

**Université de Bejaïa**  
**Faculté des sciences humaines et sociales**  
**Département de psychologie et orthophonie**

**Support de Cours destiné aux étudiants de Licence 2 psychologie**

**Intitulé de la matière :**

## **Introduction à la psychologie du travail et organisation**

**L'unité d'enseignement :** fondamentale

**Matière :** Introduction à la psychologie du travail et organisation

**Crédits : 05**

**Coefficient : 3**

**Document élaboré par Le Dr Djeffal Mokrane**

**Maître de conférences A en psychologie du travail et organisation**

**Mail : [mokrane.djeffal@univ-bejaia .dz](mailto:mokrane.djeffal@univ-bejaia.dz)**

**Année 2024/2025**

## ➤ **Les objectifs de l'enseignement :**

Ce support de cours est conçu pour atteindre un double objectif :

**1-** D'offrir aux étudiants, qui commencent à s'intéresser à cette discipline, une information théorique introductory 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 (, motivation, performance, personnalité, évaluation des individus, formation, bilan de compétences, développement organisationnel...).

**2-** L'étudiant prendra connaissance des concepts fondamentaux et leurs applications sur le terrain et les domaines d'intervention du psychologue du travail dans :

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

## ➤ **Méthodes pédagogiques et matériels didactiques**

Le cours sera dispensé de façon conversationnelle et s'articulera autour de trois approches :

- Un aspect théorique appuyé sur une revue de littérature où seront présentés les concepts théoriques de base.
- Une participation active des étudiants qui présenteront leurs questionnements en confrontations avec leurs intérêts de recherche.
- Des travaux de recherche individuels ou collectifs pour susciter les compétences des étudiants à traiter des cas réels à travers leurs mémoires et rapports de stages.

## **Le contenu de la matière**

### **1. Introduction à la psychologie du travail**

- ✓ Histoire et évolution de la psychologie du travail.

### **2. Les grands courants qui ont marqué le développement de la psychologie du travail**

- ✓ L'organisation scientifique du travail de Frédéric Taylor
- ✓ L'école des relations humaines d'Hilton Mayo
- ✓ Le courant actuel des ressources humaines.
- ✓ Les méthodes de la psychologie du travail.
- ✓ La relation entre la psychologie du travail et les autres domaines.

### **3. Définition et objet d'étude de la psychologie du travail**

- ✓ Définitions.
- ✓ L'objet d'étude de la psychologie du travail.
- ✓ La psychologie du travail entre la recherche et l'intervention.
- ✓ Les méthodes de recherche utilisées en psychologie du travail.
- ✓ La psychologie du travail et sa relation avec les autres domaines.

### **4. Les théories de la psychologie du travail**

- ✓ La théorie des besoins d'Abraham Maslow
- ✓ La théorie X et Y Douglas MAC GREGOR
- ✓ La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg.
- ✓ La théorie de l'apprentissage organisationnel de Chris Argyris.
- ✓ La théorie du management participatif de Rensis Likert.
- ✓ La théorie des systèmes ouverts.

### **5. Les domaines de la psychologie du travail et le comportement organisationnel :**

- ✓ Le comportement organisationnel et la psychologie du travail.

### **6. Le leadership organisationnel**

- ✓ Evolution du concept du leadership.
- ✓ Définition du leadership organisationnel.
- ✓ Les types de leadership.

### **7. La motivation et les récompenses au travail**

- ✓ La définition de la motivation au travail
- ✓ Les types de motivation
- ✓ La dynamique de la motivation humaine
- ✓ Les théories de la motivation au travail.

### **8. La psychologie des individus et la performance au travail**

- ✓ Définition de la performance individuelle au travail

- ✓ Les dimensions de la performance individuelle au travail
- ✓ Les déterminants de la performance individuelle au travail
- ✓ La relation entre les caractéristiques individuelles et la performance au travail

## **9. L'étude de la personnalité de l'individu travailleur**

- ✓ Les origines de la personnalité
- ✓ Définition de la personnalité
- ✓ Les théories de la personnalité
- ✓ La personnalité et le comportement organisationnel

## **10 . La sélection et l'orientation professionnelle :**

- ✓ La sélection professionnelle.
- ✓ L'importance de la sélection professionnelle
- ✓ L'orientation professionnelle.
- ✓ L'importance de l'orientation professionnelle
- ✓ Les inventaires d'intérêts professionnels et leur utilisation
- ✓ Le lien entre la sélection et l'orientation professionnelle

## **11 . L'ergonomie et la sécurité industrielle**

- ✓ Définition de l'ergonomie.
- ✓ Les domaines de L'ergonomie.
- ✓ Les éléments clés de l'analyse ergonomique.
- ✓ Les objectifs de l'ergonomie.
- ✓ Les domaines d'application de l'ergonomie.

## **12. Les accidents de travail et les maladies professionnelles**

- ✓ L'analyse des accidents de travail.**
- ✓ La prévention des accidents de travail.
- ✓ Les maladies professionnelles.
- ✓ La prévention des maladies professionnelles

# 1. Introduction à la psychologie du travail

## 1.1 Histoire et évolution de la psychologie du travail.

Il est difficile de séparer l'histoire de la psychologie du travail de la psychologie générale, car le développement de la psychologie du travail revient essentiellement aux efforts des chercheurs dans les autres domaines, notamment la psychométrie et les tests psychologiques. Il est donc essentiel de revenir sur les circonstances générales qui ont marquées les débuts de la psychologie du travail à savoir :

✓ **La révolution industrielle aux 19 -ème siècle** : elle a marqué un tournant majeur dans le progrès de cette science par une transition du travail de l'homme de l'activité de l'artisanat à une époque où prédominaient les machines. De plus, les métiers aient été exercés dans des foyers et avec un nombre limité d'ouvriers généralement issus de la même famille, vers la création des usines et des institutions de production qui comptent des centaines, voire des milliers de travailleurs.

Avec ces grands changements, il est devenu nécessaire de veiller à sélectionner les individus, à les diriger et à les préparer à effectuer un travail approprié pour assurer leur adaptation et leur développement professionnel.

✓ **Wundt Wilhelm** : fonde en 1879 le premier laboratoire de psychologie expérimentale en Allemagne, qui permet d'étudier le Comportement humain par la méthode expérimentale avec des résultats concrets. Comme mesurer les fonctions physiologiques et psychologiques, temps de réaction sensoriel, auditif, visuel et moteur, qui sont devenus la base de la sélection et l'orientation professionnelle.

✓ **James McKeen Cattell** : ayant étudié chez Wundt dans le premier laboratoire de psychologie expérimentale, il créera en 1890 le terme de « *test mental* » pour désigner des épreuves, issues du laboratoire, permettant de mesurer des fonctions sensori-motrices élémentaires.

✓ **Hugo Münsterberg**, posait les bases de la psychologie industrielle, il est le premier de son côté à envisager l'application de la psychologie dans l'ensemble des secteurs d'une entreprise, en utilisant dans le titre d'un de son ouvrage publié en 1914 le terme de « *Psychotechnique* ».

✓ **Binet et Simon** : en France s'occupent à partir de 1905 de l'étude des différences individuelles, ce qui a permis à certains chercheurs par la suite de les utiliser dans la sélection

des travailleurs à l'instar de Lahy en 1908 en France pour recruter des conducteurs de tramways et de l'orientation professionnelle.

- ✓ **La première guerre mondiale 1914 à 1918 :** pendant la première guerre mondiale. Les besoins de gestion des soldates dans l'armée américaine et anglaise, ont en effet suscité le développement d'outils d'évaluation des aptitudes et qualifications. En parallèle, le remplacement des militaires par des femmes, ou par des jeunes, dans les usines. L'intérêt est porté aussi pour l'étude de la durée du travail, du travail répétitif, de la fatigue.
- ✓ **la seconde Guerre mondiale 1942 à 1945 :** , les besoins de l'armée américaine et de l'armée anglaise créent un terrain expérimental sans précédent et, revenus à la vie civile, les psychologues du travail développent activement recherches théoriques et applications pratiques avec l'apparition de matériels militaires sophistiqués (radars, avions de chasse...), renforcera les besoins et permettra l'apparition d'une « Human Engineering » (ancêtre de l'ergonomie) préoccupée par l'adaptation de la machine à l'homme. Les applications civiles ne manqueront pas d'arriver. Elles seront mises au service de plusieurs objectifs : lutter contre une division excessive du travail, prévenir les accidents, améliorer les conditions de travail (Faverge, Leplat, Guiguet, 1958).
- ✓ **Après les deux guerres,** la division 14 de l'American Psychological Association est créée en 1946 et deviendra plus tard (SIOP), la Société de Psychologie Industrielle et Organisationnelle, qui tient des Congrès annuels, rassemblant actuellement plusieurs milliers de chercheurs et de praticiens. (Bernaud et Lemoine, 2012, p2).

## **2 . Les grands courants qui ont marqué le développement de la psychologie du travail**

### **2.1 Taylor et l'organisation scientifique du travail**

Frederick Winslow Taylor est né en 1856 dans une vieille famille à Philadelphie, Admis à l'université d'Harvard, il préfère, par goût de la mécanique, entrer comme ouvrier dans une petite entreprise appartenant à un ami de sa famille. En 1878, il est promu chef d'équipe à l'atelier des machines de la Midvale Steel Company. Dès ses premiers mois d'atelier, il est choqué par le faible rendement de ses camarades, qui s'organisent entre eux pour limiter leurs efforts et ne travailler le plus souvent qu'au tiers de leur capacité, Ils s'arrangent donc pour freiner la production et ralentir les machines. C'est là qu'il engage son combat pour la productivité. Après sa formation comme ingénieur Taylor a mis au point une méthode de rationalisation de la production afin d'augmenter la productivité. Ses premières innovations sont techniques : il s'attaque au rendement des hommes par les moyens traditionnels tel que

les incitations, les sanctions et les licenciements. Il se heurte en suite à la résistance des ouvriers. Ensuite il changea de pratiques par l'utilisation de plusieurs méthodes après avoir élaboré sa théorie de l'organisation scientifique du travail présentée dans l'un de ses ouvrages essentiels, publié en 1911 intitulé « Principles of Scientific Management » :

**L'organisation scientifique du travail (OST) :** cette nouvelle théorie s'est intéressée d'abord :

➤ Au temps nécessaire pour réaliser une tâche, c'est-à-dire : « **Produire plus en moins de temps** », Pour cela, il était nécessaire de suivre les procédures suivantes :

- Etudier comment plusieurs ouvriers habiles exécutent l'opération.
- Décomposer leurs gestes en mouvements élémentaires.
- Eliminer les mouvements inutiles.
- Décrire chaque mouvement élémentaire et enregistrer son temps.
- Ajouter un pourcentage adéquat aux temps enregistrés, afin de couvrir les inévitables retards.
- Ajouter un pourcentage pour les repos, étudier les intervalles auxquels ils doivent être accordés pour réduire la fatigue.
- Reconstituer les combinaisons des mouvements élémentaires les plus fréquents.
- Enregistrer le temps de ces groupes de mouvements et les classer.
- Elaborer des tables de temps et de mouvements élémentaires.
- Rétribuer les travailleurs qui réussissent à respecter les instructions « convenablement » pour les motiver.

Taylor va au-delà du chronométrage du temps. Il effectue de véritables analyses des tâches et met au point la méthode qui le rendra célèbre : il choisit de bons ouvriers, leur demande d'exécuter la même opération, décompose chacun de leurs mouvements, compare leur efficacité et reconstruit la meilleure façon d'opérer - "*the one best way*" - en enchaînant les gestes permettant d'abattre le plus de travail rapidement et avec le moins de fatigue possible.

C'est la base de la révolution taylorienne : le bureau des méthodes prend le contrôle du poste de travail et ne laisse à l'ouvrier que le soin d'exécuter ce qui a été conçu par les ingénieurs. Les tours de main, l'expérience de l'homme de métier perdent beaucoup de leur importance, et la voie est ouverte aux ouvriers dits "spécialisés", c'est-à-dire n'effectuant qu'une série limitée d'opérations parfaitement définies.

Avec cette méthode Taylor arrange un peu l'histoire, pour illustrer toutes les phases de sa méthode en élaborant pour la première fois quelques pratiques de gestion des travailleurs à savoir :

- **Le recrutement** : il choisit un ouvrier robuste, qui "chaque soir repart chez lui d'un bon pas, aussi frais que le matin en arrivant". L'homme est également courageux : avant et après sa journée de travail.
- **La formation** : les premiers jours, un assistant suit le formateur pas à pas, lui montre les gestes à faire, lui indique à quel moment il doit s'arrêter pour se reposer, puis repartir.
- **Le partage du gain** : et L'incitation par le salaire fait partie du système, et Taylor pense que "le principal objet du management est d'assurer le maximum de richesse pour l'employeur, assemblé avec le maximum de revenus pour chaque employé.

Le taylorisme finira par être adopté par de très nombreuses entreprises. Mais les conflits entre les ouvriers et les contremaîtres continuera longtemps.

## **2.2 Origine et Fondements de l'école des relations humaines (1927-1932)**

La théorie taylorienne s'est coïncidée avec la crise de 1929 qui était à l'origine d'un certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme. Entre 1920 et 1940, dans les entreprises industrielles américaines, on constate une « fatigue morale », une souffrance croissante et une « déprime ouvrière » généralisée. Ce climat se traduit par un taux d'absentéisme élevé, une rotation élevée du personnel et une productivité de plus en plus à la baisse malgré que les conditions de travail, les salaires et les avantages sociaux s'améliorent à peu près partout en Amérique du Nord. Donc les facteurs avancés par Taylor sont insuffisants, vu que l'individu n'est pas un être isolé, mais plutôt engagé dans des interactions desquelles il en tire des éléments de satisfactions.

L'école des Relations Humaines s'est développée principalement à la **fin des années 30**. En dépit des bonnes conditions matérielles et des avantages sociaux que les salariés en bénéficiaient, et en se disaient satisfaits de l'entreprise, plusieurs signes de mécontentement tels que l'absentéisme, le freinage, et la mauvaise qualité laissaient la place à de sérieux points d'interrogations, C'est ainsi que la direction a décidé d'entamer des études visant l'amélioration des conditions de travail, tout en vérifiant leur impact sur la productivité des salariés.

Cette décision a été le point de départ de plusieurs expériences sur le terrain, la plus surprenante était celle menée par **Elton Mayo** dans les années 30 dans la région de Hawthorne à Chicago.

L'école des Relations humaines à travers plusieurs expériences et observations, chercha de façon méthodique à dégager les motivations et les liaisons qui assurent l'adaptation du groupe aux objectifs à atteindre.

### **2.2.1 Les expériences de Hawthorne et l'apport de George Elton Mayo (1880-1949)**

L'expérience s'est déroulée dans l'entreprise d'appareils téléphoniques, la WESTERN ELECTRIC COMPANY à Chicago. Ses ateliers de Hawthorne occupaient en 1924, environ 29000 ouvriers, on y fabriquait tout ce qui concerne le téléphone, notamment les relais téléphoniques et les câbles.

L'entreprise s'est engagée dans une expérience sur « **l'effet de l'éclairage** » pour déterminer s'il faut ou non installer un système d'éclairage artificiel dans les ateliers afin d'obtenir un meilleur rendement. Les locaux de travail ne recevaient alors que la lumière naturelle : des verrières sur le toit, et parfois des fenêtres.

Pour les besoins de l'expérience, les ouvriers avaient été divisés en deux groupes. Pour l'un, on ne changeait rien, et l'autre était soumis à un éclairage artificiel de plus en plus intense.

Dans un premier temps, on augmentait l'éclairage pour le groupe expérimental et pas de changements pour le groupe de contrôle (deuxième groupe). On observa par la suite que la productivité augmentait dans les deux groupes, bien que pour le groupe du contrôle le niveau d'éclairage est resté le même. L'expérience fut refaite à plusieurs reprises, sans que le résultat n'ait le moindre changement.

Pour les chercheurs, l'expérience était donc à l'époque un échec vu que l'hypothèse de départ (meilleur éclairage = plus de productivité) n'était pas vérifiée, le rendement semblait indépendant de l'éclairage, et qu'il y avait d'autres éléments qui intervenaient. L'élément explicatif de ces résultats fut qu'une nouvelle variable inattendue s'était glissée dans le plan expérimental, à savoir « **la variable humaine** », qui créait une nouvelle attitude par rapport au travail et au groupe.

### **2.2.2 L'expérience de Relay Assembly (Test Room)**

Pour confirmer davantage les résultats de l'expérience précédente, les chercheurs sélectionnent deux ouvrières, qui vont elles-mêmes en choisir quatre autres. Les six femmes sont installées dans une petite salle où elles font le même travail que dans le grand atelier assembler des relais téléphoniques comportant chacun quarante pièces.

Après en avoir débattu avec les ouvrières, qui font elles-mêmes des propositions. Dans la salle d'essais elles ont le droit de parler entre elles, contrairement aux règles de l'atelier, et n'ont pas de chef d'équipe.

Un chercheur observe et mesure leur production, leur comportement, leur nourriture, leur temps de sommeil, leur tension artérielle, la température et le degré d'humidité de la pièce, les défauts des relais fabriqués. Toutes les six semaines, elles ont un entretien avec l'Ingénieur en chef.

Les résultats étaient conformes à ceux de l'expérience précédente ; la production ne cessait d'augmenter même lorsqu'on revenait aux conditions de travail initiales. On a conclu de ces expériences qui ont été poursuivies, que plus que les conditions matérielles de travail, ce sont les conditions sociales qui influencent la productivité, que la rémunération n'est pas la seule forme de motivation et que la participation, la coopération et la discussion au sein du groupe de travail ont une incidence déterminante sur le comportement. Par ailleurs on a déduit que c'est l'attention que porte l'encadrement à ces ouvrières, l'ambiance de leur groupe de travail, le fait qu'on les écoute et qu'elles sont impliquées dans l'expérience qui améliore le niveau de productivité.

#### ➤ **Conclusions de l'expérience de Mayo**

Elton Mayo explique les changements intervenus pendant ses expériences Hawthorne à travers six variables psychosociologiques :

- **Le commandement** : Le dialogue concernant leurs conditions de vie de travail a permis de passer d'un style autoritaire à un style plus participatif qui a amené une attitude plus confiante envers l'encadrement ;
- **Le statut social** : ces jeunes ouvrières, du fait du rôle qu'on leur a demandé de jouer, l'échange permanent d'informations avec le responsable de l'expérience, ont pris conscience de leur importance : elles ont été traitées en adulte ; on a fait appel à leur intelligence.
- **La cohésion de groupe** : l'entente, l'amitié dans le groupe, le plaisir d'être ensemble, ce que le travail parcellaire ou à la chaîne ne peut pas permettre.
- **Les objectifs du groupe** : il était motivé pour participer à cette recherche et avait le sentiment de son utilité sociale.
- **Le leadership informel** : les dialogues intra groupes au sujet de l'organisation interne au groupe avait donné naissance à un processus d'influence très marqué, en dehors de tout grade.

- **Le sentiment de la sécurité de son emploi :** qui était meilleur pour les membres de ce groupe que pour l'ensemble du personnel de l'entreprise dans une période de crise économique.

Mayo terminait son enquête sur la nécessité de tenir compte, à l'avenir, de l'existence de ces groupes informels. Il lui semblait urgent de prendre en considération le désir des travailleurs, qui n'est pas seulement d'améliorer leurs conditions matérielles d'existence, mais d'être socialement reconnus, d'exercer un travail valorisé, et d'avoir de bonnes relations avec leurs supérieurs hiérarchiques.

**2.3 George Friedman 1950 :** On doit encore ici évoquer Georges Friedmann, considéré comme un des fondateurs de la sociologie du travail mais qui, pour sa part, restera toujours profondément attaché à une exigence de pluridisciplinarité. Il construit un schéma d'analyse du travail autour de ses trois dimensions : technique, psychologique et sociologique (1950) et il explore les dégâts de la spécialisation et de la parcellisation des tâches sur l'homme, devenu « étranger » à son travail mais aussi à lui-même (1956). Il aborde encore de front la question du développement et de ses empêchements : les multiples potentialités dont l'être humain dispose peuvent être stimulées par des situations nouvelles, ou au contraire s'épuiser si elles ne sont pas sollicitées. Ici, le travailleur spécialisé et « parcellaire » est présenté comme « le produit mutilé d'un travail indifférencié ». Aussi, ajoute-t-il, « des dizaines, peut-être des centaines de millions de travailleurs de par le monde, sont plus grands que leur tâche » (1966). L'ouverture de G. Friedmann à la psychologie et à la psychanalyse l'a amené à discuter des concepts freudiens, notamment celui de sublimation sur lequel il s'appuie pour affirmer la valeur fondamentale du travail dans l'équilibre psychologique et la réalisation personnelle. On le voit, les travaux de Friedmann dépassent le strict cadre de la sociologie, et « ils ouvrent la voie à une psychosociologie du travail qui confine bien souvent à une anthropologie du travail » (l'huilier ,2013, p 15)

#### **2.4 Le courant actuel des ressources humaines**

L'activité de la gestion des ressources humaines a connue plusieurs changements au cours du XXe siècle, la fonction a changé de nom à travers les décennies :

- **Jusqu'aux années 1970**, on parlait de « gestion du personnel ». Son activité se résumait à une simple vision opérationnelle de la paie, de la législation sociale pour une sécurité matérielle.
- **Jusqu'aux années 1990**, on parlait de « gestion des ressources humaines ». Son activité s'étend à une vision tactique grâce à une décentralisation de la fonction. Elle met en lumière

les notions de compétences, de savoir-faire, et y associe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (« GPEC »).

- **De nos jours :** de nombreuses pratiques ont été répertoriées. Quatre types de pratiques contribuent particulièrement à la performance de l'entreprise et davantage encore quand elles sont considérées conjointement : l'engagement de l'employé dans son travail, l'autonomie dont il dispose pour l'accomplir, l'usage de ses compétences et la façon dont elles sont récompensées (financièrement ou symboliquement). Cet ensemble de pratiques renforce la motivation de l'employé, ses capacités décisionnelles, le travail d'équipe et l'application de compétences que l'entreprise aura sélectionnées et contribué à développer. Cette nouvelle activité se dote d'une vision stratégique centrée sur la personne, son employabilité, son devenir, son coût, son remplacement.

### **3. Définition et objet d'étude de la psychologie du travail**

#### **3.1 Définitions**

Selon Claude Louche (2015), 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 dans les organisations. 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).

Ce domaine est qualifié par Jean-Luc Bernaud et Claude Lemoine en 2012 comme d'abord une psychologie, ce qui signifie que l'on s'intéresse en priorité aux individus, à leur activité, à leurs conduites et à leurs représentations. La dénomination « du travail et des organisations » indique à la fois une délimitation du champ à un secteur d'activité et une centration sur la relation entre l'individu et son milieu du travail, son organisation.

Ils précisent autant que son objet d'étude est le travail, ainsi que l'homme au travail. Son champ est assez large. On s'intéresse aux conduites de l'homme dans la situation de travail, où l'homme agit. On s'intéresse également aux conséquences, effet du travail ou non-travail sur le comportement et la santé de l'homme.

La dénomination de la discipline a vu plusieurs appellations dans les titres des ouvrages de référence. En 1996 Leplat l'illustre : Psychotechnique (1914), Psychologie Industrielle (1925), Technopsychologie (1926), Psychologie du travail (à partir de 1946), Psychologie Appliquée (titre d'un traité dirigé par Pieron dans les années 50), enfin Psychologie du Travail et des Organisations. Cette dernière dénomination retenue actuellement par des revues et par des ouvrages de base (Brangier et al ,2004).

#### **2.2 l'objet d'étude de la psychologie du travail**

D'après Brangier et ses collaborateurs (2004), Le réseau Européen des Psychologues du Travail et des Organisations (ENOP, 1998) a publié un modèle de référence qui organise la discipline autour de trois niveaux d'analyse :

- **La relation entre l'homme et sa tâche** : Il s'agit de l'activité de travail des individus. L'étude des tâches, de l'environnement du travail, de l'aménagement des postes, des charges physiques et mentales relèvent de ce niveau.
- **La relation entre l'individu et l'organisation** : c'est-à-dire son établissement, son entretien et sa rupture. On positionnera à ce niveau d'analyse les travaux concernant la

sélection du personnel, le développement de carrière, l'engagement et la motivation, la rémunération.

- **Enfin, les relations interpersonnelles en relation avec la structure :** et les dispositifs sociotechniques. On placera à ce niveau d'analyse les travaux concernant les communications, la prise de décision et les relations hiérarchiques, les conflits, les structures, les changements organisationnels, les cultures...

### **2.3 La psychologie du travail entre la recherche et l'intervention**

Dans ce domaine, les recherches sont étroitement liées à l'activité professionnelle et se développent essentiellement sur le terrain social des organisations et des entreprises. Aussi la séparation n'est-elle pas toujours nette entre l'intervention professionnelle et la recherche. L'intervention peut devenir le support ou le fondement d'une recherche, et quelquefois celle-ci peut passer par des phases d'intervention en entreprise ou s'appuyer sur elles pour se réaliser. La recherche ne se limite donc pas aux seuls travaux de laboratoire. Elle se trouve même dans les entreprises car, elle apporte de nouvelles perspectives à la recherche fondamentale en traitant des processus en situation, et elle offre aux organisations des analyses et des méthodes pour gérer leurs problèmes (Bernaud et Lemoine, 2012, p3).

### **2.4 Les méthodes de recherche utilisées en psychologie du travail**

Avant de présenter les différentes méthodes, nous rappelons que La PTO étant à la fois une discipline de recherche et une discipline d'intervention, a cet effet la méthode peut être utilisée dans un objectif de recueil de donnée et parfois comme des pratiques que l'opérateur peut utiliser pour décrire son activité, chose qui va permettre au psychologue du travail d'affiner son observation et de comprendre en profondeur les situations à analyser.

#### **✓ Les méthodes centrées sur la personne**

Si on considère qu'une situation de travail met en jeu essentiellement trois éléments qui sont : *la tâche, l'agent et le contexte de réalisation de la tâche par cet agent*, on peut s'intéresser plus particulièrement à l'agent. Ce dernier peut être considéré à la fois comme « système de traitement de la tâche » (Leplat, 1997) et comme personne ayant des aspirations et des objectifs qui ont leurs propres finalités et qui peuvent être parfois en décalage avec les contraintes et les finalités du travail.

S'il s'agit de réaliser une tâche ou une série de tâches, il convient alors de connaître avec quels moyens, par quelles procédures, en combien de temps et à quels coûts cet objectif peut être atteint.

Dans ce cas, les méthodologies qui doivent être mises en œuvre sont celles qui permettent de connaître **les compétences de l'opérateur**, nécessaires pour réaliser la tâche mais aussi celles qui identifient les **déterminants cognitifs** de réalisation de la tâche.

Les compétences qu'il faut ici identifier sont les compétences effectives, nécessaires et mises en jeu pour la réalisation des tâches. Les compétences attendues, définies par le responsable ou le concepteur de la tâche, renvoient plutôt au processus de sélection et d'engagement des personnels.

#### ✓ **Les méthodes centrées sur le travail et l'activité**

L'analyse de l'activité peut être centrée sur la tâche ou centrée sur l'agent (Leplat, 1997). Lorsqu'elle est centrée sur la tâche, c'est l'articulation entre tâche et activité telle qu'elle est développée par l'agent qui est la cible de l'analyse. L'analyse de l'activité réelle, qui se donne comme objectif de saisir l'activité réelle déployée pour réaliser une tâche, suppose d'une part de bien identifier les segments d'activité qu'il est pertinent d'appréhender et d'autre part de mettre en œuvre les moyens d'accéder à cette activité mais aussi à ses déterminants. Pour répondre aux questions « pourquoi ; quoi et comment » (Leplat, 1997), le psychologue du travail dispose d'un éventail de méthodes centrées autour de l'observation, directe ou différée, armée ou non, normalisée ou ouverte (Leplat & Cuny ; 1977, Spérandio, 1980) et autour des verbalisations.

Le recours à l'analyse des traces de l'activité, qu'il s'agisse des notes informelles rédigées par l'opérateur in situ ou en différé, ou encore des productions formelles (rapports, planning, etc) permet de compléter les observations. Parmi les méthodes utilisées, celles qui ont la verbalisation comme support ou comme objet sont essentielles.

#### ✓ **Les méthodes centrées sur le cadre et l'organisation de travail**

Analyser les conduites au travail ne peut être envisagé sans que soient pris en compte à un moment ou un autre, à un niveau ou un autre, les facteurs et les éléments qui définissent le cadre et l'organisation de travail. En allant des contextes à ceux qui renvoient aux relations interpersonnelles au sein d'une structure de travail. Il est donc nécessaire de pouvoir disposer des outils et des méthodes pour identifier et analyser l'impact de ces facteurs sur l'agent opérant. S'agissant des contextes extérieurs à l'entreprise, qui relèvent le plus souvent des domaines de l'économie et de la gestion d'entreprise, il est donc nécessaire de pouvoir déterminer grâce à l'analyse de documents les cadres juridiques, les domaines d'activité économique, les spécificités de l'entreprise, les modes de management. En ce qui relève de la structure immédiate de travail, c'est-à-dire l'entreprise, le service ou la société, un certain

nombre de paramètres doivent être identifiées et précisés. Comme le souligne Louche (2000), il convient de préciser le niveau de spécialisation des postes de travail, la standardisation des procédures avec son degré de formalisation, la taille et le regroupement des unités de travail, les procédures de prise de décision et de planification et contrôle de l'activité de travail, les modalités de contrôle hiérarchique (Brangier et al ,2004).

On peut dire que les méthodes en psychologie du travail sont adaptées aux différentes situations comme il a été expliqué précédemment, d'autres méthodes scientifiques sont utilisées dans son volet recherche à l'instar des autres sciences comme : la méthode historique exploratoire, descriptive, corrélationnelle et expérimentale.

## **2.5 La psychologie du travail et sa relation avec les autres domaines**

✓ **L'ergonomie :** L'analyse des postes de travail, par exemple, synthétisée par Jacques Leplat (1986), se réfère à la fois à l'ergonomie et à la psychologie du travail : elle conduit d'un côté à étudier la compréhension des systèmes machines, l'adaptation des techniques à l'homme et les effets de fatigue, de l'autre à repérer les compétences liées aux activités, ce qui sert pour le recrutement ou les évolutions de carrières.

Un autre pôle concernant l'ergonomie et la psychologie du travail porte sur les effets du développement technique, notamment en matière d'informatique et d'automatique On trouve d'un côté les problèmes de charge de travail, de fatigue mentale, de conception et d'utilisation de logiciels,

✓ **La Psychologie sociale :** La psychologie sociale apporte un cadre de référence pour l'orientation des recherches qui en retour s'enrichissent par l'apport des informations empiriques issues du terrain et des questions nouvelles que celui-ci pose : étudier les individus et leurs interrelations qui se situent dans les organisations de travail. Elle propose aussi des modèles et des concepts, par exemple les théories de l'attribution, ou des groupes, les notions de représentation, d'influence, d'emprise ou encore celles d'implication ou de leadership.

✓ **La psychologie expérimentale :** Pour sa part, la psychologie expérimentale propose la rigueur de sa méthode à partir de variables manipulées, parfois non acceptées en entreprise, et s'occupe des facteurs cognitifs qui interviennent dans le travail : mode de compréhension et de résolution de tâche, état de vigilance et rythme de travail, effets de dispositifs matériels sur l'activité, par exemple.

✓ **La psychologie différentielle :** la psychologie différentielle qui porte sur les variations interindividuelles traite de la diversité des individus et les compare. Elle s'est

notamment développée dans l'orientation professionnelle des jeunes, la formation, l'évaluation des compétences et la relation au travail en fonction des styles, par exemple cognitifs, et des caractéristiques individuelles (Huteau, 1994). Par ses méthodes, elle produit des instruments de comparaison et de traitement, comme la recherche sur les tests.

- ✓ **La psychologie clinique :** Ainsi la démarche clinique en psychologie permet-elle de gérer les entretiens individuels, l'écoute, les études de cas, au niveau de l'entreprise comme à celui des individus. La psychopathologie traite des troubles et dysfonctionnements (tonus, stress, conflits, fatigue, dépression) en fonction des conditions de travail.
- ✓ **La psychophysiologie :** La psychophysiologie, proche de l'ergonomie, étudie des capacités et des processus cognitifs en relation avec l'utilisation des techniques. La psychologie du développement enfin, dans ses orientations actuelles, porte notamment sur les périodes d'involution, c'est-à-dire la partie descendante de la courbe qui comprend l'étude des facteurs de vieillissement et de dégénérescence, facteurs non réductibles aux variables neurophysiologiques et sans doute très dépendants des conditions de vie, de travail et de non travail. Les études sur les seniors peuvent y renvoyer.
- ✓ **La statistique et l'informatique :** offrent des méthodes de mesure et de traitement de données tout en apportant une ouverture sur de nouveaux champs d'investigation : peut-on construire des mesures numériques sans modifier la conception même des processus invoqués ? Induit-on de nouvelles formes mentales de résolution de problème en utilisant les ordinateurs ? En quoi les analyses formelles du discours transforment-elles les niveaux d'appréhension des relations entre individus dans leur travail ?
- ✓ **La sociologie :** les notions de la sociologie des organisations, fondées sur l'analyse des règles ou des normes et renouvelées par celle du jeu des acteurs sociaux et par les modèles structurels d'organisation, Il reste dans ce domaine à développer des recherches mettant en valeur l'intérêt de comprendre le fonctionnement psychologique des individus dans les équipes de travail et dans les organisations. Dans un changement organisationnel par exemple, il ne suffit pas de modifier les règles ou de trouver la meilleure organisation possible, encore faut-il saisir en quoi les intéressés vont s'approprier ou rejeter la nouveauté.
- ✓ **La médecine :** Un autre domaine enfin entretient des liens étroits mais assez difficiles avec la psychologie du travail : il s'agit de la médecine du travail et plus spécialement de la conception médicalisée de la santé au travail. Il semble que la recherche n'échappe pas à une tendance à médicaliser l'activité humaine et à concevoir le travail par ses effets néfastes sous

les termes de stress, de fatigue ou de maladie, plutôt qu'à rechercher les conditions de la bonne santé au travail

## **4. Les théories de la psychologie du travail**

Au début de nouveau millénaire, la société industrielle mise en place au 19ème siècle subit une crise sans précédent. La révolution industrielle avait permis le développement de la grosse industrie, du capitalisme, de l'exode rural, de l'augmentation démographique, du salariat, de la société de consommation de masse, ce qui a donné naissance à plusieurs théories afin de trouver un meilleur équilibre pour l'individu face à tous ces changements, notamment dans le domaine organisationnel. Nous allons exposer ce dessous les grandes théories qui ont marqué l'étude de la relation individu / organisation.

### **4.1 Quelques théories de référence :**

#### **4.1.1 La théorie des besoins d'Abraham Maslow (1908-1970)**

Maslow propose en 1954 la forte célèbre classification pyramidale des besoins : Les besoins physiologiques (se nourrir, se vêtir, se loger ...) ; Les besoins de sécurité et de protection (se mettre à l'abri de toutes les agressions extérieures) ; Les besoins sociaux (se sentir accepté, reconnu et compris des autres) ; Les besoins d'estime (se comprendre et se respecter soi-même et par les autres) et enfin de la pyramide Le besoin d'accomplissement (besoins d'actualisation de soi , de création, d'exercer ses compétences).

Dans cette optique, Maslow associe le comportement motivé à la satisfaction de besoins graduellement, lesquels sont organisés dans une structure hiérarchisée, les besoins suivent un ordre croissant dans leur satisfaction : les besoins physiologiques d'abord, puis les besoins supérieurs appelés besoins psychologiques. La hiérarchisation de besoins dans cette théorie est obligatoire, c'est-à-dire un besoin ne peut pas être satisfait si celui qui le précède l'est pas encore.

Pour plus de précisions, cette théorie sera détaillée prochainement dans l'axe relatif à la motivation au travail.

#### **4.1.2 Douglas MAC GREGOR (1906-1964) :**

Mac Gregor est l'un des premiers à rejeter globalement les techniques de management qui reposent sur la théorie classique (qu'il appelle " **théorie X** ") qui inspire l'organisation classique, bâtie sur des modèles comme l'armée et l'église qui ne sont plus du tout adaptés aux réalités de l'entreprise moderne. Dans cette théorie : l'individu moyen n'aime pas le travail : c'est une punition divine (on rappelle ici le mythe d'Adam et Eve) à laquelle il essaie

de se soustraire. Si l'organisation veut atteindre ses objectifs, elle doit contraindre, contrôler et menacer de sanctions les travailleurs qui préfèrent le contrôle et la sécurité aux responsabilités.

Mac Gregor propose donc une théorie du management (Théorie Y) qui repose sur les postulats suivants : Il n'existe qu'une aversion pour le travail ennuyeux : donnez un travail intéressant à quelqu'un pour qu'il en retrouve immédiatement le goût. Il faut limiter les sanctions et promouvoir les récompenses.

Pour la théorie Y, l'individu moyen ne répugne pas au travail qui est une situation de la vie comme une autre, tel le jeu ou le repos. Le travailleur peut s'autocontrôler lorsqu'il se sent responsable de l'atteinte de certains objectifs et celle-ci lui permet de satisfaire ses besoins d'estime et de réalisation à condition que les circonstances soient favorables. C'est à la direction de l'organisation de les susciter – l'individu moyen apprend à accepter voire à rechercher les responsabilités. La théorie Y considère enfin que la créativité est une qualité partagée par un grand nombre de personnes mais que les capacités intellectuelles des travailleurs sont sous-employées par les organisations.

#### **4.1.3 La théorie des deux facteurs de Frederick Herzberg (1950) :**

Psychologue de formation, il réalisa entre les années 50 et 70 de nombreuses études sur le terrain, afin de déterminer avec précision quelles sont les motivations de l'homme et quelles conditions il faut réunir pour que l'homme s'épanouisse dans son travail. Ses recherches avec ses collègues en 1957 l'ont conduit à une découverte importante en matière de psychologie du travail : Les circonstances qui conduisent à la satisfaction du travail sont différentes de celles qui conduisent à une insatisfaction) proposèrent que la satisfaction et l'insatisfaction répondraient à des besoins psychologiques différents associés respectivement à des facteurs « motivateurs » et à des facteurs « d'hygiène ».... En d'autres termes ce n'est pas parce que l'on va supprimer les causes d'insatisfaction que l'individu sera satisfait. (Et vice-versa). Des travaux plus " fins " permirent de mettre en lumière que, d'une façon générale, les facteurs de mécontentement étaient surtout liés à l'environnement et que les facteurs de satisfaction étaient ceux qui permettaient un développement personnel, une considération du travail accompli. Il faut donc " enrichir " le travail en y incluant des facteurs de motivation, tout en améliorant l'environnement des salariés. Il est donc l'inventeur de " l'enrichissement des tâches ", et même si cette notion est aujourd'hui contestée, il est néanmoins vrai que certains

ressorts psychologiques mis en lumière par Herzberg demeurent des pierres angulaires de la psychologie du travail.

#### **4.1.4 La théorie de l'apprentissage organisationnel de Chris Argyris (1957, 1964) :**

Toute organisation a besoin pour fonctionner efficacement de l'énergie psychologique de ses individus, qui s'accroît ou décroît suivant que ces derniers connaissent ou non le succès psychologique. Trois conditions sont nécessaires pour parvenir à celui-ci :

- ✓ Que les individus s'accordent de la valeur et aspirent à éprouver un sentiment croissant de compétence ;
- ✓ Que l'organisation fournisse à ses membres des occasions de faire la preuve de leur efficacité dans l'atteinte des objectifs ;
- ✓ Que la culture dans laquelle baignent les individus et l'organisation valorise l'estime de soi et la compétence.

#### **4.1.5 La théorie du management participatif de Rensis Likert (1961- 1974) :**

Likert pense que le management de type participatif est le plus enclin à produire des résultats. Pour cela il trace d'abord le profil psychologique des organisations en distinguant quatre systèmes de management :

- ✓ **Le style autoritaire exploiteur** : le management par la peur et la contrainte.
- ✓ **Le style autoritaire-paternaliste** : le management par la carotte plutôt que le bâton, mais les opérateurs restent soumis.
- ✓ **Le style consultatif** : la direction se sert à la fois de la carotte et du bâton et s'efforce de communiquer avec les employés. La communication est ascendante et descendante. Les décisions sont prises par la hiérarchie.
- ✓ **Le style participatif** : dans cette forme managériale les employés participent à des groupes de décisions. Ces derniers sont à même de prendre des décisions quand le cas se présente. La direction fixe des objectifs à atteindre et travaille étroitement avec les opérateurs pour les stimuler dans la réalisation de leurs performances. La communication est horizontale et verticale entre pairs et supérieurs qui sont proches psychologiquement. Les prises de décisions s'effectuent selon un mode participatif.

**4.1.6 La théorie des systèmes ouverts :**

Depuis quelques décennies, des chercheurs et des intervenants en organisation se revendiquent d'une approche « systémique » des organisations. Celles-ci y sont regardées comme des « systèmes complexes » dans lesquels interfèrent plusieurs niveaux d'intérêts et d'objectifs qui ne peuvent être appréhendés indépendamment les uns des autres et s'inter influencent, mutuellement. La grande originalité de cette approche est de mettre l'accent sur les communications et les interactions sociales.

Dans cette mouvance, l'École de Palo Alto<sup>1</sup> occupe une place centrale. Ce qui peut sembler paradoxal car, d'une part, elle n'a pas directement fait entrer les organisations dans le champ de ses préoccupations et, d'autre part, ses théoriciens n'en ont pas, à proprement parler, développé une approche spécifique. Ce phénomène peut cependant se comprendre si l'on admet que ce qui fait vivre et évoluer une organisation, ce sont essentiellement ses acteurs : décideurs, employés, syndicats, clients, usagers... Appréhender la façon dont ils interagissent, repérer leurs « logiques » communicationnelles, considérer les rapports de places qui guident leurs relations... sont donc autant d'éléments qui peuvent amener le consultant non seulement à « comprendre » le mode de fonctionnement d'une organisation, mais également l'aider à évoluer.

(Edmond, 2001)





## **5. Les domaines de la psychologie du travail en relation avec le comportement organisationnel**

Ces deux disciplines étudient les comportements humains dans les organisations, mais les différences sont subtiles :

- ✓ **La psychologie du travail**, à une approche plutôt « micro » **des comportements**, elle met l'accent sur la psychologie différentielle (surtout la sélection et l'évaluation du personnel), les thèmes de la mesure (la validité des instruments), la formation et enfin le maintien des individus au travail (motivation, satisfaction et reconnaissance).
- ✓ **Le Comportement Organisationnel**, traite et s'inspire aussi de plusieurs théories des organisations approche « macro » ou la partie « **organisationnelle** » a fourni la majorité de ses thèmes à ce dernier (le leadership, les groupes de travail, les rôles, la culture, les attitudes, la prise de décision, la communication, le changement, etc...)

### **5.1 Le comportement organisationnel :**

Le comportement organisationnel est apparu comme un domaine distinct de recherche et d'enseignement à la fin des années 1950. Néanmoins, avant cette époque, la psychologie industrielle (et plus tard, organisationnelle) lui avait déjà donné ses premières assises. Cependant, le comportement organisationnel n'a pas toujours fait partie des programmes universitaires de gestion. En fait, c'est une matière relativement récente, étudiée depuis les années 1960 aux États-Unis et depuis une vingtaine d'années seulement en Europe (Steven et al, 2013).

En 1948 Fritz Roethlisberger convaincu qu'une approche plus théorique et plus large du comportement manquait dans les écoles de gestion. Voulant désamorcer les réactions négatives au mouvement des relations humaines, perçu comme non scientifique, il remplaça les termes « relations humaines » par « comportement organisationnel ». En 1957, cette matière fut incluse et reconnue officiellement dans les programmes d'enseignement à l'université Harvard.

Aujourd'hui, nous sommes entourés d'organisations, de notre naissance à notre mort (hôpitaux, écoles, entreprises, administrations, etc.), L'organisation, en tant que construct social relativement jeune et omniprésent, demande qu'on se penche sur son fonctionnement.

## ***Les domaines de la psychologie du travail en relation avec le comportement organisationnel***

Le CO, comme d'autres sciences, procède ainsi quand il s'agit de comprendre les comportements humains.

Le comportement organisationnel (CO) est donc une branche des sciences humaines et sociales qui **vise à décrire, à expliquer et à prédire les comportements humains dans les organisations**. Il englobe **non seulement** les **actions** et les **réactions** des individus dans leur milieu de travail, mais aussi **leurs pensées et leurs sentiments**. L'objet d'étude de cette discipline : les personnes, les groupes et l'organisation, celle-ci étant considérée comme un lieu de travail au sens large.

Autrement dit, le CO traite des **aspects comportementaux, cognitifs, affectifs et conatifs** (relatifs à la motivation et à l'action) des individus et des groupes dans les organisations (Steven et al, 2013).

### **5.2 L'objet d'étude du comportement organisationnel :**

Plusieurs thèmes d'études constituent, à des degrés variables, le contenu de la matière du CO comme qu'on va développer à travers les cours qui suivent le contenu de cette matière comme le leadership, la motivation ; la personnalité au travail, la performance au travail

*Les domaines de la psychologie du travail en relation avec le comportement organisationnel*

## 6. Le leadership organisationnel

### 6.1 Evolution du concept du leadership

Le leadership est un sujet d'étude qui remonte à l'époque des philosophes grecs. Cet énorme intérêt a engendré une littérature volumineuse dont la majeure partie peut être divisée en cinq conceptions du leadership, bien que certaines soient plus populaires que d'autres.

Les théories du leadership se sont développées chronologiquement à travers les années et chacune de ces perspectives permet de mieux comprendre ce sujet complexe :

- À partir des années **1930**, les premières études ont porté sur ce que sont les leaders ou sur *les compétences* qui les distinguent des autres.
- Dans les années **1950 et 1960**, les chercheurs ont mis l'accent sur ce que les leaders doivent faire (*les comportements souhaitables*).
- À partir des années **1970**, sur *les circonstances* dans lesquelles ils doivent le faire (les théories de la contingence).
- Depuis les années **1980** à aujourd'hui : Les environnements plus complexes et mondialisés des entreprises d'aujourd'hui ont engendré :
- Un leadership à la fois de haut niveau, plus visionnaire et ouvert sur le monde (la théorie *du leadership transformateur*).
- Un leadership partagé (*le leadership relationnel*).

### 6.2 Définition du leadership

Au cours d'un congrès tenu à l'Université de Calgary (canada) il y a quelques années, pas moins de 54 experts de 38 pays parvenaient à un consensus en définissant le leadership « *comme étant l'aptitude d'une personne à influencer et à motiver d'autres individus et à leur permettre de contribuer à l'efficacité et à la réussite de leur organisation* ». Cette définition comprend deux éléments clés : les leaders sont des gens **d'influence et d'action**.

Les leaders peuvent aussi **organiser l'environnement** de travail, par exemple en attribuant des ressources et en modifiant les modes de communication pour que le personnel atteigne les objectifs de l'entreprise plus facilement.

### 6.3 Les types de leadership

#### ➤ **Le leadership centré sur les compétences et les traits de personnalité :**

Au début des années 1990, les experts en leadership ont recommencé à examiner l'approche basée sur les *caractéristiques personnelles*, mais en se penchant davantage sur des *compétences particulières*. Des écrits récents traitant du leadership répertorient huit compétences caractéristiques des leaders efficaces, *fortement corrélées aux cinq traits de personnalité*. Ces compétences sont brièvement décrites ci-dessous :

- **L'intégrité** : Cette compétence fait référence à la sincérité du leader et à *sa capacité à joindre les actes à la parole*. Plusieurs grandes études rapportent que l'intégrité est la caractéristique la plus importante des leaders. Le personnel souhaite avoir des chefs *honnêtes* à qui il peut *faire confiance*.
- **L'énergie et le besoin d'accomplissement** : Les leaders sont mus par un grand dynamisme, canalisé vers la satisfaction du besoin d'accomplissement. Ce dynamisme fait référence à la motivation interne que possèdent les leaders. Ces derniers veulent atteindre leurs objectifs et encouragent les autres à atteindre les leurs, ils sont curieux et audacieux de nature et constamment en quête d'apprentissage.
- **La motivation à mener** : Les leaders ont un *fort besoin de pouvoir*, car *ils veulent influencer les autres*. Cependant, ils aspirent à un « *pouvoir socialiser* », car un fort sentiment d'altruisme et de responsabilité sociale les motive aussi. En d'autres termes, les leaders efficaces essaient d'acquérir du pouvoir afin d'influencer les autres dans le but d'atteindre des objectifs qui profiteront à l'équipe ou à l'entreprise.
- **L'intelligence cognitive et pratique** : Les leaders sont *aptés à traiter intellectuellement un volume d'information qui est supérieur à la moyenne*. Sans nécessairement être des génies, ils disposent d'une *capacité supérieure à entrevoir des solutions* et à *saisir les occasions* qui s'offrent à eux. Ils ont aussi une intelligence pratique qui leur permet *d'entrevoir concrètement des solutions* à des problèmes au départ mal définis.
- **L'intelligence émotionnelle** : Les leaders efficaces ont un niveau élevé d'intelligence émotionnelle. Ils ont la capacité *de percevoir et d'exprimer les émotions*, de *les interpréter*, *de les comprendre* et de raisonner en leur accordant de l'importance. Bref, ils *composent efficacement avec leurs émotions et celles des autres*. Les leaders doivent, d'une part, être

*sensibles aux signaux de leur environnement et, d'autre part, y réagir de façon rapide et adéquate.*

- **La personnalité :** La plupart des cinq dimensions importantes de la personnalité s'appliquent aux leaders. Mais *extraversion* et *fiabilité* les caractérisent le plus. Leur personnalité extravertie les rend *sociables* et leur *fiabilité* va de pair avec l'autodiscipline. Ces deux qualités leur permettent d'avoir de l'influence (par la persuasion, par exemple) et d'établir des objectifs élevés pour les autres et pour eux-mêmes. **P 490**
- **Un concept de soi de leader et de l'authenticité :** Les leaders qui réussissent se conçoivent clairement comme tels *et ont un sentiment d'efficacité personnelle et d'estime très élevé*. Une qualité importante liée à ce concept de soi *est l'authenticité du leader*, qui se traduit par la *capacité, face à l'adversité et aux contraintes*, d'agir en restant lui-même et *fidèle aux valeurs profondes qui guident ses actions*.
- **Les connaissances professionnelles :** Les leaders efficaces *connaissent bien l'environnement professionnel* dans lequel ils évoluent. Grâce à cette connaissance, ils *voient rapidement comment leur organisation peut exploiter les opportunités qui se présentent*.

➤ **Les théories du leadership fondé sur les comportements :**

Dans les années 1940 et 1950, les experts de l'Université de l'Ohio ont lancé un vaste programme de recherche afin de répondre à la question suivante : « Quels comportements rendent les leaders efficaces ? Les questionnaires ont été présentés à des subordonnés afin que ces derniers évaluent leurs supérieurs relativement à un grand nombre de comportements. Ces études (notamment celles de Likert ou de Stogdill), ont généré deux ensembles de comportements liés au leadership comprenant plus de 1800 conduites ces dernières ont été divisées en deux ensembles :

✓ **Les comportements de leaders orientés vers les personnes, les subalternes. Ces comportements expriment la confiance mutuelle et parmi ces derniers :**

- Le respect ;
- Un intérêt sincère pour les subordonnés et la recherche de leur bien-être.
- Ecoute les suggestions des employés ;
- Leur rendent des services personnels ;
- Défendent leurs intérêts au besoin
- Les traitent d'égal à égal.

✓ **Les comportements de leaders orientés vers les tâches et parmi ces derniers.**

- Définir et de structurer les fonctions de chacun ;
- D'attribuer des tâches précises aux employés ;

- De clarifier leurs obligations et de renforcer les procédures ainsi que les règlements.
  - S'assure également que le personnel atteint les objectifs établis ;
  - Incite son équipe à dépasser les normes de performance fixées.
- ✓ **Choisir un leadership orienté vers les personnes ou vers les tâches ?**

Par rapport aux subordonnés, le leadership orienté vers les personnes est associé à une satisfaction au travail plus élevée et, de ce fait, entraîne une diminution de l'absentéisme, du taux de rotation du personnel et des symptômes de stress. Cependant, les performances obtenues dans ce contexte tendent à être inférieures à celles obtenues dans un contexte de leadership orienté vers les tâches. Ce type de leadership semble, en effet, accroître la productivité et l'unité des équipes.

Les premiers chercheurs en ont conclu que les leaders les plus efficaces présentent un niveau élevé des deux comportements ; ils sont à la fois fortement orientés vers les personnes et vers les tâches.

➤ **Le leadership charismatique**

Les recherches ont permis de dégager plusieurs caractéristiques d'un leader charismatique, parmi ces dernières, le leader doit être :

- ***Un agent de changement*** : Ce leader ne subit pas les événements, il les provoque.
- ***Ses comportements sont non conventionnels*** : Souvent, ce leader extraverti se comporte de façon originale et cela transparaît dans son langage ou même dans sa façon de s'habiller.
- ***Il exprime une vision*** : Ce leader a généralement une vision claire de ce qu'il veut faire pour son organisation et il sait mobiliser ses troupes pour la concrétiser. La recherche montre que ce leader obtient de hautes performances de ses subordonnés, dont il. Sait lire les besoins.
- ***Avoir la confiance en soi*** : Le leader charismatique est sûr de ses moyens, de ses capacités et de son jugement, d'où sa propension à prendre des risques pour réaliser sa vision.
- ***Avoir La conscience des réalités*** : Ce leader est parfaitement conscient des contraintes qui pèsent sur ses actions, mais, étant imaginatif, il cherche des façons de s'en libérer.

➤ **La théorie du leadership contingent :**

Avec le leadership de l'approche contingente, on part de l'idée que le style de leadership le plus approprié dépend des ***facteurs contextuels***. La plupart des théories du leadership de la contingence supposent que les leaders efficaces doivent être à la fois perspicaces et souples.

Ils doivent, en outre, pouvoir adapter leurs comportements et leur style à la situation immédiate.

Cependant, Apprendre quand et comment modifier son style pour s'adapter au contexte exige des efforts considérables. Comme nous l'avons déjà mentionné, le leader doit posséder une grande intelligence émotionnelle, notamment une personnalité souple, afin de pouvoir évaluer la situation et modifier son comportement en conséquence. Selon Fiedler Le contrôle d'une situation est lié à trois facteurs présentés dans un ordre d'importance décroissante :

- ***Les relations entre le leader et ses subordonnés*** : Les relations entre le leader et ses subordonnés sont le degré de confiance et de respect du personnel envers son leader et sa disposition à suivre ses conseils.
- ***la structure des tâches et le pouvoir lié au poste*** : La structure des tâches fait référence à la clarté (structure élevée) ou à l'ambiguïté (structure faible) des procédures à suivre.
- ***Le pouvoir du poste est le degré de pouvoir légitime*** : de récompense et de coercition dont dispose le leader par rapport à ses subordonnés.

#### ➤ **Le leadership transformateur :**

Les leaders transformateurs sont des « courtiers en rêves ». Ils façonnent une vision stratégique d'un avenir réaliste et attrayant qui rassemble le personnel et concentre son énergie vers un objectif organisationnel supérieur. Il existe plusieurs descriptions du leadership transformateur, mais la plupart comportent les quatre activités. Ces éléments sont la création d'une vision stratégique, la communication de cette vision, la transformation en actes de cette vision et l'encouragement à y adhérer. Plus précisément, ces activités consistent à :

- Donner un but, une mission, un sens et de la fierté aux autres ;
- Motiver les parties prenantes en communiquant des attentes élevées et en démontrant de la confiance en leur capacité à faire des choses ;
- Stimuler intellectuellement en faisant appel à l'intelligence des employés et en développant leurs capacités, leur créativité ;
- Montrer de la considération à chacun.

### **5.3 Conclusion**

Pour conclure, après avoir exposé quelques théories du leadership, il reste à savoir Qu'est-ce qu'un excellent leader et un mauvais leader ?

À la suite du sondage, un leader peut être qualifié d'excellent s'il est une personne qui sait communiquer avec son équipe. Un leader de ce niveau est crédible, motivé, mobilisateur et

un excellent facilitateur. Il sait prendre des décisions importantes en tenant compte des objectifs à atteindre. Il dirige sans imposer. Il connaît la mission et les valeurs de l'entreprise. Il peut aussi parler des forces et des faiblesses de ses employés sans diminuer la valeur de chacun.

## 7. La motivation et les récompenses au travail

La motivation est un thème central dans la littérature en psychologie des organisations et représente une préoccupation grandissante pour les dirigeants qui doivent gérer des ressources humaines.

### 7.1 La définition de la motivation au travail

La motivation fait référence aux forces qui influencent *l'orientation*, *l'intensité* et la *persistence* du comportement volontaire d'une personne. Autrement dit, la motivation est une certaine énergie (*intensité*) investie volontairement et de façon durable (*persistence*) par un individu et dirigée vers un but (*orientation*) dont l'atteinte lui procure satisfaction (*gratification*).

Dans le même sens pour Vallerand et Thill (1993), Le concept de la motivation peut être défini comme un construit hypothétique utilisé pour décrire les forces intérieures et/ou extérieures qui engendrent l'initiation, la direction, l'intensité et la persistance du comportement.

Comme on peut le voir dans cette définition, la motivation au travail présente au moins quatre caractéristiques qui lui sont propres :

- **Tout d'abord**, son *caractère volontariste*. En effet, on ne peut dire d'un employé qui va à reculons au travail tous les jours qu'il est motivé. La motivation est un investissement volontairement consenti, donc un choix qui n'a pas besoin d'être stimulé constamment par autrui (un supérieur) ou par la contrainte.

- **La seconde propriété** de la motivation est *sa durée* ou son *caractère persistant*. Un effort qui ne dure pas longtemps ne peut être apparenté à la motivation. Par exemple, un individu vraiment motivé à gravir les échelons de la hiérarchie ne se découragera pas à la première difficulté et il persistera dans ses efforts des années durant.

- **La troisième caractéristique** de la motivation est son orientation. Un individu peut être motivé, mais ne pas savoir où ni comment canaliser ses efforts (c'est le cas d'employés qui gaspillent leurs talents à accomplir des tâches mal définies ou à remplir des mandats imprécis). En entreprise, la motivation est généralement orientée vers des tâches et des objectifs à réaliser.

- **Enfin, la motivation est gratifiante** : Les personnes qui atteignent les buts qu'elles s'étaient fixés sont satisfaites, car elles retirent généralement « une récompense » de leurs efforts, ne

serait-ce que le plaisir même d'avoir essayé. En entreprise, les façons de reconnaître le travail d'un employé motivé et efficace sont multiples : félicitations, primes, promotions, etc.

## 7.2 Les types de motivation

La plupart des théories et des définitions données au concept de la motivation insistent sur les forces internes et les forces externes. L'accent mis source ces deux forces est cohérent avec la présence de deux grands types de motivation, à savoir la motivation intrinsèque et extrinsèque.

**La motivation intrinsèque :** consiste à faire une activité pour le plaisir inhérent à celle-ci ; selon Louche et al (2006), La motivation intrinsèque est en jeu lorsqu'une activité est réalisée pour le plaisir et la satisfaction qu'elle procure. Trois formes de MI sont actuellement distinguées :

- Une motivation intrinsèque **aux stimulations**, dans laquelle le salarié est motivé grâce aux sensations fortes qu'il éprouve dans ses activités professionnelles (cascadeur, chirurgien...).
- Une motivation intrinsèque **à la connaissance**, dans laquelle l'individu effectue ses activités pour le plaisir d'apprendre de nouvelles choses (enseignant-chercheur par exemple).
- Enfin, une MI **à l'accomplissement**, dans laquelle l'individu a le sentiment de relever des défis.

**La motivation extrinsèque :** consiste à faire quelque chose pour atteindre un but détaché de l'action. Vallerand et Thill (1993), La motivation extrinsèque intervient dans les situations où le comportement répond à des objectifs instrumentaux (comme obtenir une récompense tel qu'un salaire , une prime ou éviter une sanction,).

## 7.3 La dynamique de la motivation humaine

Pour de nombreuses approches théoriques, la mise en action d'un individu (et donc sa motivation) dépend de l'évaluation que l'individu fait du but qu'il poursuit. Plus précisément, cette mise en action dépend de l'évaluation de la désirabilité et de la faisabilité du but qu'il poursuit, facteurs identifiés bien souvent comme déterminants de la motivation.

Cependant, plusieurs mobiles peuvent se manifester en même temps et compliquer le processus décisionnel de l'individu. Par exemple, valorisant le travail, il peut désirer grandement une promotion, mais, en même temps, savoir que s'il l'obtenait, il sacrifierait sa vie familiale, ce qui ne correspond ni à son besoin de relations ni à ses autres valeurs. L'importance des besoins dépend aussi des cultures. Selon Nuttin, meilleure est la représentation de soi en regard d'un objet à atteindre, plus intense sera la motivation pour atteindre un but. Donc la motivation est cette relation transactionnelle entre les

représentations et les évaluations que l'individu a de ses compétences et les circonstances dans lesquelles il agit.

#### 7.4 Les théories de la motivation

Pour des raisons de clarté, les théories de la motivation (et leurs applications) dans le domaine organisationnel peuvent être regroupées en six catégories :

##### 7.4.1 Celles fondées sur la satisfaction des besoins comme moteur de la motivation

###### ➤ La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow 1940 :

Cette théorie résume les nombreux besoins définis par plusieurs autres auteurs, parfois sans liens unificateurs. Ces besoins se répartissent en cinq groupes hiérarchisés :

Au niveau inférieur se trouvent **les besoins physiologiques**, partagés par l'ensemble des espèces appartenant au règne animal. Ces besoins incluent notamment se nourrir, boire, s'abriter et être en bonne santé. Quand un tel besoin prédomine, les employés peuvent accepter un travail qui ne les intéresse pas, simplement pour gagner un salaire.

Viennent ensuite **les besoins de sécurité physique et psychologique**, c'est-à-dire le besoin de travailler dans un environnement sécuritaire et stable, sans menaces pour l'intégrité physique et la santé. Les entreprises peuvent combler ce besoin de sécurité en offrant des assurances de toutes sortes, un emploi stable et un milieu de travail exempt de risques d'accident.

Puis vient **le besoin d'appartenance**, qui inclut les besoins d'amour, d'affection et d'interactions avec d'autres personnes. Les employés qui ressentent ce besoin vont chercher à établir des relations amicales avec leurs collègues, par exemple. L'entreprise peut satisfaire ce besoin en offrant des activités familiales ou sociales à leurs employés, en célébrant collectivement les succès de l'entreprise, etc.

**Les besoins suivants, dits « supérieurs »** parce qu'ils sont propres à l'être humain et qu'ils trouvent leur satisfaction à l'intérieur de l'individu, sont l'estime et la réalisation de soi.

**L'estime de soi** est de deux natures : la première, l'estime de soi, découle de la réussite personnelle et. La seconde, l'estime sociale, vient de la reconnaissance et du respect que l'on inspire chez les autres.

Au sommet de la hiérarchie se situe **le besoin de réalisation de soi**, c'est-à-dire le besoin d'exploiter pleinement ses potentialités. L'entreprise peut contribuer à satisfaire ce besoin en offrant aux employés des occasions de se perfectionner et de mettre en valeur leurs compétences et en leur laissant l'autonomie nécessaire pour accomplir leurs tâches.

Maslow stipule que lorsqu'un besoin est satisfait, le besoin suivant dans sa hiérarchie mobilise l'énergie et le comportement de l'individu, et ainsi de suite jusqu'au sommet de cette échelle symbolique.

➤ **La théorie des deux facteurs de Herzberg 1950 :**

Conformément au courant de pensée de son temps, il se mit à étudier les facteurs censés apporter aux individus la satisfaction au travail. En utilisant la technique de l'incident critique de Flanagan, Herzberg demanda à un large échantillon d'employés de lui décrire alternativement des événements professionnels où ils s'étaient sentis particulièrement satisfaits ou insatisfaits.

Herzberg dégage deux catégories de facteurs. **Les facteurs de satisfaction** : le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance du travail bien fait, la nature même du travail (intéressant et présentant un défi), la responsabilisation (autonomie), les possibilités d'avancement, d'apprentissage et de croissance. **Les facteurs d'insatisfaction**, comprennent les politiques de l'entreprise, le style de supervision, les relations avec les collègues et les conditions de travail. De ce modèle est née la **théorie des deux facteurs**.

Au vu de ces résultats, selon Herzberg, les facteurs qui créent la satisfaction ne sont pas les contraires de ceux qui créent l'insatisfaction ; il s'agirait plutôt de deux groupes de facteurs relativement indépendants. Les facteurs qu'il appelle « **facteurs de motivation** », ont un caractère intrinsèque (ils émanent de la personne même), tandis que les facteurs, qu'il appelle « **facteurs d'hygiène** » (car leur absence serait dommageable au bien-être de l'employé), sont de nature extrinsèque, c'est-à-dire générés par l'environnement de l'employé.

➤ **La théorie ERG Alderfer 1969**

À la suite des travaux de Maslow, dont il voulait vérifier la validité, Clayton Alderfer élabora la théorie ERG, acronyme désignant les besoins **d'existence, de relation** et de **croissance** (growth). Elle est dès l'origine appliquée aux situations de travail. Cette théorie suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une tension (force interne), en l'occurrence la nécessité de satisfaire trois types de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D). Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existerait pas de hiérarchie de préférence entre les catégories de besoins. Chaque besoin peut agir de manière simultanée. La motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, elle-même liée au degré de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense (Roussel, 2000). Selon la théorie ERG, plusieurs niveaux de besoins motivent simultanément le comportement d'un employé. Ainsi, une personne peut tenter de

satisfaire ses besoins de croissance (par exemple, en menant à bien un projet), même si ses besoins relationnels ne sont pas entièrement satisfaits.

#### **7.4.2 Celles qui considèrent la motivation comme un processus rationnel**

##### **✓ La théorie des attentes Vroom 1964**

Selon cette théorie appliquée en milieu de travail, les employés ont la conviction que **leurs efforts** leur permettront d'atteindre la performance qu'ils souhaitent et que cette performance les conduira à obtenir un résultat ou des récompenses qu'ils valorisent.

La variable clé de cette théorie **est l'effort**, c'est-à-dire **l'énergie** que consent à investir un individu pour atteindre un but. Son intensité **dépend de trois types** de relations attendues : celle qui unit l'effort à la performance visée (**E → P**), celle qui unit la performance à un résultat tangible (**P → R**) et la relation entre ce résultat et **la valence (V)**, qui est la valeur ou l'importance que l'on donne à ce résultat.

**L'attente effort à performance (E → P) :** est le sentiment d'une personne que ses efforts l'amèneront à atteindre un certain niveau de performance (ou à manifester les comportements désirés).

**L'attente performance à résultat (P → R) :** L'attente performance à résultat (**P → R**) est la probabilité perçue par un individu qu'un comportement précis ou qu'un niveau de performance mène à un résultat particulier.

**L'attente étant définie :** comme une probabilité de réussite que se donne l'individu, cette probabilité se situe donc entre 0 et 1. Dans certaines situations, l'employé pense qu'il peut accomplir la tâche sans problème (probabilité = 1). Dans d'autres situations, il s'attend à ce que même son plus haut niveau d'effort n'engendre pas le degré souhaité de performance (probabilité = 0).

**Les valences d'un résultat :** Le troisième élément de la théorie des attentes est la valence de chaque résultat considéré. La valence fait référence à la valeur ou à l'importance anticipée qu'une personne attribue à un résultat. Ainsi, la valence est positive lorsque le résultat satisfait un besoin de l'individu ou qu'il correspond à son système de valeurs, mais négative dans le cas contraire.

##### **➤ Le modèle « efforts récompenses » de Siegrist (1996)**

Le modèle « Effort-reward imbalance at work » de Siegrist est un modèle de déséquilibre entre l'effort, la reconnaissance au travail et la reconnaissance sociale de l'entreprise. En d'autres termes, Siegrist introduit l'idée que les efforts consentis par l'individu dans son travail doivent être convenablement récompensés en termes financiers et en termes

d'approbation professionnelle et sociale. Dans ce modèle, l'*hypothèse de base est qu'une situation de travail caractérisée par des efforts élevés mais à faibles récompenses entraînent des réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique et une démotivation des salariés* (Siegrist, 1996).

Les efforts consentis peuvent être de nature **extrinsèque** et se définissent par les caractéristiques du travail, telles que les contraintes temporelles, les interruptions, les responsabilités grandissantes, l'augmentation de la charge physique et des exigences du travail. Les efforts de nature **intrinsèque** correspondent à un surinvestissement, à des attitudes et motivations associés à un engagement excessif dans le travail.

#### ➤ **La motivation par la justice dans les organisations**

Parmi les sources de mécontentement (de démotivation) relevées par Herzberg et son équipe figure le sentiment d'injustice, notamment en ce qui concerne les politiques de l'entreprise. L'équité et la justice en organisation, et plus récemment des concepts qui leur sont associés comme l'éthique, ont fait l'objet de nombreuses recherches (Cohen ,2001). Trois principes, rappelons-le, expliquent les sources diverses des sentiments de justice ou d'injustice que l'on peut ressentir : **la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle**.

**La justice distributive** : est un principe régissant la répartition équitable des ressources entre les membres d'une organisation. Par exemple, en se comparant aux autres, un employé peut être satisfait de la répartition des salaires dans son entreprise.

**La justice procédurale** : de son côté, fait référence à l'impartialité des procédures utilisées pour décider de l'attribution des ressources. Par exemple, une personne peut être insatisfaite si une autre est promue à un poste qu'elle convoitait, mais ce sentiment peut être tempéré par la conviction que les politiques de l'entreprise ont été scrupuleusement suivies dans cette prise de décision.

**Enfin, la justice interactionnelle** : est celle qui assure l'impartialité des rapports avec les personnes dans le processus de distribution des ressources. Par exemple, une personne aura le sentiment d'avoir été victime d'injustice (et plus) si son patron lui dit qu'elle a été promue surtout parce qu'elle est une proche.

#### **7.4.3 Celles qui considèrent la motivation comme résultat d'un renforcement positif**

##### ➤ **La motivation par le renforcement des comportements et les récompenses**

**La notion de renforcement** est issue de l'école bémoriste en psychologie. Ce mouvement, sous l'impulsion de Skinner, postule que les comportements des individus peuvent être modifiés en agissant seulement sur les variables de leur environnement et qu'il n'est pas

nécessaire, pour ce faire, de considérer l'univers cognitif des personnes. Les behavioristes avancent l'idée simple que les gens apprennent à obtenir ce qu'ils veulent et à éviter ce qu'ils ne veulent pas par les conséquences de leurs actes. C'est l'idée du conditionnement dit « opérant » et de la loi de l'effet. Dans ce mécanisme, des conséquences positives qui suivent de près un comportement particulier renforcent la probabilité d'occurrence de ce comportement. À l'inverse, des comportements non suivis de récompenses ou punis ne se reproduiront probablement pas. La modification du comportement se fonde sur la « gestion » des antécédents à un comportement et les conséquences de ce comportement)

La motivation par renforcement utilise principalement des récompenses extrinsèques, c'est-à-dire provenant de la manipulation de variables externes à la personne.

#### ➤ **La motivation par la détermination d'objectifs stimulants et la rétroaction**

La détermination des objectifs est un processus de motivation du personnel au moyen de l'établissement d'objectifs de performance. Elle peut améliorer les performances des employés en visant les buts suivants :

- 1) Guider de façon intense et durable le comportement des individus ;
- 2) Renforcer la clarté de leurs rôles ;
- 3) Mobiliser les ressources vers les buts essentiels de l'organisation et des employés.

Certaines entreprises définissent les objectifs au moyen d'un processus appelé « direction par objectifs » (DPO). Les programmes de direction par objectifs existent sous différentes formes, mais le principe général est le suivant : les buts de l'organisation sont déclinés en objectifs, qui sont ensuite communiqués aux différents services, puis à l'employé.

La détermination des objectifs, en ce qui concerne l'accomplissement d'une tâche, va au-delà de l'expression « fais de ton mieux ». Elle est bien plus complexe. En effet, les experts du domaine ont établi six caractéristiques assurant le succès du processus. Les objectifs établis doivent répondre aux exigences suivantes :

- 1) Être précis ;
- 2) Être pertinents ;
- 3) Être stimulants ;
- 4) Susciter l'engagement ;
- 5) Favoriser la participation à leur détermination, dans certains cas ;
- 6) Donner lieu à une rétroaction.

#### ➤ **La motivation par libre choix et plaisir d'agir (motivation intrinsèque) :**

Nous traiterons ici d'une théorie qui fait de plus en plus d'adeptes pour sa capacité à intégrer de façon cohérente de nombreux concepts vus précédemment : la théorie de l'autodétermination (TAD), initiée principalement par Deci et Ryan. Les premières

hypothèses en furent émises dès 1975 par Deci et ses collègues sous la forme d'une première théorie, dite de l'évaluation cognitive.

Ces auteurs dégagèrent plusieurs types de motivation regroupés selon leur caractère « contrôlé » ou « autonome ». Une motivation est dite contrôlée quand elle a un caractère contraignant, quand nous ressentons une sorte de pression à agir, un sentiment que nous « devons » nous comporter d'une certaine manière qui ne dépend pas de nous exclusivement, ou presque. La motivation est dite autonome quand nous nous engageons dans des activités de façon volontaire et que nous y trouvons du plaisir.

**Conclusion :**

La motivation appelle plusieurs remarques importantes. Tout d'abord, elle est fonction des caractéristiques des individus et de leur environnement organisationnel et social. Ensuite, elle n'est pas nécessairement synonyme de performance ou de productivité. De plus, plusieurs facteurs de motivation peuvent se manifester en même temps et entrer en conflit. Enfin, les facteurs et les besoins qui stimulent la motivation dépendent des cultures



## **8. La psychologie des individus et la performance au travail**

Dans le contexte actuel, caractérisé par une forte concurrence et une crise financière accrue, la compétitivité des entreprises dépend de plus en plus de la performance de leur capital humain. Les recherches récentes mettent en exergue de nombreux facteurs psychologiques et individuels pouvant contribuer à la performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques majeurs. Ces travaux de recherche tentent également d'offrir une perspective intégrative des liens entre les déterminants psychologiques majeurs de la performance et la performance individuelle au travail.

### **8.1 Définition de la performance individuelle au travail**

Campbell (1990), affirme que la « *performance est ce que l'organisation recrute un individu pour faire et le faire bien* ».

La performance au travail est définie aussi « *comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée* » (Motowidlo,2003, p. 39).

Selon Jamal (2016), La performance individuelle peut être considérée comme « *une activité dans laquelle un individu est capable d'accomplir avec succès la tâche qui lui est assignée, sous réserve des contraintes normales de l'utilisation raisonnable des ressources disponibles* »

L'intérêt de retenir une définition qui s'intéresse à la propriété du comportement d'après Charles-Pauvers et ses collaborateurs (2007), est de permettre une meilleure compréhension des déterminants psychologiques de la performance. Cette définition induit que la performance est liée à des déterminants individuels et évite de créer « une boîte noire » entre des facteurs psychologiques et des résultats de performance. Par ailleurs, cette définition s'inscrit dans un courant récent qui vise à aborder les propriétés comportementales de la performance selon une perspective multidimensionnelle.

(Charles-Pauvers et al ,2007).

### **8.2 Les dimensions de la performance individuelle au travail**

La littérature sur la performance a été marquée par des modèles communs applicables aux différents contextes et des modèles spécifiques appliqués à des domaines précis. Nous présenterons les principaux modèles :

**8.2.1 Le modèle multifactoriel de Campbell (1990) :** il a été développé pour la première fois dans le domaine militaire avant d'être revisité pour s'adapter aux différents contextes. Il

s'agit de l'un des premiers modèles ayant abordé la performance en développant huit facteurs qui la constituent. Ces dimensions, ou facteurs, présentent trois grandes caractéristiques. Elles sont génériques, universelles et indépendantes (Charles-pauvers et al, 2007). Parmi les facteurs relevés par ce modèle on trouve :

- **Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi** (Niveau de compétence avec lequel un individu exécute les tâches techniques spécifiques à son emploi).
- **La communication écrite et orale** (Capacité à communiquer clairement et efficacement oralement, ou par écrit).
- Les efforts au travail** (Capacité à démontrer des efforts supplémentaires et à travailler efficacement dans des conditions difficiles).
- Le maintien d'une discipline personnelle** (Aptitude à éviter les comportements négatifs ou contreproductifs).
- La facilitation de la performance de l'équipe et des collègues** (Cette qualité relève de l'aptitude d'une personne à soutenir, à aider, et à développer les collègues)
- La supervision L'aptitude à influencer les personnes subordonnées par des interactions en face à face.** Cette compétence relève des qualités du leader exprimées par l'individu ou observées dans son art de manager une équipe
- **Le management et l'administration** (L'aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe.)

La performance individuelle au travail peut donc être appréhendée par le biais de ces différents facteurs.

### **8.2.2 Le modèle bidimensionnel de Borman et Motowildo (1993)**

Ce modèle distingue entre quatre dimensions essentielles quant à la composition de la performance individuelle. Il s'agit de :

- **la performance dans la tâche** qui est définie comme étant « *la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour la production des biens ou des services de l'organisation* ». Cette performance est relative aux différentes tâches réalisées par les individus en vue d'atteindre des objectifs prescrits.
- La performance contextuelle** quant à elle, renvoie à la valeur totale attendue des comportements d'un individu sur une période de temps pour maintenir et améliorer le contexte psychologique, social et organisationnel du travail (Motowildo, 2003). L'objectif de

cette deuxième dimension est, donc, d'améliorer l'efficacité et l'efficience organisationnelles par la promotion de comportements productifs dans les milieux de travail.

- **La performance adaptative :** en raison des environnements de travail changeants et dynamiques, le besoin en employés adaptatifs est devenu de plus en plus important (Pulakos et al., 2000 ; Smith et al., 1997). Griffin et Parker (2007) la définissent comme étant la capacité d'un employé à s'adapter aux changements dans les rôles de travail ou dans le système de travail. Cette performance est caractérisée par :

- La capacité de gérer les urgences ou les situations de crise ;
  - Gérer le stress au travail ;
  - Résoudre les problèmes de façon créative ;
  - Faire face à des situations de travail incertaines et imprévisibles ;
  - Apprendre les tâches, les technologies et les procédures de travail ;
  - Démontrer une capacité d'adaptation interpersonnelle ;
  - Démontrer une adaptabilité culturelle ;
  - Démontrer une adaptabilité physique. (Amina SAOUSSANY,2018).
- **Les comportements contreproductifs :** défini comme un comportement nuisible au bien-être de l'organisation, a augmenté au cours des dernières années. Il inclut des comportements tels que l'absentéisme, le retard au travail, le comportement hors travail, le vol et la toxicomanie (Koopmans et al, 2011).

### **8.3 Les déterminants de la performance individuelle au travail**

La littérature sur la performance tend à considérer ce concept comme dynamique et dépendant à la fois de facteurs individuels et environnementaux ou organisationnels.

#### **8.3.1 Les déterminants personnels de la performance au travail**

Campbell (1990) distingue entre trois grands déterminants de la performance :

- ***Les connaissances déclaratives :*** La connaissance déclarative comprend la connaissance des faits, des principes, des buts et du soi. Elle est supposée être fonction des capacités, de la personnalité, des intérêts, de l'éducation, de la formation, de l'expérience et des interactions et l'aptitude traitement d'une personne.

- **Les connaissances et compétences :** Les connaissances et compétences procédurales comprennent les habiletés cognitives et psychomotrices, les habiletés physiques, les compétences en gestion de soi et les compétences interpersonnelles. Les prédicteurs des connaissances et des compétences procédurales sont à nouveau les capacités, la personnalité, les intérêts, l'éducation, la formation, l'expérience et les interactions entre l'aptitude et le traitement, ainsi que la pratique.
- **Procédurales et la motivation :** La motivation comprend le choix à effectuer, le niveau d'effort et la persistance de l'effort. Les différences individuelles en termes de motivation peuvent être dues à des différences dans les traits de motivation mais aussi à des différences dans les compétences de motivation (Amina SAOUSSANY,2018).

### **8.3.2 Les déterminants organisationnels de la performance**

Contrairement aux déterminants individuels, la perspective organisationnelle de la performance renvoie aux facteurs du milieu du travail qui peuvent venir faciliter ou freiner la performance des individus. Parmi les facteurs organisationnels importants on distingue :

- **Ceux qui facilitent et encouragent la performance au travail comme :** La diversité des compétences, l'identité des tâches, l'importance des tâches, l'autonomie, le feedback.
- **Ceux qui influent sur les états psychologiques critiques comme :** le sens de l'expérience, responsabilité éprouvée pour les résultats du travail, connaissance des résultats des activités de travail, qui, à leur tour, ont un effet sur les résultats personnels et professionnels, y compris la performance au travail.
- **Ceux qui nuisent aux performances comme :** l'ambiguité des rôles et les conflits de rôles sont conceptualisés comme des facteurs de stress, Ainsi que, les contraintes organisationnelles comprennent les facteurs de stress tels que le manque d'informations nécessaires, les problèmes de machines et de fournitures ce qui impacte directement la performance au travail.

### **8.4 la relation entre les caractéristiques individuelles et la performance au travail**

**8.4.1 Les traits de personnalité :** L'utilisation importante de tests ou d'outils d'évaluation de la personnalité par les praticiens témoigne de la conviction pour nombre d'entre eux, d'un lien significatif entre les traits de personnalité et la performance au travail des personnes évaluées (Charbonnier et al,2007). Après de nombreuses tentatives réalisées par les psychologues pour proposer une taxonomie de la personnalité, le modèle à cinq facteurs (Five

Factor Model), plus connu sous le nom de « *big five* », hérité des travaux de Tupes et Christal dans les années 1960, s'est imposé dans les recherches en comportement organisationnel et psychologie industrielle/organisationnelle. Il est devenu une référence dans l'étude de la performance au travail.

**8.4.2 Les émotions (les affects) :** Une littérature croissante montre que les affects peuvent influencer les processus cognitifs (Garcia et al ,2005) , (ex. la motivation au travail) et la performance dans certaines activités. Un état de l'art récent de travaux empiriques (Mitchell et Daniels, 2003) recense les facteurs qui peuvent être influencés par les affects et qui peuvent ensuite induire de la motivation et de la performance au travail. Il souligne que les affects peuvent ainsi agir positivement sur la créativité, la facilité de prise de décision, les comportements pro-sociaux, l'adaptation face aux événements stressants, ainsi que sur l'utilisation d'approches constructives pour résoudre les conflits. Lorsque ces facteurs sont influencés positivement par les affects, on peut en attendre subséquemment des effets positifs sur la performance au travail. (Charles-pauvers et al, 2007).

## **8.5 Conclusion**

L'étude du concept de performance individuelle au travail connaît un renouveau et un dynamisme rarement rencontré dans le passé. Les mutations auxquelles sont confrontées les organisations, la transformation des emplois, l'évolution de l'exercice du travail, la prise de conscience des gestionnaires en ressources humaines des limites des approches antérieures de la performance au travail, concourent à ce renouvellement et au foisonnement de travaux. Le défi actuellement est de proposer une définition universelle de la performance au travail et de sa mesure. Il pour les chercheurs à développer un modèle intégrateur de la performance individuelle au travail qui permettrait de réunir et d'articuler les différents déterminants individuels de la performance.



## **9. L'étude de la personnalité de l'individu travailleur**

Les individus se distinguent par leur personnalité, c'est-à-dire par leur façon d'être, unique et stable, qui détermine leur manière de transiger avec leur environnement. Notre personnalité nous amène à percevoir et à construire le monde d'une manière propre à chacun d'entre nous, d'agir et d'y réagir avec une certaine constance.

### **9.1 Les origines de la personnalité**

La personnalité d'un individu est-elle le fruit de facteurs génétiques ou de l'environnement ? Cette question n'a jamais cessé de susciter un débat chez les psychologues. Ainsi, certains d'entre eux sont convaincus que notre personnalité dépend uniquement de notre code génétique (donc les traits seraient peu modifiables avec le temps).

D'autres chercheurs, sans nier l'effet de la génétique, soutiennent que c'est l'environnement dans lequel nous vivons qui influe principalement sur notre personnalité. En réalité, ces deux facteurs façonnent la personnalité. La personnalité d'un individu est donc le fruit à la fois de son héritage (notamment par des traits tels que la timidité, la peur et l'agressivité), de son environnement (éducation, culture, groupes d'appartenance, etc.) et des circonstances (par exemple, le comportement inhabituel lors d'une entrevue d'embauche).

### **9.2 Définition de la personnalité**

La personnalité se définit selon Steven et ses collaborateurs (2013), comme la façon d'être, unique et relativement stable, d'un individu, qui détermine sa manière d'agir et de réagir à son environnement. La personnalité se compose d'éléments tant internes qu'externes. **Les éléments externes** sont les comportements observables, qui permettent de cerner la personnalité de quelqu'un. Par exemple, il est possible de voir qu'une personne est extravertie ou pas en observant ses interactions avec les autres. Les éléments internes sont des éléments qui composent sa personnalité comme les modes de pensée, la vie affective, émotionnelle et physiologique de l'individu, et ils sont généralement moins visibles et moins accessibles aux autres.

### **9.3 les théories de la personnalité**

Diverses théories expliquent la formation de la personnalité. Les connaître permet aux dirigeants de mieux comprendre les comportements de leurs ressources humaines et d'élargir la façon des interprétations de ces conduites. Trois approches permettent de voir clair dans la multiplicité des perspectives : l'approche psychodynamique (incluant les théories psychanalytiques), la perspective bémorale-cognitive et l'approche humaniste-existentielle.

### **9.3.1 Les théories dynamiques**

Les théories dynamiques sont essentiellement d'inspiration psychanalytique. Nous évoquerons surtout les travaux de Freud et de Jung.

#### ➤ **La conception freudienne**

Pour Sigmund Freud (1856-1939), père de la psychanalyse, l'appareil psychique des individus est composé de trois instances, sources d'énergie : le ça, le moi et le surmoi. Elles fonctionnent soit de pair, soit en conflit. Ces deux modalités déterminent l'adaptation ou l'inadaptation relative de l'individu à son environnement.

**Le ça :** est le monde de l'inconscient (difficilement accessible, sinon par les rêves) et des pulsions, dont la raison d'être est de procurer du plaisir et d'éviter la souffrance (principe de plaisir). Le ça se décharge par l'action, sans quoi il est soumis à l'influence du moi.

**Le moi :** Celui-ci représente le principe de réalité et sa fonction est de canaliser les pulsions du ça vers des comportements adéquats, notamment grâce aux fonctions cognitives, dont l'individu assimile les apprentissages : perception, mémoire, raisonnement, anticipation. Par un système de récompenses et de punitions, le moi apprend très tôt ce qui est permis et ce qui ne l'est pas.

**Le surmoi :** remplit cette fonction. Il est constitué de deux sous-systèmes : la conscience morale, transmise par la société et les parents et représentant les interdits, et l'idéal du moi, qui correspond au contraire à l'intériorisation de ce que ces instances considèrent comme moralement bon. Le surmoi est le siège de la morale et de l'éthique, qu'on verra plus loin. Une personnalité adaptée est celle qui sait maintenir l'équilibre entre les exigences du ça et celles du surmoi. En cas de conflit entre ces instances, les individus élaborent des mécanismes de défense pour éliminer l'angoisse qui en dérive.

#### ➤ **L'approche analytique de Carl Jung**

Admireur et collaborateur de Freud, Jung s'en détache cependant quelque peu en délaissant les déterminismes inhérents à la psychanalyse orthodoxe pour mettre en valeur les potentialités de l'être, ce qu'il appelle **le « processus d'individuation »**. Pour Jung, les personnes sont composées d'un ensemble de polarités et de contraires, et l'être humain n'exploite qu'une faible partie de la multiplicité des pensées et des émotions qui dorment en lui, camouflées dans l'inconscient. S'il demeure important de comprendre l'être humain dans ses expériences antérieures et ses influences générationnelles et familiales, il est tout aussi important de tenir compte **de ses aspirations et de ses buts**.

Dans ces approches, **Le travail** est considéré avant tout une activité par laquelle une personne *s'insère dans le monde, exerce ses talents, se définit, actualise son potentiel et crée*

*de la valeur que lui donne, en retour, le sentiment d'accomplissement et d'efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie et à sa personnalité.* Sigmund Freud lui-même affirmait : le travail, comme l'amour, est une nécessité vitale pour le développement de la personne et de la société. Ses portées sont à la fois *matérielles, sociales, économiques, psychologiques, psychiques et biologiques*.

### **9.3.2 L'approche bélaviorale-cognitive**

Aux opposés de l'approche psychanalytique, qui met l'accent sur l'univers intérieur des personnes, les tenants des théories bélavioristes considèrent que tous les aspects du comportement sont contrôlés de l'extérieur par l'environnement. Selon eux, notre personnalité ne serait que le produit de nos conditionnements successifs, de notre condition présente et d'un répertoire de réponses apprises. Les théoriciens à l'origine de cette approche sont. Watson, Tolman et. Skinner, parmi les plus connus. Selon Skinner (père du conditionnement dit « opérant »), un comportement aura tendance à **être répété s'il est suivi de conséquences positives et réprimé dans le cas contraire**. Le comportement, alors renforcé, finit par constituer un répertoire de réponses conditionnées qui contribue à former la personnalité.

Ces théories reconnaissent la capacité de l'individu à discriminer, parmi les stimulations liées à son travail, celles auxquelles il attache le plus d'importance. Avec le paradigme du « choix cognitif », on admet que tout individu fait des calculs – parfaitement conscients – pour hiérarchiser ses préférences et organiser sa conduite afin de recevoir une image équilibrée de sa personnalité.

### **9.3.3 L'approche humaniste-existentielle**

Le mouvement humaniste-existentiel, représenté, entre autres, par des théoriciens comme Maslow et Rogers. Cette approche voit le jour au sortir de la Seconde Guerre mondiale, Les psychologues sentent le besoin de se poser la question sur le sens de la vie et la nécessité d'en trouver un. Le fondement de la théorie de Rogers repose sur la croyance au développement de la personnalité dont la base est positive, rationnelle et réaliste.

Tout individu est animé d'une tendance innée à développer toutes ses potentialités, à s'actualiser (ce que pense également Maslow) et trouve son épanouissement dans la construction d'un moi conscient en accord avec ses propres expériences, à la fois différent et unique (concept de soi). Rogers a mis en place un concept thérapeutique fondé sur l'ouverture à l'expérience (accepter ce qui arrive sans honte et sans jugement), la prise en

charge (être responsable de soi-même) et l'action (utiliser ses compétences pour réaliser ses choix).

#### **9.4 la personnalité et le comportement organisationnel**

Des études indiquent que, dans certaines conditions, des traits particuliers permettent de prédire assez précisément plusieurs comportements professionnels (Hurtz et donovan ,2005). Les tests de personnalité sont encore considérés comme un moyen de sélection par excellence, de nombreuses entreprises les utilisent pour embaucher des salariés. Voyons maintenant les traits de personnalité ayant le plus fait l'objet d'études en psychologie des organisations.

##### **✓ Les cinq grandes dimensions de la personnalité (Big five)**

Il y a environ un siècle, quelques experts de la personnalité ont tenté de cataloguer et de condenser les nombreux traits qui avaient été décrits au fil des ans. Ce faisant, ils ont relevé des milliers de mots pour les décrire dans les dictionnaires (près de 17 000 !). Ils les ont ensuite regroupés en 171 catégories, qu'ils ont réduites à cinq dimensions abstraites de la personnalité.

A l'aide de techniques plus perfectionnées, d'autres chercheurs ont identifié cinq dimensions, qu'ils ont baptisées les **Big Five** voici un résumé :

**1. La fiabilité** : caractérise les individus soigneux, fiables, organisés et dotés d'une solide discipline de vie. Certains chercheurs voient aussi dans cette dimension le désir d'accomplissement. Les personnes qui présentent un faible degré de fiabilité sont souvent négligentes, peu méthodiques, désorganisées et irresponsables.

**2. L'amabilité** : caractérise les personnes courtoises, empathiques, chaleureuses et conciliantes. Les individus qui présentent un faible degré d'amabilité sont en général peu coopératifs, colériques et désagréables.

**3. La stabilité émotive** : caractérise les personnes posées, confiantes, calmes et de caractère stable. Celles qui sont instables émotivement souffrent de forte anxiété, sont agressives et déprimées.

**4. L'ouverture à l'expérimentation** : est considérée comme la plus complexe par les chercheurs. En général, elle s'applique aux individus ouverts d'esprit, prêts à expérimenter de nouvelles choses, sensibles, flexibles, créatifs et curieux. Les personnes chez qui cette dimension est faible sont plutôt résistantes au changement, moins ouvertes aux idées nouvelles et plus ancrées dans leurs habitudes.

**5. L'extraversion caractérise les individus expressifs** : loquaces, sociables et capables de s'affirmer. Cette dimension s'oppose à l'introversion, qui s'applique aux personnes réservées,

timides et calmes. Les introvertis ne souffrent pas nécessairement de lacunes sur le plan social, mais ils trouvent davantage leurs ressources en eux-mêmes que dans le monde extérieur.

Bon nombre d'études (Plaisant et al ,2005) ,ont démontré que plusieurs de ces types de personnalité, à de degrés divers, ont une influence sur la motivation et le rendement au travail exemples :

- Les personnes émotionnellement stables sont à l'aise dans des situations stressantes.
- La fiabilité est, parmi les types de personnalité, celui qui prédit le mieux la performance des employés dans presque tous les groupes d'emploi, ce type de personnes se fixent des objectifs de travail supérieurs et sont plus motivés que la moyenne à les atteindre, à condition qu'on leur donne de l'autonomie dans leur travail.
- Les employés consciencieux, mais aussi aimables et stables sur le plan émotif, sont en général ceux qui donnent le meilleur service à la clientèle ils excellent dans les relations avec les clients et dans la gestion des conflits.
- Celles qui sont ouvertes à l'expérimentation se montrent plus créatives et plus flexibles.
- L'extraversion est associée à une haute performance dans le secteur des ventes et dans les postes de gestion.

#### **9.4 Conclusion**

La question de la prise en compte de la personnalité dans les processus de sélection ou de développement de carrière est centrale, car l'adaptation professionnelles ne se réalise que par l'adéquation du profil de personnalité au poste de travail.

Plusieurs chercheurs s'intéressent au sujet la personnalité au travail au moins pour trois raisons :

Premièrement, il s'agit de s'assurer que la personne convienne bien à ce qui est recherché, c'est-à-dire qu'il/elle a les qualités personnelles adéquates pour occuper le poste.

Deuxièmement, cela peut servir à vérifier que la personne corresponde bien à l'environnement – tant contextuel (lié à la manière dont est organisé le travail) que relationnel (dynamique d'équipe) – du poste et/ou de l'entreprise : les prises d'initiatives sont-elles bienvenues ou le respect des procédures sont primordiales.

Troisièmement, s'intéresser à la personnalité permet aussi de déceler le potentiel et les axes de progression des individus dans leurs carrière, ou de développement des compétences. On comprend bien ici que contrairement à la pratique clinique, le psychologue du travail ne cherche nullement à déceler des troubles de la personnalité, mais à révéler le potentiel et

permettre à chacun de trouver sa place, tant d'un point de vue relationnel qu'environnemental.

## 10. la sélection et l'orientation professionnelle

Apparue dès les années cinquante dans les travaux de Super (1957) et de Crites (1961), la sélection et l'orientation professionnelle renvoie au degré de développement du processus qui assure l'adaptation de l'individu au monde professionnel. Elle se caractérise par la capacité à gérer les tâches requises pour le choix d'une formation professionnelle, d'un emploi ou d'un métier. C'est un processus qui se déploie et se développe tout au long de la vie. Il mobilise différentes ressources assurant cette adaptation de carrière, ressources permettant en particulier une acquisition d'informations sur soi et sur le monde du travail, une prise de décision efficace et une planification de l'action.

### 10.1 La sélection professionnelle

L'efficacité d'une organisation dépend de l'efficacité de ses ressources humaines, il est donc nécessaire de faire attention à la sélection des éléments humains sur des bases scientifiques et objectives. L'optimisation de l'efficacité des ressources humaines ne peut être obtenue qu'en mettant chaque personne au poste de travail qui lui convient.

La sélection professionnelle est, en général, le processus par lequel l'aptitude des candidats à occuper un emploi est déterminée, l'objectif est de mettre les candidats dans des postes appropriés qui correspondent à leurs capacités, puis procéder à l'exclusion de ceux qui ne le sont pas.

L'entreprise ou le cabinet qui recrute dispose d'une grande diversité de techniques à sa disposition pour l'évaluation des candidatures. Devant un tel embarras de choix, comment choisir une technique à employer pour pourvoir à un poste donné ?

Dans le contexte du recrutement, l'objectif présumé est d'identifier le meilleur candidat pour le poste, celui qui apportera le plus de valeur ajoutée à l'entreprise en ayant les meilleures performances. Pour se faire plusieurs démarches doivent être réalisées à savoir :

- ***L'analyse du travail*** : Comme l'explique Lévy-Leboyer (1993, 2000a), un système de recrutement repose sur une analyse du poste de travail. L'objectif de l'analyse du travail est d'identifier les différentes compétences requises par le poste. Les compétences se déclinent en diverses connaissances, habiletés, capacités, et autres qualités (personnalité, motivation, styles de travail...).
- ***Le processus de sélection*** : Une fois les compétences identifiées, on identifie la ou les méthodes qui permettent leur évaluation auprès des candidats. On les choisit parmi les

méthodes ayant fait preuve de validité prédictive : on sait alors que les bons scores obtenus à partir des tests sont associés à de bonnes performances en poste. Après avoir déterminé les techniques qui mesureront les compétences requises pour le poste, nous devons ensuite déterminer à quel moment réaliser ces évaluations et pour quels candidats. Le nombre de candidatures tient un rôle important dans le choix de la méthode. Avec peu de candidats, on peut se permettre le luxe d'évaluer toutes les candidatures dans le détail dans le cas contraire, le recrutement devient vite coûteux si on évalue chacune de façon approfondie.

### **10.1.1 Techniques et outils de recrutement**

Plusieurs outils ou supports peuvent être utilisés pour la sélection, puis le recrutement des candidats, nous présenterons ci-dessous les techniques les plus utilisées :

- ***Le CV (Curriculum Vitae)***

Une lecture du CV est une possibilité d'évaluation initiale. Mais quels éléments faut-il rechercher sur un CV sachant que chaque recruteur a ses partis pris concernant les meilleurs diplômes, la pertinence des expériences professionnelles, et l'importance des caractéristiques individuelles ?

Il faut donc préalablement à cette lecture identifier quelles sont les caractéristiques d'un bon candidat, ces caractéristiques étant basées sur la justification de leur nécessité pour réussir dans le poste. A part cela, une analyse sur l'utilité des expériences passées pour la prédiction de la réussite montre que c'est le nombre d'expériences plutôt que leur durée ainsi que la similarité des tâches au poste à pourvoir qui permettent la meilleure prédiction (Quinones, Ford & Teachout, 1995). Une meilleure lecture des expériences professionnelles présentées dans un CV suppose donc que le recruteur puisse disposer d'informations précises sur les activités réalisées dans les postes antérieurs.

- ***Les tests***

Des tests psychotechniques donnent aussi la possibilité de faire un premier tri rapide et relativement peu coûteux des candidats. Ces tests présentent trois avantages :

- Ils peuvent faire l'objet d'une passation collective, le nombre de candidats évalués étant limité seulement par la taille de la salle ;
- Il est possible de procéder à une correction automatique, informatisée, pour un bon nombre de ces tests ;
- Ils possèdent très souvent des validités de prédiction très élevées.

Avec de tels tests, il est donc possible de réduire le nombre de candidats à examiner de façon plus approfondie sur la base d'aptitudes qui sont effectivement requises pour tous les

métiers. Plus l'emploi est complexe et plus l'utilité des tests d'aptitude cognitive est importante (Schmidt & Hunter, 1998).

- **L'entretien structuré**

Campion, Palmer et Campion (1997) présentent une synthèse des différentes façons de structurer l'entretien. On peut structurer des éléments qui déterminent le contenu (l'information obtenue au cours de l'entretien), des éléments qui déterminent l'évaluation de ce contenu, ou les deux. Par exemple, pour structurer le contenu, on peut tout simplement déterminer les questions posées à partir d'une analyse du poste.

Ou bien on peut structurer en posant les mêmes questions à tous les candidats ou en limitant les informations disponibles à l'interviewer (pour prévenir l'utilisation d'informations présentées différemment par les différents candidats). Il y a aussi la possibilité d'utiliser des formes de questions différentes. Par exemple, l'entretien de situation présente une situation spécifique rencontrée dans le poste et le candidat doit dire ce qu'il ferait dans cette situation.

- **Fiches biographiques**

Les fiches biographiques, lorsqu'elles ont été élaborées à partir d'analyses statistiques attribuant des points à certains caractéristiques, diplômes, et expériences en fonction de leur utilité à prédire la réussite, présentent la possibilité de faire un premier choix peu coûteux et pourtant très pertinent pour la prédiction des performances futures. La difficulté principale réside dans la nécessité de faire une étude préalable pour établir les points à accorder aux différentes réponses.

### **10.1.2 La prise de décision**

Une fois les techniques d'évaluation des candidats choisies, plusieurs modèles de la prise de décision sont alors possibles. Il s'agit d'utiliser les évaluations obtenues de l'ensemble des techniques pour prendre les décisions d'embauche en prenant en considération les éléments suivants :

- **Retenir le meilleur candidat** avec le profil le plus optimisé. Plus les compétences d'un salarié se rapprochent des compétences souhaitées d'une fiche de poste, plus le travail demandé sera fait de manière efficiente.
- **Mettre en place un parcours de recrutement optimal**, c'est-à-dire choisir le mode de recrutement le plus adapté à l'entreprise et aux postes proposés. Le recrutement pour un emploi d'un employé ne sera pas le même que pour celui d'un cadre supérieur.
- **Limiter les coûts** liés au processus de recrutement. En effet, un mauvais recrutement peut coûter cher à l'entreprise.

## **10.2 L'importance de la sélection professionnelle**

Les objectifs de cette opération de sélection des candidats sont importants pour les besoins de l'institution, les besoins des individus et le respect de la réglementation au travail. Elle permet de :

- Déterminer la disponibilité des caractéristiques individuelles exigées pour un poste donné.
- D'établir une base solide pour le processus de formation, car la personne apte au poste est plus facile à former et le coût de la formation est moindre.
- Préparer une main-d'œuvre efficace et productive grâce à une sélection efficace.
- Atteindre un degré élevé de satisfaction chez les employés grâce à leur sentiment d'adaptation à leur emploi et à la possibilité d'y parvenir à leur avancement dans la carrière.

## **10.3 L'orientation professionnelle**

L'orientation professionnelle est un terme général qui signifie aider un individu à se comprendre lui-même, à comprendre ses compétences et ses problèmes. Cela lui permet de s'adapter à l'environnement dans lequel il vit pour devenir plus productif et exploiter davantage son potentiel de compétences. L'objectif de l'orientation professionnelle est de découvrir le travail le plus adapté à une personne spécifique par un suivi et des conseils jusqu'à ce qu'il choisisse la profession qu'il est susceptible d'exercer.

Parmi les outils existants permettant une meilleure connaissance de soi et leurs applications potentielles dans l'orientation professionnelle, on peut noter le rôle prépondérant des tests d'aptitudes cognitives ou psychomotrices, des inventaires de personnalité ainsi que des inventaires d'intérêts. Ces outils étant complémentaires dans leur utilisation et leur fonction, ils peuvent être, s'ils sont utilisés de façon pertinente, une précieuse aide à la décision d'orientation.

### **10.3.1 L'importance de l'orientation professionnelle**

La planification de carrière évalue dans quelle mesure le candidat s'engage dans son projet, et comporte des questions relatives à la connaissance du type de travail qu'il aimeraient exercer. L'information sur le monde du travail concerne deux composantes : la connaissance du monde du travail et celle des tâches à réaliser à cette étape pour réussir dans les différents domaines professionnels. (Chartier, 2018). L'orientation consiste à aider l'individu à choisir une carrière et se préparer à l'assumer d'une manière à s'intégrer et à progresser pour assurer

son succès et être satisfait de lui-même. On peut résumer les objectifs de l'orientation comme suit :

- Aider l'individu à identifier les caractéristiques des différentes professions et leurs importances,
- Aider l'individu à accepter le rôle qu'il va jouer dans le monde du travail.
- Aider l'individu à prendre une décision quant au choix d'une carrière et à quel point la profession qu'il occupera est en mesure de satisfaire ses besoins psychologiques et sociaux.
- Aider l'individu à connaître les capacités générales et particulières ainsi que les compétences et les qualifications dont il a besoin.

### **10.3.2 Les inventaires d'intérêts professionnels et leur utilisation**

- **Définition des intérêts**

Les intérêts sont des préférences pour des activités exprimées en termes d'adhésion ou de rejet (Hansen, 2005). Ils désignent les thèmes qui attirent l'attention d'une personne, des domaines pour lesquels elle témoigne de la curiosité, des sujets qu'elle souhaite approfondir, des activités auxquelles elle attribue de la valeur et auxquelles elle prend plaisir (Arulmani, 2014). Les intérêts sont des motifs d'engagement dans certaines activités. Ce sont des construits psychologiques, au même titre que les aptitudes ou les traits de personnalité, qui se développent à mesure de la socialisation et des apprentissages (Rounds & Su, 2014). De ce fait, ils sont très dépendants des opportunités et des expériences individuelles : avant de développer un intérêt pour quelque chose, il faut y avoir été confronté au préalable (réellement ou symboliquement).

L'étude des intérêts a été à ce propos en grande majorité liée à la psychologie de l'orientation professionnelle (Dupont, 1987). Les mesures d'intérêts professionnels indiquent généralement le degré de préférence d'un individu face à une liste d'activités ou une liste de métiers (quelquefois les deux).

Les réponses apportées par l'individu donnent une idée sur des tendances et des normes d'intérêts voire des types de personnalité pouvant être comparées à celles de professionnels. Cela donne un « profil » général d'intérêts, mais ces résultats ne montrent en aucun cas les capacités ou les compétences de l'individu face à un métier. Il reste à la personne à pouvoir effectuer la ou les formations nécessaires à l'accomplissement de son projet professionnel. Les inventaires d'intérêts peuvent aider à rapprocher la personne d'un métier auquel il n'aurait pas pensé, tout simplement parce qu'il n'y a pas été exposé.

Il est important de souligner que les inventaires d'intérêts ne sont que des « guides » d'orientation. Une décision d'orientation est une décision importante qui doit provenir d'un retour d'information d'un professionnel compétent (Bernaud & Vrignaud, 1996) mais également d'une réflexion approfondie sur les conséquences de cette décision.

### **10.3.2 Les types d'évaluations**

- ✓ **L'évaluation à 360° :** Cette approche, fréquente dans le domaine des ressources humaines (Levy-Leboyer, 2007) mais encore très rare dans les pratiques d'orientation, consiste à articuler des évaluations venant de plusieurs sources (la personne, ses proches, ses collègues, etc.) et a pour objectif principal de mettre en mouvement, d'inciter à la réflexion sur soi et de contribuer ainsi au développement personnel. Elle pourrait s'appliquer aux pratiques d'orientation à partir d'un questionnaire d'intérêts passé par la personne mais également passé par des personnes de son entourage proche (parents, fratrie, amis, adulte(s) de « référence », etc.) qui la connaissent bien et peuvent ainsi la décrire en utilisant les mêmes items du questionnaire (Chartier, 2016).
- ✓ **Les situations simulées :** Il s'agit ici de reproduire artificiellement une réalité, soit de manière concrète, soit de manière virtuelle. Encore très peu utilisés dans le domaine de l'orientation, ces dispositifs permettraient probablement, en rapprochant les conditions de l'évaluation aux conditions réelles d'activités, d'améliorer les qualités métriques et principalement la validité prédictive des épreuves (Loarer, Vrignaud, Boy, Dosnon, & Liberge, 2013).

Cette technique consiste à placer les personnes dans des situations concrètes de tâches professionnelles : analyse de divers documents pour en faire une synthèse, simulation d'une négociation, participation à une réunion, réapprovisionnement d'un rayonnage de grande surface tout en étant attentif à des consignes vocales, etc. De tels dispositifs commencent à être utilisés dans les pratiques d'orientation afin de confronter la personne aux conditions réelles d'un travail envisagé.

- ✓ **L'évaluation virtuelle :** Avec le développement de l'informatique, il est également possible de créer des univers virtuels et de les utiliser à des fins d'évaluation des intérêts professionnels.

### **10.4 Le lien entre la sélection et l'orientation professionnelle**

Certaines gestionnaires peuvent confondre la sélection avec l'orientation professionnelle, la différence réside dans le fait que la sélection de carrière est un processus qui vise à sélectionner les personnes les plus aptes à occuper le poste parmi plusieurs candidats à un

poste spécifique, cependant, l'orientation professionnelle vise à aider l'individu à choisir une carrière qui lui convient, à s'y préparer et à l'intégrer. Ces deux processus s'accordent cependant sur l'objectif à long terme, qui est la compatibilité entre le travailleur et son travail. Ils se basent également sur les mêmes ressources, c'est-à-dire les informations nécessaires pour porter un jugement sur l'individu d'une part, et les caractéristiques de la profession d'autre part.

### **10.5 Conclusion**

Parmi les objectifs de la psychologie en général et la psychologie du travail en particulier, c'est d'aider l'individu à choisir une carrière en appliquant des tests prédictifs fiables et valides pour assurer son adaptation et cela en combinant ses propres capacités avec les opportunités qu'offre l'environnement. Il est tout à fait clair que l'adaptation de l'individu à sa profession l'aide à devenir plus adapté dans tous les aspects de sa vie sociale, familiale, économique et psychologique.

## 11. L'ergonomie et la sécurité industrielle

L'histoire généralement admise de l'ergonomie en tant que discipline scientifique et activité professionnelle remonte à l'époque de la Seconde Guerre mondiale. Des scientifiques d'éducation classique, qui allaient devenir des « ergonomes », réunis à l'Admiralty de Londres en 1948 ont donné à cette discipline le nom d'« ergonomie ». Actuellement Les problèmes soulevés par l'ergonomie ne sont pas nouveaux : l'homme a de tout temps cherché à alléger les efforts imposés par le travail. Cependant Les accidents du travail et les maladies professionnelles augmentent du fait du manque d'intérêt pour l'ergonomie sur le lieu de travail. En effet, on privilégie bien souvent la recherche et la haute technologie par rapport à l'action pratique. A ce jour, les principes ergonomiques ne s'appliquent qu'à un nombre limité de lieux de travail, alors que ces principes représentent un énorme potentiel d'amélioration des conditions de travail et de la productivité.

### 11.1 Définition de l'ergonomie

Selon l'International Ergonomics Association (2000), l'ergonomie est la discipline scientifique qui vise la compréhension fondamentale des interactions entre les humains et les autres composantes d'un système, et l'application de méthodes, de théories et de données pour améliorer le bien-être des personnes et la performance globale des systèmes.

**L'ergonomie au travail** est une discipline dont le but est de concevoir et aménager les postes de travail, les équipements et les environnements pour qu'ils soient adaptés aux capacités, aux besoins et aux limitations des travailleurs. Son objectif principal est d'améliorer le bien-être, la sécurité et l'efficacité des employés en réduisant notamment les risques de blessures et de fatigue.

Les définitions de l'ergonomie mettent en avant deux objectifs fondamentaux : d'une part le confort et la santé des utilisateurs : il s'agit de prévenir les risques (accidents, maladies), de minimiser la fatigue (liée au métabolisme de l'organisme, à la sollicitation des muscles et des articulations, au traitement de l'information, à la vigilance), de créer les conditions d'un travail satisfaisant. D'autre part l'efficacité : l'efficacité pour l'organisation se mesure sous différentes dimensions (productivité, qualité, fiabilité). Cette efficacité est dépendante de l'efficacité humaine : en conséquence, l'ergonome vise à identifier les logiques des opérateurs et à concevoir des systèmes adaptés. (Falzon et Ludivine,2004).

## 11.2 Les domaines de L'ergonomie

**11.2.1 *L'ergonomie organisationnelle*** : L'ergonomie organisationnelle se concentre sur l'optimisation des structures, des processus et des environnements de travail au sein des organisations pour améliorer à la fois la performance et le bien-être des employés.

**11.2.2 *L'ergonomie de conception*** : "elle étudie l'activité de travail afin de mieux contribuer à la conception des moyens de travail adaptés aux caractéristiques physiologiques et psychologiques de l'être humain, avec des critères de santé et d'efficacité économique ( Daniellou ,1985).

**11.2.3 *L'ergonomie physique*** : elle est centrée sur les caractéristiques physiques et biomécaniques de l'homme en lien avec son activité (gestuelle, posture de travail...), son environnement de travail (bruit, lumière, température).

**11.2.4 *L'ergonomie cognitive*** : l'ergonomie cognitive a élaboré des concepts et des méthodes pour analyser le savoir, le savoir-faire, les apprentissages, voire les méthodes et les processus mentaux mis en œuvre pour la réalisation des tâches ainsi que la résolution de problèmes et d'éventuels incidents dans un contexte de travail spécifique.

**11.2.5 *L'Ergonomie des logiciels*** : ensemble de connaissances théoriques et de pratiques relatif à la conception, la correction et l'utilisation des interactions homme-ordinateur, dans le but de permettre la meilleure compatibilité possible entre les opérateurs, leurs tâches et les logiciels, afin de prévenir les défaillances du système homme-machine et de garantir un haut niveau de performance et de confort d'utilisation dans la mise en œuvre du travail (Brangier et al, 2004)

## 11.3 Les éléments clés de l'analyse ergonomique

Selon sperandio (1984) « Un système homme-machine est une organisation dont les composantes sont des hommes et des machines, reliés par un réseau de communication et travaillant ensemble pour atteindre un but commun compte tenu des contraintes d'un environnement donné. Pour comprendre la relation étroite entre ces éléments de la situation de travail, l'analyse du poste de travail est considérée comme une technique par excellence.

- **L'analyse du poste de travail** : cette analyse consiste à déterminer l'apport de chacun des éléments suivants à la situation de travail :

- **La tâche** : La tâche est ce qui est à faire. La tâche décrit le pourquoi. Leplat et Hoc (1983) ont distingué dans un premier temps le concept de *tâche prescrite* (tâche conçue par celui qui en commande l'exécution) et celui de *tâche effective* (ce que fait effectivement le sujet).
- **L'activité** : l'activité est ce qui se fait. L'activité décrit le comment. « Ce qui est mis en jeu par le sujet pour exécuter ces prescriptions, pour remplir ces obligations »
- **L'agent** : l'agent, réalise la tâche prescrite, mais il vise aussi, par cette réalisation, des buts personnels et collectifs. La tâche devient ici également un moyen au service de l'activité propre des sujets, individuelle et collective. (Clot,2025).

#### **11.4 Les objectifs de l'ergonomie**

Selon Falzon et Ludivine (2007), l'ergonomie met en avant deux objectifs fondamentaux :

- **Le confort et la santé des utilisateurs** : il s'agit de prévenir les risques (accidents, maladies), de minimiser la fatigue (liée au métabolisme de l'organisme, à la sollicitation des muscles et des articulations, au traitement de l'information, à la vigilance), de créer les conditions d'un travail satisfaisant ;
- **L'efficacité pour l'organisation** : qui se mesure sous différentes dimensions (productivité, qualité, fiabilité). Cette efficacité est dépendante de l'efficacité humaine : en conséquence, l'ergonome vise à identifier les logiques des opérateurs et à concevoir des systèmes adaptés.

De sa part Grandjean (1988) résume quatre objectifs définissent précisément la recherche ergonomique :

- Ajuster les exigences du travail aux possibilités de l'homme afin de réduire les contraintes.
- Concevoir les machines, les équipements et les installations en vue d'un maximum d'efficacité, de précision et de sécurité.
- Étudier soigneusement la configuration des postes de travail et les conditions de travail afin d'assurer au travailleur une posture correcte.
- Adapter l'environnement (éclairage, air conditionné, bruit, etc.) aux besoins physiques de l'homme.

#### **11.5 Les domaines d'application de l'ergonomie**

- Amélioration de la santé et de la sécurité au travail.
- Optimisation de la performance.
- Amélioration du confort et de la satisfaction.
- Prise en compte de la diversité humaine.
- Reduction des risques de blessure et de maladies professionnelles.
- Accroissement du bien être des employés.
- Optimisation de l'utilisation des ressources humaines et des ressources de l'entreprise.

## **11.6 Conclusion**

En conclusion on peut dire que : l'ergonomie est l'étude de la relation entre l'Homme et ses moyens de productions, méthodes et environnement de travail, afin d'allier productivité, confort, sécurité et efficacité. L'ergonomie vise à organiser le travail de l'Homme en tenant compte des facteurs psychologiques, physiques, et sociologiques. Le but de l'ergonomie est d'améliorer les conditions de travail en matière de sécurité, de confort, de qualité, d'organisation, de fiabilité, tout en optimisant l'efficacité de production.

## 12. Les accidents de travail et les maladies professionnelles

Le nombre d'accidents dans les divers secteurs productifs interroge sur leur causalité pour une prévention efficace. Dans le même temps, le degré de fiabilité atteint par certains grands systèmes rend l'amélioration de cette prévention de plus en plus délicate. Le nombre d'accidents dans les divers secteurs productifs interroge sur leur causalité pour une prévention efficace. Dans le même temps, le degré de fiabilité atteint par certains grands systèmes rend l'amélioration de cette prévention de plus en plus délicate.

### 12.1 L'analyse des accidents de travail

L'analyse des accidents du travail est une étape cruciale de la démarche de prévention, bien qu'elle ait lieu *a posteriori*. Analyser un accident du travail, c'est identifier les causes de sa survenue et agir en conséquence pour éviter son renouvellement par la mise en œuvre d'actions correctives adaptées. Cela permet également d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise grâce à une meilleure compréhension des dysfonctionnements et du travail réel. Pour y parvenir il est indispensable de revenir sur l'avis de l'expert, celui de l'opérateur et les caractéristiques du système.

#### 12.1.1 D'un point de vue de l'expert

- **Les analyses statistiques :** L'analyse statistique est la méthode privilégiée pour l'évaluation du niveau de sécurité de l'entreprise ou d'une branche professionnelle. Ce type d'analyse consiste à dresser une carte du taux de fréquence et de gravité des accidents (et des incidents) en fonction de variables indépendantes considérées comme caractéristiques de la situation de travail.
- **Approche centrée sur les comportements en situations :** on peut obtenir des résultats intéressants à travers la simulation et l'étude expérimentale de situations critiques de terrain. « Lorsque des situations critiques pour la sécurité ont été mises en évidence par des études cliniques ou statistiques, des hypothèses sur les mécanismes qui règlement l'activité des sujets dans de telles situations peuvent être éprouvées par des méthodes expérimentales directement sur le terrain ou sur des tâches de simulation » (Leplat, 1982, p.627).
- **Une approche centrée sur des processus cognitifs : l'analyse des sources d'erreurs :** Selon les études, on estime entre 40 et 80% le nombre de défaillances, d'accidents graves ou de catastrophes imputés ou imputables à l'erreur humaine dans les systèmes technologiques complexes (Timpe, 1993). Pour y arriver à connaître les causes

humaines , Leplat (1985) présente un ensemble de techniques d'analyse des erreurs: entretiens individuels ou collectifs auprès des acteurs ou des témoins, examen du registre des erreurs dans certaines industries sensibles telles que l'industrie nucléaire, analyse des conversations du pilote avec la tour de contrôle pour la navigation aérienne, classification des erreurs suivant des critères prédéfinis ou à définir (nature de l'activité mise en jeu, moment du travail, nature des mécanismes de production, caractéristiques formelles des erreurs, etc.) (Brangier et al.,)

- **D'un point de vue de l'opérateur :** L'analyse de l'accident peut s'enrichir également du point de vue de l'opérateur directement concerné par les risques et la mise en œuvre des mesures de prévention. L'explication naïve de l'accident (Kouabenan, 1999) propose que les explications causales fournies spontanément par les opérateurs ou les personnes directement confrontées aux accidents et aux risques, peuvent fournir des informations précieuses susceptibles d'éclairer la causalité des accidents.

D'autres éléments individuels peuvent expliquer l'origine des accidents par exemple :

- **La prise de risque :** Un certain nombre d'études considèrent que l'occurrence de l'accident est favorisée par des caractéristiques propres aux opérateurs, caractéristiques qui influencent leur exposition au risque ou leur traitement des informations sur le risque.

### 12.1.2 Une approche systémique du terrain :

- **L'analyse clinique des accidents :** Le concept-clé est que l'opérateur fait partie intégrante d'un système homme-machine, qui s'élargira plus tard au système socio-technique. Le système réfère à l'ensemble du champ de l'activité professionnelle constitué par ses composants humains, techniques, environnementaux et organisationnels, leurs relations et interactions. Cette perspective rompt avec la dichotomie facteur technique-facteur humain. L'accident devient un symptôme de dysfonctionnement du système, une conséquence non voulue de l'interdépendance entre ses composants (Faverge, 1967 ; Leplat, & Cuny, 1974).
- **L'Arbre des Causes :** Cette méthode a été mise au point et généralisée par l'I.N.R.S (Monteau, Krawski & Cuny, 1974 ; Monteau, & Favaro, 1988). L'Arbre des Causes est une représentation graphique de l'enchaînement logique des faits qui ont provoqué l'accident. Il est construit sur la base d'une collecte de faits précis et objectifs, concernant l'ensemble des éléments de la situation de travail, en partant de la blessure et en remontant pas à pas en posant pour chaque fait que l'on connaît les questions suivantes : « Qu'a-t-il fallu pour que ce fait apparaisse ? a-t-il fallu autre chose ? » (Brangier et al, 2004)

- **La méthode des points-pivots** Elle a été élaborée pour pallier ces limites et intégrer le fait que dans de grands systèmes ouverts et dynamiques, les tâches sont caractérisées par la variabilité des situations de travail, des opérations, des sites, des dysfonctionnements (De la Garza & WeillFassina, 1995). Le but est de comprendre les modalités de gestion et de récupération individuelles et collectives des opérateurs dans les situations quotidiennes de travail et les circonstances qui les mettent en échec.

## 12.2 La prévention des accidents de travail

La prévention des accidents dans les milieux de travail selon Brangier et ses collaborateurs (2004) pense faire sur deux plans comme il sera expliqué ci-dessous :

### 12.2.1 actions centrées sur l'individu :

- ***Les méthodes psychotechniques et la sélection du personnel*** : les investigations sur les caractéristiques individuelles favorisant la prise de risque et l'accidentabilité, conduisent à élaborer des épreuves psychotechniques destinées à repérer ou à identifier la présence éventuelle de ces traits chez les opérateurs, et à envisager des actions visant à les prendre en compte.
- ***La formation à la sécurité*** : les études dans ces domaines nous enseignent qu'un grand nombre de comportements non sécuritaires ou de négligences ont leur source dans les croyances individuelles et les perceptions ou les explications naïves. Les biais dans ces croyances et ces explications empêchent de parvenir à une évaluation correcte de la situation à risques et des moyens de s'en protéger, et donc conduisent à s'engager dans des comportements risqués. La prise en compte de ces biais ou illusions permet de bâtir des programmes de formation plus adaptés et plus pertinents pour les formés (car se plaçant du point de vue du sujet), et donc susceptibles de rencontrer un plus grand succès.
- ***Les simulations*** : la simulation peut être utilisée comme méthode d'enseignement de savoir-faire et d'habiletés pour des tâches dont l'apprentissage direct s'avère impossible pour des raisons déontologiques (sécurité et sûreté), économiques (coût du matériel) ou techniques (très faible probabilité d'occurrence des incidents). Son objectif est de permettre à l'opérateur d'apprendre à reproduire de la façon la plus réaliste et fidèle possible les comportements attendus et/ou d'acquérir les compétences pour le faire.
- ***La communication, l'information et l'élaboration de messages de prévention*** : la prévention des accidents passe très souvent par des campagnes d'information et de communication. Pour être efficaces, les messages de prévention véhiculés par ces campagnes doivent être adaptés aux croyances et à la culture de la population à laquelle ils s'adressent.

- ***Le retour d'expérience*** : le retour d'expérience (REX) est devenu une méthode de gestion de la sécurité des systèmes complexes dans les années 90 (Dossier « Incidents, accidents, retour d'expérience », 1999) pour améliorer la qualité, la sécurité et la fiabilité du point de vue technique et/ou humains. Cet outil en pleine expansion a pour but de fournir les moyens d'une réflexion sur l'expérience acquise lors d'accidents et/ou d'incidents graves survenus en situation normale ou désorganisée, pour en tirer les conséquences, la mémoriser et la réutiliser.

### **12.2.2 Action centrée sur l'organisation du travail :**

- ***Du point de vue ergonomique*** : qu'il s'agisse des ambiances physiques (lumineuses, thermiques, sonores), de la présentation des informations proprement dites (accessibilité, visibilité, lisibilité, compréhensibilité) ou des communications, sont pertinents pour améliorer la représentation des situations. Il en est de même en ce qui concerne la forme, la dimension, la structuration du matériel, des outils, des dispositifs, les temporalités et les espaces de travail ou le port d'équipements individuels de sécurité.
- ***Du point de vue des conditions de travail*** : Des aménagements ergonomiques quant aux horaires de travail, aux cadences, à l'organisation du personnel (prise en compte du travail collectif et des collectifs de travail, du vieillissement de la population...) sont des actions qui influent de façon directe ou indirecte sur la sécurité et la performance d'un système sociotechnique en accroissant ou en diminuant les marges de manœuvre des opérateurs.
- ***Du point de vue de l'intégration de la sécurité dans la conception*** : Dans la conception d'interfaces et d'aides au travail, les concepts de transparence et d'affordance, en relation avec la logique de fonctionnement cognitif de l'utilisateur, sont fondamentaux pour la fiabilité globale d'un système (Amalberti, 1996 ; Rabardel, 1995).

## **12.3 Les maladies professionnelles**

**12.3.1 Définition :** C'est une affection de la santé qui résulte de l'exposition habituelle à l'action d'agents nocifs sur le lieu de travail. Une maladie est dite professionnelle : Si elle est la conséquence directe de l'exposition d'un travailleur à un risque : Physique (bruit, vibration etc...) ; Chimique (eau de javel, acide etc...) ; Biologique (tétanos, hépatites), psychologique (stress, harcèlement, épuisement) Et si elle résulte des conditions dans lesquelles il exerce d'une façon habituelle son activité professionnelle.

La nouvelle liste comprend une série de maladies professionnelles reconnues à l'échelle internationale, allant des pathologies causées par des agents chimiques, physiques et

biologiques aux maladies respiratoires et de la peau, en passant par les troubles musculo-squelettiques et les cancers professionnels. La liste de l’OIT inclut spécifiquement, pour la première fois, les troubles mentaux et du comportement. Cette nouvelle liste de maladies professionnelles reflète l’évolution technique dans l’identification et la reconnaissance des maladies professionnelle dans le monde d’aujourd’hui. Elle indique clairement où la prévention et la protection devraient avoir lieu.

**12.3.2 Liste des maladies professionnelles selon l’organisation internationale du travail :**

- Maladies causées par des agents chimiques ;
- Maladies causées par des agents physiques ;
- Agents biologiques et maladies infectieuses ou parasitaires ;
- Maladies de l’appareil respiratoire ;
- Maladies de la peau ;
- Troubles musculo-squelettiques ;
- Troubles mentaux et du comportement ;
- Cancer causé par les agents chimiques.

**12.4 La prévention des maladies professionnelles**

Malgré l’implication des institutions gouvernementales et les organisations d’employeurs et de travailleurs dans la prévention des maladies professionnelles, cette dernière ne bénéficie pas encore du degré de priorité que devraient lui garantir l’ampleur et la gravité de l’épidémie de maladies professionnelles. Des efforts concertés sont indispensables, au niveau tant national qu’international, pour combattre le caractère « invisible » de ces maladies et corriger cette insuffisance dans le domaine du travail décent. Pour être efficace, la prévention des maladies professionnelles impose d’améliorer en permanence les systèmes nationaux de santé et sécurité au travail, les programmes d’inspection et de prévention, ainsi que les mécanismes d’indemnisation dans tous les Etats Membres de l’OIT, en privilégiant l’action conjointe des pouvoirs publics et des organisations d’employeurs et de travailleurs. Cette démarche doit passer par des programmes de sensibilisation et de promotion, relayés par des campagnes d’information à l’échelle tant mondiale que nationale, pour que toutes les parties prenantes comprennent bien les dimensions du problème.

**11.4 Conclusion :**

La gestion des accidents au travail et des maladies professionnelles recouvre des processus de diagnostic, de prévision, d’anticipation, d’évitement, de contrôle et de récupération. La sécurité dans ce cas s’élabore de la conception du travail à sa réalisation. L’élaboration de

normes, la prise en compte de l'usage, la réduction de la complexité, la recherche d'un compromis social, la mise au point des équipements, la formation des opérateurs, leur sélection constituent autant de choix organisationnels, dont il faut évaluer les effets avant de les mettre en place. Cette gestion globale donc est constituée d'un enchevêtrement de régulations correspondant au fonctionnement des divers éléments constitutifs du système, d'ordre économique, organisationnel, technique, cognitif, physiologique, biologique. Par exemple, dans différentes situations de travail, les chercheurs ont constaté une répartition des tâches et des modalités de gestion des risques qui varient selon l'âge, l'ancienneté, l'expérience et la criticité des circonstances (Pueyo, & Gaudart, 2000). D'où des compromis entre exigences parfois contradictoires pouvant fragiliser la sécurité du système et la santé des opérateurs.

## **Bibliographie**

### **Bibliographie utilisée pour la préparation du cours :**

- 1- Benjamin C. (1994). L'atelier et le chronomètre, par éd. Christian Bourgois.
- 2- Bernaud, J-L et Claude, L (2012) : Traité de psychologie du travail et des organisations Dunod, Paris. .
- 3- Brangier E, Lancry ,A, Louche ,C. (2004) Les dimensions humaines du travail ,Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations.
- 4- Brigitte C-P, Nathalie, C, Dominique, P-G et Roussel, P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques *in* Sylvie Saint-Onge *et al.*, *Gestion des performances au travail* De Boeck Supérieur | « Méthodes & Recherches » | pages 97 à 150
- 5- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- 6- Charbonnier, A., Silva C.-A. & Roussel P. (2007). Vers une mesure de la performance contextuelle au travail de l'individu : étude exploratoire, Actes du congrès de l'AGRH, fribourg.
- 7- Chartier. P. Terriot ,K. et Vrignaud , P .(2018 ). L'orientation scolaire et professionnelle pratiques d'évaluation, Ed Mardaga : Belgique
- 8- Claude Louche. (2018). Introduction à la psychologie du travail et des organisations, Concepts de base et applications, 4eme édition, ED Dunod,
- 9- Cohen-Charash, Y. et P.E. Spector (2001). The role of justice in organizations: a metanalysis, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, (86) 2, pp. 226-321.
- 10- Falzon, P. (2004). Nature, objectifs et connaissances de l'ergonomie. In P. Falzon (Ed.) *Ergonomie*. Paris, PUF.
- 11- Garcia-Prieto, P., V. Tran et T. Wranik (2005). Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail, dans *Comportement Organisationnel, Volume 1 : Contrat psychologique*, émoDocument téléchargé depuis www.cairn.info - Université d'Angers - - 193.49.144.36 - 03/09/2019 16:27 - © De Boeck Supérieur
- 12- Guérin, F. (1998). Faut-il brûler Taylor ? par, éd. Management-société, Caen,

## **Bibliographie**

- 13-** Guillaume, D.(2000). L'entreprise efficace à l'heure de Swatch et McDonald's, éd. Syros La Découverte.
- 14-** Hurtz, G.M. et J.J. Donovan (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited, *Journal of Applied Psychology*, (85) 6, pp. 869-879.
- 15-** Jamal, M. (2016). Job Stress and Job Performance Relationship in Challenge-Hindrance Model of Stress: An Empirical Examination in the Middle East, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(3), 404-418.
- 16-** Karnas, G. (2002), Psychologie du travail, Presses universitaires de France, Que sais-je ? (N°1722).
- 17-** Lafrenière, M.-A.-K.-., Vallerand, R.-J.-. et Carbonneau, N. (2009). La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives. Dans P. Carré et F. Fenouillet Traité de psychologie de la motivation : Théories et pratiques (p. 47-66). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.carré.2009.01.0047>.
- 18-** Le Chatelier Henry, « taylorien français », , Alternatives Economiques n° 231.
- 19-** Lhuilier, D. (2013). Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 15(1), 11-30. <https://doi.org/10.3917/nrp.015.0011>.
- 20-** Louche, C. (2015). Introduction à la psychologie du travail et des organisations, concepts de base et application 4 e édition, Armand colin : Paris,
- 21-** Louche, C., Bartolotti, C. et Papet, J. (2006). Motivation intrinsèque et présentation de soi à différentes instances dans une organisation. Bulletin de psychologie, Numéro 484(4), 351-357. <https://doi.org/10.3917/bopsy.484.0351>.
- 22-** Marc Edmond, Picard Dominique. L'approche systémique des organisations. In: *Communication et langages*, n°125, 3ème trimestre 2000. pp. 56-72.
- 23-** Motowidlo, S.J. (2003)Job performance, dans *Handbook of Psychology, Industrial and Organizational Psychology*, sous la direction de W.C Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski et I.B. Weiner, Hoboken, NJ : Wiley, vol. 12, pp. 39-52. DOI : <https://doi.org/10.3406/colan.2000.3024>
- 24-** Mousli, M. (2006). Un sociologue à l'usine, par Do- Alternatives Economiques n° 251 - octobre <https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/56a8a0423bd00.pdf> consulté le 20/05/2025.

## **Bibliographie**

- 25-** Paul. S. (2011). Psychologie du travail et des organisations, Bruxelles, Belgique : de Boeck. (Traduction et adaptation de Daniel Gilibert de Industrial and Organizational Psychology (4th ed.), 2006, New York.
- 26-** Plaisant, O., S. Srivastava, G.A. Mendelsohn, Q. Debray et O.P. John (2005). Relations entre le Big Five Inventory français et le manuel diagnostique des troubles mentaux dans un échantillon clinique français, *Annales Médicopsychologiques*, vol. 163, pp. 161-167
- 27-** Roussel,P. (2000). La motivation au travail : concept et théories, LIRHE - Université des sciences sociales Toulouse, Papers
- 28-** Saoussany , A , Asbayou M .(2018). la performance individuelle au travail : ses déterminants et sa mesure. Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit, Numéro 6, pp-356-369.
- 29-** Taylor et le taylorisme, par Michel Pouget, coll. Que sais-je ? éd. PUF, 1998.