

P S Y C H O S U P

Traité
de psychologie
du travail
et des organisations

Sous la direction de
Jean-Luc Bernaud
et Claude Lemoine

3^e édition
entièrement revue et augmentée

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012
ISBN 978-2-10-057689-0

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

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

Liste des auteurs

Ouvrage réalisé sous la direction de :

- Jean-Luc BERNAUD Professeur de psychologie de l'orientation et du conseil. responsable de l'équipe "Psychologie de l'orientation" du laboratoire CRTD (Centre de Recherche sur le Travail et le Développement, EA4132) à l'INETOP (CNAM) (Paris).
- Claude LEMOINE Professeur émérite de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Lille 3, laboratoire CRP à l'Université de Picardie-Jules Verne, président de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française.

Avec la collaboration de :

- Jacques AUBRET Professeur émérite de psychologie de l'orientation à l'INETOP CNAM (Paris).
- Laurence BOOGAERTS Assistante en psychologie économique à l'Université Libre de Bruxelles (Belgique).
- André BOTTEMAN(†) Directeur adjoint de la revue *Carriérologie*.
- Luc BRUNET Professeur titulaire de psychologie à l'Université de Montréal (Canada).
- Yves CLOT Professeur de psychologie du travail au CNAM (Paris).
- Jacques CURIE Professeur émérite de psychologie à l'Université de Toulouse II-Le Mirail.
- Marco DEPOLO Professeur de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Bologne (Italie).
- Olivier DESRICHARD Professeur de psychologie à l'Université de Genève (Suisse).
- Pascale DESRUMAUX Professeur de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Lille 3, laboratoire CRP à l'Université de Picardie-Jules Verne.

Michel DUBOIS	Professeur de psychologie du travail et des organisations à l'Université Pierre-Mendès-France (Grenoble).
Alain FALQUE	Professeur à l'ENSA de Montpellier.
Gabriel FERNANDEZ	Médecin du travail, AP-HP.
Pierre-Henri FRANÇOIS	Maître de conférences en psychologie du travail à l'Université de Poitiers.
Bernard GANGLOFF	Professeur de psychologie du travail à l'Université de Rouen.
Patrick GILBERT	Professeur à l'IAE de Paris (Université Paris 1) .
Jean GUICHARD	Professeur de psychologie de l'orientation, CNAM-INETOP (Paris).
Jean-Luc KOP	Maître de conférences en psychologie à l'Université de Lorraine (Nancy).
Dongo Rémi KOUABENAN	Professeur de psychologie du travail et des organisations à l'Université Pierre-Mendès-France (Grenoble), Vice-président de l'Association Française de Psychologie du Travail et des Organisations.
Marie-France KOULOUMDJIAN	Professeur à l'université Claude Bernard-Lyon 1, directeur de recherche au laboratoire ICTT (Interaction collaborative téléformation et téléactivités) de l'École centrale de Lyon.
Sonia LABERON	Maître de conférences en psychologie du travail et des organisations à l'Université Bordeaux Segalen, Laboratoire Psychologie, Santé et Qualité de vie, EA4139.
Antoine LANCESTRE	AL Consultant.
Claude LOUCHE	Professeur de psychologie du travail à l'Université Paul Valéry-Montpellier 3.
Pierre SALENGROS	Professeur honoraire de psychologie à l'Université libre de Bruxelles (Belgique).
André SAVOIE	Professeur titulaire de psychologie du travail et des organisations à l'Université de Montréal (Canada).
René THIONVILLE	Maître de conférences en psychologie du travail à l'Université de Rouen.
Richard WITORSKI	Professeur au CNAM.

SOMMAIRE

AVERTISSEMENT (JEAN-LUC BERNAUD)	IX
INTRODUCTION LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS : RECHERCHE ET INTERVENTION (CLAUDE LEMOINE)	1
<i>PREMIÈRE PARTIE : L'INDIVIDU FACE AU TRAVAIL</i>	
CHAPITRE 1 ORIENTATION, VIE PROFESSIONNELLE ET CONSEIL INDIVIDUEL (PIERRE-HENRI FRANÇOIS)	15
CHAPITRE 2 RECRUTEMENT ET ÉVALUATION DU PERSONNEL (JEAN-LUC BERNAUD)	101
<i>DEUXIÈME PARTIE : LES SALARIÉS DANS L'ORGANISATION</i>	
CHAPITRE 3 LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DANS LES ORGANISATIONS (RENÉ THIONVILLE ET PATRICK GILBERT)	143
CHAPITRE 4 L'ÉQUIPE DE TRAVAIL ET L'INTERVENTION PSYCHOLOGIQUE SYSTÉMIQUE (ANDRÉ SAVOIE ET LUC BRUNET)	175
CHAPITRE 5 QUELQUES CARACTÉRISTIQUES DU CONSEIL EN PSYCHOLOGIE DES ORGANISATIONS (ANTOINE LANCESTRE)	205

TROISIÈME PARTIE : L'ORGANISATION COMME SYSTÈME D'EMPRISE

CHAPITRE 6	STRUCTURE ET STRUCTURATION DES ORGANISATIONS (CLAUDE LOUCHE)	227
-------------------	---	-----

CHAPITRE 7	L'AUTORITÉ ET LE POUVOIR (BERNARD GANGLOFF)	245
-------------------	---	-----

QUATRIÈME PARTIE : AU RISQUE DU TRAVAIL

CHAPITRE 8	DÉCISION, PERCEPTION DU RISQUE ET SÉCURITÉ (DONGO RÉMI KOUABENAN)	281
-------------------	--	-----

CHAPITRE 9	MOBILISATION PSYCHOLOGIQUE ET DÉVELOPPEMENT DU « MÉTIER » (YVES CLOT ET GABRIEL FERNANDEZ)	323
-------------------	--	-----

CINQUIÈME PARTIE : VOIES D'ACTUALITÉ

CHAPITRE 10	TRAVAIL À DISTANCE (MARIE-FRANCE KOULOUMDJIAN)	345
--------------------	--	-----

CHAPITRE 11	LA PSYCHOLOGIE DU CONSOMMATEUR ENTRE MODÈLES THÉORIQUES ET PRATIQUES DE TERRAIN (PIERRE SALENGROS ET LAURENCE BOOGAERTS)	389
--------------------	--	-----

CHAPITRE 12	QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, BIEN-ÊTRE, ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL ET HARCELEMENT MORAL (PASCALE DESRUMAUX ET CLAUDE LEMOINE)	421
--------------------	---	-----

CONCLUSION	ACTUALITÉ, QUESTIONS ET PERSPECTIVES EN PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS (CLAUDE LEMOINE)	449
-------------------	--	-----

TABLE DES ENCADRÉS		461
---------------------------	--	-----

BIBLIOGRAPHIE		463
----------------------	--	-----

INDEX DES NOTIONS		517
--------------------------	--	-----

INDEX DES AUTEURS		521
--------------------------	--	-----

TABLE DES MATIÈRES		523
---------------------------	--	-----

AVERTISSEMENT¹

La psychologie du travail en tant que discipline est à l'origine d'un corpus de connaissances dont le volume croît régulièrement. Cette observation, généralisable à l'ensemble des disciplines scientifiques, est sans conteste accentuée pour un domaine de recherche et d'intervention jeune et en pleine expansion. En effet, dans un monde du travail en mutation, à une époque où le facteur humain est au cœur des préoccupations sociales, mais aussi économiques et politiques, il semble désormais acquis que la psychologie du travail apporte des modèles et des méthodes heuristiques pour mieux comprendre et améliorer les relations entre l'être humain et son travail.

Au cours de ces quinze dernières années, le dynamisme de la psychologie du travail est apparu à travers l'étendue de ses filières de formation universitaire, ses laboratoires de recherche désormais organisés en réseau, ses colloques spécialisés, ses revues et ses professionnels qui interviennent dans tous les secteurs du monde du travail, privés comme publics. Cependant, depuis le *Traité de psychologie du travail* sous la direction de C. Lévy-Leboyer et J.-C. Spérandio (1987), il n'y eut guère d'ouvrage de référence en langue française recensant, d'une manière assez large, les travaux et problématiques en psychologie du travail et des organisations. Or, depuis le milieu des années quatre-vingt, beaucoup d'évolutions ont été constatées dans le paysage économique et managérial. Pour n'en citer que quelques-unes, la plupart étant reprises par C. Lemoine dans son introduction, la problématique de la gestion des compétences, les conséquences des nouvelles technologies (Internet), l'évolution des modèles de mesure psychométrique, le débat sur la réduction du temps de travail, la prise en compte des facteurs de stress au

1. Par Jean-Luc Bernaud.

travail, le développement des normes de qualité, etc., ont relativement amené à repenser les pratiques organisationnelles et l'orientation des recherches.

Cet ouvrage se donne donc pour objectif d'illustrer les travaux récents, les nouvelles problématiques et les nouveaux questionnements inhérents aux thèmes traditionnels et à ceux en émergence en psychologie du travail. Le lecteur, étudiant, professionnel des ressources humaines, ou enseignant-chercheur, y trouvera – c'est du moins le vœu des contributeurs – matière à enrichir sa pensée sur le sujet. Décomposé en cinq grandes parties précédées par une introduction et suivies par une conclusion, ce traité comporte des éléments conceptuels de base, des exemples de recherches, des illustrations pratiques, mais aussi beaucoup de sujets de réflexion sur des thèmes actuels. Il s'agit moins d'apporter des réponses immédiatement consommables que de préparer le lecteur à affronter la diversité et la complexité des situations propres à l'intervention ou à la recherche dans les organisations. Pour atteindre cet objectif, et pour compléter la lecture d'un texte fondamental, chaque responsable de chapitre a fait appel à une ou à plusieurs contributions sous la forme d'encadrés thématiques. Le rôle de ces encadrés est de dépasser le caractère général du chapitre ; ils ont ainsi pour fonction d'illustrer une idée, de contester un point de vue, d'indiquer un nouveau courant de recherche, de présenter une méthode, de faire réfléchir sur un thème polémique, etc. Ainsi, la diversité des approches, des opinions et des méthodes présentées dans ce traité constitue sans doute le meilleur témoignage de la vitalité de la psychologie du travail en tant que discipline.

Notons enfin, dans une société où l'information est reine, que cet ouvrage est assorti d'une volumineuse documentation (plus de huit cents références) permettant à chacun(e) d'approfondir le thème de son choix et de parfaire son auto-formation.

INTRODUCTION

LA PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS : RECHERCHE ET INTERVENTION¹

La psychologie du travail et des organisations est 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 en tant qu'il est celui du travail et des organisations. Au sens strict, l'organisation ou le travail ne sont pas des objets spécifiquement psychologiques mais le lieu et le cadre dans lesquels les gens évoluent. Le psychologue dans l'entreprise s'occupe donc des personnes qui y travaillent ou souhaitent y travailler ; il cherche à saisir comment elles vivent leurs relations avec les autres et avec elles-mêmes dans ce système organisationnel et par rapport à lui ; et il intervient pour que ces relations se modifient, s'améliorent ou soient redéfinies par les intéressés.

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 en partie dépendante des questions d'actualité qui émer-

gent dans les entreprises, ce qui ne la valorise pas aux yeux des chercheurs généralistes. Pourtant, on le verra, 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.

La double référence à la recherche en psychologie et à l'évolution des organisations permet de comprendre les orientations de la psychologie du travail et son appellation même. Elle a d'abord été centrée sur les tests de motricité, avec la société industrielle où le travail à la chaîne demande des opérateurs ayant des aptitudes définies pour tenir le rendement tout en évitant les accidents : affecter l'ouvrier adéquat sur un poste spécialisé et par là même assurer une sécurité minimale sont des tâches dévolues à une psychologie du travail qui s'appuie sur les notions et méthodes du béhaviorisme : une observation extérieure, technique, et une conception mécaniste qui font incidemment écho au taylorisme de l'époque.

L'évolution rapide des techniques, leur utilisation croissante et plus complexe ont conduit à se préoccuper des relations hommes-machines. Cette voie associera physiologie médicale, ergonomie et psychologie du travail avant qu'une distinction plus formelle entre ces disciplines ne mène à un certain éparpillement. 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. Dans ce cadre, la référence commune à la psychologie cognitive est importante. On trouve d'un côté les problèmes de charge de travail, de fatigue mentale, de conception et d'utilisation de logiciels, tandis que de l'autre on est plus centré sur les répercussions sur l'emploi, la représentation du travail, le mode de travail et de communications réalisées par l'intermédiaire de matériels nouveaux, à la fois en interne et dans les relations extérieures. Dans ce cadre, on montre que la majorité des problèmes, souvent cachés sous un changement technique, vient de la gestion des relations et de la façon dont les individus les perçoivent.

Ces orientations ont conduit à associer les termes « psychologie du travail » « et des organisations » afin d'indiquer à la fois que les conditions du travail sont liées aux systèmes d'organisation et que ceux-ci peuvent devenir un objet psychologique en tant qu'ils sont le lieu de relations humaines spécifiques, et même le résultat construit à partir d'elles. La psychologie des organisations a été introduite à partir du courant des « relations humaines » qui insistait sur l'importance du climat et du soutien psychologique au travail (symbolisé par les pauses café qui sont incidem-

ment remises en question par une gestion comptable des horaires), et a évolué en liaison avec les théories des organisations. C'est ainsi que le travail par objectifs fait appel à une individualisation plus grande où les notions opposées d'autonomie et de contrôle par évaluation se développent conjointement dans une rationalisation plus poussée. Les postes relativement fixes sont remplacés par des tâches flexibles. La motivation est renforcée par une implication dans les équipes de travail, par une pression sous forme de performance à atteindre ou en termes d'incertitude sur l'emploi, ces situations renvoyant à des processus psychologiques comme la représentation, l'anticipation ou encore l'intériorisation des règles.

Nous présenterons d'abord la situation de la psychologie du travail comme discipline en relation avec les autres domaines de la psychologie et avec d'autres disciplines. Puis nous proposerons les thèmes traités dans l'ouvrage, qui semblent actuellement porteurs, sources d'intérêt ou de préoccupations, et qui trouvent une certaine formalisation au niveau des recherches. Enfin quelques aspects méthodologiques et déontologiques seront abordés.

1 Domaines en relation avec la psychologie du travail et des organisations

1.1 La psychologie du travail, partie de la psychologie

Comme partie de la psychologie, la psychologie du travail relève de ce domaine, notamment par le titre de psychologue sur le plan professionnel, préparé par une formation spécifique dans laquelle des enseignants-chercheurs et des professionnels apportent des connaissances scientifiques et des informations venant du terrain. Dans ce contexte, la psychologie du travail entretient des liens privilégiés avec les autres domaines de la discipline.

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. Traiter de l'individu dans les organisations (Louche, 1994) et à l'intersection de ses différents milieux de vie (Curie et Hajjar, 1987) est un axe de recherche important. La psychologie sociale est encore pourvoyeuse de méthodes : observation et expérimentation sur le terrain, entretiens, questionnaires, analyse de discours (Blanchet, 1991 ; Trognon, 1993), et de travaux épistémologiques sur leurs conditions d'utilisation (Lemoine, 1994).

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 qui, après une période de mise à l'écart, ont retrouvé un intérêt par les possibilités de mesure et de validation qu'ils offrent, notamment par informatique, même si les conditions de passation, d'analyse et de transmission des résultats restent des questions à étudier. 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.

D'autres parties de la psychologie sont encore sollicitées. 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, 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.

1.2 Disciplines proches de la psychologie du travail

La psychologie du travail se trouve aussi à la frontière d'autres disciplines qui tantôt l'enrichissent, tantôt la concurrencent. La statistique, l'informatique, la psycholinguistique 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 ? Cependant si de nouvelles questions se posent par l'apport de ces disciplines, celles-ci ne se trouvent pas en concurrence directe avec le domaine de la psychologie du travail.

Ce n'est pas le cas d'autres disciplines qui, avec leur point de vue, traitent du même champ que la psychologie du travail. Les sciences de la gestion notamment développent à la fois des filières de formation et des modèles théoriques bien spécifiques qui s'appuient d'une part sur les sciences économiques et le droit, d'autre part sur la sociologie. Il en résulte que la gestion du personnel, celle des ressources humaines, et les questions de style de management restent majoritairement situées dans le cadre des sciences administratives ou de l'ingénieur, sans appel systématique aux spécialistes de la psychologie du travail et des organisations. C'est plutôt à l'occasion de restructurations, de crises ou de conflits que leur intervention est requise.

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, sont, au moins en France, plus connues et mieux implantées que celles issues de la psychologie du travail et des organisations. Mais elles minimisent le niveau des activités individuelles en situation de travail. 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. D'où l'importance d'une approche psychologique dans les situations de travail et les organisations. Cela se développe par le conseil individuel à la périphérie du système, dans le cadre des bilans de compétences ou des formations professionnelles, mais aussi au sein même de l'entreprise dans le recrutement, le suivi des équipes de travail et la recherche de nouvelles compétences.

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 médicaliste de la santé au travail. Alors même que sur le terrain il existe de bonnes relations et une répartition des tâches entre psychologues et médecins du travail, il semble que la recherche n'échappe pas à une tendance française assez forte 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. Cette conception associée à une implantation médicale institutionnelle forte risque d'étouffer la petite musique de la psychologie du travail, qui s'intéresse à la prévention plus qu'à la guérison, aux conditions déclenchantes plus qu'aux effets, et aux aspects relationnels et psychosociaux sources de stress, d'accidents ou même de vieillissement plus qu'aux facteurs biologiques pour eux-mêmes.

2 Principaux thèmes de la psychologie du travail et des organisations et plan du *Traité*

On peut classer les orientations actuelles en cinq thèmes principaux, qui forment la structure de l'ouvrage : l'individu en rapport à ses activités de travail, les salariés dans l'organisation et face à elle, l'organisation comme un système d'emprise, les répercussions du travail et de ses modalités sur l'équilibre individuel, et les voies récentes d'évolution traitant de l'acteur économique et du travail à distance.

2.1 *L'individu face au travail*

Le travail n'est plus une évidence, il devient incertain et il évolue, les postes changent ou se transforment et avec eux les compétences demandées. Mais avant même d'accéder à un emploi ou à un métier, se pose la question du choix et de la construction d'un projet clair et réalisable, aussi bien pour les salariés que pour les jeunes ou les demandeurs d'emploi. La réponse en termes d'orientation initiale ou en cours de carrière a pris la forme de conseils individuels (voir François, chap. 1), notamment mais pas seulement dans le cadre des « bilans de compétences ». Ceux-ci permettent aux personnes qui le souhaitent d'identifier leurs possibilités d'évolution avec un conseiller et d'élaborer avec lui un projet professionnel avec ou sans formation préliminaire. Se pose la question du sentiment de compétence et de ses effets. Les recherches récentes portent sur les processus mis en œuvre : comment l'intéressé peut-il s'auto-évaluer avec précision ? Quelles compétences nouvelles en acquiert-il ? Quelles conséquences cela entraîne-t-il sur l'image de soi, sur la dynamisation, sur l'emploi, l'évolution de carrière et les phases de transition ? Quelles sont la place et l'influence du conseiller ? Et comment adapter les méthodes d'évaluation afin que la personne concernée puisse s'approprier les connaissances qui en proviennent et non plus les subir ? Ces questions ont trouvé un début de réponse (Brangier, 1997 ; revue *Carriérologie*, 1996 ; *Revue européenne de psychologie appliquée*, 1998).

Le thème de l'évaluation est récurrent actuellement : dans le recrutement, les bilans d'année, les normes de qualité, les processus de production, la mesure des performances, la formation, le travail en équipe. Il demande aux psychologues non seulement de construire des instruments de mesure ou des tests, informatisés ou non, mais de traiter le problème dans son ensemble, en amont par l'analyse des postes et de la demande, en aval par la gestion des résultats, de leur signification et de la communication interne qu'ils peuvent générer, comme cela est traité pour le recrutement et la construction des

modèles qui s'y rapportent (*cf.* Bernaud, chap. 2). Il faut aussi réduire les biais cognitifs et les erreurs d'évaluation ou d'auto-évaluation, chez les évaluateurs comme chez les évalués (Gangloff, 1994 ; Camus, 1996 ; Vonthron, 1998).

2.2 *Les salariés dans l'organisation*

Les thèmes centrés sur l'organisation font écho à ceux relatifs à l'individu, mais le point de vue change et c'est l'entreprise qui devient le pôle de référence. Dans ce cadre, la formation professionnelle, atout pour se perfectionner et évoluer, se transforme en gestion des compétences, moyen d'adaptation de l'entreprise face aux contraintes extérieures du marché. Il s'agit d'une orientation plus large : les compétences ne se limitent pas à une formation, elles s'acquièrent sur le terrain aussi et se construisent au sein des relations de travail (Thionville, 1997). Ceci renvoie à la polyvalence, ou à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, même si ces termes cachent souvent l'incapacité de prévoir le long terme (Gilbert, 1996). Des formations plus courtes, et des centres de ressources soutenant l'auto-formation se développent, mais les recherches indiquent que l'effort personnel ne suffit pas, même avec un logiciel. L'apprenant doit aussi avoir le soutien de sa direction, l'appui d'un centre de formation, rencontrer des formateurs et se trouver dans un groupe afin de développer ses compétences. C'est cette notion qui est présentée et discutée dans sa mise en œuvre organisationnelle (voir Thionville et Gilbert, chap. 3).

On retrouve aussi l'importance des groupes dans les nouvelles formes de management : participation accrue dans le processus de travail, organisation d'équipes semi-autonomes, réduction de la ligne hiérarchique, transformation du rôle de leadership qui s'appuie moins sur le commandement et plus sur les procédures de contrôle et de suivi des opérations. Ces aménagements internes s'associent à des objectifs de qualité et à une implication plus grande des opérateurs qui doivent prendre en charge la bonne élaboration des produits au sein d'équipes de travail (voir Savoie, chap. 4). Mais l'autogestion dans l'organisation des modes de production risque d'être contrebalancée par une plus forte interdépendance horizontale.

Dans ce contexte, la réalisation de ces nouvelles orientations fait appel à la consultation d'experts. Mais les termes de consultant, de conseiller ou même d'accompagnateur sont préférables pour indiquer que le spécialiste en psychologie apporte moins son savoir qu'une façon de poser les problèmes et de les traiter en interaction avec les parties prenantes (voir Lancaster, chap. 5). Il peut intervenir auprès des salariés comme de la direction en vue d'évaluer les questions posées et de rechercher des voies de résolution avec les différents acteurs, que ce soit dans le recrutement, la formation, l'objectif qualité ou l'aménagement des conditions de travail.

2.3 *L'organisation comme système d'emprise*

À une échelle plus large, c'est l'ensemble de l'organisation et de son système qui se trouve en changement (voir Louche, chap. 6). Les restructurations internes portent aussi bien sur les procédures (bilans, évaluations et contrôles accrus) que sur les finalités (travail par objectifs, par projets, adaptabilité, qualité). Le style d'organisation se modifie et génère un nouveau climat, voire une culture d'entreprise, même si celle-ci dépend de l'introduction de sous-systèmes spécifiques qui servent de leviers à l'évolution générale. Cependant l'apparition de nouvelles normes, formelles ou informelles, ne va pas sans provoquer des résistances et des conflits. Derrière les changements obligés se profilent de nouvelles formes d'autorité et de pouvoir (voir Gangloff, chap. 7). L'intériorisation des règles induite par les systèmes d'auto- et d'inter-évaluation remplace partiellement le mode de direction visible, tout en ouvrant en même temps des zones d'autonomie dans un travail qui se diversifie.

2.4 *Au risque du travail*

À côté des travaux sur les transformations internes des organisations, la psychologie du travail est amenée à s'intéresser aux répercussions sur les individus qui subissent ces changements et parfois en pâtissent. En interne, cela concerne des thèmes relatifs à la gestion des risques, la sécurité et les accidents où la prise en compte des conceptions courantes devient une aide à la prévention (voir Kouabénan, chap. 8). D'autre part les questions de santé physique et psychologique (stress, fatigue, dérégulation personnelle, accidents) sont comprises à partir des tensions provenant du travail (voir Clot et Fernandez, chap. 9). En externe, les recherches et les interventions portent sur les catégories d'individus en difficulté pour une raison ou une autre face à la dureté des temps : insertion professionnelle des jeunes, soutien aux personnes en chômage, réinsertion des handicapés, phénomène du vieillissement. L'ensemble de ces thématiques offre des terrains d'intervention nombreux sur le plan professionnel, mais pose souvent des problèmes de méthode comme le suivi et l'observation de l'évolution de ces populations, ce qui limite les études systématiques.

2.5 *Voies d'actualité en psychologie du travail et des organisations*

Les derniers chapitres présentent des domaines en évolution rapide. L'un (voir Kouloumdjian, chap. 10) introduit aux nouveaux métiers et aux nouvelles formes d'organisation du travail couplées avec l'extension des possibilités techniques : travail à distance, mais aussi temps partiel, délocalisation, travail à domicile. Le télétravail (Kouloumdjian, 1995) est une façon de gérer le travail autrement, mais pose aussi les questions du lien hiérarchique,

des relations entre collègues et du sentiment d'appartenance à l'entreprise, voire de l'identité et des relations hors travail, ce qui concerne à la fois l'organisation et les salariés. L'autre chapitre (voir Salengros, chap. 11) élargit le champ en passant du travailleur au pôle consommateur. Il traite des modifications des méthodes liées aux conceptions psychologiques successives du sujet économique considéré non plus comme producteur mais comme acheteur. Là encore on retrouve les tendances actuelles visant à prendre en compte l'intériorité de l'individu, son implication vis-à-vis d'un objet social, plutôt que de le considérer uniquement de l'extérieur, et la conception des méthodes évolue en conséquence (Lemoine, 1997). Enfin, le chapitre 12 (Desrumaux et Lemoine) traite des préoccupations croissantes liées à la qualité de vie au travail, au bien-être et, par opposition, à l'épuisement professionnel et au harcèlement moral au travail.

3 Orientations méthodologiques, épistémologie et déontologie

La psychologie du travail et des organisations qui, en France, se trouve plutôt dans une phase de restructuration conceptuelle et sociale, est l'objet d'une réflexion sur les méthodes et sur les conditions de recueil et d'utilisation des données. Un nouvel intérêt paraît se dégager pour la validation des instruments de mesure et les tests qui, dans une période précédente, avaient été critiqués et par suite délaissés (Bernaud, 1996). Une mesure rigoureuse mais limitée dans sa validité est préférable à une absence totale de vérification. Il n'est pas impossible que l'informatisation de tests et la tendance générale à l'évaluation aient renforcé ce regain d'intérêt. Mais c'est la finalité qui est surtout revisitée : il s'agit moins d'établir un profil prédictif qui catégorise et étiquette que d'accompagner les personnes dans leur démarche de découverte de leurs possibilités (Lemoine, 1998).

La réflexion actuelle porte aussi sur les conditions des recherches sur le terrain de l'entreprise et sur leur insertion, en associant opérations de recherche et demandes d'intervention. La restructuration des entreprises ne peut que faciliter l'implantation d'études scientifiques, parfois attendues, même si les contraintes organisationnelles ne facilitent pas l'expérimentation ou le recueil systématique des informations. La tendance conduit à privilégier la qualité des données recueillies plutôt que leur quantité, et à les vérifier en utilisant plusieurs méthodes, par exemple en associant l'observation directe et le prélèvement des discours.

Les méthodes d'investigation sont vues moins comme un moyen de prélever des données préexistantes, indépendantes des conditions de passation, et davantage comme une source spécifique d'interaction, modifiant le rapport à autrui selon que les connaissances sont unilatérales ou partagées, et

même le rapport à soi en induisant auto-attention et prise de conscience de soi. Cela permet de reconsidérer le statut des questionnaires ou des entretiens, et par suite, la relation entre subjectivité et objectivité. On est ainsi conduit à intégrer l'effet issu du retour d'information des connaissances scientifiques et celui de leur niveau d'appropriation par les intéressés. C'est donc plus la mise en évidence de processus que la seule description typologique qui intéresse actuellement la recherche en psychologie du travail, source à son tour de modèles théoriques.

Une difficulté vient de l'objet à étudier et de la relation établie avec lui, en raison du fait qu'il n'est pas souvent défini par le psychologue mais imposé par le milieu. C'est le cas exemplaire avec les 35 heures. Cet objet se présente à la fois comme un donné et comme un construit : un donné car c'est une réalité qui s'impose de l'extérieur et non à partir d'une réflexion théorique (du moins quand il est déjà existant et non seulement un projet qui induit des effets par anticipation) ; mais c'est aussi un construit car il provient d'une négociation sociale. Il est donc déjà là, avant l'intervention scientifique. On se trouve ainsi devant un « construit donné », mais non par le chercheur. Dès lors la marge de manœuvre de celui-ci est des plus restreinte : s'il le prend comme on lui donne, il ne peut définir le problème que dans des termes déjà préétablis ; s'il cherche à construire différemment cet objet, il risque de se trouver en opposition avec le construit déjà là qui s'impose à lui. En d'autres termes, cet objet ne peut être défini en dehors des contraintes qui l'ont porté à exister.

Une conséquence immédiate se fait sentir dans la question du positionnement du psychologue : sera-t-il pour ou contre cet objet, soit ici les 35 heures ? On sent bien que la question est un piège : non seulement elle présuppose que l'objet est bien défini comme tel, mais elle oblige à prendre parti et donc à se mettre dans un camp ou dans l'autre. La question revient à savoir si l'on défend le patron, le commanditaire, la direction, ou si l'on se met du côté de l'ouvrier, des individus étudiés, du peuple. Le cercle se referme aussi sur la recherche qui n'a plus alors qu'à s'occuper des conséquences de la situation posée d'emblée : elle pourra traiter des représentations, des impressions psychologiques, de la compréhension du système, bref, de la gestion en aval des orientations déjà données ; elle visera par exemple à découvrir les facteurs qui facilitent ou qui freinent le changement déjà décrété, éventuellement pour intervenir en proposant des solutions plus facilement acceptables.

Mais la définition scientifique de l'objet demande de se placer en amont de la réalité sociale. Refuser de se déclarer pour ou contre une des parties, reposer différemment la question, proposer de porter attention à des aspects associés sont des moyens de gérer la demande en montrant la pluralité des enjeux. Cette démarche nécessite de se poser en professionnel capable de proposer une argumentation assez convaincante pour faire accepter la nouvelle question, ce qui conduit le psychologue à accompagner les évolu-

tions et à favoriser le dialogue entre les parties en présence. Ainsi pour les 35 heures, on passe peu à peu de l'idée imposée d'une liaison forte « nombre d'heures-nombres d'emplois » à celle plus réaliste d'une « réorganisation du travail » à l'occasion d'un changement horaire.

Cette position permet de se donner une nouvelle marge de liberté en prenant une distance par rapport aux événements sociaux immédiats et en repositionnant la forme de la question à partir de considérations moins dépendantes du moment. La reformulation de la question peut aussi conduire à clarifier les enjeux, à faciliter une nouvelle réflexion collective et à faire évoluer les aspects sur lesquels porte l'attention. Pour les 35 heures, il devient possible de recentrer la notion en la passant d'une disposition extérieure au travail lui-même à un enjeu portant sur la vie au travail, sa qualité, son intérêt, et son sens identitaire. C'est l'objet « travail » qui acquiert de nouvelles dimensions, par une prise de conscience de ses avantages et de ses contraintes, pour les personnes concernées comme pour l'entreprise.

Dans cette perspective, l'exigence déontologique repose moins sur des déclarations formelles que sur une compétence professionnelle et scientifique associée à une conception du sujet humain non réductible à un objet. Il s'agit de reconnaître l'identité fondamentale entre les pôles en présence, de fonder une recherche et une intervention non sur les autres mais avec eux et de développer des formes de participation au savoir sur les thématiques concernant les intéressés (Lemoine, 1996). Cette exigence qui remet en question une conception scientiste et purement économique s'appuie sur le pari que l'action en faveur des personnes est première et qu'elle assure un développement à la fois individuel et social.

Dans ces mutations, une question clé pour l'individu apparaît, celle de la place donnée au travail. Elle se traduit par des recherches sur les représentations du travail, sa centralité plus ou moins importante par rapport aux autres sphères de vie. Au moment où le travail n'est plus seulement en miettes (Friedman) mais se trouve éclaté dans le temps et dans l'espace, se pose plus fortement la question du sens du travail et des valeurs qui lui sont attachées (Morin, 1997). Cela fait appel aux notions d'implication et d'identité, à revisiter en fonction des conditions d'insertion et de reconnaissance de la situation du travail. La centralité du travail se rapporte aussi à la dynamique de structuration de l'image de soi, dont les processus ne se limitent pas au statut, mais font une place importante à l'activité du sujet, source possible d'emprise et de détermination sur lui-même, que l'on retrouve dans les notions d'implication et de mobilisation où l'individu se prend en charge et régule par lui-même son activité. Ces ouvertures de recherche et d'accompagnement des personnes seront abordées en conclusion de ce traité.

Première partie

L'INDIVIDU FACE
AU TRAVAIL

1 ORIENTATION, VIE PROFESSIONNELLE ET CONSEIL INDIVIDUEL*

Nous allons nous intéresser, dans ce chapitre, aux rôles du psychologue du travail en tant que conseiller en parcours de vie professionnelle. L'évolution des systèmes de travail et du marché de l'emploi, dans les sociétés actuelles, amène institutions et individus à solliciter le psychologue pour une aide dans ce domaine. Les problématiques et contextes d'intervention sont variés, par exemple insertion ou amélioration de la situation professionnelle, dans l'entreprise *versus* hors de l'entreprise, première insertion ou réinsertion. Le psychologue peut tenir des fonctions de conseiller auprès de l'individu, de consultant auprès d'une structure organisationnelle (direction, service de gestion des ressources humaines) de concepteur, d'animateur de sessions de formations, etc. Mais dans tous les cas, il s'agit, pour le psychologue, de faciliter des transactions réussies entre l'individu et un environnement professionnel.

Quelques précisions sur les composantes de cette définition de rôle sont immédiatement nécessaires. Le terme « transaction » est préféré à celui d'interaction qui a parfois des connotations quelque peu mécanicistes : l'interaction serait le processus ou le résultat (prévisibles) de la rencontre de caractéristiques individuelles avec les caractéristiques situationnelles. Le terme transaction laisse moins de place à un déterminisme (fût-il réciproque entre individu et contexte) pour permettre d'appréhender ce qu'il y a d'unique et d'original dans cette rencontre. Le critère réussite est toujours périlleux à utiliser, fortement connoté, en milieu de travail par une idéologie entrepreneuriale qui n'est pas à considérer, par le psychologue, comme allant de soi. Il y aura réussite de la transaction lorsque ses résultats

satisferont à au moins trois types d'exigences : celles du milieu professionnel, celles relatives aux besoins matériels de l'individu, celles relatives aux besoins psychologiques de l'individu. Cette typologie sommaire des conditions de la réussite est hautement empirique et fonctionnelle : elle permet de distinguer, dans le domaine des parcours de vie professionnelle, ce qui relève d'une logique strictement « utilitariste » permettant d'assurer la « survie » économique et matérielle de l'individu et de l'organisation et ce qui relève d'une logique de bien-être personnel, d'épanouissement et de réalisation de soi. Les pratiques du psychologue du travail œuvrant dans le domaine du conseil en parcours de vie professionnelle s'inscrivent nécessairement à la fois dans l'une et l'autre de ces deux logiques.

Ce qui se joue dans les transactions entre individu et environnement professionnel, c'est notamment l'identité. Les situations professionnelles expérimentées par l'individu façonnent son identité, celle-ci reflétera donc plus ou moins la prégnance de chacune des deux logiques que nous venons d'évoquer. Les concepts d'identité au travail et d'identité professionnelle vont nous permettre d'introduire ce chapitre et apparaîtront en filigrane de la plupart des développements qui vont suivre. Les conceptions de Sainsaulieu (1977, 1998) éclairent utilement les enjeux actuels de l'orientation en parcours de carrière.

La lecture organisationnelle que fait Sainsaulieu (1998, p. 82) de la production des identités, lui permet de mettre au jour quatre souches identitaires : *l'œuvre*, *l'appartenance*, *la trajectoire* et *la résistance*. Ces quatre catégories de reconnaissance sociale opèrent déjà dans les modèles identitaires repérés par les travaux antérieurs de l'auteur (Sainsaulieu, 1977)¹. Depuis l'avènement de l'ère industrielle et les Trente Glorieuses, travail, organisations, parcours professionnels et relations sociales ont profondément évolué. La pénurie d'emploi et les politiques de gestion des ressources humaines adoptées dans ce contexte ont profondément marqué la socialisation par le travail. Pour *l'œuvre*, la maîtrise d'un métier ou la recherche du développement de l'expertise fait place à la gestion prudente de ses compétences en vue d'assurer son employabilité. Pour *l'appartenance*, le lien individu/organisation se dissout dans la mesure où se font plus prégnantes d'autres sources de socialisation :

1. *Modèle de fusion* basé sur les valeurs de masse, d'unité de concordance propres à la culture ouvrière. *Modèle de la négociation* basé sur les valeurs d'indépendance, d'autonomie, de maîtrise de soi et des autres, de démocratie qu'on trouve surtout chez les personnes dont le pouvoir repose sur les compétences techniques, le contrôle des communications ou l'utilisation des règles. *Modèle de l'exclusion et des affinités sélectives* caractéristique des personnes en mobilité sociale, qui sortent du rang, les nouveaux promus qui entretiennent des relations privilégiées avec de rares interlocuteurs hors du groupe de pairs avec lequel ils sont en rupture et qui développent généralement un fort esprit maison. *Modèle du retrait* marqué par un faible investissement par rapport aux collègues et l'organisation car les intérêts sont ailleurs et où l'on trouve fréquemment des employés, des immigrés, des ouvriers-paysans, des femmes, des cadres dont la carrière est bloquée.

l'association, la formation permanente. La *trajectoire*, moins prévisible, gagne en importance et se diversifie. La *résistance*, devenue surtout défensive pour préserver son emploi et sa profession trouve à s'exprimer dans les processus d'élaboration collective des politiques de l'organisation.

Cette approche de l'identité montre bien l'évolution des « règles du jeu » et la nécessité d'en tenir compte pour le psychologue qui intervient dans le processus d'élaboration d'un parcours de vie professionnelle.

Les travaux sur le sens que l'individu trouve à sa vie de travail mènent à des conclusions similaires. Lamoureux et Morin (1998, p. 2) posent cette question : « La carrière a-t-elle toujours un sens ? » Que sens soit compris comme valeur ou comme direction, les auteurs répondent – quoique de façon nuancée – par la négative. Les contraintes économiques déclinées en pratiques de gestion des ressources humaines insécurisantes ont détourné progressivement les personnels des valeurs de travail (souci de la qualité et de la productivité, goût du travail bien fait) et aussi de l'importance accordée à la perspective de faire carrière. Les plans de carrière linéaires se raréfient. On demande désormais à l'individu de construire lui-même sa carrière, mais les organisations, la société dispensent chichement les opportunités pour réaliser un tel dessein.

Pour Kraus (1998), il est clair que les sociétés actuelles, par un processus d'individualisation, demandent plus qu'avant à chacun de construire par soi-même son identité. L'individualisation a pour résultat d'imposer à l'individu d'opérer par lui-même ses choix de vie, choix qui, par le passé, étaient davantage guidés par l'intégration à un milieu idéologique, professionnel ou social. Alors l'identité se construit comme un patchwork par l'insertion dans de multiples réseaux appartenant aux sphères du travail, de la famille, des loisirs, des amis « et non plus par l'intermédiaire d'une cohérence sociale nourrie par des modèles de vie cohérents » (*ibid.*, p. 118). Chez les jeunes de son étude, Kraus ne trouve pas un désinvestissement de la sphère travail – au contraire – mais l'évolution du contexte économique et social a changé la donne et créé un champ de tension :

D'un côté des projets identitaires des jeunes qui insistent sur l'importance du travail comme dimension importante du développement de l'identité et qui, de plus, ont besoin de cette référence plus urgemment qu'avant face à la dissolution des autres systèmes référentiels de l'identité ; et de l'autre côté, une réalité sociale qui rend beaucoup plus difficile la réalisation de ces projets.

Ibid., p. 112.

Différentes stratégies de construction de soi et de son avenir sont alors possibles et Kraus pense que les adolescents peuvent profiter d'un soutien dans ce travail identitaire car le risque plane d'une fragilisation de l'individu corrélative par exemple d'une conception de soi démunie de moyens d'action et d'un futur fermé.

Cette problématique n'est pas spécifique aux adolescents, elle correspond à un enjeu majeur de nos sociétés et concerne chacun : « Aider les individus à trouver du sens personnel dans la réalisation d'œuvres économiques incertaines devient l'impératif mobilisateur d'une société en quête d'acteurs pour construire autrement la démocratie » (Sainsaulieu, 1998, p. 91). C'est bien souvent le rôle du psychologue d'aider l'individu à retrouver du sens là où il n'en voit plus et la perspective de faciliter le fonctionnement d'une société démocratique n'est certes pas pour le rebuter. Toutefois il ne pourra répondre à des sollicitations motivées par cet impératif décrit par Sainsaulieu qu'en étant particulièrement attentif aux coûts de tous ordres que cette mobilisation peut entraîner certes pour la société globale et/ou l'organisation mais aussi pour l'individu. Cette prudence implique, pour le psychologue du travail, de répondre aux demandes sociales et individuelles en mettant en œuvre toutes ses compétences et en développant de nouvelles, à la condition qu'il puisse se situer comme facilitateur des processus transactionnels et non comme l'agent d'une commande sociale qui ne garantirait pas son indépendance professionnelle. La majeure partie de ce chapitre sera consacrée à l'exposé des compétences actuelles du psychologue du travail dans le champ des parcours de vie professionnelle. Nous reviendrons en conclusion sur le positionnement du psychologue à l'égard des enjeux individuels et collectifs (organisationnels et sociétaux). Mais nous allons au préalable contextualiser l'orientation et le conseil en parcours professionnel puis prendre connaissance de trois situations concrètes où ils s'appliquent et qui nous serviront à illustrer les développements ultérieurs.

1 Contexte actuel de l'orientation et du conseil en parcours professionnel

Pour Guichard (1997a, p. 11), « comprendre les pratiques d'orientation telles qu'elles existent à un moment donné ne semble [...] possible qu'à condition de les référer à trois autres termes : premièrement, des conditions historiques – économiques, techniques et sociales – qui font émerger certaines questions sociales, deuxièmement, des problématiques scientifiques qui permettent de construire des modélisations pour reprendre ces questions et y répondre d'une certaine manière, troisièmement, des finalités sociales, politiques et éthiques qui permettent de définir des applications concrètes en se fondant, notamment, sur des résultats de ces recherches ». La deuxième partie de ce chapitre est plus spécialement dédiée aux problématiques scientifiques articulées aux pratiques. Dans cette section, nous évoquerons surtout les deux autres points mentionnés par Guichard, en commençant par un point de vue historique.

1.1 Repères historiques

C'est avec l'industrialisation que sont apparues les pratiques d'orientation professionnelle, à la fin du XIX^e siècle. Dès 1909 aux États-Unis paraît un

ouvrage intitulé *Choisir une profession*, quelques mois après la mort de son auteur, Parsons, ancien ingénieur devenu directeur d'un des premiers services d'orientation. D'après Zunker (1990, p. 6), le cadre conceptuel énoncé par Parsons (1909, p. 5) a fortement influencé, jusqu'à nos jours, le conseil en parcours professionnel, notamment par la formulation de ses trois points clés :

- avoir une compréhension claire de soi-même, de ses aptitudes, ses habiletés, ses intérêts, ses ressources, ses limites et autres qualités ;
- connaître les exigences et les conditions de réussite, les avantages et inconvénients, les compensations, les opportunités, les perspectives dans différents types de travail ;
- appliquer un raisonnement correct à la relation existant entre ces deux ensembles.

Jusqu'à la Seconde Guerre mondiale, l'approche différentialiste et psychométrique¹ domine les pratiques. Juste avant la guerre, émergent les critiques rogéiennes à l'encontre d'un conseil en orientation qui serait trop directif : la recherche systématique de l'ajustement entre caractéristiques individuelles et caractéristiques du travail devrait être moins prégnante et l'attention du conseiller se porter davantage sur les motivations, la compréhension et l'acceptation de soi du client, la relation entre conseiller et client. Après la guerre, l'étude des différences individuelles se poursuit mais apparaît, au début des années cinquante, le courant développementaliste avec notamment Ginzberg, Roe et Super. L'approche développementale a influencé les pratiques d'orientation et de conseil en renseignant sur les stades de développement, les passages d'un stade à l'autre, certains processus du choix vocationnel. En 1990, Zunker (*ibid.*, p. 13) relève, depuis les quinze années précédentes, une tendance plus humaniste et existentielle dans les travaux sur l'orientation qui accorde plus de place aux différentes sphères de vie et une position plus significative à l'individu dans la société. L'influence de la psychologie cognitive est bien entendue présente et s'exprime notamment dans les travaux récents sur les représentations des professions, le processus de choix vocationnel et l'autorégulation des comportements (théorie sociale cognitive).

Guichard (2005a) propose l'esquisse d'un cadre théorique de la construction de soi comme fondement des pratiques en orientation. Pour cet auteur (*ibid.*, p. 282), « les questions d'orientation sont d'abord des questions de société » qui donnent lieu à des pratiques dont les fins sont relatives au développement de la personne humaine. Le passage des questions sociétales aux pratiques nécessite une construction théorique pertinente. Pour ce faire, Guichard convoque trois types d'approches : sociologique, cognitive, dyna-

1. En France, en 1905, édition de l'*Échelle métrique d'intelligence* de Binet, premier test d'intelligence. Première édition du *Strong Vocational Interest Blank* en 1927 aux USA.

mique-sémiotique. L'auteur retient comme principaux déterminants sociétaux : la valorisation de l'individu, la centralité du travail et l'incertitude de l'avenir. Les structures cognitives permettant le traitement de l'information sur soi dépendent pour partie de « l'offre identitaire » faite à un moment donné par la société. Elles sont utilisées par l'individu pour développer son propre concept de soi. Nous présentons dans ce chapitre des travaux précisant ces déterminations sociales et psychologiques et certaines de leurs articulations.

1.2 Situation actuelle française

La plupart des travaux sur l'orientation concernent des adolescents scolarisés. Guichard et Huteau (2001, p. 16) soulignent l'importance du système éducatif dans ce domaine en rappelant la place capitale des évaluations des enseignants dans le processus d'orientation des jeunes Français au sein d'un système scolaire unifié qui organise l'orientation autour d'un dialogue entre familles et enseignants (voir aussi l'encadré de Jean Guichard dans ce chapitre). « La réflexion sur la psychologie de l'orientation professionnelle des adultes est récente » (Huteau, 1996, p. 115). Huteau attribue cette évolution à deux raisons principales : l'augmentation de la mobilité professionnelle et celle de la part d'autonomie laissée aux acteurs sociaux. Les adultes sont, bien davantage que par le passé, confrontés à des changements importants dans leur parcours professionnel. L'évolution culturelle – rejet des modes de gestion autoritaires de la vie sociale, développement de l'individualisme et du travail féminin – a des conséquences sur les types de problèmes d'orientation et la façon de les aborder. Et ce, dans un contexte de l'emploi marqué par une série de facteurs comme « augmentation de la pression au travail, diminution de la sécurité de l'emploi, augmentation de la nécessité de se recycler pour s'adapter, augmentation de l'inégalité des revenus, distribution inéquitable de l'emploi, etc. » (Roques, 2004a, p. 73.)

Dans sa présentation de l'orientation professionnelle, Dubar (1996) reprend la distinction faite par Naville (1945) entre une signification sociologique et une signification psychologique de l'orientation. Dans la première perspective, orienter revient à répartir les entrants sur le marché de l'emploi selon des critères qui tiennent souvent de la reproduction sociale (les déterminismes d'appartenance de classe sont alors dominants). Dans la seconde, l'orientation renvoie au « choix personnel d'une voie professionnelle en fonction de ses préférences et aspirations » (*ibid.*, p. 125). Selon Dubar, les deux perspectives sont vraisemblablement incompatibles à l'époque où écrivait Naville.

Il en va autrement aujourd'hui. Non pas que la sélection sociale à l'école et sur le marché du travail ait disparu, loin s'en faut, mais parce que les mécanismes de cette sélection ont changé et font de plus en plus appel à l'activité des sujets et à leur *mobilisation subjective*. L'école est devenue une école de masse et

l'orientation est devenue d'abord scolaire. Le marché du travail s'est segmenté, complexifié et son accès est devenu plus long, plus difficile mais aussi plus investi subjectivement. [...] Occuper un emploi implique aujourd'hui, de la part des salariés, un « choix positif », enraciné dans sa biographie, une transaction réussie entre son projet de carrière et le projet économique de la firme. Les deux définitions précédentes [définitions sociologique et psychologique de l'orientation] devraient donc en principe, s'articuler entre elles : il ne suffit pas de sortir de telle ou telle filière pour être embauché dans tel ou tel emploi, il faut aussi montrer qu'il correspond à un engagement subjectif¹.

Ibid., p. 125.

Dubar (*ibid.*, p. 126) indique que trois transformations des cycles de vie professionnelle ont eu une incidence sur l'évolution de la problématique de l'orientation professionnelle. D'abord, l'allongement de la scolarité marqué par la complexification du système scolaire et le renforcement de sa fonction de préparation à la vie professionnelle. Ensuite les modes de gestion de l'emploi qui font une place toujours grandissante à la flexibilité et aux mobilités contraintes :

Changer d'emploi, avec ou sans chômage mais avec formation, est en train de devenir la norme qui étendra la flexibilité au cycle de vie lui-même. Cette « flexibilité temporelle » supposera, pour être vécue positivement, des capacités et des institutions *d'orientation continue* qui sont loin d'être acquises aujourd'hui.

Ibid., p. 127.

Enfin le travail lui-même se transforme avec la structure des qualifications (moins d'emplois faiblement qualifiés, augmentation des emplois de service qualifiés, développement de la polyvalence...) et la *mobilisation subjective* des salariés associée à une gestion des ressources humaines selon le modèle de la compétence. L'emploi, parallèlement, se transforme aussi, s'organisant de façon durable selon les trois pôles des emplois stables, des emplois précaires et des exclus. « Ces phénomènes ont ainsi généré une *perte de centralité du travail dans la société française* qui brouille profondément les repères professionnels et constitue un facteur de *désorientation* des individus. [...] Ainsi se multiplient les situations de *ruptures professionnelles* dans les cycles de vie qui sont souvent l'occasion de changements identitaires vécus négativement » (*ibid.*, p. 128). Roques (2003, 2004a, 2004b) souligne

1. Notons que l'articulation entre ces deux approches, et qui est à réaliser par les chercheurs et les praticiens de l'orientation, évoque fortement l'articulation entre niveaux d'analyse en psychologie sociale, notamment les niveaux positionnel (pour l'approche sociologique) intra et interindividuel-situationnel (pour l'approche psychologique) décrits par Doise (1982). Dans ce chapitre (section 2.4.5), nous verrons que certains travaux comme ceux de Beauvois offrent aussi une analyse de niveau idéologique des pratiques d'orientation.

cependant que les vécus de la situation de chômage sont multiples et qu'il faut se référer à un ensemble complexe de variables intra-individuelles mais aussi de rapports entre groupes sociaux pour en appréhender la dynamique.

Guichard (1997a) prend deux exemples de l'évolution des pratiques d'orientation en liaison avec l'évolution du contexte social : l'orientation tout au long de la vie et l'émergence en France de conceptions éducatives en orientation. Si par le passé, on pouvait considérer que l'orientation prenait place dans la préparation du début de la vie active, ceci n'est évidemment plus vrai quand l'individu se trouve devoir gérer plusieurs phases de transitions importantes dans sa vie professionnelle. Guichard identifie deux principales causes à ce phénomène : la transformation de l'organisation du travail moins structurée selon des métiers aux compétences clairement établies et l'imprévisibilité des évolutions à venir. « L'intervention qui apparaît pertinente dans le contexte d'aujourd'hui est de préparer le jeune, dès l'école, à ces multiples transitions qu'il devra vivre » (*ibid.*, p. 14).

Avec l'évolution de l'organisation du travail et du marché de l'emploi, on comprend que l'orientation devient un enjeu crucial pour tous ceux qui ont à mener une vie professionnelle. Quand on observe qui sont les principaux acteurs professionnels actuels de l'orientation en France, il est flagrant que leurs prestations ne concernent pas exclusivement les jeunes en recherche d'une première insertion professionnelle. Quelques chiffres sont disponibles, concernant les personnels des fonctions orientation et insertion dans le service public et les structures associatives. Environ 5 000 conseillers d'orientation psychologues (Bernaud, Cohen-Scali et Guichard, 2007, p. 134) œuvrent dans les CIO (Centres d'Information et d'Orientation). Près de 900 psychologues de l'Association pour la Formation Professionnelle des Adultes ont désormais rejoint les quelques 19 000 conseillers emploi de Pôle Emploi (*Le Monde*, édition du 16 novembre 2010). Environ 6300 conseillers travaillent dans des Missions Locales et des Permanences d'Accueil, d'Information et d'Orientation (Bernaud *et al.*, 2007, p. 135). On trouve sur le site de la Fédération Nationale des Centres Interinstitutionnels de Bilans de Compétences mention de plus de 250 centres. En outre, la fonction orientation dans les organisations a ses propres opérateurs internes mais fait aussi appel à des officines privées prestataires de services dans le domaine de la gestion des ressources humaines et à certains opérateurs précités du service public. Nous fermerons cette section sur le thème de l'orientation dans l'entreprise.

Pour Bernaud *et al.* (2007, p. 137), le conseil en carrière s'est développé dans les organisations du secteur commercial à partir des années 1990. Il s'inscrit dans une démarche de management des ressources humaines au sein de l'entreprise souvent déclinée sous forme d'actions individualisées. Un des objectifs fréquemment affichés est d'apporter une aide à ceux qui se trouvent confrontés au risque de parcours de plus en plus incertains et chaotiques. Les auteurs ont recours au terme de néo-conseillers pour désigner les professionnels œuvrant dans ce secteur, groupe difficile à décrire précisément par

manque de recherche et comprenant les personnels exerçant des fonctions de coach dont l'effectif pourrait atteindre 2 000 individus.

Avec d'autres, Dugué (1996, p. 264) constate que l'orientation en entreprise intervient malheureusement souvent dans des conjonctures où plane l'ombre du licenciement. Elle distingue trois grandes tendances dans les processus encadrant la « guidance des trajectoires » :

- les plans sociaux (avec l'arsenal des mesures allant des préretraites au licenciement) ;
- le diptyque sélectivité (embauche, licenciement)/mobilité ;
- la mise en place de dispositifs de transition professionnelle, partiellement financés par l'État, pour accompagner la politique de mobilité forcée et aider à la réinsertion.

À partir des années quatre-vingts, l'orientation s'opère désormais de façon explicite et s'intègre à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui articule « l'appel à la dynamique des salariés invités à développer des projets et à devenir acteurs de leurs évolutions professionnelles, l'évolution des politiques de rémunération et de promotion, les transformations des organisations, supposées devenir qualifiantes, et le recours aux formations » (*ibid.*, p. 268). Pour l'auteur, on dispose de peu de données objectives sur l'infléchissement des itinéraires professionnels amené par les nouvelles formes de gestion du personnel mais la conjonction de l'orientation avec des procédures pouvant mener à l'exclusion présente le risque fort d'une réaction de retrait et de démobilité du salarié. Ajoutons à cette difficulté celles mentionnées par Loss (2003, pp. 246-247) : personne au sein de l'entreprise n'a une vue d'ensemble des parcours de mobilité, les emplois sont devenus multiformes et leurs contours ne peuvent être définis avec précision.

Parlier (1996a) a établi une typologie des contextes organisationnels de l'orientation. Dans la première situation type, il s'agit d'accompagner le personnel d'entreprises du secteur concurrentiel présentant une tendance lourde à la réduction d'effectifs. Dans une seconde situation-type, l'orientation a pour fonction de faciliter le redéploiement interne de personnels dans le cas d'entreprises où existe une relative sécurité d'emploi (notamment secteur public). Dans une troisième situation type, l'orientation participe à l'effort de la gestion des ressources humaines de maintenir attractive l'appartenance organisationnelle de certains personnels auxquels l'offre de mobilité (notamment ascendante) pourrait sembler décevante. Des conseillers en développement professionnel sont mis à disposition de techniciens porteurs d'une expertise essentielle pour l'entreprise afin d'aider ceux-ci à construire une carrière basée, par exemple, sur l'approfondissement de l'expertise plutôt que sur des responsabilités hiérarchiques. Les entreprises de la quatrième situation type souhaitent une fonction orientation qui prend place dans une stratégie globale de la gestion des ressources humaines, la mobilité

étant alors un moyen de favoriser les échanges et la cohésion sociale et d'élever le niveau de compétence. Les fonctions possibles de l'orientation par rapport au dispositif de mobilité relevées par Loss (2003, p. 252) trouvent leur place dans cette typologie (à l'exception de la première situation-type quand il s'agit de mobilité externe contrainte comme un plan de licenciement) : remobiliser les candidats écartés lors de recrutements internes, stimuler les salariés immobiles, alimenter un vivier de candidats au changement professionnel. Notons aussi que, contrairement à ce qu'il a pu faire avec les contextes organisationnels de l'orientation, Parlier (1996*b*, pp. 433-434), devant leur diversité, renonce à établir des profils-types des conseillers d'orientation en entreprise. Loss (2003, p. 249) propose deux familles de prestations tout en reconnaissant que la séparation entre les deux est rarement nette. Dans le bilan professionnel, le rôle du conseiller est directif (c'est lui qui apporte la réponse) et on s'en tient aux données strictement professionnelles. Dans le bilan d'orientation, la non directivité est associée à la prise en compte d'éléments personnels comme intérêts ou motivations.

En conclusion de sa présentation de l'orientation dans l'entreprise, Parlier (1996*a*, p. 354) nous livre une vision plus positive que celles mentionnées plus haut dans cette section :

Les deux partenaires que sont l'entreprise et le salarié ont un rôle distinct à jouer en matière de mobilité. Le salarié a la responsabilité de son propre parcours professionnel, il reste vigilant sur ses propres compétences, il s'informe sur les possibilités offertes par le marché du travail. L'entreprise est garante de la fluidité de son marché du travail, elle met en place des dispositifs, des règles afin d'organiser toutes les formes de mobilité. Les deux partenaires sont conjointement responsables de l'employabilité, c'est-à-dire des conditions permettant, à tout moment, de changer d'emploi, à l'intérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions acceptables.

En France la situation est caractérisée par l'environnement juridique de certaines activités de conseil. La loi du 31 décembre 1991 sur la formation continue institue le droit pour tous les salariés (sous certaines conditions d'ancienneté) de réaliser un bilan de compétences, droit dont disposent aussi les demandeurs d'emploi. Pour Lemoine (2003, p. 19), « le bilan de compétences est un dispositif officiel et labellisé, accessible à toute personne travaillant ou cherchant du travail, lui permettant de faire le point sur ses compétences, d'identifier ses possibilités avec un conseiller et de construire un projet professionnel ou personnel avec ou sans formation préalable ». Après d'autres textes sur la validation de l'expérience professionnelle, la loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 prévoit la validation des acquis de l'expérience (VAE) pour l'obtention de tout ou partie d'un diplôme. La VAE s'inscrit dans une continuité relevant de la formation continue, de l'éducation permanente, du bilan de compétences, de la formation tout au long de la vie, de la formation professionnelle (Aubret, 2005, p. 14).

Le contexte social français est aussi marqué par la perception d'injustices et d'inégalités touchant diverses catégories de personnes dans la sphère du travail ou du non-travail comme les jeunes (on l'a vu en 2006 avec la mobilisation contre le Contrat Première Embauche), particulièrement ceux des cités-ghettos (crise des banlieues fin 2005), les travailleurs pauvres, les précaires, les chômeurs, etc. Citons encore les discriminations à caractère raciste ou sexiste. Selon Dubet (2006, p. 10), pour appréhender cette situation, il faut croiser injustices sociales objectives et subjectives. Sur le versant objectif, « nous vivons un retournement de conjoncture avec le creusement de certaines inégalités, l'exclusion et la fragilité d'une grande partie de la population » (*ibid.*). Sur le versant subjectif, les enquêtes montrent que les individus sont particulièrement sensibles à ces injustices et inégalités et il est même vraisemblable qu'ils le soient de plus en plus (*ibid.* p. 11). Ces constats invitent à la lecture attentive des travaux des psychologues sociaux sur la stigmatisation (par exemple, Roques, 2004b ; Croizet et Leyens, 2003).

Dubar (1996, p. 123) note que l'orientation des adultes ne constitue toujours pas en France « un ensemble de pratiques autonomes et coordonnées ». Bernaud *et al.* (2007) estiment que la situation du conseil en France est paradoxale car la profession et la recherche apparaissent insuffisamment structurées en regard des besoins importants. La demande sociale a entraîné un accroissement du nombre de conseillers. Ceux-ci n'ont pas le sentiment d'appartenir à une même profession, ils ne sont pas toujours correctement formés ni suffisamment encadrés, leurs modèles de référence sont divers. Il y a un réel besoin pour la profession de s'organiser à partir d'un corpus commun de théories et de pratiques qui pourrait s'apparenter à la *counseling psychology* des Anglo-Saxons.

Poursuivons cette contextualisation de l'orientation et du conseil en parcours professionnel avec trois exemples concrets.

1.3 Trois exemples de situations concrètes

1.3.1 Orientation, insertion professionnelle d'un jeune sans qualification

Marie B., après un Master 2 de psychologie du travail et des premières expériences comme formatrice auprès de personnes en recherche d'emploi, occupe un poste de conseiller en insertion auprès des jeunes dans une permanence d'accueil, d'information et d'orientation (PAIO). Sa mission principale est d'amener des jeunes en difficulté à progresser dans leur parcours d'insertion professionnelle. Marie B. mène conjointement un travail d'élaboration de projet avec le jeune et de contacts avec l'environnement éducatif et professionnel. Elle tâche de déceler les opportunités d'interactions fructueuses entre ces trois composantes pour amorcer des trajectoires professionnelles qu'elle espère consistantes et génératrices de satisfactions pour les différents interlocuteurs.

Ainsi a-t-elle opéré récemment avec Antoine, 19 ans, venu la consulter pour « trouver sa voie dans le monde professionnel ». Après avoir obtenu le BEPC en fin de troisième, Antoine a trouvé une place d'apprentissage comme plâtrier peintre et obtenu son CAP. Il a ensuite commencé à travailler chez un artisan qui n'a pu le garder pour des raisons économiques. Ne retrouvant pas d'emploi dans le secteur de sa qualification, il a ensuite effectué à plusieurs reprises des travaux saisonniers comme ouvrier agricole, plongeur ou serveur. Cependant ces contrats à durée déterminée ne lui permettent pas de subvenir seul à ses besoins ; il aimerait bien trouver quelque chose de plus stable mais il ne sait pas comment s'y prendre. Un ami, dans la même situation, lui a parlé de la PAIO, et il est venu voir si on pouvait lui donner des informations.

Dans le premier entretien, Marie B. a d'abord écouté Antoine indiquer les motifs de sa visite et pris connaissance de son parcours antérieur. Elle lui a ensuite précisé le mode de fonctionnement de la PAIO et sa façon à elle de travailler avec les jeunes en insistant sur le fait qu'il ne fallait pas tout attendre de la structure mais que diverses possibilités étaient envisageables pour aider Antoine à y voir plus clair et à entamer des démarches. Elle demande ensuite à Antoine s'il a quelque idée de professions qui lui plairaient. En fait, Antoine hésite beaucoup, il ne sait pas très bien ce qui lui conviendrait. Il voudrait changer surtout car les expériences professionnelles qu'il a vécues jusqu'alors lui laissent de mauvais souvenirs. Dans son entourage, il connaît deux jeunes, de quatre ou cinq ans ses aînés, avec un travail stable qui semble leur apporter des satisfactions : l'un est vendeur de produits financiers, l'autre est réparateur de matériel électroménager. Les deux métiers lui plairaient bien mais il se demande s'il a les qualités relationnelles pour être vendeur et si les connaissances à acquérir pour devenir réparateur ne sont pas trop difficiles. Marie B. propose à Antoine de participer à une plate-forme d'orientation (financée par le conseil régional et organisée par un centre de formation) au cours de laquelle il pourra construire un projet.

Au cours de cette plate-forme de deux mois, Antoine a l'occasion, avec des formateurs spécialisés et des psychologues, de mieux se connaître personnellement et professionnellement grâce à diverses évaluations. Les échanges en sessions collectives lui apportent beaucoup en lui permettant de se situer par rapport à d'autres jeunes. L'idée de travailler dans la vente est écartée car ses intérêts et son profil sont assez éloignés de ceux d'un vendeur. En revanche les intérêts pour le domaine pratique incitent les formateurs à l'encourager à chercher un stage dans une entreprise où il pourra se rendre compte de la réalité du métier de réparateur en électroménager. Antoine trouve assez vite un stage de deux semaines dans le service après-vente d'une société de grande distribution puis un autre stage de la même durée chez un artisan. Les deux maîtres de stage formulent des avis favorables. Antoine trouve le travail intéressant et se sent à l'aise dans ce milieu professionnel. Les résultats des tests de raisonnement, de connais-

sances et de niveau scolaire incitent à un pronostic favorable pour une formation en électricité ou en électromécanique.

Antoine, après la plate-forme d'orientation, a un nouvel entretien avec Marie B. à la PAIO. Marie B. fait le point avec Antoine et l'informe qu'une formation permettant l'accès au métier de maintenicien en biens électrodomestiques est organisée prochainement par la chambre de commerce et d'industrie car le bassin d'emploi offre quelques opportunités dans ce domaine. Ensemble ils envisagent les conséquences d'un tel choix. Antoine n'avait pas pensé reprendre une formation de plusieurs mois, ni de devoir travailler de nouveau des matières « théoriques ». Marie B. lui conseille de bien réfléchir et d'aller se renseigner précisément sur les conditions de la formation et sur les débouchés éventuels. Au cours de l'entretien suivant, il s'avère que le projet a mûri pour Antoine et que cette solution lui paraît actuellement la meilleure. Marie B. trouve convaincante la détermination d'Antoine pour cette entrée en formation et celui-ci décide de se présenter à la sélection pour l'entrée en formation.

1.3.2 Orientation, conseil en parcours de carrière au sein d'une entreprise

Bernard M., après un master de psychologie du travail, a travaillé quelque temps en cabinet de conseil en ressources humaines puis a intégré le service personnel au siège social d'une importante société de services. Depuis plusieurs mois il participe à un groupe de pilotage composé de membres de la direction des ressources humaines et de responsables opérationnels travaillant sur la mise au point d'un dispositif d'aide à la mobilité interne. L'équipe dirigeant la société, pour des raisons stratégiques, souhaite encourager la mobilité interne, il convient donc que celle-ci s'opère de façon satisfaisante pour les candidats. Le groupe de pilotage a demandé à Bernard M., seul de ses membres à être psychologue de formation, d'établir un rapport de préconisations d'ordre psychosociologique afin que le dispositif à concevoir permette d'atteindre ces objectifs. Dans ce rapport, Bernard M. a d'abord souligné l'importance de l'information sur les différentes opportunités de mobilité, à commencer par la connaissance des différents métiers et filières. Puis il a rappelé que le processus de décision de carrière fait intervenir des facteurs stratégiques et affectifs. Pour s'engager dans une démarche de mobilité, un collaborateur doit penser que sa situation devrait à terme s'en trouver améliorée et ne pas percevoir trop de risques inhérents à sa candidature. Ce type de décision étant difficile à prendre pour le collaborateur et revêtant une importance capitale pour l'entreprise, le dispositif devrait comporter des séquences facilitant l'échange entre individu et structure afin que l'enjeu ne nuise pas à la qualité du lien social au sein de l'entreprise. Enfin il convient que les conditions matérielles (déplacement, reprise d'ancienneté...) ne soient – *a minima* – pas dissuasives pour la mobilité.

Le groupe de pilotage intègre ces préconisations à l'élaboration du dispositif. L'information sur les opportunités de mobilité sera développée dans les différents services et par la voie de différents supports de communication interne (journal, intranet...). Décision a été prise de mettre en place un réseau interne de conseillers professionnels pour accompagner les décisions de mobilité des collaborateurs. Ces conseillers informeront les personnes pouvant être intéressées par une mobilité. Ils recevront donc une formation spécifique sur les métiers et filières de la société et seront en permanence au fait des postes à pourvoir. Bernard M. qui a en charge la conception et l'organisation de cette formation prévoit, outre cette parfaite connaissance du tissu professionnel interne, de doter les futurs conseillers professionnels de notions de psychologie organisationnelle portant notamment sur la prise de décision vocationnelle, la carrière, les résistances au changement, la motivation... Un effort particulier de communication sera fait pour la présentation de cette fonction ; elle doit être perçue par chacun comme une aide proposée au collaborateur, sans qu'il y ait de confusion avec les dispositifs d'évaluation et de sélection déjà existants (procédures de recrutement, entretiens d'appréciation annuels...).

Bernard M. a également participé activement à l'élaboration d'un document d'aide à la préparation d'une décision de changement professionnel. Ce document très didactique présente l'ensemble des démarches à effectuer, des réflexions à mener, des outils de ressources humaines disponibles, des aides dont peuvent bénéficier les collaborateurs.

Parmi ces aides possibles figure le bilan de compétences. Certains collaborateurs peuvent en effet ressentir le besoin de mener une réflexion approfondie sur leurs compétences, leurs potentialités, leur projet professionnel et ce, d'une façon indépendante vis-à-vis de la société. Des conventions tripartites sont alors signées entre collaborateur, entreprise et organisme de bilan de compétences pour mener à bien cette opération. Le paragraphe suivant décrit un de ces bilans.

1.3.3 Bilan de compétences

Patrick L. est entré dans la société dont il vient d'être question il y a dix ans avec un BTS d'informatique et occupe depuis un poste dans le service développement et maintenance informatique. Dans l'entreprise, la tendance est plutôt à la réduction des effectifs dans ce secteur. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences prévoit en revanche un développement des effectifs dans les emplois en contact direct avec la clientèle. Patrick L. s'interroge sur l'évolution de sa carrière. Son travail actuel lui convient bien mais d'une part il craint de s'en lasser au bout de quelques années, d'autre part, ne sachant pas comment l'organisation du service peut évoluer, il préfère se montrer pro-actif et anticiper sur les changements qui ne manqueront pas de survenir.

Il a donc pris rendez-vous avec un conseiller professionnel qui lui a fourni des informations détaillées sur différentes fonctions qui peuvent être accessibles, par mobilité interne à partir du poste actuel de Patrick L. Il y a notamment des opportunités dans la fonction de conseiller clientèle qui requiert d'associer des compétences techniques pour élaborer des solutions apportant satisfaction au client, des compétences commerciales pour développer les contrats existants et en apporter de nouveaux, des compétences de gestionnaire pour le suivi des dossiers. Patrick L. a étudié avec soin la fiche de poste. Si l'ajustement de ses compétences techniques pour le poste de conseiller clientèle lui semble à sa portée, il doute de ses capacités d'adaptation aux aspects commerciaux car il n'a aucune expérience en la matière. Il lui semble bien, dans sa vie extra-professionnelle, qu'il a une certaine aisance relationnelle, qu'il sait se montrer persuasif et tenace mais ces indices lui semblent bien insuffisants pour prendre une décision de cette importance. Patrick L. hésite d'autant plus qu'une évolution vers une autre fonction associant compétences techniques et de gestion paraît aussi envisageable mais avec des perspectives de carrière moins attractives. Pour sa décision, il a besoin d'informations plus précises à la fois sur lui-même et sur les réalités du poste. Il prévoit de rencontrer des collègues conseillers clientèle pour en savoir plus sur le métier. Il est aussi convenu avec le service des ressources humaines qu'il fera un bilan de compétences pour se déterminer par rapport à ce projet.

Au centre de bilan de compétences, Patrick L. rencontre Sylvie A., psychologue du travail conseiller bilan. Celle-ci, dans le premier entretien, vérifie que Patrick est bien au courant de ce qu'est un bilan de compétences puis lui propose un plan de travail sur la base des interrogations formulées par Patrick L. Lors du second entretien, le bilan se poursuit par la description du parcours professionnel de Patrick L. et par la passation d'outils psychométriques (inventaires d'intérêts, questionnaires de personnalité). La troisième entrevue consiste en une investigation approfondie, selon des techniques spécifiques, des compétences professionnelles et extra-professionnelles que Patrick L. a exprimées dans diverses situations. Le but de Sylvie A. est d'identifier des compétences qui pourront être utiles en situation commerciale puisque c'est la principale interrogation de Patrick L. et de situer ces éventuelles compétences parmi les construits personnels, les valeurs qui étayent le projet de vie et le projet professionnel de Patrick L. Celui-ci rencontre ensuite un professionnel de l'évaluation des commerciaux pour effectuer un bilan comportemental par des mises en situations choisies pour leur proximité avec celles que rencontre un conseiller clientèle de la société de Patrick L.

Sylvie A. rencontre de nouveau Patrick L. pour lui présenter les résultats détaillés des séquences précédentes en prenant bien soin de vérifier que ces informations sont perçues par Patrick L. comme des indices à intégrer de façon circonstanciée dans l'évaluation de son projet. En fait les résultats sont

globalement en adéquation avec le projet, que ce soit en termes d'intérêts, de valeurs, de personnalité ou de potentiel comportemental. Certaines compétences seront à développer à l'aide d'une formation. Pour préparer l'entrevue suivante, Sylvie A. demande à Patrick L. de bien réfléchir à ces différents résultats et aux enjeux que représente pour lui de candidater pour un poste de conseiller clientèle. Lors de cet avant-dernier entretien, Sylvie A. et Patrick L. reprennent point par point les coûts et bénéfices pouvant être attendus de la décision. Il ressort de cette investigation sur les motivations à mettre en œuvre le projet que l'interrogation majeure concerne désormais les répercussions sur la vie familiale d'un éventuel déplacement géographique. Comme le dit Patrick L., il s'agit alors d'une décision à prendre au sein de la cellule familiale. La dernière entrevue consiste en la mise au point du document de synthèse que Patrick pourra, s'il le juge utile, communiquer aux services concernés de sa société, par exemple pour accompagner son dossier de candidature à un poste de conseiller clientèle (ou à un poste de gestionnaire, puisque le bilan de compétences a révélé aussi de bonnes aptitudes dans ce domaine).

2 Principes fondateurs des actions du psychologue du travail

Dans cette partie, nous présentons des éléments théoriques et scientifiques qui inspirent ou pourront inspirer (pour les plus récents) les pratiques des psychologues du travail dans le champ du conseil en parcours professionnel. Ces principes et ces connaissances sont issus, pour une bonne part, des travaux menés, depuis la fin du siècle dernier, en psychologie vocationnelle et de carrière. Nous évoquerons surtout les développements récents de la recherche scientifique qui ont déjà marqué les pratiques ou qui nous semblent susceptibles de le faire.

Nous avons organisé cette partie du chapitre de façon que chaque section corresponde à peu près à une des phases du travail du conseiller. Dans la plupart des cas en effet, celui-ci devra s'informer sur les caractéristiques du travail (section 2.1), sur celles du bénéficiaire et de leur adéquation avec les caractéristiques du travail (section 2.2), il s'enquerra de la façon dont le bénéficiaire perçoit la situation (section 2.3), tâchera d'évaluer les principaux processus psychologiques en jeu dans l'interaction dynamique individu/environnement (section 2.4), il interviendra de façon circonstanciée en fonction de l'ensemble de ces paramètres et selon des techniques particulières (section 2.5).

Habituellement, on trouve dans des ouvrages de synthèse, une présentation par courants de pensée ou types d'approche des phénomènes vocationnels. Ainsi Hackett et Lent (1992) distinguent les théories de l'interaction

personne-environnement, les approches développementales, les modèles sociaux cognitifs. Dans les travaux sur l'interaction, Hackett et Lent (*ibid.*, p. 420) placent ceux qui ont pour objet la mise en correspondance des caractéristiques individuelles et des caractéristiques du travail. Nous en traitons, pour notre part, dans les deux premières sections de cette partie consacrées à l'analyse du travail et à l'étude des prédicteurs. Hackett et Lent situent aussi comme centrées sur l'interaction personne-environnement les conceptions de Holland (1973) qui ont produit la célèbre typologie RIASEC¹ que nous évoquerons à plusieurs reprises. Super (1953) et Gottfredson (1981) sont les deux auteurs principaux cités par Hackett et Lent dans le courant développemental : nous reviendrons sur certaines conceptions de ces auteurs surtout dans la section consacrée aux représentations de soi et de l'avenir. Les conceptions de Bandura (1980, 1986, 1997) inspirent le courant social cognitif qui connaît actuellement un important développement en psychologie vocationnelle et de carrière ; nous leur faisons un large écho dans les sections 2.3, 2.4 et 2.5. Zunker (1990) place parmi les courants de recherche principaux celui de la prise de décision en y associant, comme le font Hackett et Lent (1992) ou Bujold (1989) l'approche sociale cognitive essentiellement représentée, à l'époque, par les travaux de Krumboltz (1979). Dans la section 2.4 consacrée aux processus, nous évoquerons celui de la prise de décision vocationnelle.

Une autre catégorie de travaux généralement retenue dans les ouvrages de synthèse sur le conseil vocationnel et de carrière est celle concernant les facteurs socio-économiques et culturels. Les effets du genre et de l'appartenance ethnique ou culturelle sont particulièrement étudiés. Pour Hackett et Lent (1992, p. 438), « il semble qu'il y ait un accord sur le fait que le genre, l'ethnie, l'éducation familiale, le niveau professionnel, le statut socio-économique sont des déterminants importants, mais probablement indirects, des comportements et choix des femmes relatifs à leurs accomplissements professionnels ».

Le thème de ce chapitre est vaste et se trouve à l'intersection de nombreuses approches différentes. Il serait vain de prétendre, dans ce cadre, à une exhaustivité qui nous condamnerait à un examen exagérément superficiel des concepts et des pratiques. La sélection opérée pour tenter de dégager des tendances actuelles, relève, la plupart du temps, du constat ou de la démonstration logique. Cependant, certains développements, comme ceux relatifs aux conceptions de Bandura, par l'importance relative qui leur est accordée,

1. Pour Holland, il est possible de décrire les personnalités et les environnements professionnels selon les mêmes six types : réaliste, investigateur, artistique, social, entreprenant, conventionnel. Le comportement de l'individu résulte de l'interaction entre la personnalité et l'environnement. La congruence entre type de personnalité et type d'environnement favoriserait notamment la satisfaction de l'individu (nous faisons ici ce rappel car nous ne reviendrons pas sur ces aspects de la théorie de Holland).

portent la marque de nos propres orientations théoriques. Le lecteur, averti de cette option délibérée, pourra se reporter aux documents de synthèse et spécialisés – par exemple ceux cités en bibliographie – pour approfondir ou diversifier ses connaissances.

2.1 *Analyse du travail*

Plus que d'autres professionnels du champ des ressources humaines, le psychologue du travail se réfère aux caractéristiques de la situation de travail pour guider ses interventions. Sans doute parce que lui-même a acquis, de par sa formation et son expérience, des compétences pour effectuer une analyse du travail et en utiliser les résultats. Sans doute aussi car il sait que cette référence aux différentes composantes du travail est incontournable pour exercer correctement son métier. Ceci est vrai, bien sûr, dans le domaine du conseil en parcours de vie professionnelle, même si l'analyse du travail s'effectue souvent alors selon des modalités spécifiques.

2.1.1 *Finalités de l'analyse du travail*

À quoi sert l'analyse du travail pour le conseil en parcours de vie professionnelle ? Principalement à repérer les caractéristiques personnelles requises pour tenir un poste ou une fonction. L'établissement d'une liste et d'un descriptif de ces caractéristiques permettra d'étayer la prise de décision en matière de carrière. Plusieurs cas de figure se présentent, notamment selon que le travail analysé est celui auquel se destine éventuellement le bénéficiaire de la prestation de conseil ou selon qu'il s'agit d'un poste qu'il a tenu précédemment. Les finalités sont différentes.

Si on étudie un poste de travail prévu dans le projet, on cherche à répondre à la question : « Le bénéficiaire présente-t-il les caractéristiques requises ou est-il susceptible de les acquérir ? » Le type de caractéristiques requises sera déterminant pour les décisions. Si l'écart entre le profil individuel et celui pour tenir le poste concerne des aptitudes, généralement considérées comme peu évolutives, le pronostic d'adaptation, de faisabilité du projet ne sera pas le même que pour un écart en termes de connaissances ou de compétences. Celles-ci pouvant être acquises, la question centrale pour l'orientation portera alors sur l'accès aux expériences ou aux formations favorisant ces acquisitions.

L'analyse du travail porte souvent aussi sur les activités passées de la personne conseillée, toujours pour repérer les qualités requises par ces activités mais cette fois pour les détecter et en apprécier le niveau chez le conseillé (en bilan de compétences ou en VAE par exemple). En effet, si le poste a été occupé de façon satisfaisante, on peut raisonnablement penser que les qualités requises étaient présentes chez le conseillé. Il s'agit de reprendre les expériences et d'en extraire des informations significatives

pour établir le profil de celui ou celle qui les a vécues. Ces informations, parmi d'autres, pourront être rapprochées des caractéristiques requises par un poste envisagé dans le projet.

Étendons l'analyse de la situation de travail à celle de l'emploi. Cela peut renseigner encore sur des caractéristiques personnelles requises, par exemple opiniâtreté pour des postes particulièrement difficiles d'accès. La prise en compte du marché de l'emploi n'est cependant pas attachée spécifiquement aux interventions du psychologue du travail dans la mesure où elle est pratiquée de façon générale.

L'analyse de la situation de travail porte aussi sur des caractéristiques déterminant le lien individu/organisation. Les valeurs de travail, les conceptions relatives au style de gestion du personnel, les attentes et les besoins d'ordres divers (motivations) comptent parmi celles-ci. Il est souvent nécessaire de les prendre en compte pour apprécier les chances d'adaptation à long terme dans un nouveau milieu professionnel. L'intérêt des questionnaires des ressources humaines pour inclure ce type de variables dans l'analyse du travail devrait être encore accentué dans les années à venir (Visser *et al.*, 1997).

Dans certains cas, l'analyse du travail sera l'occasion de faire évoluer les pré-requis pour accéder à un poste, soit que le poste lui-même change, soit que les représentations collectives du poste évoluent. On peut ainsi découvrir que si jusqu'alors on privilégiait les candidatures d'un certain type pour telle catégorie d'emploi, d'autres profils peuvent aussi s'avérer intéressants. Par exemple, certaines entreprises opèrent, parfois massivement, des reclassements de personnels vers des fonctions jusqu'alors réservées à des « spécialistes » mais dont l'analyse a révélé qu'elles pouvaient, sous certaines conditions, convenir à d'autres profils (techniciens reclassés dans des fonctions commerciales après sélection et formation).

Outre la recherche des caractéristiques individuelles requises par un poste, une autre finalité importante de l'analyse du travail est la diffusion d'informations sur ce poste (Visser *et al.*, *ibid.*). Cette information est notamment à destination de personnes qui envisagent d'exercer leur activité professionnelle à ce poste. En orientation, en conseil de carrière, on accorde un intérêt particulier aux représentations que le consultant a pu développer à l'égard d'activités professionnelles, à ses connaissances relatives à un poste de travail et à la subjectivité qu'il y applique. En effet, ces représentations influencent les choix professionnels de l'individu. Il est souvent opportun de confronter ces représentations à des informations provenant d'autres sources et réputées plus objectives, moins distordues. L'analyse du travail effectuée selon des méthodes scientifiques fournit ce type d'information et aide à apprécier le réalisme des représentations, éventuellement à les faire évoluer.

Dans une entreprise, une gestion des ressources humaines basée sur l'analyse du travail favorise la transparence des affectations du personnel aux

différentes fonctions. S'il est clair aux yeux du personnel que les décisions d'affectation, de promotion sont essentiellement le résultat de la confrontation entre qualités requises et qualités de l'individu, alors les choix de carrière se feront eux aussi plus facilement sur cette base rationnelle.

2.1.2 *Modalités de l'analyse du travail*

L'analyse du travail, dans un contexte de conseil en parcours de vie professionnelle, ne s'opère généralement pas selon les mêmes modalités que dans le conseil en organisation ou en ergonomie. L'observation directe y est plus rare, le recueil indirect d'informations par entretiens individuels et collectifs est préféré, et encore davantage l'étude documentaire. En effet, conseiller et bénéficiaire pourront appuyer leur démarche sur les descriptifs de métiers, de fonctions ou de poste comme les fiches ROME (Répertoire opérationnel des métiers et des emplois) construites pour d'assez vastes catégories de professions ou encore utiliser les référentiels de compétences spécifiques à une entreprise donnée. Quand elles ne sont pas directement mentionnées dans ces documents, certaines caractéristiques personnelles requises peuvent en être inférées.

Différentes catégories de caractéristiques personnelles sont à envisager. Ce sont celles que l'on trouve classiquement dans la littérature consacrée à l'évaluation du personnel. Aptitudes et traits de personnalité appartiennent au registre des caractéristiques individuelles considérées comme relativement stables à l'âge adulte, c'est-à-dire difficilement modifiables par apprentissage, et déterminant partiellement la réussite des comportements professionnels et l'acquisition des compétences. Les compétences constituent une autre catégorie de caractéristiques personnelles comptant parmi les plus usitées dans le monde du travail. Un relatif consensus existe pour dire qu'elles comportent des savoirs et des savoir-faire, autrement dit des connaissances déclaratives et des ensembles de comportements professionnels. Les compétences résulteraient de l'interaction entre caractéristiques personnelles fondamentales (aptitudes, traits de personnalité) et expériences, elles sont donc acquises et éduquables.

La notion de savoir-être est loin de faire l'unanimité comme composante des compétences. Ces compétences génériques traduisent généralement une maîtrise dans les relations interpersonnelles et dans la régulation de ses propres conduites. Il paraît raisonnable de considérer qu'elles sont elles aussi éduquables mais s'apparentent souvent à des caractéristiques fondamentales comme des traits de personnalité (par exemple la sociabilité, le contrôle de soi, l'ouverture aux expériences, l'autonomie, la persévérance comptent parmi les compétences interpersonnelles et sociales du F-JAS2 de Fleishman).

Quand les données documentaires sont insuffisantes ou qu'il importe d'approfondir certains aspects, le psychologue du travail a recours aux personnes qui connaissent le poste ou la fonction pour mieux cerner les qualités requises. Pour l'aider dans cette opération, le psychologue dispose

de questionnaires comme le F-JAS de Fleishman (Fleishman *et al.*, 1992), le F-JAS 2 de Fleishman (Fleishman et Chartier, 1998), le PAQ de Mac Cormick (1998). Ce dernier questionnaire permet une description de poste en termes de comportements desquels on peut inférer les caractéristiques individuelles requises, le F-JAS et le F-JAS 2 aident directement à déterminer, respectivement, les aptitudes (cognitives, psychomotrices, physiques, perceptives) et les compétences interpersonnelles et sociales requises.

Pour analyser le travail, la méthode la plus utilisée est l'entretien (qui peut être utilisé conjointement à d'autres techniques comme les questionnaires). Structurer l'entretien est primordial pour augmenter la fiabilité des informations. La méthode des incidents critiques de Flanagan (1954) fait désormais partie du patrimoine de la psychologie du travail. Elle consiste à centrer l'attention de l'interviewé sur une situation particulière où il a pu effectuer lui-même ou observer des comportements particulièrement efficaces ou particulièrement inefficaces. Le récit de ces événements permet de mettre à jour les comportements favorables et ceux qui ne le sont pas et de repérer les caractéristiques personnelles sous-jacentes à ces comportements. La grille répertoire de Kelly (1959) permet d'accéder aux construits personnels grâce auxquels l'interviewé perçoit la réalité du travail. Les parts objectives et subjectives de ces représentations professionnelles sont également intéressantes pour l'analyste. Plus récemment, Vermersch (1996) a formalisé un type d'entretien directif pour décrire de façon précise les activités professionnelles. Ces trois méthodes peuvent être articulées de façon souple et adaptée à une grande diversité de contextes et leurs avantages respectifs en quelque sorte additionnés (Thomas *et al.*, 1998). Décrivant un incident critique, l'interviewé s'exprime à propos d'une situation hautement significative à ses yeux, donc qui a suscité son attention et l'a amené à mémoriser des informations. L'entretien directif favorise le recueil de cette information avec la précision souhaitée. L'accès aux construits personnels livre la façon de voir du professionnel avec son acuité et ses biais que la structure de l'entretien permet, dans une certaine mesure, de différencier puisque les phases successives de l'entretien sollicitent des informations plus objectives ou plus subjectives. Pour un exposé plus complet des méthodes d'analyse de l'expérience et d'identification des compétences, le lecteur pourra se reporter au chapitre 5 de l'ouvrage de Aubret et Blanchard (2005) sur le bilan personnalisé.

Une modalité particulière de l'analyse du travail en conseil individuel consiste à demander au bénéficiaire de procéder lui-même à l'analyse. Les visées pédagogiques sont évidentes : l'appropriation et l'autonomie dans le processus de décision. Le bénéficiaire, en découvrant par lui-même les différents aspects d'un travail, les intégrera plus facilement à sa réflexion, ceci n'excluant pas, bien sûr, les échanges avec le conseiller. En cherchant lui-même les informations sur le travail, le bénéficiaire développe des compétences pour les choix professionnels. Les techniques d'investigation pouvant être employées par le bénéficiaire sont diverses, allant de la recherche docu-

mentaire à la mise en situation (par exemple stage) en passant par l'entretien avec des tenants du poste étudié. Le conseiller fournit, si besoin, une aide pour l'application de ces techniques.

2.2 *Caractère prédicteur des informations traitées par le conseiller*

Le paradigme prédicteur-critère (ou l'approche trait-critère de performance) a été dominant parmi les référents scientifiques de l'évaluation du personnel à visée de sélection dans les cinquante dernières années (de Wolff, 1993, p. 253). Selon cette approche, il est possible de déterminer, par l'étude scientifique, quelles caractéristiques personnelles (les KSAOs des auteurs anglo-saxons : *knowledge, skills, abilities and other factors*) permettent de prédire les performances professionnelles ultérieures.

La principale critique faite à ce modèle de la prédiction renvoie au caractère mécaniciste de certaines interprétations et pratiques qu'il inspirerait. Les individus ne sont alors pas considérés comme des sujets mais comme les « véhicules » de caractéristiques plus ou moins recherchées pour le poste à pourvoir. Selon de Wolff (*ibid.*, p. 255), le modèle de la prédiction pose au moins cinq principaux problèmes qui restent en débat :

- les critères de performance sont parfois difficiles à définir, particulièrement dans le contexte mouvant des organisations actuelles qui requiert des performances évoluant en permanence ;
- le processus de sélection qui inclut éventuellement les procédures d'accueil et d'intégration dans l'entreprise n'est pas sans effet sur les résultats du travail ;
- d'autres variables personnelles que les traits déterminent les performances, par exemple la motivation ;
- parce qu'elles sont coûteuses, les études de validation sur lesquelles repose l'approche trait-critère ne sont pas toujours réalisables ;
- il y a bien d'autres moyens d'agir sur les performances que la sélection du personnel : la formation, le leadership, la communication, l'organisation du travail, les conditions de travail, etc.

Pour la sélection, ce modèle paraît bien adapté aux situations où les critères sont clairement identifiés et stables et où on dispose d'effectifs et de moyens suffisants pour mener des études de validation. L'approche trait-critère a produit aussi des connaissances générales utilisables, avec certaines précautions, dans un contexte de choix vocationnel, de conseil individuel. Pour Bujold (1989, p. 369), il s'agit en fait du modèle le plus utilisé pour le conseil en orientation. Quoi d'étonnant puisqu'il revient à se demander si diverses caractéristiques évaluées chez le bénéficiaire du conseil mènent à penser qu'il a des chances de réussir dans l'exercice de certaines activités professionnelles ?

Dans cette approche, les caractéristiques personnelles les plus fréquemment étudiées en relation avec des critères professionnels sont les compétences, les aptitudes, les traits de personnalité, les intérêts. Voyons rapidement ce que nous savons aujourd'hui de ce lien prédictif.

2.2.1 *Les compétences*

Chomsky (1971) a introduit le concept de compétence en sciences humaines pour désigner ce qui, chez l'individu, s'actualise par la performance dans une situation donnée (en l'occurrence, pour Chomsky, il s'agit de l'intériorisation d'un système de règles permettant de comprendre et d'émettre des énoncés). Pour Aubret et Gilbert (2003, p. 11), « c'est à partir des recherches et des travaux de la psychologie du travail que l'on peut percevoir, de la manière la plus évidente, l'avancée progressive de la notion de compétence dans le champ de la psychologie. À peu près absente de la littérature il y a une quinzaine d'années, [elle] s'y diffuse aujourd'hui très largement dans quatre domaines principaux : l'évaluation des personnes, l'analyse des activités, l'orientation professionnelle et l'étude des relations entre l'individu et l'organisation ». Parmi les nombreuses définitions des compétences, nous en retiendrons deux émanant de psychologues du travail. Pour Maurice de Montmollin (1986, p. 122), les compétences sont des « ensembles stabilisés de savoirs et savoir-faire, de conduites types, de procédures standard, de types de raisonnement, que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». Pour Lévy-Leboyer (1996, p. 42), « les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée ». Le contraste entre ces deux définitions tient essentiellement à ce que la première est d'inspiration nettement cognitiviste et la seconde behavioriste, ce qui renvoie aux contradictions internes de la notion de compétence (Aubret et Gilbert, 2003, p. 19) ou à ses ambiguïtés (Lemoine, 2005, p. 22).

Si le concept de compétence connaît un succès important depuis le milieu des années quatre-vingts dans les organisations, ce n'est cependant pas dû à l'influence de la communauté scientifique. La sociologie du travail a bien mis en évidence que la compétence est un construit social répondant à d'autres logiques que celle strictement limitée à l'identification et l'évaluation des conditions individuelles de la performance au travail. Pour Stroobants (1993, p. 337), « la perspective d'une "construction sociale des compétences" a pu mettre en évidence la dynamique locale des effets d'étiquetage, la manière dont les discours sur les compétences peuvent en affecter l'usage, en dépit des caractéristiques "objectives" du travail ». Pour ce même auteur (1998, p. 14), « c'est par opposition à la transmission scolaire classique des connaissances et par opposition à l'ancienne "logique" de la qualification que l'originalité des compétences va s'affirmer ». On est bien éloigné d'une logique d'analyse objective de la situation de travail même si les apparences d'une gestion « rationnelle » des compétences sont parfois trompeuses. En fait, « à la différence de la qualification qui ne dissimule pas son caractère conven-

tionnel et relatif, la compétence, assimilée à un attribut personnel, tend à naturaliser aussi les différences de traitement entre les actifs ». Les psychologues sociaux se montrent fort suspicieux à l'égard des pratiques sociales inspirées du modèle des compétences. Curie (1998a, p. 133) rappelle qu'évoquer la compétence comme explication de la performance revient à faire une inférence causale qui n'est pas nécessairement anodine puisqu'on peut la soupçonner d'être idéologiquement marquée (Beauvois, 1994).

On serait tenté, pour limiter ces risques de « détournement » dans l'usage du concept de compétence(s) de chercher une solution du côté de l'analyse du travail et de la validité prédictive des compétences : ne retenir que les compétences clairement identifiées comme déterminant la réussite à un poste ou dans une fonction. Ce travail sur la validité est sans doute à mener de façon plus systématique par les psychologues mais il ne concernera jamais qu'une part limitée de la gestion des systèmes de travail par les compétences. Les statistiques rapportées par Lévy-Leboyer (1994) à propos de la validité prédictive des échantillons de travail et des questionnaires de connaissances professionnelles permettent de classer les compétences parmi les bons prédicteurs de la performance de travail (si on admet que ces outils mesurent pour l'essentiel des compétences).

Les psychologues contribuent aussi à l'élaboration d'ensembles théoriques où les compétences tiennent une place de choix. Ainsi Greenspan et Driscoll (1997) proposent-ils un modèle de la compétence personnelle, laquelle désigne, selon ces auteurs, toutes les habiletés (*skills*) qui contribuent à atteindre des objectifs ou à résoudre des problèmes. Dans ce modèle, qu'il faut situer dans le cadre de la psychologie des handicaps, on trouve une catégorie de compétence nommée *organ competence* qui renvoie au fonctionnement des organes (vision, audition, système cardio-vasculaire...) et qui, pour le moins, laisse rêveur quand on envisage son utilisation en contexte francophone ! N'est-ce pas que, au moins implicitement, le terme compétence évoque des caractéristiques acquises ou pouvant être développées par apprentissage ? Dans ce modèle de la compétence personnelle, on trouve la catégorie compétence affective qui comprend le tempérament et le caractère dont on se demandera dans quelle mesure ils sont évolutifs.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, il est éminemment important de savoir si les caractéristiques individuelles à partir desquelles on prend des décisions sont évolutives, éducatibles ou non. Et il paraît sain de spécifier les limites des caractéristiques requises par le travail pour éviter l'intrusion dans les sphères de la vie privée et de l'intimité psychique. Ce risque devient grand avec l'amalgame de concepts distincts sous l'étiquette « compétences ». Pour ces raisons, des conceptions « larges » des compétences comme celle mentionnée par Sparrow (1997, p. 348) comprenant des ensembles de connaissances, des savoir-faire (*skills*), des valeurs et attitudes, des traits (physiques et de personnalité), des motivations, l'image de soi, l'acceptation des rôles sociaux, doivent être examinées de façon critique par

les psychologues. Ce que fait par exemple Bellier (1998), à propos des savoir-être, ces compétences transversales dont certaines tiennent du trait de personnalité et dont l'utilité sociale mérite d'être interrogée avant d'envisager une application (voir aussi à ce propos section 2.4.5).

2.2.2 *Les aptitudes*

De nombreuses études sur la structure des aptitudes indiquent comme relativement satisfaisante une solution en trois strates (Caroll, 1993) : un facteur d'Aptitude Mentale Générale (GMA ou facteur g), des aptitudes générales (comme intelligence fluide, intelligence cristallisée, aptitude générale à mémoriser et à apprendre, perception visuelle, perception auditive) des aptitudes spécifiques (par exemple : raisonnement quantitatif, compréhension verbale, mémoire associative, relations spatiales, discrimination des sons verbaux).

Les méta-analyses nord-américaines rapportées par Lévy-Leboyer (1994) font état du lien largement démontré entre facteur g et performance professionnelle. Des auteurs comme Ree et Earles (1994) pensent que ce lien a été en fait souvent sous-estimé dans les études, par exemple parce que les échantillons avaient déjà été sélectionnés en fonction du facteur g et que la variance de cette variable s'en trouvait sensiblement minimisée. Ces auteurs citent plusieurs études dans lesquelles non seulement le facteur g est le meilleur prédicteur des performances d'apprentissage ou de travail mais où les autres aptitudes mesurées n'apportent qu'un gain négligeable de prédiction. Comme le signale Lévy-Leboyer (1994), le facteur g est plus lié à certaines activités. Schmidt et Hunter (2004, p. 165) rappellent que les corrélations entre GMA et performance professionnelle varient de .23 pour les familles de métiers comprenant des activités de faible complexité à .58 pour les familles de métiers où le niveau de complexité est le plus élevé. Dans leur revue de 1998 (p. 265), ces auteurs rapportent une corrélation moyenne entre GMA et performance professionnelle de .51 (dans cet article, seuls les échantillons de travail ont une prédictivité plus élevée : .54). Si on ajoute à la mesure de GMA un autre prédicteur, on peut obtenir un gain substantiel de validité prédictive : gain de 24 % avec les échantillons de travail ou avec l'entretien de sélection structuré (voir aussi ci-dessous, section 2.2.3., gains avec traits de personnalité). Il semble donc bien que l'évaluation de l'intelligence générale autorise un pronostic sur les chances de réussite dans une activité. En conseil vocationnel, l'évaluation du g fluide renseigne sur un potentiel intellectuel relativement indépendant des apprentissages facilitant ainsi le pronostic d'une reprise d'études ou l'adaptation à un poste après formation.

Lévy-Leboyer (1994, p. 143) rapporte les résultats d'études nord-américaines selon lesquelles des tests d'aptitudes cognitives correctement sélectionnés par rapport aux activités de travail expliquent en moyenne 25 % de la variance des résultats du travail. L'utilisation de plusieurs tests mesurant différentes aptitudes permet une meilleure prédiction que les seuls tests de

facteur g, même si, on l'a vu, le facteur g est réputé expliquer la plus grande part de variance dans ce type d'études. Il y a débat sur la spécificité des situations et sur la généralisation des résultats de validité. Ainsi l'équipe de Schmidt et Hunter avance-t-elle que la validité des tests d'aptitude est constante à l'intérieur de larges catégories d'emplois. Pour Schmidt *et al.* (1988, p. 666), la spécificité de la situation de travail interviendrait peu sur la validité prédictive des tests d'aptitude. Schmidt et Hunter (2004, p. 165) estiment que la majeure partie de la variabilité de validité doit être imputée à des artefacts statistiques et de mesure et non à la situation.

Il semble que depuis le début des années quatre-vingts, il y ait moins d'espoir chez les chercheurs d'identifier de nouvelles aptitudes impliquées relativement souvent dans la détermination des performances de travail (Alderton et Larson, 1994, p. 143). L'apport de la psychologie cognitive à la psychométrie, même s'il n'a pas toujours été à la hauteur des attentes (Lohman, 1994, p. 170), a permis d'intégrer la notion de stratégie de recherche de solution à la construction des tests et à leur interprétation. Un ensemble de recherches sur la rapidité de réponse *versus* la qualité des réponses donne des informations fort intéressantes pour l'application aux activités de travail.

Malgré l'engouement de certains auteurs pour la prédictivité des aptitudes et du facteur g, il convient aussi de prêter attention aux vives critiques adressées par des psychologues sociaux à ce courant de recherche. Ainsi Croizet et Dutrévis (2004) rappellent les liens établis entre les tests d'aptitude et le statut socio-économique, les plus favorisés socialement obtenant les meilleurs scores aux tests, ce qui sert la reproduction sociale. Ces auteurs mettent en doute la validité même de la mesure de l'aptitude puisque les modalités de présentation de l'épreuve discriminent les sujets de bas niveau socio-économique selon qu'on leur dit ou pas que l'épreuve permet un diagnostic de l'intelligence générale. De tels résultats sont à intégrer à la réflexion que mène le psychologue sur les conditions d'utilisation des tests.

2.2.3 *La personnalité*

Pour Herriot et Anderson (1997, p. 24), les évolutions des organisations et du travail ont amené les spécialistes de l'évaluation du personnel à s'intéresser à des « compétences émergentes ». Entre autres facteurs, il est clair, pour ces auteurs, que les organisations aujourd'hui accordent une attention particulière à la flexibilité, au potentiel d'innovation et à la personnalité des individus qu'elles emploient ou recrutent. Les mesures spécifiques de la flexibilité et du potentiel d'innovation sont encore à développer mais l'évaluation de ces dimensions peut être abordée, au moins partiellement, par les outils de description de la personnalité.

Herriot et Anderson (*ibid.*, p. 24) rappellent, qu'après avoir été largement critiquées, les caractéristiques de personnalité suscitent un regain d'intérêt dans le contexte de la gestion des ressources humaines. Ceci serait particu-

lièrement vrai pour les États-Unis où la popularité des tests de personnalité était tombée très bas. Les approches critiques de la personnalité comme prédicteur et de l'utilisation des tests la mesurant ne manquent pas non plus de ce côté-ci de l'Atlantique (voir par exemple, sur les théories implicites de la personnalité : Beauvois, 1984 ; Leyens, 1986). On ne peut en être surpris puisque le rapprochement des attentes organisationnelles avec une caractéristique individuelle aussi difficile à appréhender que la personnalité appelle à une grande prudence, a fortiori si ce rapprochement n'est pas effectué par un psychologue qualifié. Il est en effet avéré que les attributs de personnalité occupent une place privilégiée dans les stéréotypes ou autres idées reçues ou préjugés (par exemple à l'égard de telle ou telle profession) ce qui peut bien évidemment biaiser une évaluation si on ne prend pas garde d'en limiter l'incidence (*ibid.*, de la Haye, 1998).

On dispose de résultats récents, notamment avec le modèle des *big-five*, qui suggèrent qu'il convient d'être moins sévère que par le passé vis-à-vis de la validité prédictive des traits de personnalité.

Voici les principaux résultats de la revue de questions réalisée par Matthews en 1997 qui confirme des points déjà connus et en précise quelques autres. D'une façon générale, les liens entre chacun des cinq traits et la performance de travail restent modérés et sont plus ou moins influencés par des facteurs modérateurs. La personnalité serait plus importante pour la réussite dans des tâches laissant de l'autonomie à l'opérateur. Le « caractère consciencieux » est en lien avec la performance à peu près dans toutes les situations et semble relativement insensible aux effets de contexte. Ses effets pourraient cependant être médiatisés par des facteurs motivationnels comme l'engagement vis-à-vis des objectifs de travail. Le « névrosisme » est relié négativement mais modestement aux indicateurs de performance. Les personnes à notes élevées sur ce trait auraient du mal à gérer le stress et obtiendraient des performances médiocres dans les tâches cognitivement coûteuses. Les « extravertis » obtiennent de meilleurs résultats dans les tâches requérant de l'attention et de la mémoire à court terme, des réponses rapides ainsi que dans les emplois où les contacts sociaux et l'assurance (*assertiveness*) sont importants (par exemple emplois de commerciaux ou de managers). Les « introvertis » seraient supérieurs dans les tâches requérant de la vigilance et dans les résolutions de problème demandant une réflexion approfondie. Le « caractère agréable » serait peu compatible avec les métiers d'affaires qui demandent de se montrer un compétiteur « sans pitié ». Ce trait favoriserait le travail en équipe mais non la créativité qui suppose une certaine indépendance d'esprit. Le « caractère ouvert » serait plus propice aux environnements de travail offrant des opportunités de changement et de variété dans les activités mais ces résultats demandent à être confirmés. Dans les situations de formation, le CC facilite les acquisitions et c'est le cas aussi pour « l'extraversion » et le « caractère ouvert » qui sont plus liés aux résultats de la formation qu'à ceux du travail. Comme dans les revues de questions précédentes

(par exemple Bruchon-Schweitzer, 1987), il est suggéré par Matthews que des traits moins généraux que les *big-five* pourraient augmenter la validité prédictive de la personnalité. Dans les grandes lignes, cette revue de questions est confirmée par Barrick, Mount et Judge (1999) cités par De Fruyt (2003, p. 63) : le CC, mais aussi le Névrosisme, seraient des prédicteurs généraux de l'efficience professionnelle, les autres dimensions du big five prédisant de « *manière spécifique* certains critères dans certains emplois » (*ibid.*).

Schmidt et Hunter, dans leur synthèse de 1998, indiquent que le CC apporte un gain de validité prédictive de 18 % quand il est combiné à la mesure de l'Aptitude Mentale Générale (GMA), c'est-à-dire que le facteur GMA seul est en corrélation de .51 avec la performance professionnelle et que la corrélation multiple de GMA + CC est de .60. Un autre facteur de personnalité, l'Intégrité qui mesure « le CC et pour une part moindre le Caractère Agréable et le Névrosisme » (Schmidt et Hunter, 2004, p. 170) donne une corrélation multiple de .65 soit un gain de prédictivité de 27 % (ce qui est mieux que les échantillons de travail : 24 %). Ces résultats suggèrent bien – comme l'avancait Bruchon-Schweitzer en 1987 – que certains traits, en rapport avec la sphère travail, permettent d'améliorer le pronostic.

Dans leur revue de questions de 1992, Gibson et Brown arrivent à la conclusion que la personnalité joue un rôle primordial dans les processus d'adaptation des adultes aux périodes de transition de leur vie (ce qui concerne indirectement la prédiction des performances de travail dont traite cette section mais est important par rapport au thème général du chapitre). Certaines caractéristiques psychiques, assimilables par leur stabilité à des traits de personnalité, constituent des ressources psychologiques sur lesquelles l'individu peut compter ou qui lui font défaut pour traverser de façon satisfaisante les périodes de transition. Faire face à l'adversité (réponse de *coping*) résulterait pour une bonne part de caractéristiques dispositionnelles comme la solidité mentale, l'optimisme, le style d'attribution causale¹. Gibson et Brown (1992, p. 307) avancent aussi que le support social peut, dans une certaine mesure, être considéré comme une variable de personnalité puisque l'individu, par ses compétences interpersonnelles et sociales, sa confiance en soi et d'autres facteurs personnels, contribue activement à l'obtention d'un support social. L'affectivité négative (souvent appelée névrosisme et qu'il est difficile de distinguer clairement des trois autres traits cités ci-dessus) correspond à une tendance chronique à éprouver de l'insatisfaction et du stress dans la vie professionnelle et dans la vie extra-professionnelle. Gibson et Brown (*ibid.*,

1. En référence aux travaux de Seligman (1975) sur la résignation acquise : les individus cherchent à expliquer les événements négatifs auxquels ils sont confrontés, ces explications peuvent être analysées selon trois dimensions. Les individus qui font des attributions internes, stables et globales, par exemple qui pensent que la cause de l'événement négatif est liée à leur façon d'être en général et que celle-ci ne peut être modifiée, sont considérés comme exposés au risque de la dépression.

p. 307) estiment que des recherches ciblées pourraient révéler le rôle important joué par cette variable dans les phénomènes de stress, les manifestations de *coping* et la conduite des transitions de vie.

2.2.4 Les intérêts

Les intérêts professionnels sont réputés ne pas être de bons prédicteurs de la réussite en situation de travail (pour une présentation plus générale de la notion d'intérêt en conseil voir, ci-dessous, l'encadré 1.1 d'André Botteman). Ainsi Lévy-Leboyer (1994, p. 194) signale-t-elle une validité de l'ordre de .10 à .20. Ceci est confirmé par Bujold (1989, p. 373) : « Il semble qu'en général, la corrélation entre intérêts et réussite professionnelle soit rarement supérieure à .30 et que, parfois, il n'y ait même aucun lien entre les deux variables. » Schmidt et Hunter (1998, p. 265) rapportent une validité de .10. Ce constat ne peut surprendre, l'évidence étant qu'il ne suffit pas d'être intéressé par une profession pour y réussir. De nombreux autres aspects individuels et situationnels sont à prendre en compte. Hansen (1994, p. 305) rappelle des résultats d'études montrant un gain de prédiction de la réussite professionnelle par adjonction de l'évaluation des intérêts à celle des aptitudes. D'après cet auteur, il ressort des études de validité prédictive que, combinés à d'autres variables, les intérêts peuvent améliorer la prédiction du succès professionnel. Il résume ainsi les résultats obtenus : « [...] des personnes intéressées par une profession et dotées des aptitudes nécessaires y réussiront, des personnes avec les aptitudes mais non intéressées peuvent réussir, ou pas. » Les intérêts détermineraient les performances de façon différenciée selon les niveaux d'aptitudes. Leur influence serait plus prégnante pour les personnes dont le niveau d'aptitude se situerait dans la moyenne (Bujold, *ibid.*, p. 373) ou juste en dessous de la moyenne (Hansen, 1994, p. 305).

Les intérêts sont un peu plus fortement liés à la satisfaction professionnelle. Hansen (*ibid.*, p. 306) rapporte des corrélations médianes de l'ordre de .30 entre ces deux variables. Là encore, d'après cet auteur, le chercheur ne peut se contenter de modèles simples pour appréhender l'influence des intérêts sur la vie professionnelle. Ainsi, dans la typologie de Holland, le lien entre satisfaction et intérêt varierait selon le type. Ce lien serait par exemple plus fort pour le type « social » et plus faible pour le type « réaliste ». Les « investigateurs » éprouveraient une grande satisfaction de pouvoir exercer un métier correspondant à leur goût alors que les « artistes » s'accommoderaient de métiers non artistiques.

Les intérêts ont aussi été étudiés comme prédicteurs de l'appartenance à un groupe professionnel, ce qui nous intéresse particulièrement dans ce chapitre. Dupont (1987, p. 526) indique que les classifications dans une catégorie professionnelle, effectuées à partir des résultats à un inventaire d'intérêts, se révèlent généralement correctes dans 25 à 50 % des cas. Selon ce même auteur, la prédiction de l'appartenance professionnelle par les intérêts s'avère supérieure

à celle opérée à l'aide d'autres variables (données biographiques, statut socio-professionnel des parents, aptitudes, traits, valeurs). La prise en compte simultanée de plusieurs variables avec les intérêts améliore la prédiction.

ENCADRÉ 1.1

Les inventaires d'intérêts professionnels*

1. Étymologie du mot intérêt

Elle est surtout invoquée par des psychopédagogues comme Dewey (1931, p. 54 ; 1990, p. 180) et Claparède (1973, p. 65). Pris littéralement, *interest* signifie *il est parmi, entre, au milieu ou dans*. Mais ce sens n'est pas le seul dans le monde latin (Botteman, 2005a, p. 33). La « psychologisation » du verbe *interest* suppose qu'en s'intéressant à un objet (idée, chose ou personne), le sujet s'y projette parce que cet objet comble son indigence ou contribue à son expansion. S'intéresser à un objet, présent ou absent, réel ou imaginaire, c'est chercher à le joindre, à l'investir pour s'enrichir à son contact et inaugurer une nouvelle façon de vivre. En ce sens l'intérêt est toujours égocentrique. En effet, si le moi s'intéresse à des objets, c'est parce qu'il est sans cesse en expansion et en croissance. Ce qui suppose un *mouvement hors de soi*, une *émotion*, mais aussi une *vigilance* qui rapproche le moi de l'objet intéressant. Encore faut-il tenir compte du fait que ce mouvement est tributaire des *représentations* avec lesquelles le sujet perçoit l'objet ou que l'objet éveille en lui.

2. La psychologie de l'intérêt

La notion d'intérêt a pu se développer dès l'instant où la singularité de la personne, avec ses *inclinations*, a été prise en considération (Montaigne, *Essais*, II, chap. 1 ; Botteman, 2005b, p. 48-49). Le mot intérêt apparaît d'abord pour la première fois chez Mme de Sévigné dans un contexte affectif¹ et, ensuite, chez J.-J. Rousseau dans un contexte pédagogique². Mais la « psychologie de l'intérêt » naît avec Dewey et Claparède qui nous offrent une première théorisation de cette notion, dont les créateurs d'inventaires d'intérêts n'ont pas su vraiment tirer profit, s'attachant plutôt à une opérationnalisation sans véritable théorisation (cf. Botteman, 1993, p. 42 et 53). Pour ces pionniers, la notion d'intérêt implique la continuité entre le sujet et l'objet. L'intérêt n'est pas une « entité intelligente » qui gouvernerait nos activités (Claparède, 1973, p. 65). Ce mot désigne plutôt la « relation de convenance réciproque entre le sujet et l'objet » (*id.*, 1972, p. 195). Il exprime même une « identité active et motrice du moi avec un certain objet » (Dewey, 1990, p. 435). « En fait, le moi et l'intérêt sont les noms d'un même fait » et le degré d'intérêt accordé à une chose révèle la qualité du moi



* Par André Botteman.

1. « [...] avec l'intérêt et l'attention d'une personne qui les aime » (Lettre LVI à M. De Coulanges, 26.4.1695).
2. « Ils raisonnent très bien dans tout ce qu'ils connaissent et qui se rapporte à leur intérêt présent » (*Émile*, livre II).



(Dewey, 1990, p. 435). Car il ne faut pas perdre de vue que, pris en lui-même, « l'objet n'est jamais intéressant, mais c'est toujours de la disposition du sujet qui le considère qu'il tire son intérêt » (Claparède, 1972, p. 195). Il n'y a pas non plus d'opposition entre intérêt et effort (Dewey, 1931, p. 46-47). Intérêt et effort sont deux manifestations du moi qui se réalise et qui s'adapte. L'intérêt étant le moi qui s'identifie à l'objet ; l'effort étant le moi qui s'adapte à l'objet (Dewey, 1931, p. 51 et 53-55).

3. Intérêt et intérêts

La distinction entre l'intérêt (au singulier) et les intérêts (au pluriel), rend compte de deux aspects complémentaires d'une même réalité considérée comme moteur ou régulateur de l'énergie et comme indicateur des objets que cette énergie investit (Piaget, 1964, p. 45). Les intérêts se diversifient au cours du développement mental en assignant des objectifs ou des objets nouveaux, toujours plus complexes, à l'intérêt (*ibid.*). Dans le monde du travail, les intérêts renvoient à des activités préférées dans lesquelles le sujet se projette en fonction de ses représentations de lui-même et du métier. Si l'intérêt (concept théorique) et les intérêts (concept opérationnalisable) sont à distinguer, ils ne doivent pas pour autant être séparés. Il y a continuité entre cet élan qui nous pousse en avant et nos choix professionnels.

4. La psychologie des intérêts

Parallèlement à la psychologie de l'intérêt, issue de la psychopédagogie, naît un autre courant de recherche issu de l'orientation scolaire et professionnelle. En effet, sur le mode de la mesure des aptitudes, les chercheurs américains se tournent vers la mesure objective des intérêts. Les premiers travaux commencent en 1919 au *Carnegie Institute of Technology*. Deux noms émergent rapidement. Il s'agit de Strong et Kuder, dont les instruments, le *Strong Vocational Interest Blank* et le *Kuder Preference Record Vocational* vont se concurrencer entre 1927 et 1956 (Tétreau, 2005, p. 76-77). D'autres noms vont s'illustrer également, ceux de Thurstone, Guilford, Geist et Holland¹. Dans la francophonie, le premier inventaire est créé par Desautels-Chevrier en 1942, suivi de celui de Chaudagne en 1952. Il faut rendre aussi hommage à Bonnardel, Descombes et Larcebeau pour l'adaptation ou la création d'inventaires. Une mention toute particulière doit être faite en faveur de J.-B. Dupont et de son équipe de Lausanne : F. Gendre, S. Berthoud et J.-P. Descombes pour leur ouvrage *La psychologie des intérêts* (1979), qui remplace celui de Super (1964). Malgré « une place privilégiée » donnée à la notion de projet (Guichard, 1997, p. 10), des inventaires d'intérêts continuent à être révisés ou construits (Paineau, 1993 ; Bernaud et Priou, 1994 ; Segal et Duron, 1996 ; Botteman, Forner et Sontag, 1997 ; Dupont, Gingras et Tétreau, 2000).



1. Cf. sa typologie RIASEC : réaliste, intellectuel, artistique, social, entreprenant, conventionnel (Dupont, 1979, p. 3-4).



5. Rôle des inventaires d'intérêts

Ce rôle peut être compris à partir de la problématique du traitement de l'information : comment l'individu la sélectionne et la simplifie avant de s'en servir pour construire sa représentation de la réalité. En effet, face aux informations, l'individu ne réagit que s'il est intéressé. Dans ce cas, il s'efforce de les catégoriser en fonction de ses connaissances antérieures. En fait, il les filtre et s'évertue à les rendre significatives pour lui en privilégiant l'une ou l'autre partie (Codol, 1988-1989, p. 475).

Cette catégorisation est également à l'œuvre dans l'élaboration des inventaires d'intérêts. Ils sont construits, en effet, sur le principe d'économie cognitive dont fait usage l'individu face à la complexité du réel (Botteman, 1999, p. 457-461).

La catégorisation, en effet, en tant que phénomène de cognition, est une façon d'aborder et de traiter un maximum d'informations avec un minimum d'investissement cognitif. Ce qui implique que le sujet schématise la réalité en projetant sur elle son propre système de catégorisation. De cette façon, il évite une remise en question permanente de ses apprentissages antérieurs.

Considérée comme un procédé qui consiste à identifier des objets puis à les classer à l'intérieur d'une même catégorie, la catégorisation a comme effet d'atténuer leur différence, alors qu'en les rattachant à des catégories opposées, on accentue au contraire cette différence. D'un côté on induit un phénomène d'assimilation, de l'autre un phénomène de contraste. Il appartient au psychologue d'être attentif à ce phénomène lorsqu'il fait passer un inventaire d'intérêts. Par exemple, tous les métiers appartenant à la catégorie des *intérêts mécaniques* voient leurs différences atténuées par le fait de cette appartenance. Cependant une différence suffisante subsiste entre mécanicien d'ascenseur et mécanicien d'automobile pour justifier un choix différent.

Dans un inventaire d'intérêts, on demande au sujet de classer, selon un processus d'attraction ou de répulsion, les activités proposées, et l'on estime qu'il le fait en fonction de ses représentations (de soi et des professions). Ce mécanisme de classement peut s'expliquer par le modèle de la consonance cognitive. Celle-ci implique des traits communs entre les deux représentations. Le sujet doit évaluer le degré d'accord de celles-ci pour chaque trait d'abord et pour l'ensemble des traits ensuite. Si l'accord lui semble bon, ce qui n'était qu'attraction pourra se transformer en décision. Si l'accord est mauvais, l'activité sera rejetée. Si le degré d'accord n'est que moyen, le sujet se trouvera dans l'indécision, coincé entre le choix et le rejet. Cette situation l'amènera à clarifier la représentation de soi et des métiers, d'où un travail de retour sur soi et d'information sur ceux-là (Huteau, 1982, p. 120).

Un inventaire d'intérêts représente déjà une première schématisation du monde du travail. Il est alors demandé au sujet d'ordonner les items qui ont été retenus dans le cadre de cette schématisation. On lui propose, en fait, d'afficher des choix. Dans cet exercice il ne peut manquer de mobiliser ses connaissances et ses représentations. Celles-ci constituent autant de grilles de lecture au travers desquelles il va pouvoir entrer en communication avec le monde du travail.





La théorie du *noyau central* (Abric (1991, p.197-201), qui permet de cerner la structure stable d'un métier face aux éléments périphériques, peut éclairer le rôle d'un inventaire d'intérêts (Botteman, François et Villet, 2005, p. 239-240). Ainsi, par exemple, une jeune fille qui désire être hôtesse de l'air pourra s'attacher aux éléments secondaires : prestige, prestance, uniforme, voyages, etc., et négliger les éléments plus centraux comme le fait d'être, tout à la fois, une employée de restaurant et une aide-soignante, qui assure le service des repas et s'occupe aussi des passagers en cas de malaise (Botteman, 1999, p. 460).

L'utilisation d'items nominatifs, i.e. noms de métiers, recèle le risque d'un glissement vers des éléments périphériques d'une activité professionnelle ou vers une perception inexacte du noyau central de celle-ci. Pour atténuer cet effet de la représentation, beaucoup d'inventaires d'intérêts utilisent des items descriptifs, i.e. descriptions d'activités, suivant en cela l'avis de Kuder (1981, p. 194 cf. Botteman, Forner et Teyssyre, 1998, p. 111-113).

Si l'on se réfère à *L'activation du développement vocationnel et personnel* (Pelle-tier, Noiseux et Bujold, 1974, p. 73-77), les inventaires d'intérêts peuvent intervenir dans les phases de *crystallisation* et de *spécification* et contribuer à l'éveil du concept de soi professionnel (Marocco, 1991, p. 45). La cristallisation est facilitée par le fait qu'un inventaire d'intérêts permet au sujet de prendre conscience des grandes catégories qui ont un environnement commun : plein air, mécanique, service social, artistique, etc. Quant à la spécification, elle est accélérée par la classification des items à laquelle se livre le sujet en fonction de ses préférences. Devant chaque item, il est amené à prendre position (acceptation, rejet ou compromis) et à s'interroger sur lui-même en vue d'intégrer de nouveaux schèmes cognitifs et se forger un concept de soi professionnel. Une clarification se produit alors entre la catégorie cristallisant les métiers qui la représentent et le moi qui la découvre. De même, il n'y a plus « divorce » entre l'objet et le moi, c'est-à-dire entre le métier choisi spontanément en premier lieu et le moi. En effet, puisque le moi n'est pas une structure figée, une identité active du moi avec le métier choisi peut alors s'amorcer.

Une série d'études a montré que les sujets ayant répondu à un inventaire d'intérêts énumèrent davantage d'options, manifestent une meilleure connaissance d'eux-mêmes, se sentent plus sûrs dans leur choix, sont plus actifs dans la recherche d'informations et posent des choix plus compatibles avec leur personnalité. Enfin, les effets positifs d'un inventaire d'intérêts sont plus évidents lorsque les intérêts inventoriés confirment les intérêts déclarés (Goodyear, 1990, p. 240-257 ; Marocco, 1991, p. 35-38 et 40).

Le rôle des inventaires d'intérêts s'inscrit dans la dimension intra-individuelle et non interindividuelle. La recherche des différences entre individus ne constitue pas leur objectif. Il s'agit d'obtenir un classement d'une multitude de métiers pour un même sujet et non de classer des sujets entre eux (Kuder, 1981, p. 182). D'ailleurs, toute comparaison, sous couvert d'évaluer le degré de motivation de chacun, risque d'être fallacieuse (Botteman, Forner et Sontag, 1997, p. 49 et 77-78).





6. Conclusion

On ne peut pas faire l'économie de ce concept d'intérêt. Il est constitutif de la personnalité et dynamise la conduite. On ne peut pas non plus sous-estimer l'importance des intérêts. Ils assignent un but à cet appétit d'être qu'est l'intérêt et ils le prolongent en de multiples ramifications, lui permettant d'investir ainsi des objets nouveaux. Quant aux inventaires d'intérêts ils jouent un rôle de clarification et de spécification dans le cadre du choix professionnel.

2.2.5 *Autres prédicteurs*

Nous ne pouvons être exhaustifs dans le cadre de ce chapitre mais d'autres prédicteurs des résultats du travail ont été étudiés parmi lesquels les styles cognitifs, le sentiment de contrôle, les valeurs, les motivations. Le plus étudié des styles cognitifs, la dépendance-indépendance à l'égard du champ a permis de mettre en évidence des différences de comportements entre les dépendants et les indépendants (Huteau, 1985, p. 187-193). Cette variable a notamment été mise en relation avec les intérêts et les choix scolaires et professionnels, la réussite scolaire et professionnelle, la formation et l'évolution des choix professionnels (Bujold, 1989, p. 383). Le sentiment de contrôle (locus de contrôle de Rotter, 1954 ; sentiment d'efficacité personnelle de Bandura, 1980 et 1997), dans la perspective de l'apprentissage social et d'une conception interactionniste de la personnalité, a été décrit comme étant en lien avec les performances, contrôle interne et confiance dans ses capacités favorisant celles-ci. Le sentiment d'efficacité personnelle est une composante centrale des motivations dont on sait qu'elles sont en corrélation moyenne de l'ordre de .30 avec les performances (voir sections 2.3.5, 2.4.2 et 2.5.2). Enfin les valeurs (par exemple, valeurs de travail de Perron, 1986) sont pour de nombreux auteurs la principale source des attitudes vis-à-vis de l'environnement et déterminent certains comportements comme l'engagement dans les activités de travail (par exemple implication dans les activités de travail, engagement organisationnel).

2.2.6 *Centralité de la psychométrie*

Le paradigme de la prédiction des performances implique de pouvoir évaluer les caractéristiques individuelles et de les mettre en correspondance avec les résultats obtenus au travail. Cependant, s'agissant de sujets humains, particulièrement en milieu professionnel, l'évaluation signifie bien autre chose que le seul fait de prendre une mesure, ce qui amène à un certain nombre de réflexions que nous évoquons ici à propos de la psychométrie. En effet, en matière d'évaluation des personnes, le modèle psychométrique fait toujours référence, même si c'est pour être critiqué. Ainsi en bilan de compétences les tests d'aptitudes, de personnalité, de niveau de connaissances sont-ils largement utilisés. Ce type d'instruments trouve, pour des usages similaires, sa place dans les conseils en conduite de carrière. Les résultats de telles évaluations figurent parfois dans un portfolio.