

Psychologie du travail et des organisations

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

P S Y C H O S U P

Psychologie du travail et des organisations

Domaines de recherches
et d'interventions

Claude Lemoine

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 978-2-10-058295-2

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

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

Table des matières

AVANT-PROPOS : PSYCHOLOGIE DANS LE TRAVAIL	X
CHAPITRE 1 LA PERSONNE ET LE TRAVAIL	1
1. Spécificité de la démarche : centration sur les personnes	3
2. L'orientation professionnelle continue	4
2.1 De l'orientation scolaire à l'orientation professionnelle	4
2.2 L'entrée, l'installation dans l'entreprise et l'évolution professionnelle	6
2.3 Le chômage et les emplois mobiles	8
2.4 La seconde partie de la vie professionnelle	10
3. Le bilan de compétences	12
3.1 Caractéristiques du bilan de compétences	12
3.2 Effets et utilité du bilan de compétences	13
3.3 L'autoconnaissance des compétences	14
3.4 Qualité du bilan de compétences et dispositifs d'accueil	16
4. Représentations, valeurs du travail, identité professionnelle	19
4.1 Les représentations du travail	19
4.2 Les valeurs liées au travail	20
4.3 L'identité professionnelle	21
5. Motivation et implication au travail	22
5.1 Les théories classiques	22
5.2 Usages variés de la motivation au travail	25
5.3 Motivation et valeur perçue : données issues du terrain	27
5.4 Nouvelles perspectives sur les processus de motivation	28
CHAPITRE 2 LES SALARIÉS DANS L'ORGANISATION	31
1. L'organisation comme système	33
1.1 Individu, système et changement	33

1.2	Styles d'organisation, culture et climat d'entreprise	34
1.3	Conflits, négociations, concertation	37
2.	Autorité, pouvoirs, emprise	38
2.1	Diriger ou manager les ressources humaines	38
2.2	L'autorité, leaders et méthodes	39
2.3	Vers des modes de management renouvelés	41
2.4	L'évaluation continue, les contrôles automatiques et l'autonomie	43
2.5	L'engagement organisationnel, fidélisation et investissement personnel	46
3.	La logique des compétences et la formation professionnelle	46
3.1	De la logique de postes à la logique des compétences	46
3.2	La formation professionnelle et le développement des compétences	48
3.3	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	51
4.	Les équipes de travail	52
4.1	Une nouvelle façon de travailler	53
4.2	Autonomie et interdépendances	53
5.	L'évaluation	54
5.1	De l'évaluation des personnes à l'analyse des situations	54
5.2	Le recrutement	57
5.3	Présentation de soi et employabilité	59
5.4	Les bilans d'année et l'évaluation du personnel	62
5.5	Les processus induits par l'évaluation d'autrui	63
CHAPITRE 3	LES CONDITIONS DU TRAVAIL : CONTRAINTES ET DÉVELOPPEMENT	65
1.	L'analyse du travail, risques et prévention	67
1.1	Analyse du travail, écart à la norme et psychologie ergonomique	67
1.2	Prévention des risques, accidents et santé au travail	70
2.	Le stress et le mal-être	73
2.1	Le stress et les conditions de travail	73

2.2	Les effets du stress et le burn-out	74
2.3	Stress et style d'organisation	75
2.4	Les réactions au stress et le coping	76
2.5	Agressions, violence et comportements antisociaux	77
2.6	Le harcèlement moral au travail	78
3.	La qualité de vie au travail et le bien-être	80
3.1	La qualité de vie au travail	80
3.2	Le bien-être au travail	83
4.	Les populations en difficulté	84
CHAPITRE 4	VOIES D'ÉVOLUTION RÉCENTES ET NOUVELLES PROBLÉMATIQUES	87
1.	Nouveaux métiers ou petits boulots, le néotaylorisme	89
1.1	La rotation des métiers	89
1.2	Le travail intérimaire	89
1.3	Le travail à distance	91
1.4	Les centres d'appel	92
2.	Les créations d'entreprises et l'innovation	93
2.1	Représentations de l'entrepreneuriat	93
2.2	Création d'entreprise et innovation	94
3.	Accueil et services aux clients	97
3.1	Exemples de situations d'accueil	97
3.2	Le travail en milieu hospitalier et l'aide à autrui	98
3.3	Une conception nouvelle : du salarié au client	99
4.	Vers un autre rapport au travail ?	100
CHAPITRE 5	LE CONSEIL ET L'INTERVENTION : MÉTHODES ET DÉONTOLOGIE	103
1.	Intervention et recherche : l'emprise analytique	105
2.	Insertion de l'observation et enjeux perçus	110
2.1	Le sens de la démarche pour les acteurs	110
2.2	Conséquences organisationnelles et scientifiques	112
2.3	Conséquences sur le statut des méthodes	113

2.4	Les tests : vers un lieu d'interaction renouvelée	113
2.5	Apprendre les méthodes pour analyser sa situation	114
3.	Le conseil et la place du psychologue	116
3.1	Le conseil en entreprise	116
3.2	Le conseil personnalisé	117
3.3	La qualité de l'intervention psychologique	118
4.	Déontologie et participation des intéressés	119
5.	L'interdisciplinarité	122
5.1	Un domaine de la psychologie	122
5.2	Les disciplines proches de la psychologie du travail	123
CHAPITRE 6	PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL ET DES ORGANISATIONS : UNE PROFESSION À VISAGE MULTIPLE	125
1.	Les domaines d'intervention et de recherche	127
2.	Les compétences professionnelles	130
3.	La formation en psychologie du travail et des organisations	130
3.1	L'organisation de la formation à l'université	130
3.2	Exemple de maquette de formation pour les psychologues du travail	132
	À consulter sur le sujet	133
4.	L'originalité des démarches en psychologie du travail et des organisations	134
4.1	L'apport des modèles et des méthodes	134
4.2	La démarche sur le terrain et la prise en compte du contexte organisationnel	134
4.3	Une préoccupation importante : l'attention aux personnes	136
4.4	Des méthodes qui donnent une place aux acteurs : d'observés à participants	137
4.5	L'analyse des conditions et des effets de l'intervention	137
4.6	Modification du rôle du psychologue	138
	CONCLUSIONS	141

ANNEXE : Liste des masters 2 de Psychologie du Travail et des Organisations (2011)	145
BIBLIOGRAPHIE	147
INDEX DES NOTIONS	161
INDEX DES AUTEURS	163

Avant-Propos : Psychologie dans le travail

Le titre est symbolique : passer de la notion courante de la « psychologie du travail » à celle de « psychologie *dans* le travail et les organisations » n'est pas anodin. Cette modification a plusieurs sens. Elle rappelle d'abord qu'il n'est de psychologie que des personnes ou des êtres vivants complexes. On ne peut donc étudier la psychologie *du* travail au sens strict, mais seulement celle de ceux qui travaillent, s'y préparent ou ont travaillé, et qui se représentent cette activité et ses relations avec leur vie personnelle, familiale, sociale.

Mais le changement de préposition permet surtout de rompre avec une configuration qui cloisonne la psychologie. Il souligne qu'il n'y a pas, d'un côté, une psychologie qui serait fondamentale, s'occupant des aspects nobles tels que la cognition, et, de l'autre, une psychologie dite appliquée qui serait limitée à des techniques et à une population subalterne qui travaillerait, par opposition à celle qui penserait ou gouvernerait. De là, nous soutenons que les modèles théoriques s'élaborent en interaction avec l'observation des situations quotidiennes et non indépendamment d'elles, ce qui oblige à en construire de nouveaux. La psychologie scientifique s'intéresse ainsi à différents secteurs de l'activité humaine, dont celui du travail.

« Dans le travail » signifie aussi que l'on ne s'occupe pas seulement du travail lui-même, mais de l'ensemble des cognitions et des interactions liées aux activités réalisées dans le cadre du travail. Aussi prend-on en compte les organisations dans lesquelles travaillent les gens. Il ne s'agit pas d'étudier l'individu isolé et sa façon de travailler hors contexte, mais de considérer sa conduite à l'intérieur d'un système avec lequel il interagit. Selon le cas, cette organisation soutiendra la réalisation du travail et l'accomplissement des objectifs personnels ou, au contraire, empêchera de les atteindre et alourdira les procédures. Cette interaction entre les individus et l'organisation sera vue sous plusieurs angles : celui de la personne face au système, mais aussi celui de l'organisation considérée comme la résultante des interventions de chacun. C'est une perspective à double sens, puisque le sujet humain est à la fois pris dans une situation déjà là et acteur agissant afin de la contester, de la maintenir ou de la construire.

Dans cette logique, les ressources humaines ne sont pas réductibles à une force de production ou à une réserve d'énergie au même titre que les ressources naturelles, mais elles se définissent par une reconnaissance de l'humain, personne entreprenante, digne de respect, susceptible de

se réaliser et de se dépasser en cherchant à atteindre ses objectifs. Pour cela, nous œuvrons pour une psychologie des relations humaines qui ne vise pas à faire travailler plus, mais recherche les conditions du développement humain dans l'activité de travail et dans les entreprises, en vue d'associer et non d'opposer progrès technique et progrès humain. Le plan de l'ouvrage en découle, soulignant que le travail est à la fois un lieu de contraintes et de réalisation pour la personne dans un système d'organisation et de relations avec les autres. Cette dualité pousse à revoir la place du sujet dans les méthodes d'observation et d'intervention du psychologue sur le terrain social.

L'ouvrage, qui fait suite à celui paru dans « Les Topos » en 2003, a été revu, mis à jour et augmenté, tout en gardant sa structure initiale.

Le premier chapitre, « La personne et le travail », situe le point de vue de la psychologie du travail et des organisations en plaçant la personne au centre des préoccupations et en traitant la manière dont elle considère le travail. Il commence par l'orientation professionnelle, qui ne se limite plus à une orientation initiale mais se prolonge toute la vie et pose la question de la formation et de l'insertion professionnelle. C'est à la fois une source d'ouverture puisque cela signifie qu'on n'est pas rivé à un même et unique métier, mais c'est aussi un défi plus important car cela indique qu'il faut s'adapter, renouveler ses compétences, vivre des situations de plus grande incertitude. Le bilan de compétences, dispositif offert aux salariés et mis à leur service, vient en partie répondre à ces préoccupations puisqu'il leur permet de faire le point, de réfléchir à leur situation et de construire un projet. Il est logiquement lié à une augmentation de la motivation et de l'implication au travail. Ces notions soulignent que la mobilisation des individus est de plus en plus sollicitée, les organisations s'appuyant sur eux et leur demandant de plus en plus de s'investir tout en augmentant les contraintes, et les salariés souhaitant être plus autonomes, gérer et maîtriser leurs activités, ce qui demande aussi un investissement personnel plus important. Mais en même temps, le travail change, il devient de plus en plus un coût, et un produit financier considéré comme une charge, alors qu'il était encore déclaré en 2000 et en 2005 par la Commission européenne comme une ressource, une chance pour le développement et le progrès humain. Dès lors les représentations et les valeurs du travail sont sans doute en train de se modifier, dans un double mouvement paradoxal et simultané : le travail est perçu comme de plus en plus indispensable et il est vu aussi comme un boulet à porter par rapport auquel il est préférable de se distancier. La construction de l'identité personnelle par l'identité professionnelle se trouve ainsi à la croisée des chemins.

Le chapitre 2 s'occupe des salariés dans leur organisation, avec, d'abord, un détour par les facteurs d'organisation qui déterminent sa structure, plus ou moins pyramidale, et les conditions de vie au travers des styles d'organisation, de son climat social et de sa culture. L'organisation est considérée comme un système où les différentes parties interagissent entre elles. Elle est aussi un lieu d'autorité, de pouvoir et d'emprises multiples. Il y est apparu, en plus de la ligne hiérarchique directe, un troisième pôle constitué par l'analyse scientifique et l'observation d'autrui, source d'évaluations en chaîne et de contrôles renforcés au moment même où l'on invoque l'autonomie, la fidélité et l'engagement organisationnel qui supposeraient la confiance plutôt que la soumission. Le management par objectifs renforce ainsi les exigences et place le travail comme un produit, dominé par la seule performance financière. Pourtant, le souhait d'améliorer les conditions de vie au travail est important et sa réalisation passe par une gestion des ressources humaines qui donne toute sa place aux salariés, *via* notamment l'intervention du psychologue du travail. Dans ce cadre la logique des compétences s'est imposée peu à peu, dépassant la logique de poste et incitant au développement des compétences et à leur gestion prévisionnelle. Mais que deviennent la formation professionnelle des salariés, ses structures et sa pertinence s'il suffit d'aller chercher ailleurs des compétences *ad hoc* supposées disponibles ? Car la compétence s'élabore aussi dans les équipes de travail qui apportent une nouvelle façon de travailler, en alliant interdépendance et autonomie. Enfin ce chapitre aborde la question des évaluations qui se sont multipliées à tous les niveaux, à l'embauche bien sûr, mais aussi dans les bilans d'année, les bilans professionnels, pour les structures elles-mêmes, et au quotidien par les contrôles automatiques des machines, des vidéos et des ordinateurs. Vivre sous observation et sous jugement d'autrui devient monnaie courante, mais ne remplace pas la nécessaire analyse des situations de travail que pourrait avantageusement développer chaque salarié.

Le chapitre 3 porte sur la délicate question des conditions de travail. Bien sûr et en priorité, celle de la prévention des risques et des accidents pour préserver la santé. Mais plus encore aujourd'hui, la montée du stress et du mal-être au travail. Car la santé n'est pas seulement l'absence de maladie, elle est aussi recherche de bien-être. Comment alors, dans ces contextes incertains, développer la qualité de vie au travail et cultiver le plaisir de travailler ? Quels sont donc les facteurs, organisationnels, relationnels et personnels à réunir pour y arriver ? La question se pose aussi différemment selon les populations et notamment celles en difficulté d'insertion sociale par le travail.

Le chapitre 4 s'intéresse aux évolutions récentes : les nouveaux métiers, les formes de mobilité, le travail intérimaire, le travail à distance, l'impact des techniques de communication immédiate par ordinateur, la montée en charge des centres d'appel. C'est aussi le développement de l'entrepreneuriat, des créations d'entreprises, avec leur dynamisme, mais parfois leur revers à défaut de préparation suffisante. Là encore le psychologue du travail peut intervenir pour permettre aux nouveaux créateurs d'entreprise de se préparer davantage et de réussir mieux dans leurs projets. Cette vitalité autour des professions et des compétences nouvelles, des jeunes entreprises, côtoie les difficultés rencontrées dans le travail et les organisations. Les images du travail sont multiples et contradictoires. Comment alors est en train de se dessiner un autre rapport au travail ?

Le chapitre 5 est consacré à la place et à l'intervention du psychologue du travail et des organisations. On y propose une réflexion sur les enjeux des méthodes, que ce soit pour la recherche ou pour l'activité professionnelle. Dans chaque cas, il est nécessaire de travailler sur le terrain, avec les différents acteurs en présence, directions comme salariés. C'est même une des originalités et des spécificités de la profession : se trouver au centre des questions à faire évoluer, intervenir comme intermédiaire de communication là où, à l'époque d'Internet, les différents acteurs ne se connaissent plus, ne se comprennent plus, notamment dans des multinationales éclatées rassemblant des structures et des professions très diverses. Il est donc indispensable que le psychologue du travail se fasse accepter, puis se fasse entendre, pour éviter d'être rejeté ou de se retrouver entre deux feux. La pertinence des modèles théoriques et des méthodes peuvent y contribuer. Mais là encore, il faut se rappeler que toute méthode peut être utilisée à des fins variées, à l'avantage d'une partie ou d'une autre. Comment rester objectif au milieu de ces enjeux divers ? Comment utiliser les méthodes disponibles ? Comment mesurer les effets de ses interventions ? L'orientation proposée, préservant à la fois l'autonomie d'intervention et la défense déontologique des personnes analysées ou observées, va dans le sens d'un travail réalisé avec les acteurs et non pas sur eux, ni bien sûr contre eux. Transformer l'usage des méthodes qui imposent un savoir, renforcent une emprise unilatérale, en un usage qui permet de progresser vers l'accès à une autoanalyse, par l'intéressé même, tel est le défi mais aussi l'originalité et l'efficacité d'une intervention en psychologie du travail. Donner les moyens pour mieux comprendre les situations dans lesquelles on est impliqué, passer des évaluations couperets à une connaissance des facteurs en jeu, permettre aux gens d'accéder aux informations qui les

concernent sont autant de façons d'utiliser les méthodes en les mettant au service de ceux qui sont impliqués par elles. C'est donc une exigence de professionnalisme qui s'appuie sur une formation scientifique et une réflexion approfondie sur l'insertion des méthodes dans les milieux du travail.

Pour terminer, le chapitre 6 passe en revue la diversité des activités et des interventions du psychologue du travail et des organisations. Il décrit les compétences nécessaires et donne quelques informations pratiques sur les formations universitaires existantes. Cet ouvrage souhaite donc apporter un éclairage panoramique à la fois sur la cohérence de l'activité du psychologue du travail et des organisations et la diversité de ses formes d'insertion professionnelle. Il montre les exigences mais aussi le dynamisme d'une profession qui doit encore s'affirmer pour se faire pleinement reconnaître dans la société, et une société en mutation rapide.

Chapitre

1

**LA PERSONNE
ET LE TRAVAIL**

Sommaire

1. Spécificité de la démarche : centration sur les personnes	3
2. L'orientation professionnelle continue	4
3. Le bilan de compétences	12
4. Représentations, valeurs du travail, identité professionnelle	19
5. Motivation et implication au travail	22

1. Spécificité de la démarche : centration sur les personnes

En tant que psychologie, la psychologie dans le travail et les organisations est centrée sur les personnes, leur activité, leurs conduites et leurs représentations en relation avec le travail. La dénomination classique « du travail et des organisations » délimite le champ à un secteur d'activité et aux rapports entre l'individu et son milieu, qui est celui des organisations. L'approche se distingue de celles de la gestion et de la sociologie au sens où elle ne part pas d'abord du fonctionnement d'un système d'organisation en lui-même mais des individus qui le composent et qui évoluent dans ce cadre.

Dans l'entreprise, le psychologue 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 l'organisation et en rapport à elle. Et il intervient pour que ces relations se modifient, s'améliorent ou soient redéfinies par les intéressés. Dans les structures sociales, il intervient auprès des personnes qui souhaitent travailler et recherchent un soutien pour mieux définir leurs intérêts, leurs compétences et leurs possibilités.

L'intervention peut devenir le support d'une recherche ou s'appuyer sur elle. Les problèmes posés se trouvent en partie dépendants des questions d'actualité qui émergent dans les entreprises. Pourtant, ils apportent de nouvelles perspectives à la recherche, poussée à traiter des processus en situation. Aussi les recherches sont-elles liées à l'activité professionnelle. Elles se développent sur le terrain social et offrent aux organisations des analyses et des méthodes pour gérer des situations complexes. C'est pourquoi la séparation n'est pas toujours nette entre l'intervention professionnelle du psychologue et la recherche.

Dans les deux cas, il s'agit d'abord de définir la question posée, de l'analyser, de repérer les enjeux et de prendre du recul pour éviter d'en rester à un niveau commun ou stéréotypé qui prédétermine la réponse. La référence à des modèles théoriques et le souci de la vérification sont des moyens de saisir les facteurs en jeu et de les traiter avec méthode.

La double référence à la recherche en psychologie et à l'évolution des organisations permet de comprendre les orientations de la psychologie du travail. On peut classer les thématiques actuelles en cinq ensembles principaux qui forment la structure de l'ouvrage : la personne face au travail, les salariés dans l'organisation vue comme un système d'emprise,

les contraintes et les apports du travail sur l'équilibre individuel, les voies récentes d'évolution, et les questions de méthode et de déontologie associées à la recherche et au conseil en entreprise.

2. L'orientation professionnelle continue

2.1 De l'orientation scolaire à l'orientation professionnelle

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. Cependant, les recherches ont montré qu'il ne suffisait pas de choisir en fonction des résultats scolaires ou d'intérêts professionnels qui existeraient à partir d'une simple information sur quelques professions. C'est la conception même de l'orientation qui a évolué en donnant plus de place aux personnes et en couvrant tout le parcours professionnel (Guichard et Huteau, 2001).

D'une part, l'orientation se centre de plus en plus sur les individus qui cherchent à se réaliser en élaborant des choix professionnels et s'adaptent en fonction des conditions du milieu et des interactions développées au cours des expériences vécues successives. Se développe une orientation personnalisée et gérée par l'intéressé plus que par son milieu. Mais cette tendance, favorable à la personne au sens où elle peut choisir, lui fait aussi supporter la charge psychologique de ses choix, dans une société qui tend à renvoyer l'individu à lui-même.

D'autre part, l'orientation ne se limite plus à une étape décisive précédant l'entrée dans la vie active, ce qui détermine toute la suite et réduit les évolutions possibles. Elle se poursuit tout au long de la vie et s'élabore ainsi progressivement au gré d'événements mais aussi de choix réalisés peu à peu, avec des inflexions possibles dans le temps. Il n'y a donc plus un seul moment décisif, déterminant et donc lourd de conséquences, mais une série de touches qui définissent un ensemble que l'intéressé vise à construire dans une certaine cohérence.

Toutefois, cette évolution tient aussi aux transformations rapides sur le plan des organisations, et donc aux nouvelles compétences requises au travail ou à l'obsolescence des autres. Elle n'est donc pas seulement une recherche de développement venant des personnes, mais elle est souvent imposée par des ruptures, des changements externes et des contraintes économiques. Dans cette instabilité croissante, l'orienta-

tion professionnelle continue devient ainsi une nécessité afin de préserver les équilibres psychologiques.

Les recherches comme les phases de conseil portent sur des moments différents de ce parcours à étapes multiples et s'intéressent aux passages clés, appelés phases de transition. Si la formation scolaire initiale reste une étape importante pour l'orientation, elle n'est plus la seule. D'autres moments deviennent des objets d'étude et s'ouvrent sur des possibilités d'intervention et de soutien psychologique, ainsi des phases d'insertion professionnelle, de chômage, d'évolution et de fin de carrière.

Cependant, l'orientation scolaire reste une période clé qui détermine pour une part importante l'orientation professionnelle, le niveau d'étude étant, en France notamment, une référence de base pour le niveau d'accès à l'emploi. Elle a été le centre, ces dernières années, d'attentions soutenues en raison d'une demande sociale importante et de difficultés au niveau des parcours d'étude dans l'Éducation nationale. Elle a joué en partie le rôle de bouc émissaire face au nombre élevé de jeunes quittant le système scolaire sans diplôme. En effet, étant à l'interface entre l'institution scolaire et le monde du travail, elle se trouve critiquée des deux côtés : l'une reporte sur elle des échecs de scolarité supportés par des élèves se retrouvant dans des filières peu adaptées, restant sans projet d'avenir et n'étant pas préparés aux normes de l'entreprise ; l'autre souhaite trouver sur le marché du travail des jeunes immédiatement employables, sans toujours leur donner des conditions favorables d'accueil. Et les jeunes eux-mêmes hésitent parfois à faire appel à ses services par crainte d'être évalués négativement ou d'être orientés sans tenir compte de leur avis.

Face à ces demandes croisées, le service public de l'orientation est apparu peu convaincant et peu soutenu par l'institution pour répondre à l'ensemble de la population scolarisée, et non seulement à quelques cas difficiles qui sont d'ailleurs en augmentation. Dans cette configuration, l'orientation scolaire se limite le plus souvent à une orientation en fonction des notes obtenues et intervient à l'envers : ceux qui réussissent moins doivent choisir plus vite des voies moins longues et moins nobles, sans y être préparés, tandis que les meilleurs peuvent continuer dans le système et reporter leur décision.

Et le fait que les enseignants, déjà surchargés, soient maintenant appelés à s'occuper de l'orientation sans avoir reçu la moindre formation et sans moyens n'améliore pas la donne. À ce sujet, il n'est pas sûr que l'école doive orienter vers un emploi plutôt que d'apporter une formation fondamentale qui donne ensuite la possibilité de réaliser un large panel de professions. On retrouve ici un problème ancien quant

à ce qui est entendu par « orientation » : être orienté en fonction des contraintes sociales et économiques ou permettre à chacun de s'orienter selon ses choix, ses possibilités d'évolution, ses objectifs personnels.

Dans la période actuelle, où le chômage des jeunes augmente tandis que les moyens publics diminuent, les interventions se situent trop souvent après coup, quand la situation d'échec est déjà patente. Et ce n'est pas en se limitant à une documentation numérique sur les métiers existants qu'on réglera les problèmes, même si un premier niveau d'information est nécessaire. Il en résulte que les dispositifs palliatifs d'insertion professionnelle se sont multipliés sans avoir les moyens de parvenir à des résultats sensibles : il est toujours plus difficile et plus coûteux d'intervenir après un échec que de le prévenir et de réussir dès le départ.

L'accueil des jeunes en difficulté à la sortie du système scolaire est donc devenu indispensable, mais la multiplicité des structures, l'impossibilité de résoudre les problèmes dans l'urgence, qui ne sont pas seulement ceux du non-emploi, et la diversité de formation des conseillers n'aident pas à trouver des solutions adaptées. Dans ce cadre, le psychologue du travail, qui n'intervient pas en milieu scolaire, se trouve en concurrence avec des conseillers, souvent d'un niveau d'étude moins élevé, qui ont à gérer l'animation de groupes et qui sont pressés par l'objectif de trouver rapidement pour leur client une formation disponible ou le premier emploi venu.

Il est alors difficile d'appliquer des méthodes du conseil personnalisé, de promouvoir une démarche d'orientation comme celle qui est prévue dans les bilans de compétences et qui demande une méthode précise, même si elle doit être transposée pour des élèves qui n'ont pas encore d'expérience professionnelle. Le but de la psychologie du travail est d'apporter le cadre théorique et les méthodes applicables afin de permettre la réalisation par l'intéressé d'une orientation préparée et réfléchie. La difficulté vient cependant de l'extension à tous, et non à un nombre restreint ; cela demanderait une intervention du service public en amont, plutôt qu'une multiplication des agences extérieures à l'école, publiques ou privées, quand il est déjà trop tard.

2.2 L'entrée, l'installation dans l'entreprise et l'évolution professionnelle

Cette étape concerne notamment l'accès au premier emploi avec la transition formation-entreprise, où interviennent parfois des passages progressifs comme la formation en alternance (Cohen-Scali, 2000) ou

encore des périodes de stage de plus en plus répandues. Les études portent sur le sentiment d'incertitude lié à l'accès à l'emploi, mais aussi sur la découverte des valeurs en entreprise qui diffèrent en partie de celles de l'école, et sur les conditions de l'adaptation entre les jeunes et le milieu du travail.

Des travaux récents, liés à la formule par l'alternance formation-emploi, concernent le rapport au savoir dans l'apprentissage qui dépend notamment du sens donné à l'expérience d'apprenant, souvent par opposition aux situations d'échec vécues antérieurement pendant la scolarité (Courtinat-Camps et Fourchard, 2011 ; Favreau et Capdevielle-Mougnibas, 2011). Plus largement, la période de transition et de chevauchement entre les études et le travail est l'objet de recherches sur la socialisation pour et par le travail, et sur la construction d'une identité en relation aux expériences professionnelles qui sont loin d'être toujours positives pour les jeunes accédant à l'emploi (Cohen-Scali, 2010).

Cette adaptation nécessaire n'est pas à voir seulement du côté du nouvel arrivant et de ses caractéristiques, mais aussi du côté de l'accueil organisationnel qui lui est réservé et qui favorise ou non l'insertion dans l'entreprise et l'apprentissage de nouvelles normes. C'est lorsque l'écart est trop grand entre les deux pôles et que les tentatives d'embauche se soldent par des échecs successifs que l'on parle de nécessité de socialisation ou de resocialisation. Mais il faut aussi étudier les facteurs qui poussent à rejeter davantage certaines catégories de population, et aider à faire évoluer les représentations trop souvent stéréotypées à leur égard. C'est le cas, par exemple, pour des handicapés qui, malgré les lois existant en leur faveur, ne sont pas toujours admis.

La phase suivante est logiquement celle de l'intégration et porte sur les conditions du sentiment d'appartenance à l'organisation, appelé aussi engagement professionnel envers l'entreprise. Là encore, il est nécessaire de considérer les deux parties. Selon le type de métier, le salarié sera plus ou moins attaché à son entreprise ou en changera à la première occasion, surtout si ses compétences sont très demandées. C'est notamment le cas de métiers de haute technicité. De l'autre côté, l'entreprise mettra en place des conditions de travail et donnera des perspectives plus ou moins attractives pour garder son personnel ou, au contraire, développera des stratégies de rotation rapide pour réduire ses coûts salariaux. La psychologie du travail s'intéresse à ces deux versants d'une même réalité complexe relative à l'appropriation de l'espace de travail, à l'attachement et à l'engagement organisationnel ou inversement à la rotation plus ou moins rapide du personnel.