

Sous la direction de  
**Gérard Valléry**  
**Marc-Éric Bobillier Chaumon**  
**Éric Brangier**  
**Michel Dubois**

# **Psychologie du Travail et des Organisations : 120 notions clés**

**3<sup>e</sup>  dition actualis e  
et augment e**

**DUNOD**

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-086955-8

---

## Liste des auteurs

---

- AGNOLETTI Marie-France, professeure en psychologie sociale, Université de Lorraine-Nancy.
- ALMUDEVER Brigitte, professeure en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Toulouse-Jean Jaurès.
- ALTHAUS Virginie, maître de conférences en psychologie du travail, Université de Rouen.
- AMPARO Jiménez, professeure agrégée en organisation et ressources humaines, Université du Québec à Montréal.
- BARCENILLA Javier, maître de conférences en psychologie et ergonomie cognitive, Université de Lorraine-Metz.
- BARTHE Béatrice, maître de conférences HDR en ergonomie, Université Toulouse-Jean Jaurès.
- BATTISTELLI Adalgisa, professeure en psychologie du travail et des organisations, Université de Bordeaux.
- BENTEIN Kathleen, professeure en psychologie des organisations, Université du Québec à Montréal.
- BERNAUD Jean-Luc, professeur en psychologie du conseil et de l'orientation, INETOP-CNAM.
- BERTOLINO Marilena, maître de conférences HDR en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Nice-Sophia Antipolis.
- BÉTIN Pascale, psychologue du travail, médiatrice, Lyon-Cnam Auvergne Rhône-Alpes.
- BISCH Cécile, ergonome, cabinet METROERGO-Amiens.
- BOBILLIER CHAUMON Marc-Éric, professeur en psychologie du travail, CNAM.
- BORNET Corinne, docteur, intervenante, chargée de cours, Université de Lorraine-Metz.
- BOUCHAT Pierre, maître de conférences HDR en psychologie sociale, Université de Lorraine-Metz.
- BOUDRIAS Jean-Sébastien, professeur agrégé en psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal.
- BOUDRA Leila, maître de conférences en ergonomie, Université Paris-8.
- BOURGUIGNON David, professeur en psychologie sociale et du travail, Université de Lorraine-Metz.

- BRANGIER Éric, professeur en ergonomie et psychologie du travail et des organisations, Université de Lorraine-Metz.
- BURAKOVA Marina, maître de conférences en psychologie sociale du travail et des organisations, Aix-Marseille Université.
- CAESENS Gaëtane, docteur en psychologie des organisations, Université Catholique de Louvain.
- CAHOUR Béatrice, chercheur HDR en psychologie ergonomique, CNRS-École nationale supérieure Télécom ParisTech.
- CAROLY Sandrine, professeure en ergonomie, Université Grenoble-Alpes.
- CASTEL Davy, maître de conférences en psychologie sociale et du travail, Université de Picardie Jules-Verne.
- CAZALS-FERRE Marie-Pierre, maître de conférences en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Toulouse-Jean Jaurès.
- CHION Carole, directrice d'Alpes Santé Travail Grenoble.
- CLOT Yves, professeur émérite en psychologie du travail, CNAM.
- COPPI Marylène, chargée de mission CESTP-ARACT Picardie.
- COSTALAT-FOURNEAU Anne-Marie, professeure émérite en psychologie sociale et du travail, Université Montpellier-Paul Valéry.
- CROITY-BELZ Sandrine, professeure en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Toulouse-Jean Jaurès.
- CUVILLIER Bruno, maître de conférences HDR en psychologie du travail et en formation à partir de la pratique, Université Lyon-2.
- DARSÈS Françoise, professeur des universités en psychologie ergonomique, Institut de recherche biomédicale des armées.
- DAVEZIES Philippe, professeur émérite en médecine et santé au travail, Université Lyon-1.
- DELGOULET Catherine, professeure titulaire de la chaire d'ergonomie, CNAM.
- DELOBBE Nathalie, professeure en comportement organisationnel et GRH, Louvain School of Management.
- DEMARQUE Christophe, maître de conférences en psychologie sociale, du travail et des organisations, Aix-Marseille Université.
- DESRUMAUX Pascale, professeure en psychologie du travail et des organisations, Université Lille-3.
- DOUTRE Élisabeth, maître de conférences émérite HDR en psychosociologie du travail et des organisations, Université Grenoble-Alpes.
- DUBOIS Michel, professeur en psychologie du travail et des organisations, Université Grenoble-Alpes.

- DUPUY Raymond, professeur émérite en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Toulouse-Jean Jaurès.
- EQUETER Émily, docteur en psychologie du travail et des organisations, Université Libre de Bruxelles.
- EVERAERE Christophe, professeur en gestion, IAE-Université Jean Moulin-Lyon 3.
- FAURIE Isabelle, maître de conférences en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées.
- FAVARO Marc, psychologue responsable d'études, INRS, retraité.
- FOINTIAT Valérie, professeure en psychologie sociale, Aix-Marseille Université.
- GANDIT Marc, maître de conférences en psychologie du travail et des organisations, Université Grenoble-Alpes.
- GANGLOFF Bernard, professeur émérite en psychologie sociale du travail et des organisations, Université de Rouen.
- GAUDART Corinne, directrice de recherche en ergonomie, CNRS, CNAM.
- GERNET Isabelle, maître de conférences HDR en psychologie clinique, Université Paris Cité.
- GHAM Raouf, maître-assistant en psychologie du travail et ergonomie, Université de Tunis El Manar.
- GILBERT Patrick, professeur émérite en sciences de gestion et psychologie du travail, IAE de Paris.
- GILBERT Daniel, professeur en psychologie sociale et du travail, Université Montpellier-Paul Valéry.
- GRADT Emmanuel, psychologue du travail, médiateur, cabinet Etayages.
- GROSJEAN Jean-Claude, coach d'organisation, cabinet Eveil Agile, Paris.
- GROSJEAN Vincent, chercheur en psychologie du travail et des organisations, INRS.
- GUILBERT Laure, maître de conférences HDR en psychologie du travail et des organisations, Université Montpellier-Paul Valéry.
- HANSEZ Isabelle, professeure en psychologie du travail et des organisations, Université de Liège.
- HELLEMANS Catherine, professeure en psychologie du travail et des organisations, Université Libre de Bruxelles.
- HERMAN Ginette, professeure ordinaire émérite en psychologie sociale et travail, Université Catholique de Louvain.
- IANEVA Maria, maître de conférences en psychologie du travail, CNAM-Paris.
- KARSENTY Laurent, chercheur associé en ergonomie, CNAM, Cabinet ErgoManagement.

- KLOETZER Laure, professeure assistante en psychologie du travail, Université de Neuchâtel.
- KOP Jean-Luc, maître de conférences en méthodologies de la psychologie, Université de Lorraine.
- KOSTULSKI Katia, professeure en psychologie du travail, CNAM.
- KOUABENAN Dongo Rémi, professeur émérite en psychologie du travail et des organisations, Université Grenoble-Alpes.
- KOUTSOVOULOU Maria, professeure associée en négociation, leadership et comportement organisationnel, ESCP-Europe.
- LABERON Sonia, maître de conférences en psychologie du travail et des organisations, Université de Bordeaux.
- LADREYT Sébastien, docteur en psychologie du travail.
- LAGABRIELLE Christine, professeure en psychologie du travail et des organisations, Université de Toulouse.
- LAMOTTE Bruno, maître de conférences HDR en économie, Université Grenoble-Alpes.
- LAMOUREUX Carole, professeure associée en comportement organisationnel, Université du Québec à Montréal.
- LANCRY Alain, professeur émérite en psychologie du travail et ergonomie, Université de Picardie Jules-Verne.
- LANCRY-HOESTLANDT Anne, professeure honoraire en psychologie du travail, CNAM-INETOP.
- LANDRY Aurélie, maître de conférences en ergonomie, Université de Grenoble-Alpes.
- LE BLANC Alexis, professeur en psychologie sociale, du travail et des organisations, Université Fédérale Toulouse Midi-Pyrénées, Jean-Jaurès.
- LEBLANC Elisabeth, chargée de mission à l'ANACT, doctorante au laboratoire GRePS, Université Lyon-2.
- LEDUC Sylvain, maître de conférences HDR en psychologie du travail et ergonomie, Aix-Marseille Université.
- LEMOINE Claude, professeur émérite en psychologie du travail et des organisations, Université de Lille-3.
- LHUILIER Dominique, professeure émérite en psychologie du travail, CNAM.
- LOARER Even, professeur en psychologie de l'orientation, INETOP-CNAM.
- LOTHE Benoît, chercheur en psychologie du travail, Université de Liège.
- LUTZ Gladys, docteur en psychologie du travail, ergonomiste.
- MACHADO Tony, docteur en psychologie du travail et ergonomie, chercheur associé laboratoire PSITEC, Université de Lille.

- MAGNE Julie, docteur en psychologie du travail, Université de Bordeaux.
- MARC Jacques, chargé d'études, INRS.
- MARTIN Annie-Christine, maître de conférences en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Toulouse-Jean Jaurès.
- MAS Ludivine, ergonomiste conseil.
- MÉGEMONT Jean-Luc, maître de conférences en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Toulouse-Jean Jaurès.
- MIOSSEC Yvon, maître de conférences en psychologie du travail, CNAM.
- NILS Frédéric, professeur ordinaire, Institut de recherche en sciences psychologiques, Université Catholique de Louvain.
- OIRY Ewan, professeur en gestion des ressources humaines, Université du Québec à Montréal.
- OLRÉY Paul, professeur émérite en sciences de l'éducation, Université de Bourgogne.
- OLRÉY-LOUIS Isabelle, professeure en psychologie de l'orientation, Université Paris-Nanterre La Défense.
- OUMET Gérard, professeur en psychologie organisationnelle, HEC Montréal.
- PAILLÉ Pascal, professeur titulaire HDR en ressources humaines, Université de Laval-Québec.
- POHL Sabine, professeure en psychologie du travail et des organisations, Université Libre de Bruxelles.
- PONNELLE Sandrine, maître de conférences en psychologie du travail, Université de Picardie-Jules Verne.
- ROGARD Vincent, professeur émérite en psychologie du travail, Université Paris Cité.
- ROQUES Martine, maître de conférences en psychologie du travail et des organisations, Université de Poitiers.
- ROUAT Sabrina, professeure en psychologie du travail, Université Lyon 2.
- SAINT-DIZIER DE ALMEIDA Valérie, professeure en psychologie sociale et du travail, Université de Lorraine-Nancy.
- SARNIN Philippe, professeur émérite en psychologie du travail et des organisations, Université Lyon 2.
- SAUVEZON Céline, maître de conférences en psychologie du travail et des organisations, Université Paul Valéry-Montpellier.
- SISCO Cécile, psychologue du travail, Alpes Santé Travail.
- SOIDET Isabelle, maître de conférences HDR en psychologie de l'orientation, Université Paris-Nanterre La Défense.

- STEINER Dirk, professeur en psychologie sociale du travail et des organisations, Université Nice-Sophia Antipolis.
- STINGLHAMBER Florence, professeure en psychologie des organisations, Université Catholique de Louvain.
- THÉRY Laurence, directrice ARACT Hauts de France.
- THIBAUVILLE Sophie, docteure en psychologie du travail.
- TIJUS Charles, professeur émérite en psychologie cognitive, Université Paris-8.
- TISSERANT Pascal, maître de conférences en psychologie sociale du travail, Université de Lorraine-Metz.
- TOMÁS Jean-Luc, maître de conférences en psychologie du travail, CNAM.
- TROYANO Victor-Manuel, docteur en psychologie du travail et des organisations.
- TRUCHOT Didier, professeur en psychologie sociale du travail et de la santé, Université de Franche-Comté.
- UGHETTO Pascal, professeur en sociologie, Université Paris-Est-Marne-la-Vallée.
- VACHERAND-REVEL Jacqueline, maître de conférences HDR en psychologie du travail, École Centrale de Lyon.
- VADCARD Lucile, maître de conférences HDR en sciences de l'éducation, Université Grenoble-Alpes.
- VALLÉRY Gérard, professeur émérite en psychologie du travail et ergonomie, Université de Picardie-Jules Verne.
- VAN COMPERNOL Hélène, maître de conférences, Université Catholique de Lille.
- VAN DE LEEMPUT Cécile, professeure en psychologie du travail et psychologie ergonomique, Université Libre de Bruxelles.
- VAN DE WEERDT Corinne, chercheur en psychologie ergonomique, INRS.
- VAN DROOGENBROECK Adeline, docteur en psychologie du travail et ergonomie
- VANDENBERGHE Christian, professeur en gestion de l'engagement et du rendement des employés, HEC Montréal.
- VAYRE Émilie, professeure en psychologie du travail et des organisations, Université Lyon 2.
- VONTHRON Anne-Marie, professeure en psychologie du travail et des organisations, Université Paris-Nanterre La Défense.
- WAGNER Anne-Lorraine, maître de conférences en psychologie sociale, Université de Lorraine-Metz.
- WEILL-FASSINA Annie, chercheur associée, CNAM

---

# Table des matières

---

HOMMAGE.....	1
PRÉFACE.....	3
INTRODUCTION À LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS	
APERÇU SUR LES FONDEMENTS ET LES DOMAINES D'INTERVENTIONS.....	7
Acceptabilité.....	19
Accident du travail – accidentologie.....	23
Accompagnement professionnel.....	27
Activité.....	30
Addiction et travail.....	37
Agilité.....	40
Analyse du travail.....	45
Analyse stratégique.....	50
Aptitude.....	54
Apprentissage en milieu professionnel.....	58
Apprentissage organisationnel.....	63
Attractivité de l'emploi.....	67
Autonomie.....	71
Bien-être au travail.....	74
Bilan de compétences.....	77
Cadre et fonction d'encadrement.....	80
Carrière et trajectoire professionnelle.....	83
Charge de travail.....	87
Chômage et précarité.....	92
Chronopsychologie et rythmes de travail.....	97
Climat de travail.....	101
Clinique du travail.....	104
Coaching.....	109
Collectif de travail.....	112
Communication engageante.....	116
Compétences (processus).....	119
Comportements de citoyenneté organisationnelle.....	123
Concertation et négociation sociale.....	127
Conditions de travail.....	131

Conduite du changement .....	135
Confiance au travail .....	139
Conflits sociaux .....	143
Contrat psychologique.....	147
Culture organisationnelle.....	149
Désinvestissement organisationnel .....	154
Didactique professionnelle.....	157
Dimensions interculturelles au travail .....	161
Discrimination et diversité au travail.....	165
Dynamique des groupes au travail et relations interpersonnelles.....	168
Efficacité professionnelle (SEP) .....	172
Émotions au travail.....	175
Emploi (Nouvelles formes d'emploi).....	179
Employabilité .....	182
Engagement organisationnel .....	185
Entreprise libérée.....	189
Environnement physique de travail .....	193
Épuisement professionnel ( <i>burnout</i> ) .....	196
Équipe de travail.....	201
Ergonomie .....	205
Espaces de travail.....	209
Éthique et déontologie.....	212
Évaluation professionnelle .....	215
Flexibilité.....	220
Formation professionnelle.....	223
Formation professionnelle médiatisée et à distance.....	227
Genre au travail.....	230
Gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPEC) .....	233
Habilitation ( <i>empowerment</i> ) .....	238
Handicap au travail.....	241
Harcèlement au travail .....	245
Identité professionnelle.....	250
Innovation au travail.....	254
Insertion professionnelle .....	258
Instrument de gestion.....	263
Intensification du travail.....	266
Intervention .....	269

Isolement au travail et solitude professionnelle.....	274
Jugement situationnel .....	277
Justice organisationnelle.....	279
Langage, dialogue et interactions verbales.....	284
Leadership .....	288
Maladies professionnelles.....	292
Management.....	297
Médiation.....	301
Méthodologie en psychologie du travail et des organisations.....	305
Métier(s).....	311
Mobilité professionnelle.....	315
Modèles de l'activité.....	318
Motivation.....	323
Organisation du travail.....	328
Orientation professionnelle.....	333
Pénibilité.....	336
La personnalité au travail.....	340
Perspectives temporelles au travail.....	343
Plateformisation du travail.....	346
Pouvoir.....	350
Prévention des risques professionnels.....	354
Prosocialité au travail.....	358
Psychologie ergonomique.....	362
Qualification.....	364
Qualité de vie au travail.....	367
Qualité du travail et santé.....	370
Rapports travail/hors travail.....	372
Reconnaissance au travail.....	376
Recrutement (processus de).....	380
Relations de service au travail.....	385
Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE).....	389
Risques psychosociaux (RPS).....	392
Santé au travail.....	397
Satisfaction au travail.....	401
Sens et valeurs du travail.....	405
Socialisation organisationnelle.....	409
Soutenabilité du travail.....	412

Soutien organisationnel perçu .....	415
Stress au travail .....	418
Suicide au travail.....	422
Télétravail .....	425
Temps de travail.....	431
Tests et outils d'évaluation professionnelle .....	435
Technologies et transformations digitales.....	440
Transitions professionnelles .....	446
Travail: histoire, définition, évolution et division du travail.....	449
Travail à distance.....	454
Troubles musculo-squelettiques (TMS).....	458
Usage, utilisabilité et expérience utilisateur.....	461
Usure professionnelle.....	465
Vieillesse au travail .....	469
Violence externe au travail .....	473
<i>Workaholisme</i> ou l'ergomanie .....	477
INDEX DES NOTIONS .....	480

---

## Hommage

---

Cet ouvrage est le fruit d'une réflexion et d'un travail collectifs portés originellement par quatre enseignants-chercheurs, dont Michel DUBOIS faisait partie. Sa disparition brutale en juillet 2018 fut un véritable choc pour tous ceux qui le connaissaient. La réédition de cet ouvrage nous a semblé être la meilleure occasion de rendre hommage à notre compagnon et ami, qui laisse avec cette publication l'un des derniers témoignages de sa brillante carrière scientifique.

Michel Dubois était Professeur des Universités en Psychologie du Travail et des Organisations et directeur de l'UFR Sciences de l'Homme et de la Société à l'université Grenoble-Alpes. Michel incarnait intensément notre discipline en lui consacrant toutes son énergie et ses compétences. Il savait se montrer généreux, accessible et attentionné aux autres (étudiants, doctorants, collègues) avec lesquels il aimait partager son savoir. Il était aussi rigoureux et exigeant pour permettre à chacun de donner le meilleur de soi-même.

Michel Dubois a réalisé de nombreux travaux de recherche sur l'acceptabilité technologique et sa composante émotionnelle, sur l'incidence des transformations digitales sur les métiers et les compétences ou encore sur l'usage des technologies émergentes. Ses directions de thèses, ses nombreux contrats de recherche et ses articles et ouvrages (dont « Introduction à la psychosociologie des organisations » paru chez Dunod Éditeur) ont contribué à l'essor de la Psychologie du Travail et des Organisations au sein de notre communauté et bien au-delà.

Sans jamais renier son idéal scientifique ni transiger avec cette rigueur de recherche à laquelle il était si attaché, Michel Dubois savait aussi s'ouvrir à d'autres perspectives, dialoguer avec différents courants de pensée et initier de très belles aventures collectives. Ses qualités humaines étaient à chaque fois reconnues et appréciées par tous ceux qui ont pu le côtoyer.

Pédagogue estimé et aimé par ses étudiants, il a suscité de nombreuses vocations car il savait donner à chacune de ses interventions pédagogiques une saveur et une authenticité particulières, qui faisaient aimer la discipline. D'ailleurs, il bénéficiait d'une solide expérience du monde du travail qui enrichissait ses enseignements (il a débuté et réalisé sa thèse comme consultant-intervenant au sein d'organisations professionnelles). Sa disparition laisse un immense vide pour tous celles et ceux qui le connaissaient.

Ainsi, la réédition de cet ouvrage collectif a une résonance particulière, car c'est sans nul doute l'une des dernières traces scientifiques de l'importante contribution de Michel Dubois à notre discipline.

C'est pourquoi, Michel, cet ouvrage t'est dédié.



---

## Préface<sup>1</sup>

---

À la lecture de cet ouvrage le lecteur sera sans doute étonné comme je le fus moi-même au moment d'en prendre connaissance pour écrire cette préface : La psychologie du travail n'est pas un temple mais un chantier. Et sur ce chantier, si l'on veut filer la métaphore, plusieurs entreprises sont à l'œuvre. L'ouvrage conçu par G. Valléry, M. E. Bobiller-Chaumon, E. Brangier et M. Dubois, n'hésite pas : il convoque toutes ces entreprises – qu'il s'agisse, par exemple, de la psychologie du travail et des organisations au sens strict, des cliniques du travail, de la didactique professionnelle, de la psychologie ergonomique ou même de l'ergonomie – à la construction d'un édifice ouvert et accueillant aussi bien pour le praticien que pour le chercheur.

Le propre de ce genre d'ouvrage est de permettre à chacun, comme lorsqu'on feuillette un dictionnaire, un cheminement personnel. Ce cheminement d'une entrée à l'autre réserve des surprises, permet des découvertes. Les hasards de l'alphabet font parfois bien les choses et les associations vont bon train qui permettent de faire dérailler les discours convenus. En parcourant ce livre, finalement, la doxa recule au plus grand bénéfice de la discipline et de l'action. Certes, toutes les connaissances, tous les points de vue, tous les paradigmes ici rassemblés ne sont pas toujours compatibles entre eux. Mais justement : ces contradictions aident à penser par soi-même au gré des besoins. En choisissant donc telle ou telle entrée pour chercher une solution pratique à un problème d'action, on peut trouver, sollicité par le réseau de l'ouvrage, autre chose que ce qu'on cherchait : une question théorique insoupçonnée. L'inverse est vrai. Une lecture mobilisée par la recherche du savoir ou la précision du concept peut déboucher sur les inattendus d'une méthode pratique ignorée.

Au bout du compte cet inventaire poussé des notions invite chaque lecteur à inventer son chemin à lui. Pour le permettre, les coordonnateurs du livre ont mené à bien une expérience collective associant une centaine d'auteurs spécialistes du domaine. Gageons que ces auteurs se découvriront, à la lecture, eux-mêmes comme une communauté professionnelle plus vivante qu'ils n'auraient crue.

Peut-être est-ce en raison du fait que l'ouvrage ne néglige pas l'histoire et sait lester la discipline du poids des héritages avec leurs questions récurrentes, leurs acquis à transmettre et à interroger. Au passage on mesure une fois de plus qu'il n'y a pas d'invention réelle sans inventaire sérieux du passé. Quelle n'a pas été ma surprise, par exemple de retrouver ici, cette citation de Pacaud-Korngold de

---

1. Par **Yves Clot**.

1933: «L'homme ne se manifeste pas seulement par ce qu'il fait mais parfois et dans certaines circonstances surtout par ce qu'il ne fait pas» (Korngold et Levy, 1933, p. 61). Il est frappant de constater à quel point ce qu'on croyait être une idée nouvelle possède des racines dans un passé lointain, combien elle a pu traverser de conjonctures différentes sous les engouements de surface.

Comme exemple des questions récurrentes et des réponses qui ne le sont pas moins, on insistera sur l'affirmation de Lahy au début du xx<sup>e</sup> siècle et reprise judicieusement dans l'introduction de l'ouvrage: «Patrons et ouvriers ont un égal intérêt à organiser scientifiquement le travail industriel. Dans l'usine nouvelle, seul le concours d'un homme de laboratoire, dégagé des intérêts des parties, sera susceptible d'établir quelques règles du travail adaptées aux possibilités physiques du travailleur» (Lahy, 1916). Depuis un siècle, le psychologue du travail cherche à se dégager de ces intérêts dans les tensions sociales de l'organisation. Mais Lahy ajoutait: «Par suite d'un préjugé persistant, les industriels cherchent à dérober aux hommes de science leurs tentatives. La science a toujours été l'ennemie irréductible des organisations qui se refusent à évoluer» (*ibid.*, p. 126). Voilà qui mériterait bien des discussions. On en trouvera la trace dans nombre d'entrées du livre qu'on va lire. Il n'est pas sûr que cette tranquille confiance en la science ait survécu jusqu'à nous. Il n'est même pas sûr qu'elle puisse encore être défendue avec autant d'emphase. Mais la question, elle, n'a pas disparu. Le psychologue du travail praticien ne peut s'y dérober: il exerce son métier dans des rapports sociaux qui le placent devant de nombreux dilemmes. Ce livre l'aidera à s'y mesurer en lui fournissant les connaissances et les savoirs qui permettent d'exercer le métier sans naïveté sociale grâce aux ressources de l'état de l'art.

Quoi qu'il en soit, le message livré par toutes les contributions qu'on lira ci-après est clair, entre autres, sur un point: dans notre domaine il n'y a pas de psychologie possible du seul individu ni même du seul petit groupe. L'organisation du travail, et de façon encore plus large l'institution, n'est pas seulement un contexte pour le sujet. Ensemble, elles ont une fonction psychologique interne. Elles ne sont pas seulement à décrire en dehors de l'individu mais à comprendre en lui, devenues instrument pour agir ou, trop souvent, contrainte délétère pour son activité. Même quand elle est clinique, la psychologie du travail a forcément l'organisation pour objet.

Certes, les individus – le sujet le plus singulier – ne sont pas passifs dans l'organisation ni même seulement exposés à des risques. L'activité de travail ordinaire n'est pas seulement organisée. Elle est organisatrice comme le dit l'introduction du livre. Quand elle ne peut plus l'être, la santé est en péril. Mais on ajoutera que le professionnalisme trouve peut-être là aussi l'un de ses critères les plus importants. Il est créateur et instituant. Il peut être contrarié et même empêché mais c'est alors l'efficacité du travail et celle de l'organisation tout entière qui en souffrent. Rappelons-nous de la remarque de Veblen reprise par Naville. Elle est

un bon repère : l'homme « possède le goût du travail efficace et déteste les efforts inutiles. Il a le sens des avantages de la fonctionnalité et de la compétence ainsi que celui des inconvénients de l'absurdité, du gaspillage ou de l'incompétence » (Naville, 1955-2012). Le goût dont il est question ici s'accommode mal de l'énergie trop souvent dissipée dans l'organisation. Mais il est, au contraire, le trait d'union possible entre santé et performance.

On conclura en insistant sur un intérêt particulier qu'on trouve à la lecture de ce bel ouvrage : le travail « a le bras long ». Il affecte la vie subjective bien au-delà de l'activité professionnelle. Il circule dans le système des activités personnelles de chacun d'entre nous. Il peut bien sûr y laisser des traces dommageables. Mais la vie personnelle ne s'y réduit jamais. Les femmes et les hommes ne sont jamais seulement des producteurs et encore moins seulement des opérateurs. Ils empruntent à leur histoire toujours singulière en dehors du travail, dans la vie sociale tout entière, une énergie et des valeurs qui expliquent aussi que le travail se transforme. La psychologie du travail, si elle est donc nécessairement une psychologie des organisations est donc aussi une psychologie de la personnalisation.

Il faut remercier tous les auteurs de l'ouvrage, grâce à la diversité de leurs travaux, de leurs résultats et de leur engagement d'avoir réussi à tisser autant de fils entre eux. Le pari n'était sûrement pas gagné d'avance.

## Bibliographie



- Korngold, S. et Lévy, A. (1933). La conduite psychologique devant l'effort mental imposé. *L'Année psychologique*, 4, 61-113.
- Lahy, J.-M. (1916). *Psychophysiologie du travail professionnel*. Paris : Dunod.
- Naville, P. (1955-2012). *Essai sur la qualification du travail*. Paris : Syllepse.



---

# Introduction à la psychologie du travail et des organisations'

## Aperçu sur les fondements et les domaines d'interventions

---

### Un ancrage scientifique et industriel

Le travail est une conduite humaine qui se structure et se développe dans un contexte social, organisationnel, culturel et économique en évolution. En travaillant, l'humain réalise le travail tout comme le travail réalise l'humain. «L'humain travaille et le travail le travaille», pourrait-on dire.

Dès 1955, Ombredane et Faverge définissaient le travail comme un «comportement acquis par apprentissage et tenu de s'adapter aux exigences d'une tâche» (cité dans Leplat et Cuny, 1977). À partir de là, l'évolution de la psychologie du travail suit les transformations du travail et de l'organisation au gré des transformations économiques, sanitaires écologiques, technologiques... Elle se caractérise par une diversité d'approches (*i.e.* Individuelles *versus* collectives), une grande richesse théorique (des modèles socio-cognitivistes aux théories de l'activité), une variété des objectifs visés et des méthodologies déployées (Guillevic, 1991). Ainsi, la psychologie du travail, notamment par ses multiples appellations (psychologie appliquée, psychologie industrielle, psychotechnique, technopsychologie, psychologie des organisations...), est apparue comme peu unifiée; ce qui montre la pluralité vivante et dynamique de la discipline mais aussi sa fragilité scientifique et identitaire.

Pourtant, les études sur le travail émergent dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle au sein du premier laboratoire de psychologie expérimentale à Leipzig en 1879 (W.M. Wundt) autour de travaux sur la monotonie et la fatigue au travail. Ces premières recherches donneront naissance à la psychologie du travail en tant que discipline. Elle se structurera progressivement en psychologie du travail et des organisations (PTO) montrant, par cette appellation, un élargissement du domaine (Bernaud et Lemoine, 2007). De sa longue et riche histoire, on peut résumer son développement par quatre grandes périodes qui se chevauchent et témoignent à la fois d'ancrages théoriques et épistémologiques fondateurs (en psychologie expérimentale, différentielle et sociale) et d'une ouverture sur des problématiques socioprofessionnelles comme des méthodologies d'intervention plurielles (Brangier, Lancry et Louche, 2004; Louche, 2015).

### La psychotechnique

La psychologie du travail trouve son origine en 1913 avec la publication de l'ouvrage *Psychology and Industrial Efficiency* que Munsterberg (élève de Wundt) publia aux États-Unis. Ce livre qui fait passer la psychologie de laboratoire au

monde industriel posa les bases de la psychotechnique; domaine d'intervention particulier longtemps associé, voire assimilé, à la psychologie du travail. On y décrit les principes psychologiques d'une «bonne gestion» de l'homme au travail, ou comment des approches de la psychologie peuvent être mobilisées et appliquées à l'ensemble des composantes d'une organisation industrielle afin d'améliorer son fonctionnement, sur le plan du rendement au travail, de la motivation et du recrutement des salariés, des décisions professionnelles. Munsterberg fut aussi l'un des premiers à introduire le concept de validité, permettant de vérifier la fiabilité d'un test psychologique. Il prôna également l'analyse des postes de travail (de dactylos, de conducteurs de trolleybus...) afin de mieux déceler les qualifications et comportements attendus des opérateurs et de paramétrer en conséquence des tests d'aptitude. Munsterberg formula aussi de vives critiques sur le taylorisme en pointant l'insuffisante prise en compte des caractéristiques psychologiques du travailleur qui conduisait selon eux à une insatisfaction au travail, à la dépression et au découragement. Dans les faits cependant, le champ d'intervention de la psychotechnique se réduisit rapidement à l'utilisation des tests pour la sélection et l'orientation professionnelle, ce qui engagea la psychologie du travail à se spécialiser surtout dans l'adaptation de l'homme au travail et à mettre en avant une sorte de psychologie du personnel au travail. Plus tard, le terme de psychotechnique se verra progressivement remplacé par celui de «psychologie appliquée», puis par celui de «psychologie industrielle», en référence aux travaux de Myers (1925) sur les effets du travail répétitif dans les industries textiles et sur le rôle du «moral» sur la performance et la fatigue.

## Une psychologie des fonctions humaines au travail

La tradition française de la psychologie du travail s'inscrit à ses débuts, et en particulier avec des chercheurs comme Lahy, Pacaud et Laugier, dans la double perspective de la physiologie du travail et de la psychologie expérimentale, puis va très vite chercher à appréhender la réalité des contextes professionnels. L'orientation de recherche porte alors sur le rôle central de l'analyse du travail dans l'évaluation des difficultés du métier, l'analyse des accidents dans une perspective psychotechnique associée à la sélection et à l'orientation professionnelle, en rejetant toutefois toutes formes de prédispositions innées (Clot, 1996; Ouvrier-Bonnaz et Weill-Fassina, 2013). En particulier, Pacaud développa des approches par l'observation et l'étude *in situ* du travail qui préfigurent les analyses du travail que l'ergonomie développera, s'inscrivant déjà à cette époque dans une perspective d'interdisciplinarité d'étude du travail<sup>1</sup>. Ces orientations articulant analyse des situations du travail et

---

1. R. Ouvrier-Bonnaz et A. Weill-Fassina (2013). *Suzanne Pacaud (1902-1988). De la psychotechnique à l'ergonomie - L'analyse du travail en question*. Téléchargement sur: <https://www.octares.com/telechargements/90-suzanne-pacaud-de-la-psychotechnique-a-ergonomie.html>

évaluation des individus ont été largement soutenues par les besoins pressants des conflits mondiaux, leur donnant une impulsion structurante en matière de conception d'outils et de mesures (évaluation des aptitudes, conception et adaptation des moyens et des postes...). Après la Seconde Guerre mondiale, cette forme d'analyse psychotechnique du travail s'est rapprochée de la psychologie différentielle pour proposer une sorte de psychologie du personnel préoccupée par la compréhension et l'évaluation des individus. En outre, ces travaux, comme le rappellent Cuvillier (2014), bénéficient du soutien bienveillant de certaines personnalités de la classe politique de l'époque, qui voient ici l'occasion d'instaurer un débat sur les conditions de la fatigue ouvrière, dans un but de réglementation de la durée du travail. Ces travaux posent aussi les bases d'une psychologie de l'intervention « au-dans-pour » le travail qui fournit, grâce aux analyses scientifiques effectuées, des préconisations et des recommandations favorables aux intérêts de l'organisation et au bien-être des salariés: « Patrons et ouvriers ont un égal intérêt à organiser scientifiquement le travail industriel. Dans l'usine nouvelle, seul le concours d'un homme de laboratoire, dégagé des intérêts des parties, sera susceptible d'établir quelques règles du travail adaptées aux possibilités physiques du travailleur » (Lahy, 1916). La place du psychologue du travail dans les entreprises commence ainsi à se préciser: celle d'un acteur engagé dans les transformations réelles et concrètes du travail et soucieux de l'activité et de la santé des salariés. Cette attention portée à l'activité en contexte va surtout se retrouver dans les travaux développés par l'ergonomie dont le projet général est d'adapter le travail à l'homme. Une orientation de la psychologie du travail (la clinique du travail) va d'ailleurs se rapprocher de l'ergonomie, comme la psychodynamique du travail, notamment dans son rapport avec *le réel du travail*, pour faire du développement de l'activité un objet d'étude et d'intervention à part entière. Il ne s'agit alors plus, comme le suggérait Bonnardel en 1943, d'adapter le travailleur à son métier, mais bien d'accompagner l'adaptation de l'activité à l'individu.

## Une psychologie de l'activité au travail

L'analyse des activités au travail a profondément marqué la compréhension et la transformation des situations professionnelles. Elle influence le développement de la PTO. Initialement, le courant *human engineering* prédomine, visant une meilleure adaptation de la machine à l'homme en fondant ses recherches sur expérimentation et se développe considérablement durant la Seconde Guerre mondiale où il faut concevoir des dispositifs militaires inédits devant être compatibles avec les capacités humaines et les contextes d'usage. Il restera présent comme un apport à tout comme le courant de l'ergonomie de l'activité qui étudie le travail en situation réelle en cherchant à agir sur celui-ci (en mode interventionniste). Aussi, l'ergonomie se fixe-t-elle plusieurs objectifs: améliorer les conditions de travail, prévenir les accidents, favoriser le bien-être et la santé des individus, et par là-même soutenir l'efficacité et la performance des organisations (Brangier & Valléry, 2021). Pour y

parvenir, elle va s'appuyer sur des méthodes et des modèles qui lui apportent une compréhension globale des systèmes de travail (Falzon, 2004). Elle rappelle que le travail ne peut être réduit à la tâche prescrite. L'opérateur en fait toujours plus ou moins; surtout il fait autrement pour répondre aux divers objectifs et contraintes qui surgissent dans l'activité qu'il déploie. Le travailleur redéfinit la tâche qui lui est assignée tout autant que l'activité transforme ses caractéristiques. Comme l'évoque Cuvillier (2014), l'activité de travail n'est donc pas seulement organisée, elle est aussi organisatrice. Ces différentes analyses vont irriguer la psychologie du travail qui va davantage s'ouvrir vers une psychologie de l'activité; en prenant notamment appui sur les modèles théoriques de l'activité (Vygotski et Léontiev principalement). Pour les tenants de cette psychologie du travail réel, il ne s'agit en effet plus seulement de s'intéresser à l'homme au travail (à ses fonctions humaines et à la détection des compétences ou des aptitudes requises pour un poste particulier) mais de considérer *le travail en lui-même*; c'est-à-dire *par/pour* ce qu'il permet, oblige, motive ou empêche de faire: ce qui est à faire (la tâche) *versus* ce qui se fait effectivement (le travail réel) *versus* ce qu'on ne peut pas ou plus faire (le réel du travail). L'attention est alors portée à la fois sur les conditions de réalisation du travail, sur ses effets sur le salarié et sur les modalités de développement de l'activité. Dans cette perspective, l'analyse fine des situations de travail devient le moyen d'une transformation favorable, soutenable et durable de l'activité, vecteur de santé au travail. Ce sont les logiques d'implication du sujet dans l'activité qui deviennent une caractéristique typique et fondamentale du développement humain, de son pouvoir d'agir (Clot et Simonet, 2015). Le courant de la clinique de l'activité en psychologie du travail s'inscrit dans ce sillon épistémologique. Elle partage avec l'ergonomie, le point de vue selon lequel l'intervention doit nécessairement s'ancrer dans la complexité des situations de travail, avec la collaboration des différents acteurs impliqués.

Cette approche située de l'activité au travail montre que la seule vision d'une psychologie du travail à versant psychotechnique cherchant à trouver la place de chacun, sa juste place, est insuffisante, voire obsolète. En plus de la prise en compte de l'activité, d'autres dimensions du travail, notamment organisationnelles et sociales, se font jour et vont se révéler tout aussi incontournables pour l'examen des processus et des dynamiques professionnelles. La psychologie du travail s'oriente alors vers une psychologie des organisations du travail.

## Une psychologie des organisations du travail

Les travaux de Mayo menés durant les années 1920 à l'usine Hawthorne aux États-Unis (qui aboutiront à «l'école des relations humaines»), vont donner naissance à la psychologie des organisations, une orientation fondamentale de la discipline. Celle-ci porte sur les dimensions sociales, collectives et organisationnelles qui déterminent des conduites professionnelles dans les systèmes de travail. Ces travaux ont principalement montré l'importance des relations interpersonnelles,

des communications au travail et l'influence des groupes sur les processus d'organisation et de production (formels et informels). Ils ont largement initié les recherches sur le leadership, la motivation ou encore la satisfaction des salariés et montrent l'engagement des salariés dans l'exercice du travail comme le rôle joué par la reconnaissance au travail notamment (Petit et Dubois, 2013). Ainsi, l'intérêt de la psychologie du travail envers l'organisation s'est grandement accru, en fournissant de nouvelles voies d'analyse sur diverses variables (de types relationnel, managérial, structurel, technologique ou encore culturel) qui influencent les conduites humaines au travail.

En définitive, ce bref rappel historique souligne des jalons importants dans l'évolution de la discipline. La PTO s'est d'abord institué dans un cadre expérimental et évaluatif qui s'est très vite enrichi d'approches plus globales et systémiques des situations de travail afin de se donner une capacité d'intervention dans et sur les organisations productives. Ce faisant, la PTO s'est construite une place originale en psychologie en étant à la fois stimulée par des demandes socio-économiques liées au bien-être des personnes et à la performance des organisations, tout en étant également initiatrice de développements théoriques. Ce sont des concepts, notions, modèles, théories et pratiques que ce livre éclaire.

## Objets d'étude et d'intervention de la PTO

La PTO s'intéresse à l'ensemble des déterminants du travail et au rôle que tient celui-ci dans la vie et le développement des salariés. Elle cherche ainsi à mieux comprendre, formaliser et améliorer les rapports existants entre notamment (Sarnin, 2007; Bobillier Chaumon et Sarnin, 2021; Lemoine, 2012; Bernaud et Lemoine, 2012):

- les conditions du travail: les exigences, les ressources et moyens mis à disposition, les modalités et conditions d'exercice de l'activité (travail/hors travail), dont les technologie émergentes (Intelligence Artificielle, réalité immersives, robots, etc., constituent de plus en plus des modalités structurantes de ce travail;
- les contextes socio-organisationnels dans lesquels s'inscrit ce travail: que cela soit par rapport à l'activité collective en œuvre (travail collectif et collectif de travail), aux modèles et structures organisationnels déployés (entreprise libérée, industrie 4.0/5.0, méthode agile...), aux modes de management appliqués (algorithmique, dictancielle, Lean, évaluation 360° ...) ou encore aux nouvelles modalités de travail diffusées (travail hybride, télétravail, flexoffice, coworking, tiers lieux...);
- les conduites humaines de travail: en matière de compétences et d'aptitudes, d'affects et d'expériences vécues, de parcours professionnels, de dynamique motivationnelle et de processus socio-cognitifs, de discrimination

et d'inclusion sociale et de genres, de sens et de subjectivité au travail, de conflits de valeurs et de règles de métier;

- et enfin, des possibles incidences sur la santé (bien-être, Qualité de Vie et des Conditions de Travail /QVCT, soutenabilité, travail décent...) et la trajectoire professionnelle des individus (sélection, orientation et formation, inclusion et insertion).

Ses interventions s'orientent vers trois principaux objets d'étude, selon le modèle de référence publié par l'ENOP (réseau européen de PTO en 1998):

- *Une relation entre l'homme et son activité*: cela porte sur l'examen de la nature des tâches demandées, l'analyse des conditions de réalisation de l'activité, la qualité des environnements (matériel, technologique et spatial) de travail, le niveau des charges physiques, cognitives et psychiques/émotionnelles; le stress, le bien-être et les risques psychosociaux, la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), l'organisation du travail, les temps de travail, l'articulation vie au travail/hors travail...
- *Une relation entre l'homme et l'organisation*: cela concerne la sélection et l'intégration de tous les salariés, y compris en situation de fragilité (processus de recrutement, d'insertion et d'accompagnement professionnels, de socialisation organisationnelle, problématique du genre au travail...), le développement des individus au travail (motivation et satisfaction, habilitation, autonomie, longévité professionnelle...) ainsi que les questions de mobilité et de trajectoire professionnelle (employabilité, bilan de compétences, gestion de carrière...)
- *Les relations interpersonnelles en lien avec la structure et les dispositifs sociotechniques*: cela relève de l'analyse des communications au travail, des prises de décision et du processus d'innovation dans les organisations, la nature des relations hiérarchiques et collectives au travail, les cultures et organisations du travail, l'intervention et l'accompagnement des changements...

On retrouve d'ailleurs dans ce premier inventaire la plupart des concepts et notions clés de la PTO que cet ouvrage se propose de définir et de traiter.

## LA PTO: entre connaissance et action

### De nouvelles problématiques de recherche

Les diverses crises (sanitaires, écologiques, géopolitiques, économiques) du début du XXI<sup>e</sup> siècle ont des impacts significatifs dans nos façons de vivre, d'agir et de nous projeter dans le futur. Combinées à l'irruption massive de nouvelles technologies dans des mondes professionnels dominés par des activités de service (IA générative, réalités immersives, robots, objets connectés...), ces mutations ont

pour effet de redéfinir les repères et les modèles traditionnels du travail (médiatisés, distanciels, mutualisés...) et de conduire à l'émergence de nouvelles formes de travail (hybrides, nomades, agiles, flex.) qui questionnent inévitablement notre rapport à ce travail, aux autres et donc à soi (Bobillier Chaumon, 2023). Ces problématiques émergentes conduisent la PTO à une évolution de ses démarches d'intervention ainsi que ses objets d'étude.

Parmi ces diverses mutations qui s'exercent sur le travail, on peut ainsi citer les organisations du travail en réseaux multi-localisés et distants, le travail dématérialisé et médiatisé par les technologies, l'activité nomade, co-modale ou en équipe virtuelle, les organisations matricielles et hybrides... De nouvelles formes d'emploi et de travail émergent, sous-tendues par des enjeux socio-économiques, créant des cadres inédits d'activité (*co-working, auto-entreprenariat, télétravail, plateforme, flex-office, Activity Based Workplace ABW...*). Ces changements font que l'activité est de plus en plus distribuée dans un monde ubiquitaire éclaté (celui des objets et des plateformes technologiques), qu'elle se fractionne entre professionnels qui travaillent de plus en plus « seuls-ensemble », souvent aussi hors des murs et du temps de l'entreprise. Ce processus de déplacement, voire de conversion des pratiques professionnelles, constitue probablement pour la PTO une rupture, ou tout au moins une remise en cause dans ses façons d'analyser les activités humaines au travail, pour ne pas dire d'appréhender le travail lui-même.

De même que les questions de santé, de bien-être ou plus largement de qualité de vie travail, se posent avec d'autant plus d'acuité que ces nouvelles formes d'organisation du travail (travail hybride, management algorithmique et panoptique, *Lean-management entreprise libérée, organisation agile, ...*) fragilisent les dynamiques sociales et collectives à l'œuvre et positionnent les salariés en concurrents potentiels, avec à terme des risques d'exposition à l'isolement; que cela soit au travail et hors travail. En outre, une nouvelle génération de salariés -les milléniaux- sont porteurs de nouvelles attentes et valeurs au travail (en matière écologique, éthique, de reconnaissance des identités genrées, d'équilibre vie professionnelle /personnelle...) qui se heurtent parfois aux modèles culturels des organisations, et rendent alors plus difficile les processus de socialisation organisationnelle et d'intégration professionnelle.

Dans ces nouveaux contextes de travail hybride où les collectifs sont éclatés, où le travail médiatisé s'invisibilise et s'individualise, où les modes opératoires sont davantage surveillés et régulés et où les espaces de travail partagés (en flex) privent le salarié de tout attachement physique à l'entreprise... le maintien du sens, de la reconnaissance et de l'accomplissement du salarié dans et par son travail se pose. Enfin, parce que dans ces environnements à la fois dynamiques et disruptants, les emplois évoluent rapidement et fréquemment, les compétences et les métiers doivent s'ajuster en permanence. Il s'agit donc d'avoir la capacité

de non seulement accompagner les transitions à l'œuvre mais aussi d'anticiper et de prospecter ces futures reconfigurations pour à la fois préparer les conditions du changement et surtout intervenir sur les projets de transformation.

Ces nouvelles problématiques de travail interpellent dès lors la PTO autour d'enjeux à la fois scientifiques, pragmatiques et épistémologiques. Ainsi, comment rendre compte d'une activité qui se révèle de plus en plus dématérialisée, complexe et éclatée (entre des personnes, des outils, des espaces et des temporalités)? Comment prendre en compte différentes dynamiques (psychiques, subjectives/ intersubjectives, cognitives, sociales et émotionnelles...) mobilisées au sein de ces activités? Comment anticiper et accompagner le développement d'un métier et de ses pratiques en mutations? Dans ces contextes évolutifs, quelles voies de recherche et d'intervention peuvent donc être ouvertes pour interroger et analyser les processus et les conduites humaines *au/de* travail?

Ce sont autant de questions et de préoccupations issues de la sphère socio-économique qui obligent la PTO à repenser ses démarches comme ses outils conceptuels pour comprendre et agir sur différentes dimensions de l'activité sur trois plans articulés dans une approche multiscalaire :

- *Micro* : sur l'individu (dans ses dimensions psychiques, sociales et cognitives), le poste du travail et les activités réalisées.
- *Méso* : sur les collectifs et l'activité collective, les groupes, les communications et médiations, les relations interpersonnelles de proximité, l'organisation du travail.
- *Macro* : sur le management humain, l'emploi, la vie hors travail, les dispositifs d'insertion et de formation, les stratégies organisationnelles et d'innovation, les formes de changement, des politiques de prévention des risques.

Dans ce cadre, deux orientations d'analyse se dégagent : la première axée sur l'individu et ses processus intra-individuels ; la seconde orientée sur l'activité et des dimensions plus systémiques et contextuelles.

### **Les démarches d'intervention et d'analyse des conduites humaines au travail**

Les démarches d'intervention en PTO mettent en œuvre deux principales approches complémentaires.

La première, de type *inductive*, part d'une demande sociale, de questionnements pratiques (liés par exemple à l'introduction de nouveaux dispositifs technologiques, à l'étude des problématiques de souffrance au travail...) pour imaginer et construire, avec l'engagement de tous les acteurs (salariés, encadrement, représentants du personnel...) et dans le cadre d'un dialogue professionnel et social, des solutions qui soient favorables au plus grand nombre et qui visent aussi la performance et l'efficacité des organisations. Il s'agit ainsi non seulement de

comprendre (diagnostiquer) pour transformer positivement et durablement les situations de travail, mais aussi de transformer pour comprendre, c'est-à-dire d'apporter aux individus des éléments de compréhension sur leur propre activité, afin qu'ils soient en capacité de développer individuellement et collectivement les ressources nécessaires pour mieux faire et vivre leur travail. Du point de vue de la recherche (de type recherche-action ou intervention de recherche sur le terrain), ces questions pratiques permettent de réinterroger les notions et modèles conceptuels existants, ou d'en créer d'autres. On part ainsi des questions du terrain pour aller vers des réflexions épistémologiques et scientifiques qui interrogent autant les concepts que les méthodes déployées. Ces confrontations entre terrains et théories s'avèrent d'ailleurs indispensables pour le développement et la reconnaissance de la discipline ; en permettant d'être aux plus près des préoccupations et des enjeux du travail, et en fournissant aussi des modèles idoines de compréhension et de formalisation des conduites professionnelles situées. L'ambition affichée de cette démarche est de générer à la fois des connaissances pratiques, utiles pour l'action et, des connaissances théoriques à portées plus générales.

La seconde approche, de type *déductif*, s'inscrit davantage dans la tradition de la recherche expérimentale, construite autour d'une démarche hypothético-déductive. Il s'agit alors pour le chercheur de décliner des questions ou des hypothèses de recherche sur la base d'une problématisation théorique en lien avec des préoccupations professionnelles (exemple : l'identification des biais de recrutement, les facteurs de stress ou de satisfaction au travail, ou les conditions de l'innovation) que le scientifique va chercher à vérifier et mesurer sur le terrain auprès d'un échantillon représentatif de sujets. Cette approche vise prioritairement à modéliser les processus socio-cognitifs et psychosociaux en jeu pour expliquer, prédire et éventuellement agir sur les fonctionnements individuels et organisationnels.

## Les méthodes en PTO

Selon les objectifs de l'étude et les contextes d'investigation, les démarches mises en œuvre peuvent croiser diverses techniques de recueils de données.

On dissociera quatre grands types de méthodes complémentaires (Brangier, Lancry et Louche, 2004) :

- *Les méthodes centrées sur la personne* : dans ce registre, la PTO a développé des méthodes pour étudier la personne au travail, comprise comme un agent de traitement des tâches à réaliser et des buts à atteindre. Il faut citer les méthodes dites analogiques qui consistent à apprécier le savoir-faire d'un professionnel, ses compétences, ses aptitudes, des attitudes, ses motivations, sa personnalité, sa satisfaction au travail.

- *Les méthodes centrées sur le travail et l'activité*: ces méthodes visent à comprendre « comment le travail se fait », c'est-à-dire pourquoi, sur quoi et comment l'humain réalise ses activités dans un contexte professionnel toujours singulier. Ici, les méthodes relèvent de l'observation directe ou indirecte, neutre ou participative, de données prélevées sur le terrain, compris comme étant le lieu où se réalise le travail.
- *Les méthodes centrées sur le cadre et l'organisation du travail*: les conduites au travail s'inscrivent toujours dans un cadre organisationnel qui surdétermine les comportements. L'analyse des postes de travail, des structures organisationnelles, du pouvoir et des hiérarchies, des communications et des cultures organisationnelles, des rythmes et des temps de travail, des types de management... impliquent à la fois des méthodes globales (souvent inspirées par la sociologie ou l'ethnologie) et des méthodes normatives (issues de l'audit et en lien avec les juridiques et économiques).
- *Les méthodes centrées sur l'intervention et la pratique des transformations*: alors que les trois premières méthodes comprennent un objectif analytique, évaluatif ou diagnostique qui est assez explicite, l'intervention propose des démarches pour changer le travail dans un sens qui soit bénéfique pour les personnes. Ces méthodes consistent à mettre en place des régulations des dysfonctionnements du travail et de son organisation, c'est-à-dire des processus de blocage, de non-qualité, d'accident, d'inhibition, de carence, de conflit, de souffrance, de risque, de compétence, de performance, de relations sociales ou encore de surcharge, en particulier.

Bien évidemment, ces méthodes se complètent et se combinent autour d'objectifs de recherche ou d'intervention, tout en veillant au respect des règles éthiques et déontologiques relatives à la psychologie et plus largement au métier de psychologue.

## Évolutions de la PTO

La PTO est une discipline toujours très « vivante » qui inscrit ses développements au cœur des évolutions du travail, de l'organisation et globalement de la société. En cela, elle repense ses modèles et méthodes à l'aune des diverses transformations qui traversent et affectent le monde professionnel. Toutefois, elle ne peut plus se cantonner à un rôle purement correctif ou curatif des dysfonctionnements et dérégulations sur lesquels on lui demande d'intervenir. Elle ne doit pas non plus être dans un rôle uniquement prescriptif, en étant en quelque sorte au service du projet de l'organisation, qui consisterait par exemple à déterminer les « bonnes » variables psychologiques et sociales sur lesquelles il faudrait agir pour convertir des individus réfractaires au changement ou bien encore remobiliser

les personnes fragilisées, en développant des ressources psychologiques à coup de pensées positives. Certains managers sont de plus en plus happés par les idéologies de la bienveillance venues de la psychologie positive américaine qui peuvent déboucher sur des formes de servitude volontaire inquiétantes où la délibération conflictuelle sur le travail n'a plus de place. Le risque est alors de davantage traiter la personne qui pose problème que de traiter le problème que pose la personne. Une fois encore, penser le travail ne va pas de soi, et malheureusement, certaines organisations préfèrent répandre du bonheur factice plutôt que de se donner les moyens d'une transformation de son management.

Dans un contexte socioprofessionnel de plus en plus incertain et instable, marqué par les préoccupations d'une génération plus sensibilisée aux problématiques sociétales (inclusion sociale, reconnaissance et intégration des minorités...) et à des enjeux civilisationnels (développement durable, devenir de la planète...) Il convient dès lors de comprendre et d'accompagner ces nouveaux profils de salariés par des processus de professionnalisation à différentes échelles temporelles : dispositifs de formation et d'apprentissage mais plus largement d'accompagnement des parcours professionnels, impliquant de comprendre comment les carrières et les identités se combinent aux transformations du salariat.

Sur un mode plus prospectif, la PTO doit, au travers des démarches qu'elles déploient, pouvoir intervenir dès la conception des projets ou dans les processus d'innovations techniques et/ou socio-organisationnelles qui impactent (ou impacteraient) le monde du travail. Mais dans un contexte où ces évolutions semblent opérer plus rapidement que les possibilités d'analyse et d'intervention que proposent notre discipline, la PTO doit être en mesure de repenser globalement ses modèles d'analyse et ses méthodes d'investigation. L'enjeu est d'arriver à appréhender et à restituer des réalités de travail qui se déroulent désormais en dehors du cadre classique de l'entreprise, caractérisé jusqu'alors par une unité de temps, d'espace et d'organisation partagée. Depuis la crise Covid, ces référentiels ont volé en éclat, et le travail s'est de plus en plus dématérialisé, invisibilisé et individualisé. Donner accès à ces nouvelles modalités et conditions de travail se révèle dès lors crucial (1) pour le salarié (qui ne sait plus trop sur quoi et avec qui il travaille), (2) pour l'entreprise (qui ne connaît et ne reconnaît plus le travail qui se fait réellement hors de ses murs, pour être en mesure de proposer les ressources idoines), (3) pour les partenaires du travail (qui n'ont plus de visibilité pour s'accorder avec ce collègue éloigné), et (4) pour les psychologues du travail (qui n'ont plus les professionnels sous la main mais parfois une activité intangible à étudier). Il importe donc de faire évoluer nos modes d'action pour rendre lisible et visible ces nouvelles formes de travail et du rapport au travail, afin d'engager aussi des réflexions collectives pour développer des formes soutenables et souhaitables de l'activité et de son management.

Concluons par une aimable injonction. Le psychologue du travail doit, comme l'avait déjà évoqué en son temps Munsterberg, être un agent actif du changement. La PTO est une discipline qui s'est fortement développée et structurée au cours de ces dernières années (notamment au travers du réseau de recherche en PTO: ResPTO)<sup>1</sup> tout en devenant un acteur reconnu et incontournable du monde du travail. Elle accomplira d'autant plus ses objectifs qu'elle poursuivra sa production scientifique et pédagogique, tout en développant sa place dans les pratiques professionnelles et dans les fonctionnements organisationnels et institutionnels.

## Bibliographie



Bobillier Chaumon, M.-E. et Sarnin, P. (2012). *Manuel de psychologie du travail et des organisations*. Bruxelles: De Boeck.

Bobillier Chaumon M.E; (2023). *Psychologie du travail digitalisé. Nouvelles formes du travail et clinique des usages*. Malakoff: Dunod.

Brangier, E., Lancry, A. et Louche, C. (2004). *Les Dimensions humaines du travail*. Nancy: PUF.

Louche, C. (2022). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*. Paris: A. Colin.

## Pour aller plus loin



Petit, F. et Dubois, M. (2013). *Introduction à la psychosociologie des organisations*. Paris: Dunod.

Sarnin, P. (2007). *Psychologie du travail et des organisations*. Bruxelles: De Boeck.

Bernaudo, J.-L. et Lemoine, C. (2007). *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Paris: Dunod.

Brangier E. et Valléry, G. (2021) (Eds). *Ergonomie : 150 notions clefs*. Malakoff: Dunod.

Castel, D. (2023). *Psychologie du travail et des organisations : 10 fiches pour comprendre*. In Press

Lemoine, C. (2012). *Psychologie du travail et des organisations : domaines de recherches et d'intervention*. Paris: Dunod.

Vayre, E. (2019). *20 grandes notions de Psychologie du travail et des organisations*. Paris: Dunod.

---

1. Réseau de Recherches en Psychologie du Travail et des Organisations qui regroupe 18 équipes de recherche de 17 établissements universitaires en France.