

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 23 (1965)

**Heft:** 2

**Artikel:** La psychologie du travail : au delà de la psychotechnique et du taylorisme

**Autor:** Cardinet, Jean

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-135910>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 09.02.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# **La psychologie du travail: Au delà de la psychotechnique et du taylorisme<sup>1</sup>**

Jean Cardinet  
Institut de psychologie, Université de Neuchâtel

La psychologie du travail est une science fort difficile à définir. Ses frontières restent vagues par rapport à d'autres sciences comme la sociologie, la physiologie, la pédagogie ou l'anthropologie. Nous nous contenterons de caractériser son champ d'application, qui est *l'adaptation de l'homme au travail*.

Toute adaptation implique deux termes à adapter. Nous pourrons donc tout naturellement distinguer deux mouvements dans la psychologie du travail. Le premier cherche à adapter l'homme à un travail supposé fixe. Ses objectifs sont: choisir, former, conduire.

1. Choisir parmi plusieurs candidats celui qui pourra exécuter le plus efficacement un travail.
2. Former ce travailleur pour qu'il atteigne la performance désirée en qualité et en quantité.
3. Conduire le groupe de personnes constituant une entreprise de manière que les activités de chacun des membres concourent au même but.

Le second mouvement de la psychologie du travail consiste inversement à modifier le travail pour l'adapter à l'homme moyen. Cela implique 1) de simplifier les tâches, 2) d'améliorer les conditions physiques ambiantes, et 3) de constituer des groupes de travail satisfaisants et efficaces. Les têtes de chapitres correspondantes sont l'organisation du travail, l'ergonomie et la psychosociologie industrielle.

Les deux chapitres que nous examinerons ci-dessous sont ceux qui, historiquement, sont apparus les premiers dans chacun de ces deux mouvements: la sélection du personnel et l'organisation du travail. Je voudrais mettre en lumière dans l'évolution de ces deux disciplines le même paradoxe: la rationalisation ne peut dépasser une certaine limite, au delà de laquelle elle ne devient plus rationnelle. Il faut tenir compte, en effet, de tout un ensemble d'aspirations humaines, qui doivent être satisfaites pour qu'une organisation fonctionne normalement.

Nous verrons d'abord comment la sélection scientifique et l'organisation scientifique se sont développées parallèlement pour atteindre aujourd'hui une extension presque universelle. Mais nous verrons également que certaines de leurs conséquences sociales ont été parfois néfastes. Les études récentes de psychologie du travail suggèrent que leur dépassement est devenu nécessaire. Sans abandonner des outils qui ont certainement leur utilité, il faudrait les situer dans le cadre plus général d'une politique du personnel soucieuse des motivations humaines. Partant des principes psychosociaux dits «des relations humaines», nous déduirons un certain nombre de conséquences pratiques et de perspectives d'avenir concernant ces deux techniques.

---

<sup>1</sup> Leçon inaugurale présentée le 18 novembre 1964.

## I. PARALLÈLE ENTRE LES DEUX TECHNIQUES

Le destin parallèle de la sélection scientifique et de l'organisation scientifique se révèle déjà dans leur origine. Le mot de psychotechnique a été créé par Münsterberg, un psychologue allemand qui s'était établi à Harvard sur l'invitation de William James. (Il entendait d'ailleurs ce mot de psychotechnique dans un sens beaucoup plus large qu'on ne le fait aujourd'hui, comme l'application de la psychologie scientifique aux problèmes pratiques.) Le terme cependant a vu son acceptation se réduire à une seule des techniques préconisées par lui : l'emploi de tests psychologiques pour préparer des décisions de personnel.

L'organisation scientifique, de son côté, est devenue une discipline propre avec Taylor. Grâce à lui, la méthode expérimentale s'est attaquée à tous les aspects de la production, depuis les vitesses de coupe des outils jusqu'aux rythmes de travail des ouvriers, leurs méthodes de formation et leurs systèmes de rémunération. Taylor s'intéressa même à la sélection. Il devait réorganiser le chargement des gueuses de fonte dans une aciéries. Il commença par choisir un ouvrier «aussi fort et aussi bête qu'un bœuf», selon son expression. Il expérimenta avec lui diverses combinaisons de travail et de temps de repos. Il appliqua ensuite les résultats obtenus à d'autres ouvriers sélectionnés à peu près selon les mêmes critères. L'idée de sélection scientifique était donc toute proche.

Nous ne nous étonnerons pas, par conséquent, que le berceau des deux disciplines soit le même. Elles apparaissent à quelques années de distance. Taylor expérimentait en 1898 à la Bethlehem Steel Co. Ses publications principales datent de 1911. Münsterberg arrive aux Etats-Unis en 1897 et publie son livre sur la psychotechnique en 1914. L'unité de lieu aussi est respectée : il s'agit de l'Amérique industrielle, seul pays au monde à cette époque où les conditions sociologiques et techniques rendaient profitable l'étude du travail pour améliorer la productivité humaine.

La communauté de destin se maintient dans les années de développement qui suivent. Ce sont le plus souvent les mêmes experts qui utilisent conjointement les deux techniques dans leurs interventions industrielles. En effet, la rentabilité de l'une comme de l'autre ne cesse de se confirmer dans des milliers d'expériences systématiquement contrôlées. Partout le test d'aptitude et le chronographe sont les deux outils préférés de l'organisateur conseil.

Avec lui, ces techniques s'implantent sur tous les continents. Aux Etats-Unis, plus de 150 millions de tests de connaissances et d'aptitudes ont été passés dans la seule année 1961. Tout indique que ce nombre a continué d'augmenter au cours des années suivantes.

Dans le reste du monde aussi, la psychotechnique se répand au même rythme que l'industrialisation. Le gouvernement indien fait appel, depuis quelques années, à des tests d'aptitudes pour choisir les enfants les plus capables de faire un apprentissage technique. Plusieurs pays africains ont décidé de joindre leurs efforts pour mettre au point des épreuves intellectuelles communes, pour l'orientation professionnelle. Même dans certains pays de l'Est, une évolution se fait jour, favorable à l'utilisation de tests pour un meilleur placement professionnel. Partout où l'on cherche à améliorer la productivité de la main-d'œuvre et la rentabilité de l'effort de formation, on cherche en même temps à tirer parti des différences individuelles d'aptitudes. Ces différences ont une amplitude plus grande qu'on ne l'imagine parfois. Il arrive que l'on voie une personne assurer, sans effort, une production deux ou trois fois supérieure à celle d'une autre. Une formation identique ne fait pas disparaître cette supériorité. Les différences inter-individuelles ont donc une importance économique considérable. On estime que l'introduction d'un programme de sélection augmente d'environ 10 % le niveau moyen de production, ce qui représente, avec le temps, un gain énorme en comparaison du coût fixe de l'examen.

L'organisation du travail d'un côté, qui semble être devenue la philosophie même du monde industriel, la psychotechnique de l'autre, qui a fait ses preuves depuis la sélection des manœuvres jusqu'à celle des astronautes, voilà deux techniques qui semblent donc parfaitement rationnelles et adaptées aux circonstances d'aujourd'hui. Pourtant une évolution se dessine qui semble s'écartez de cette ligne de pensée et dont nous étudierons successivement l'influence sur les deux chapitres que nous considérons conjointement aujourd'hui. Voyons tout d'abord pourquoi on peut parler d'un dépassement du taylorisme.

## II. LE DÉPASSEMENT DU TAYLORISME

### a) Objections

L'opposition à la rationalisation du travail n'est pas une nouveauté. Dès les premiers succès de Taylor, des syndicats ouvriers s'étaient insurgés contre ce qu'ils appelaient « l'organisation du surmenage » et avaient dénoncé le danger de « crétinisation », « d'annihilation de la personnalité de l'ouvrier » qui résultait de cette méthode.

Beaucoup n'ont voulu voir dans les critiques du taylorisme qu'une banale réaction de défense, irraisonnée ou égoïste, un inutile combat d'arrière-garde contre le progrès technique triomphant. Pourtant les sociologues qui ont étudié, sans préjugés, les empires industriels créés d'après les plans de Taylor se sont aperçus que l'on avait construit des sociétés fondamentalement inhumaines.

Le modèle que l'on avait suivi était celui d'une machine plutôt que celui d'un organisme. On avait conçu l'entreprise comme un vaste mécanisme dont les employés formeraient les rouages. La condition pour que l'ensemble tourne est naturellement que chacun reste rigoureusement sur son axe. Il faut donc standardiser exactement les attributions de chacun, détailler la suite des activités et même spécifier par règlement la méthode à suivre pour chaque opération. Le détail des prescriptions va finalement jusqu'aux micromouvements de l'ouvrier.

L'organisation sociale qui découle de cette conception mécaniste est une chaîne de commandements qui transmet simplement les ordres de la direction jusqu'aux exécutants. Chaque échelon est chargé de penser pour l'échelon inférieur, qui doit seulement obéir sans questionner. C'est ainsi que le travail se vide de tout intérêt, qu'il devient (selon le principe de base du système) purement « mécanique ». C'est le « travail en miettes » de Georges Friedmann.

Pour faciliter la spécialisation, on a fractionné les tâches en opérations très courtes, permettant sans doute un apprentissage rapide, mais dépourvues de toute signification, de tout attrait. L'ennui est tel que le travail est perçu comme terriblement fatigant. La fatigue engendre l'absentéisme. L'absentéisme désorganise la production. Et l'on s'aperçoit que le système qui rationnellement était parfait ne produit en réalité qu'à 50 % de son maximum.

Il est facile de comprendre qu'une telle organisation est essentiellement rigide et incapable d'adaptation. Tout doit avoir été pensé à l'avance. Qu'il arrive un imprévu et tout s'arrête en attendant que des ordres parviennent des échelons supérieurs. Les subordonnés, chez qui l'on a découragé toute initiative, sont passifs, quand ils ne sont pas sourdement opposants.

Et c'est pourquoi de grandes entreprises se sont étouffées, si l'on peut dire, sous leur propre poids. Peter Drucker raconte comment cette politique avait mené Ford au bord de la ruine. Il fallut un changement complet dans la philosophie de la direction, redonnant enfin un rôle à l'initiative individuelle, pour que l'entreprise reprit son développement. Ce changement de perspectives salutaire correspondait à la redécouverte « officielle » du rôle des hommes dans une organisation.

### b) Les motivations humaines

C'était le résultat des analyses patientes de toute une génération de sociologues et de psychologues industriels. Ce fut Mayo qui, le premier, mit en évidence que le rendement des ouvriers dépendait bien moins des conditions de travail ou de salaire qu'on leur accordait que des normes de production admises implicitement dans leur groupe de travail. Lewin formula ensuite les premières lois de la dynamique des groupes, prouvant expérimentalement que les groupes ayant une plus grande cohésion respectaient plus étroitement les normes de production admises par leurs membres.

On s'aperçut ainsi que les hommes ne travaillaient pas seulement pour gagner leur vie. La conception de l'ouvrier qu'avait popularisée Taylor, lorsqu'il offrait de hauts salaires en échange d'une obéissance absolue, était simplement fausse. La motivation économique n'est pas la motivation principale de l'ouvrier, puisqu'il fait passer autre chose avant son salaire, puisqu'il restreint volontairement son revenu pour ne pas mettre en danger celui de ses camarades. On étudia alors quelles étaient les motivations qui font que l'on travaille. On put définir toute une hiérarchie de besoins (besoins de sécurité matérielle, besoins d'intégration sociale et besoins d'expression personnelle) auxquels le travail devait pouvoir répondre.

### c) Formes d'organisations mieux adaptées à l'homme

Une fois que l'on eut mieux compris ce qui faisait qu'un ouvrier travaille ou ne travaille pas, il devint possible d'imaginer une nouvelle théorie de l'organisation, fondée sur ces déterminants véritables de l'effort humain. C'est ce que l'on a appelé la doctrine des relations humaines. Du fait de son origine scientifique, cette théorie se prêtait parfaitement au contrôle expérimental. Je citerai rapidement quelques-uns de ces résultats empiriques.

Il est prouvé que, à même niveau de compétence technique, les chefs qui s'attachent à leurs subordonnés en tant qu'hommes, et non seulement comme instruments de production, suscitent de meilleures performances. Ainsi, ce sont ceux qui se réservent plus de temps pour parler avec leurs subordonnés, qui passent moins d'heures en travail strictement productif, qui considèrent que leur tâche est d'abord d'animer un groupe plutôt que de préparer ou de contrôler un travail, ce sont ceux-là qui obtiennent la productivité la plus grande.

De même, on a pu vérifier expérimentalement que les entreprises où les communications sont prévues pour fonctionner de bas en haut aussi bien que de haut en bas, sont les plus efficaces. C'est lorsque chaque subordonné est consulté par son chef, qu'il participe aux décisions concernant son travail, c'est lorsque le groupe des travailleurs sent qu'il a une influence sur la marche des choses, qu'inversement il se montre plus ouvert et que les normes du groupe ne s'opposent plus aux objectifs de l'entreprise.

D'une façon générale, on a pu mettre en évidence que c'est dans la mesure où l'on évitait l'aliénation psychologique caractéristique du taylorisme, dans la mesure où le travail devenait la chose propre du travailleur et où il pouvait s'y exprimer lui-même, que la productivité, comme la satisfaction au travail, étaient les plus élevées.

L'ensemble de la doctrine des relations humaines a pu être résumé par Likert, sous forme d'un principe fondamental: le style de commandement et d'organisation doit permettre aux employés de ressentir chacune de leurs relations avec l'entreprise comme une expérience positive, qui accroît leur valeur personnelle et leur permet d'atteindre leurs buts propres.

Ce changement radical de perspective nous force à repenser toute la politique du personnel, y compris, me semble-t-il, les procédures d'embauche. C'est vers ce sujet que nous allons donc nous tourner maintenant, en essayant de décalquer sur le plan de la psychotechnique, la ligne générale d'évolution que nous venons de dessiner pour l'organisation scientifique.

Avant d'aborder ce sujet, permettez-moi cependant un simple mot de mise en garde contre une simplification excessive. Dire que les motivations humaines sont importantes, ce n'est pas rejeter l'aspect technique de l'organisation du travail. Je prendrai un exemple cité par Drucker pour illustrer ce point important.

Pendant la dernière guerre aux USA, beaucoup d'hommes étaient mobilisés et il restait peu d'ouvriers dans les usines pour produire des armements. On dut faire appel à la main-d'œuvre féminine, même pour des tâches extrêmement complexes, comme la construction de moteurs d'avions (Jusque-là, seuls les mécaniciens les plus qualifiés avaient été employés à ce travail).

On aurait pu essayer de créer une chaîne de production, mais c'est le type d'organisation mécanique qui ne permet pas aux individus de s'identifier à leur travail. Les ouvriers, sur une chaîne, n'ont pas d'initiative à prendre, ils n'ont aussi aucune qualification. Ils s'intéressent nécessairement très peu à leur travail et la qualité s'en ressent. Or dans l'aviation, il ne peut pas y avoir d'à-peu-près, ni d'oublis. Tout doit être parfait.

On résolut le problème en analysant dans le détail chacune des opérations, en trouvant une suite de montages qui permettait de contrôler à chaque pas les opérations antérieures. Les ouvrières avaient une fiche par opération qu'elles suivaient pas à pas. Elles travaillaient successivement sur 80 fiches différentes. Elles apprirent ainsi à procéder rationnellement. Bientôt, elles connaissaient par cœur le contenu de leurs 80 opérations. Elles dépassèrent alors en productivité et en qualité les ouvriers antérieurs. Leur satisfaction au travail était très élevée du fait même de la fierté qu'elles ressentaient de leur performance.

Cet exemple montre bien que le souci de l'aspect humain ne signifie pas l'abandon de l'étude technique du travail. C'est au contraire, grâce à une étude très détaillée, allant jusqu'aux mouvements élémentaires, que l'on avait pu mettre au point la méthode avec une précision telle, que des personnes non formées y parvenaient aisément. Il ne s'agit pas pour nous de remplacer l'organisation scientifique par les relations humaines. Il faut que la nouvelle théorie de l'organisation soit la synthèse des deux.

De même, je souhaite que les idées que je vais présenter maintenant ne soient pas interprétées comme une condamnation des examens psychologiques actuels. Comme M. Georges Friedmann l'a souligné à maintes reprises, la critique de l'état présent de la société industrielle ne signifie pas que l'on doive revenir au passé, dans le cas présent, à des embauches sans examen. C'est un dépassement qui s'impose. La psychotechnique doit être conservée comme source d'information irremplaçable; mais elle doit être intégrée dans une politique générale qui, derrière le candidat, s'intéresse à l'homme plutôt qu'à l'instrument de production. Voyons donc maintenant, pour arriver à ce dépassement constructif, quelles critiques ont été adressées à la psychotechnique.

### **III. DÉPASSEMENT DE LA PSYCHOTECHNIQUE**

#### **a) Objections**

Cette méthode a donné lieu au même genre de réactions négatives que le taylorisme. On a souligné d'abord le danger que représentait la nature chiffrée de ses résultats. Les notes obtenues classent les candidats directement. Les autres informations sont beaucoup plus difficiles à interpréter et à comparer. La tentation est grande par conséquent de s'en tenir aux tests pour fonder, à eux seuls, la décision d'embauche.

Une seconde objection porte sur la conception trop statique des aptitudes. On craint qu'une note faible ne soit l'occasion d'une condamnation sans appel, alors qu'une pédagogie compréhensive aurait pu éveiller un potentiel de développement sous-jacent.

Les réactions les plus violentes ont visé le caractère indiscret des tests, l'invasion du domaine privé qu'ils représentent. Alors que le droit garantit l'inviolabilité du domicile, il semble que, parfois, rien ne reste à l'abri des questions du psychologue.

Le fait qu'il fasse rapport à l'employeur est source d'anxiétés de toutes sortes. Peut-on encore parler de secret professionnel dans ces conditions ?

On pourrait discuter ces critiques et montrer qu'elles s'adressent à une conception très déformée des examens psychotechniques, qui n'a guère de rapport avec la réalité. Mais essayons plutôt de comprendre l'attitude qui motive ces réactions. Tout examen est menaçant. Lorsqu'il passe un test, le candidat est considéré de l'extérieur, sans « sympathie », il est transformé en « objet ». En effet, c'est à son comportement et non à sa personne que l'on s'adresse. La psychotechnique n'en est pas responsable. L'esprit d'un examen, qu'il soit scolaire ou professionnel, est contraire au « Tu ne jugeras point », est opposé à l'acceptation inconditionnelle de l'autre qui caractérise l'amitié. Toute évaluation objective est donc fondamentalement déshumanisante.

#### **b) Evolution actuelle: protéger les candidats**

Il est donc impossible de retirer à la psychotechnique le caractère menaçant qui est propre à la situation d'examen. Mais on doit au moins veiller à ce que les candidats ne courent aucun risque réel. En feuilletant la littérature professionnelle des vingt dernières années, on peut y voir apparaître ce souci croissant de protéger les candidats. Je noterai rapidement les suggestions récentes des psychologues chargés de la sélection, puis je montrerai pourquoi il me semble nécessaire d'aller plus loin encore.

On demande d'abord de limiter la prise de tests aux situations qui l'exigent. Le Service de l'emploi des Etats-Unis, par exemple, refuse de faire passer des tests d'aptitudes aux candidats qui ont déjà travaillé dans la profession considérée, et à plus forte raison à des employés en place, estimant qu'il existe alors des sources d'information plus valides que les tests pour les juger.

On limite également la prise de tests aux situations où leur valeur a été prouvée scientifiquement. Le même Service de l'emploi n'examine de candidats que pour les professions où des normes ont pu être établies expérimentalement, selon une procédure déterminée.

Une règle importante ensuite est de clarifier pour le candidat, avant même que l'examen ne soit commencé, le rôle que joue le psychologue dans l'embauche et la nature du rapport que ce dernier doit rédiger pour l'employeur. Il faut éviter à tout prix de confondre

situation de sélection et situation de conseil, pour que le candidat n'ait pas l'impression ensuite que l'on a trahi sa confiance. Il faut enfin protéger efficacement le candidat contre des interprétations erronées du compte rendu d'examen. Cela serait possible si on limitait ce compte rendu à des conclusions pratiques, rédigées en termes d'activités recommandées. On devrait éviter de mentionner sur quels aspects de la personnalité du candidat se fondent ces conclusions. La déontologie médicale recommande cette façon de procéder pour les rapports médicaux. Il semble que dans les situations de sélection, une procédure analogue assurerait le secret professionnel.

Le problème n'est pas simple, cependant, car le danger de décisions arbitraires serait accru si le psychotechnicien n'était plus obligé de motiver ses recommandations. En Belgique, on envisage d'organiser des contre-expertises confiées à une commission élue par l'ensemble de la profession. Cette procédure pourrait faire beaucoup pour éliminer les charlatans du marché et protéger ainsi le public.

### **c) Pour une sélection en accord avec les principes des relations humaines**

Ces règles de sécurité, que la déontologie psychologique est en train de constituer, sont-elles suffisantes ? La philosophie des relations humaines que nous évoquions précédemment semble plus exigeante encore. Elle requiert que l'employeur s'adresse au travailleur comme personne, au lieu d'acheter uniquement son temps et ses bras.

Cela conduit à transformer la situation de sélection typique, où l'employeur soupèse les mérites des divers candidats qui défilent devant lui, en une situation de dialogue où les deux partenaires essayent d'établir une vision commune de la situation.

Cela implique que la direction de l'entreprise fasse tous ses efforts pour présenter objectivement le travail offert, son cahier des charges et ses conditions. Mais cela oblige également le psychologue à faire en sorte que son examen soit perçu de façon commune par les deux parties.

Une première conséquence est que les candidats doivent connaître sur quelles bases ils seront évalués. Le principe de mises au concours ouvertes, spécifiant les conditions indispensables et les caractéristiques souhaitables peut assurer l'objectivité et la clarté désirables.

Lorsque certaines de ces bases d'appréciation sont des tests, il faut que ceux-ci paraissent pertinents aux candidats. Techniquement, il est certainement correct que des informations utiles puissent être tirées d'épreuves fort éloignées en apparence des activités du travail envisagé. Mais du point de vue psychologique, y soumettre les candidats sans explication, c'est montrer que l'on ne se préoccupe pas de leur vision personnelle, c'est-à-dire qu'on les traite en objet d'étude et non en personne. C'est l'opposé de la politique que nous avons décrite.

Les tests de personnalité en particulier (et parmi eux j'inclus la graphologie) semblent difficilement compatibles avec cette politique. En effet, ils consistent le plus souvent en épreuves projectives, où le sujet n'est pas conscient de ce qu'il révèle. Ce genre d'épreuve, qui revient à placer le candidat « sous narcose », me semble personnellement condamnable, au même titre que le sérum de vérité dans les enquêtes judiciaires. Les autres tests de personnalité sont des questionnaires où le candidat a souvent le choix entre mentir ou témoigner contre lui-même, et qui me semblent donc également condamnables d'un point de vue moral en situation de sélection. Nous verrons plus loin qu'ils reprennent toute leur valeur en situation de conseil psychologique, lorsque le candidat n'y est plus soumis de force.

Les épreuves psychotechniques utilisables pour la sélection sont donc des tests de performance au travail et des tests de connaissances professionnelles, dont la signification ressort directement des problèmes posés et n'exige pas d'interprétation psychologique.

Le rôle du psychologue dans la sélection paraît donc limité, s'il doit éviter l'emploi de ces instruments ésotériques qui impressionnent tant le public. Mais la fonction du psychologue est en réalité de mettre au point des instruments valables. Construire une épreuve est une tâche beaucoup plus complexe qu'on ne se l'imagine. Le recours à un spécialiste se justifie pleinement pour mettre au point expérimentalement la stratégie d'un examen valide. L'application routinière de cet examen objectif pourrait ensuite être laissée au service du personnel, le psychologue se contentant de contrôler périodiquement si la procédure utilisée répond toujours aux besoins de l'entreprise.

#### d) Pour un examen psychotechnique au service des candidats

Les psychologues qui avaient l'habitude du contact direct avec les candidats vont-ils alors manquer de travail ? Je ne le pense pas, si les entreprises poussent jusqu'au bout les conséquences logiques des principes des relations humaines. Le travail, avons-nous dit, doit permettre au personnel de satisfaire ses aspirations propres. Pour assurer qu'il en soit ainsi, le placement adéquat de chacun devient essentiel. Un examen psychologique offert librement aux candidats pourrait aider ceux-ci à prendre conscience de leurs aspirations et à décider si la place offerte peut leur permettre de se développer dans le sens qu'ils désirent.

Il ne s'agit là, dans un sens, que d'un développement de l'examen psychologique d'embauche actuel, qui débouche bien souvent déjà sur un conseil psychologique. Mais le fait de situer clairement la rencontre par rapport aux préoccupations du candidat semble apporter un élément nouveau et constituer une autre possibilité offerte à l'employeur.

Précisons l'organisation pratique de cet examen psychologique au service du candidat, tel que nous le proposons. La première condition pour qu'il soit efficace est qu'il soit libre. Si le postulant n'attend rien du psychologue, qu'il ne s'adresse pas à lui. Il s'agit d'un service offert et non obligatoire.

La seconde condition est qu'aucun compte rendu, sous quelque forme que ce soit, ne soit présenté à l'employeur qui organise et paye ces examens. Ce secret absolu est indispensable pour que le candidat se sente en confiance et puisse discuter utilement de ses problèmes.

Pour que le psychologue, de son côté, puisse donner des conseils réalistes, la troisième condition est qu'il puisse pénétrer dans l'entreprise et qu'on l'informe objectivement des tâches et de l'ambiance de travail du poste offert.

Si ces conditions sont remplies, voyons les conséquences que l'on peut en attendre. D'abord la position du psychologue devient beaucoup plus claire. Il n'a plus à chercher un difficile compromis entre l'intérêt de l'entreprise qui le paye et le bien de l'homme qui se confie à lui. Il peut assumer pleinement le rôle de conseiller, en particulier accepter les valeurs du candidat pour mieux l'aider à réaliser ses buts propres. Il n'est plus le juge que l'on craint, il est le confident sur lequel on s'appuie.

Du coup, dans cette atmosphère de confiance, où il n'a plus rien à craindre, le candidat peut accepter de répondre à des questionnaires de personnalité. Le psychologue est maintenant dans la même position que le médecin qui établit un diagnostic. Si le candidat accepte librement ces tests, il n'y a plus d'objection morale à ce que le psychologue utilise n'importe quelle technique, projective, ou autre. Les résultats importants de la psychologie de la per-

sonnalité peuvent être alors mis au service d'une meilleure adaptation de l'homme au travail.

La troisième conséquence est la plus importante: elle concerne l'attitude du candidat vis-à-vis de l'entreprise. Caricaturons les deux types d'examen possibles. D'un côté, le candidat se présente, rencontre un chef de personnel inquisiteur qui le met en face d'épreuves qu'il ne comprend pas, et en tire derrière son dos des conclusions auxquelles il n'a pas accès. De l'autre côté, le candidat rencontre librement un psychologue qui discute avec lui de ses désirs. Au moyen de tests adéquats, le psychologue l'aide à préciser ses chances de succès à la sélection d'abord et dans l'emploi ensuite. Il évalue avec lui la satisfaction que lui apportera le travail. Sur la base de cette discussion, le candidat décide ou non de maintenir sa candidature. Même s'il n'est pas admis, il sait que l'on a joué « franc jeu ». S'il est accepté n'est-il pas alors mieux disposé envers ses chefs que dans le premier cas ?

Des recherches sur l'entretien montrent que l'évaluation d'un candidat est presque définitive au bout de 2 minutes de conversation: il doit en être de même en ce qui concerne l'évaluation de l'entreprise par le nouvel employé. Le succès de son intégration future doit dépendre largement de ce premier contact.

Certains demanderont si l'entreprise acceptera réellement de supporter les frais d'un examen psychologique si celui-ci est uniquement au service du candidat. Je répondrai que la juxtaposition d'une politique du personnel permissive et d'un examen d'embauche policier est une incohérence dont il faudra bien un jour prendre conscience. Dans le cadre d'une politique qui s'intéresse à l'homme, il n'est pas plus étrange de mettre un psychologue à disposition gratuitement, que de payer une assistante sociale, couramment admise aujourd'hui.

De plus, étant donné le manque de personnel dont on souffre partout actuellement, les entreprises qui pourront faire valoir cette politique plus progressive s'accueilleront un avantage certain et attireront à elles des candidats effarouchés par les méthodes classiques, graphologiques et autres. Ces entreprises bénéficieront enfin d'une plus grande stabilité de leur personnel, car les candidats qui se présenteront finalement à l'examen de sélection ne viendront pas au hasard, mais auront pu prendre conscience de ce qu'ils recherchent et de ce que l'entreprise à laquelle ils s'adressent peut leur apporter.

Si même la situation de plein emploi que nous connaissons actuellement devait se tendre encore davantage, les possibilités de sélection deviendraient très réduites. Le seul progrès possible alors dans l'utilisation du personnel serait une orientation optimale de chaque travailleur. Le genre d'examen que nous proposons serait le moyen naturel de déterminer cette orientation économiquement préférable.

Ces avantages matériels sont donc à considérer, mais l'argument essentiel pour justifier l'examen d'embauche au service du candidat reste la nécessité d'une politique de sélection en accord avec la politique générale du personnel. Tout au long de mon esposé, j'ai cherché à souligner le destin parallèle de l'organisation du travail et de la psychotechnique. A l'heure où la théorie de l'organisation a abandonné les modèles mécanistes de Taylor pour se soucier en priorité des problèmes de motivation du personnel, il est logique que la même évolution se fasse jour en psychotechnique. On ne peut pas parler sur deux tons à la fois: si l'on veut réellement s'adresser à des hommes dans l'entreprise, il faut commencer à les traiter en hommes dès le premier contact.

#### **IV. CONCLUSION**

En conclusion, j'ai voulu présenter brièvement ici l'un des aspects les plus significatifs de la psychologie du travail. J'espère avoir montré comment l'approfondissement des connaissances scientifiques relatives aux groupes de travail et à leurs conditions de fonctionnement avait pu modifier radicalement la théorie de l'organisation et la politique du personnel des entreprises.

Les répercussions sociales de cette perspective nouvelle seront certainement très profondes. Comme elles commencent seulement à se dégager, nous manquons encore de recul pour les apprécier. Il semble cependant que l'on puisse les caractériser comme une transformation du rôle des entreprises.

A l'époque de Taylor, l'entreprise était uniquement un centre de production. La « rationalisation du travail » effectuait la subordination complète de tous les aspects de ce milieu à l'impératif économique. Mais les travailleurs se sont sentis menacés et ont réagi, non seulement par la grève, mais surtout par la limitation volontaire de la production. C'est l'étude de ce phénomène qui a conduit à la découverte de l'effet régulateur des normes de groupes.

L'entreprise est apparue alors sous un autre jour, comme un ensemble de groupes sociaux menant chacun leur vie propre. La production n'est qu'un des objectifs de ces groupes. Beaucoup d'autres fonctions sociales y apparaissent (comme celle de défendre les intérêts des membres), fonctions s'opposant parfois directement à la fonction de production.

On voit donc aujourd'hui que pour assurer l'accomplissement convenable du travail, il est nécessaire de considérer l'entreprise comme un corps social et de favoriser le fonctionnement harmonieux des groupes qui la composent. Leur fonction de défense par exemple peut être tenue par des commissions ouvrières, où les syndicats peuvent intervenir efficacement. Leur fonction de soutien affectif peut être facilitée par la création d'occasions de contacts : pauses pour le café, restaurants d'entreprise, sorties, fêtes annuelles. Leur fonction de stimulant de l'activité individuelle peut être assurée par la création de groupes culturels ou de loisirs.

Ainsi, l'entreprise perd progressivement son caractère de lieu de travail austère, pour devenir un centre d'intégration sociale, assurant la satisfaction de besoins très divers, comme : contrôle médical, assistance sur le plan social, soutien psychologique, apport culturel, etc.

Il est certain que cette voie n'est pas sans danger. Le spectre du paternalisme ressurgit derrière un certain nombre d'œuvres sociales, clairement conçues pour attacher le personnel à l'entreprise et acheter sa passivité sur d'autres plans. Il ne faut pas non plus que l'existence de services sociaux privés serve de prétexte pour retarder l'introduction de lois sociales adéquates.

Tout en étant clairement conscients de ces dangers, je ne pense pas qu'ils doivent nous décourager. Les principes des relations humaines n'ont pas de couleur politique. Ils conduisent à donner au personnel plus de liberté et plus de responsabilités. Cela me semble l'essence même de l'éducation. Je suis persuadé qu'en faisant ainsi confiance à l'homme, on travaille efficacement à son développement personnel et social et que cela ne peut aller à l'encontre du progrès politique, bien au contraire.

D'ailleurs le principe essentiel qui est de traiter tous les collaborateurs de l'entreprise en hommes plutôt qu'en simples moyens de production n'est-il pas finalement un principe moral universel ? Le développement de la psychologie du travail scientifique semble avoir

retrouvé, par l'analyse du comportement humain effectif, ce que les philosophes avaient intuitivement ressenti depuis longtemps comme un impératif moral.

J'aimerais terminer en citant le deuxième principe de la raison pratique de Kant, qui semble exprimer l'essence de mes propositions:

« Agis toujours de telle sorte qu'en toi-même et chez tous les hommes, tu considères l'humanité, jamais comme un moyen, mais toujours comme une fin. »

