professionnel en fait la démonstration. Ces débouchés sont offerts par des structures diverses :

- des services de gestion des ressources humaines ;
- des centres de formation ;
- des centres de bilan de compétences ;
- des structures d'insertion ou d'accompagnement ;
- des cabinets de recrutement ;
- des cabinets d'audit organisationnel.

La formation professionnelle des psychologues du travail et des organisations est actuellement organisée en France dans une trentaine de masters professionnels répartis sur tout le territoire national. Plusieurs ouvrages de synthèse accompagnent la formation en apportant aux étudiants de master 2 des connaissances théoriques et pratiques (Petit, Dubois, 1998 ; Brangier, Lancry, Louche, 2004 ; Gilbert, Guerin, Pigeyre, 2005 ; Lévy-Leboyer, Louche, Rolland, 2006 ; Louche, 2017 ; Sarnin, 2007 ; Sarnin, Bobillier-Chaumon, 2012 ; Bernaud, Lemoine, 2012 ; Bernaud, Desrumaux, Guédon, 2016 ; Valléry, Bobillier-Chaumon, Brangier, Dubois, 2016). Toutefois, ces dernières années, la psychologie du travail et des organisations s'est progressivement implantée au niveau L (1<sup>re</sup>, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> années des études universitaires de psychologie) de la plupart des universités. Elle a été de plus intégrée dans de nombreuses filières (AES, GRH, écoles de commerce, IUT...). Cet ouvrage répond à cette nouvelle situation en offrant aux étudiants, qui commencent à s'intéresser à cette discipline, une information introductive sur la psychologie du travail et des organisations. Il comporte des repères historiques, conceptuels et théoriques. Ces éléments de connaissance sont accompagnés d'informations sur différentes applications dans le champ des organisations (évaluation des individus, formation, bilan de compétences, développement organisationnel...).

Compte tenu de la population à laquelle il s'adresse, le livre a été bâti sous forme de fiches indépendantes faciles d'accès. Ces fiches sont regroupées autour de thématiques générales (le cadre, l'entrée dans l'organisation, la relation à l'organisation, les relations interpersonnelles, la relation homme-tâche). Il sera alors possible de consulter directement les fiches adaptées aux besoins du moment. Une bibliographie et les ouvrages destinés au niveau M offrent la possibilité d'approfondir les connaissances.

La psychologie du travail et des organisations se structure progressivement dans le cadre d'associations (Association internationale de psychologie du travail de langue française, Association française de psychologie du travail et des organisations) ou de réseaux (Réseau national des équipes de recherche en psychologie du travail et des organisations, Réseau des responsables de masters pro). Des revues de qualité diffusent les connaissances (*Revue de psychologie du travail et des organisations*, *L'Orientation scolaire et professionnelle*, *Le Travail humain*). Nous espérons que ce nouvel ouvrage participera au développement d'une discipline très sollicitée par les évolutions sociales.

# ■ Fiche 1

## Le domaine de la psychologie du travail et des organisations

### 1. Définition

La psychologie du travail et des organisations a pour objet l'étude des conduites humaines de production d'un bien ou de mise en œuvre d'un service, développées dans le cadre d'une organisation marchande ou non marchande. Les conduites renvoient en premier lieu aux éléments observables des activités de travail (pratiques). Elles englobent également tous les processus internes qui les accompagnent, au niveau cognitif (traitement des problèmes) ou affectif (émotions au travail).

### 2. Historique

Cette discipline est née à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. À ses débuts, elle a eu une double orientation. Elle s'est d'abord préoccupée, de manière très ponctuelle, de l'analyse et de l'amélioration des conditions de travail des ouvriers. Ainsi Villermé (1840) publiera un ouvrage traitant de la pénibilité au travail et de l'accidentologie qui accompagnera plusieurs articles d'autres chercheurs sur la fatigue au travail. Parallèlement, la PTO (psychologie du travail et des organisations) avec les travaux de Galton en Angleterre, de Cattell aux États-Unis, de Binet et Simon en France s'occupera des différences individuelles et de leur prise en compte au niveau pratique : cela a amené le développement d'applications au niveau du recrutement (Lahy, par exemple, dès 1908 au niveau de la sélection de conducteurs de tramways) et de l'orientation

professionnelle. Ces deux orientations (analyse des conditions de travail et évaluation des individus) ont été largement stimulées pendant la première guerre mondiale. Les besoins de gestion des recrues dans l'armée américaine ont en effet suscité le développement d'outils d'évaluation des aptitudes. En parallèle, le remplacement des militaires par des femmes, ou par des jeunes, dans les usines a renforcé, notamment en Angleterre, l'intérêt pour l'étude de la durée du travail, du travail répétitif, de la fatigue. Après s'être orientée vers les individus et leur évaluation, la psychologie du travail et des organisations se préoccupera, de manière complémentaire, du contexte de travail. On parlera alors de « psychologie industrielle » (titre d'un ouvrage publié en 1925). Entre les deux guerres, elle s'enrichira de deux nouveaux niveaux d'analyse.

D'abord les travaux de Mayo mettront en évidence l'importance des relations interpersonnelles et des phénomènes de groupe. Ils constitueront le point de départ de la psychologie sociale des organisations (Louche, 2017) qui traitera du leadership, de la motivation, des équipes de travail.

Ensuite, l'apparition de matériels militaires sophistiqués (radars par exemple), pendant la deuxième guerre mondiale, amènera les psychologues à s'intéresser à l'adaptation de la machine à l'homme (*Human Engineering*). Cette orientation se développera ensuite au niveau d'applications civiles (salles de contrôle de la navigation aérienne).

### **3. Niveaux d'analyse et d'intervention**

La psychologie du travail et des organisations comporte donc différents axes d'analyse et d'intervention qui se sont affirmés progressivement.

La figure 1 (cf. *infra*) les positionne. C'est autour de ces axes que les différentes parties du livre ont été découpées. Elles aborderont :

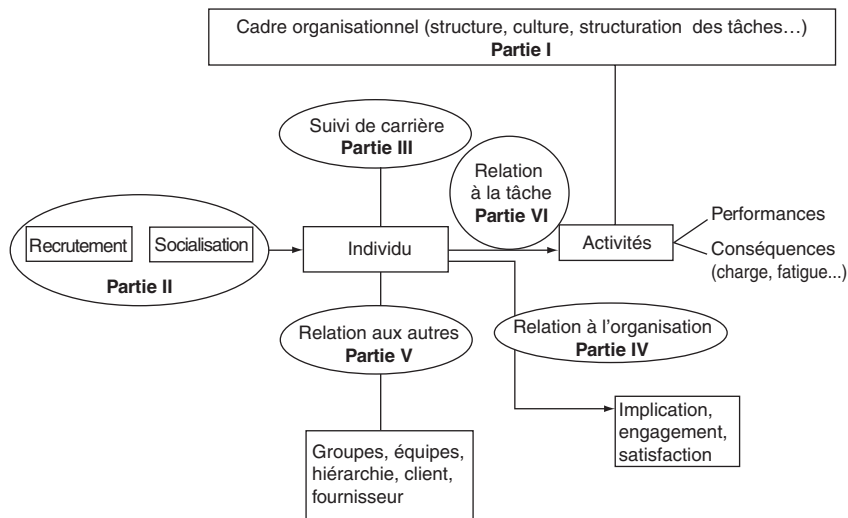


Figure 1: Niveau d'analyse de la discipline et positionnement des différentes parties du livre

### 3.1 Le cadre structurel et culturel

Les activités professionnelles se développent dans le cadre d'une organisation.

Plusieurs modèles sont à la disposition des psychologues du travail et des organisations pour décrire ce cadre. Ils constituent une première approche de l'organisation à étudier lors d'une recherche ou d'une intervention pratique. Ils permettent de recueillir des points de repère utiles. Certains concernent la forme de l'organisation. Ce diagnostic structurel est complété par un diagnostic culturel. Ce dernier s'attache à dégager l'ensemble des valeurs partagées (ou non) des membres de l'organisation.

### 3.2 L'évaluation et la formation des individus

Il s'agit, à ce niveau, d'interventions centrées sur les individus.

L'évaluation consiste à établir un bilan psychologique en terme d'aptitudes intellectuelles, psychomotrices, de personnalité, enfin d'intérêts des personnes. Ce bilan est mis au service de plusieurs opérations : orientation, recrutement, évolution de carrière. Au niveau de la formation, et donc de

l'enrichissement des compétences des individus, il s'agit de s'intéresser à l'analyse des besoins en formation, à la conception des dispositifs, à l'animation de la formation et à son évaluation.

### **3.3 La relation à l'organisation**

Cette relation se construit dès le recrutement du salarié par l'intermédiaire de la socialisation organisationnelle. Elle comporte plusieurs facettes et se décline en termes d'implication au travail, d'engagement organisationnel, de satisfaction et de motivation au travail, de civisme organisationnel. De nombreux facteurs qui seront évoqués dans l'ouvrage (soutien social, justice organisationnelle...) influencent tout au long de la carrière cette relation développée vis-à-vis de l'organisation.

### **3.4 Les relations aux autres**

Dans cet axe, on placera les travaux et les interventions concernant les relations hiérarchiques et ceux qui portent sur le fonctionnement des équipes de travail et sur les relations intergroupes.

### **3.5 La relation à la tâche**

Les recherches positionnées sur cette dimension traitent des conditions de travail (environnement physique), de la conception du poste, des dépenses physiques et mentales ; elles se préoccupent également d'aborder les risques professionnels et les accidents de travail.

### **3.6 La gestion du changement**

Le contexte dans lequel baignent les organisations n'est pas stable : la clientèle change, les technologies, les produits, les conditions sociales se transforment. Les organisations sont contraintes d'évoluer. Le changement s'accompagne d'une certaine prise de risque car il implique une redéfinition des rôles, des pouvoirs, des activités. La psychologie du travail et des organisations peut intervenir pour le gérer.

## 4. Commentaires sur la psychologie du travail et des organisations comme discipline

La psychologie du travail et des organisations présente plusieurs caractéristiques. On peut la définir comme :

### 4.1 Une composante de la psychologie

La psychologie du travail et des organisations est d'abord une psychologie puisqu'elle traite des conduites humaines, mais dans le contexte des activités professionnelles.

À cet effet, elle développe ses propres cadres théoriques de manière autonome. Les bases théoriques qu'elle a élaborées, tout au long de sa construction, sont très nombreuses (théorie de la contingence, théorie des besoins, théorie de l'expectation, théorie de la bureaucratie, théorie de l'équité, théorie des buts, théorie du contrôle...). On souligne souvent leur manque d'unité. La diversité des axes d'approche l'explique largement et rend cette situation inévitable. On relèvera également qu'en plus de bâtir ses cadres théoriques, la psychologie du travail et des organisations s'enrichit par la mobilisation de théories issues d'autres champs de la psychologie (expérimentale et cognitive, clinique ou sociale) avec lesquels elle entretient des liens étroits : par exemple, la théorie de la dissonance cognitive développée par Festinger, en psychologie sociale, est reprise dans des modèles théoriques relatifs à la motivation au travail. Mais si elle est ponctuellement enrichie par les autres composantes de la psychologie, elle contribue également à les stimuler. Ainsi, c'est dans le champ organisationnel que l'on a découvert différents phénomènes de groupe (influence, pressions normatives) qui seront ensuite explorés de manière systématique par la psychologie sociale expérimentale.

### 4.2 Une discipline vaste et non contemplative

L'objet de la psychologie du travail et des organisations est très large. Comme on l'a vu, elle s'intéresse aux individus, au cadre organisationnel (structure, culture, organisation du travail...), aux relations interpersonnelles et aux collectifs de travail, à la relation à la tâche et à l'organisation,

à la santé psychologique au travail, aux accidents, à la dynamique du changement...

Mais sur tous ces thèmes, le souci de développer les applications accompagne le développement de la recherche fondamentale : le savoir construit est mis au service de l'action. Il convient, sur ce point, d'affirmer que la psychologie du travail et des organisations n'est pas qu'une simple psychologie appliquée qui se contenterait de transférer dans le champ organisationnel des connaissances acquises par une psychologie fondamentale de laboratoire. Les caractéristiques spécifiques des situations organisationnelles rendent d'ailleurs tout transfert mécanique illusoire. La psychologie fondamentale a pour objectif d'expliquer des phénomènes. Dans cette orientation, la psychologie du travail et des organisations construit un riche savoir autonome sur son objet propre de recherche. Ce savoir est élaboré par des recherches de laboratoire ou des recherches conduites dans les entreprises (ce n'est pas le site de recherche qui permet de séparer le fondamental de l'appliqué). Ces connaissances pourront alors, dans le cadre de l'application, être utilisées pour construire des solutions.

### **4.3 Une discipline pluriméthodologique**

Elle utilise une grande diversité de méthodes (observation, enquête, expérimentation de laboratoire ou de terrain). Les bilans montrent qu'actuellement 50 % des recherches sont constituées d'enquêtes ou d'observations et 50 % sont des expérimentations (les expérimentations de terrain n'occupent qu'une faible place. Les difficultés de mise en œuvre de recherches expérimentales de terrain sur le plan des démarches et sur le plan scientifique l'expliquent largement). Chaque méthode (Furnham, 2005) présente des avantages et des inconvénients bien connus (voir annexe I, les méthodologies sous l'angle de leurs avantages et de leurs inconvénients) : le laboratoire, par exemple, permet un contrôle rigoureux des variables étudiées. Son défaut est de placer, le plus souvent, les sujets dans des situations artificielles et la question de la généralisation des résultats au monde organisationnel, dans lequel les enjeux sont forts, se pose. Il y a des exceptions quand l'expérimentateur greffe une situation naturelle sur celle du laboratoire, ce qui atténue la séparation labo-terrain. Mais ces exceptions concernent plus la psychologie sociale, lorsqu'elle étudie des phénomènes idéologiquement marqués, que la psychologie du travail. Les expérimentations de terrain, de leur côté, posent des problèmes de contrôle des variables car on se trouve dans des situations complexes.



Il en va de même lorsque la recherche est conduite par enquête au moyen de questionnaires. Cette méthode pose des problèmes pour passer d'une relation descriptive (caractérisée par un rôle symétrique des variables considérées) à une relation explicative (asymétrie se traduisant par l'affirmation d'une relation de causalité). L'idéal est d'approcher l'objet de recherche par des méthodologies diverses. La psychologie du travail dispose en plus de multiples techniques utilisées tant au niveau de la recherche qu'au niveau des applications. Certaines sont centrées sur la personne (tests, simulations, technique ISA (Inventaire du système des activités) permettant d'approcher les relations travail-hors-travail), d'autres sur le travail (méthode des incidents critiques, analyse des traces, entretien d'explicitation, autoconfrontation croisée), d'autres enfin sur la structure et l'organisation du travail (grilles d'analyse des conditions de travail, d'approche de la culture). La plupart de ces outils sont évoqués dans la suite de l'ouvrage.

#### **4.4 Une discipline sensible à la demande sociale tout en n'étant pas subordonnée à elle**

Cela signifie que des projets de recherche sont souvent élaborés et conduits pour répondre à des besoins sociaux portés par des transformations sociales. On pense aux recherches actuelles sur le chômage, sur la gestion de l'interculturel, sur le stress et la santé au travail. Mais les questions posées sont ensuite traitées à partir d'un cadre théorique choisi ou construit par le chercheur. Par ce travail de théorisation et par la construction d'outils de recherche qui le prolonge, le chercheur remodèle la question de recherche posée par les responsables sociaux.

### **5. Le métier de psychologue du travail et des organisations**

La psychologie du travail et des organisations constitue un vaste domaine qui comporte, comme on l'a vu précédemment, de multiples niveaux d'analyse et donc d'intervention. Au niveau professionnel, le psychologue du travail et des organisations est en mesure, suite à sa formation, de prendre en charge différentes opérations :

- il est capable de conduire des opérations de recrutement en utilisant toutes les méthodes développées dans sa discipline ;

- il est formé pour adapter le travail aux capacités humaines et pour améliorer son contexte physique (et environnemental) d'exécution.
- Il peut également intervenir sur l'ensemble de l'organisation du travail et travailler à une nouvelle définition des tâches ;
- il peut réaliser des démarches d'accompagnement destinées à des personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion. Ces démarches d'accompagnement peuvent également être mises en œuvre au niveau du développement de carrière ;
- il a la possibilité de travailler à la conception de dispositifs d'évaluation (entretien annuel par exemple) et à la construction d'outils adaptés (construction de référentiels de compétences) ;
- il est en mesure d'établir des diagnostics organisationnels (structurels, culturels, mais aussi sur des questions de motivation, d'implication au travail, de fonctionnement des groupes, de relations intergroupes) en vue de favoriser des changements ;
- il peut animer des stages de formation psychosociologique pour améliorer les capacités relationnelles des salariés (formation à l'écoute, à l'accueil, au travail de groupe) ;
- il est compétent pour gérer des opérations de formation (depuis l'analyse des besoins jusqu'à l'évaluation finale) ;
- il est armé pour traiter des relations professionnelles (relations avec les partenaires sociaux) ;
- il est capable de réaliser, pour les organisations, des enquêtes (c'est un métier !) à orientation interne (approche du climat social) ou externe (auprès des clients), et de traiter les résultats, notamment par des méthodes statistiques ;
- il dispose de modèles lui permettant d'intervenir sur des questions de santé (stress), de comportements antisociaux au travail (harcèlement) ou de risques.

Le psychologue du travail et des organisations devra donc maîtriser des connaissances théoriques et pratiques très larges (Cohen-Scali, 2004), être conscient du fait qu'elles sont en constante évolution. Enfin, il devra, selon son contexte professionnel, les compléter par des connaissances en droit du travail, en gestion des ressources humaines et veiller à l'application et au respect du code de déontologie de la profession.