

**Zeitschrift:** Revue économique franco-suisse  
**Herausgeber:** Chambre de commerce suisse en France  
**Band:** 28 (1948)  
**Heft:** 6

**Artikel:** L'influence de la psychotechnique dans la vie économique et commerciale  
**Autor:** Carrard, A.  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-888697>

### **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:** 20.04.2026

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

# L'influence de la Psychotechnique dans la vie économique et commerciale

par

A. Carrard

Professeur extraordinaire à l'E. P. F. de Zurich  
Directeur de l'Institut de Psychologie Appliquée, à Lausanne

Le rapide développement des techniques modernes de production et d'échange a donné au travail un caractère tout nouveau.

La psychotechnique ou psychologie appliquée s'efforce de mettre à la disposition de la vie économique les connaissances scientifiques découlant de la psychologie et de la sociologie.

Pour saisir l'ensemble du problème, analysons-en successivement les différentes faces :

## Sélection professionnelle

*« Mettre l'homme qu'il faut à la place qui lui convient. »*

Dans le but de pouvoir toujours mieux répondre à cette exigence formulée tout d'abord par Taylor « The right man in the right place », il faut connaître d'une part l'homme et d'autre part la place.

Pour connaître l'homme, on a développé l'examen psychotechnique ; pour connaître la place, l'étude des exigences professionnelles.

Retenons successivement chacun de ces deux aspects.

L'homme n'a pas seulement une structure physiologique, mais encore une structure psychologique. Il a donc fallu l'établir et ensuite trouver les méthodes les plus appropriées pour déceler chez le candidat le degré de développement de ses dons naturels et la façon dont sa personnalité (tempérament, caractère) lui permet de s'en servir.

Ici les méthodes employées pour arriver au résultat cherché divergent d'un psychologue à l'autre et d'une époque à l'autre.

En Suisse, mes collègues et moi-même sommes toujours restés fidèles à l'idée que, pour pouvoir saisir un homme et en découvrir les qualités et défauts, il faut comme étalon un autre homme.

Les indications quantitatives que donnent les différentes épreuves psychotechniques n'étant que des indications, certes intéressantes, mais bien maigres pour saisir une personnalité.

C'est donc l'observation du comportement du sujet pendant l'examen qui nous fournit les renseignements les

plus sûrs et les plus précieux. Le « test » est pour nous avant tout un prétexte pour voir agir le candidat devant nous.

Il en découle que nous n'avons pas de batteries de tests pour telle ou telle profession, mais un ensemble de situations d'observations qui restent en principe les mêmes, qu'il s'agisse d'examiner un wattman ou un directeur d'une grande entreprise. L'accent de l'observation porte dans chaque cas sur ce qui est, pour la place à pourvoir, le plus important.

Nous cherchons tout d'abord, indépendamment de la place à pourvoir, à nous rendre compte de la valeur et des possibilités de la personne que nous avons devant nous ; nous faisons par principe toujours et uniquement de l'« orientation », même en cas de sélection.

Il s'agit dans chaque cas d'un être humain qui cherche sa voie, il faut donc lui trouver un travail où il pourra non seulement gagner sa vie, mais s'épanouir, se développer selon les dons qu'il a reçus et que nous cherchons à déceler en lui.

L'intérêt bien compris de l'employeur n'est nullement en opposition avec cette manière de voir ; bien au contraire, il lui faut des collaborateurs qui se donnent avec joie à la partie du travail commun qui leur est confié, et qui se sentent bien là où ils sont, sans songer immédiatement à changer de place.

Lorsque l'examineur a saisi la personne qu'il a devant lui, il cherche à se rendre compte des genres de travaux et d'ambiance qui pourraient lui convenir. Ce n'est qu'ensuite qu'il peut répondre à la question qui lui a été posée par l'employeur : « cet homme conviendrait-il pour le poste à repourvoir dans mon entreprise ».

C'est bien rare qu'il convienne 100 p. 100. Il s'agira en général de bien se rendre compte de ses avantages et de ses inconvénients, puis de faire la balance en tenant tout particulièrement compte de la nature du chef avec lequel il aura à travailler.

Les examinateurs étant des hommes, il leur arrive de se tromper.

Les vérifications d'examens après un ou deux ans prouvent qu'avec des examinateurs bien choisis et bien formés, les conclusions tirées à la suite de l'examen correspondent dans 20 p. 100 des cas.

En Suisse, nous avons toute une série d'Instituts :

Institut de psychologie à Berne, Laupenstrasse 5.  
Institut de psychologie à Zurich, Merkurstrasse 20,  
Institut de psychologie à Bâle, Fischmarkt 5,  
Institut de psychologie à Lucerne, Sempacherstrasse 13,  
Institut de psychologie à Lausanne (Champ de l'Air), Bugnon 9,  
Délégué en France, M. Bollon, Institut de Psychologie à Lyon,  
13, rue Général-Plessier,

dont les directeurs sont reconnus par la Fondation Suisse pour la Psychotechnique. Ces instituts forment à leur tour des sélectionneurs d'entreprises qui font passer les examens d'embauche sur place.

Outre un très grand nombre de firmes suisses, plusieurs entreprises françaises et hollandaises ont fait appel à nos services. Nous rappelons en passant que différents centres français, entre autres Belle-Ombre, utilisent largement nos méthodes.

### Formation professionnelle

Nous avons développé une méthode psychologique et pédagogique qui, en France, est dûment appelée la méthode « Carrard ».

Les principes pédagogiques sont connus dès l'antiquité; ils ont été repris et appliqués jusqu'à nos jours par toute une série de pédagogues célèbres. Chacun d'eux a insisté sur un point ou sur un autre et en a fait son système.

La méthode appliquée par mes collègues et par moi-même consiste à réaliser *simultanément* les exigences pédagogiques bien connues. Nous partons de l'idée que si un seul de ces points n'est pas réalisé, le rendement doit en souffrir.

Voyons tout d'abord quels sont ces principes :

- 1) maintenir l'intérêt de l'élève en éveil,
- 2) enseigner par le concret,
- 3) n'entreprendre qu'une chose nouvelle à la fois,
- 4) laisser assimiler,
- 5) ne pas laisser prendre de mauvaises habitudes,
- 6) mettre l'élève dans une ambiance de confiance.

Il suffit d'énoncer ces lois pédagogiques pour s'apercevoir que leur application simultanée nécessite une organisation en conséquence.

ad 1) Il faut, à l'arrivée des apprentis, corriger l'idée fausse qu'ils se font de leur métier et surtout du début de l'apprentissage, en leur montrant le travail fait par des ouvriers qualifiés puis successivement les travaux faits par leurs aînés à la fin de l'apprentissage, après la première année et au bout de cinq semaines de pré-apprentissage. Cette orientation le jour de leur arrivée n'est pas du temps perdu; c'est ainsi qu'on éveille leur intérêt pour les exercices qu'on va leur demander.

ad 2) N'est concret pour un nouveau qui apprend que ce qu'il peut voir et toucher; toutes les explications que l'on donne dans le jargon technique avant d'avoir fait toucher du doigt de quoi l'on parle est du temps perdu. Cela effraie l'élève qui a peur de ne pas comprendre. Cela crée une suggestion négative qui le paralyse.

ad 3) Une seule chose nouvelle à la fois nécessite de décomposer les mouvements professionnels en éléments assez simples pour que l'élève puisse se concentrer sur cette seule chose. Cela nécessite la décomposition en exercices préliminaires.

ad 4) L'expérience prouve que ce n'est que le lendemain qu'une chose nouvelle que l'on a apprise la veille est vraiment assimilée. Ne dit-on pas que la nuit porte conseil! Le programme est donc organisé de telle façon que l'on commence dès le premier jour plusieurs exercices complètement indépendants les uns des autres, mais dans chacune de ces disciplines on n'entreprend qu'une seule chose nouvelle par jour.

ad 5) Afin de ne pas laisser prendre de mauvaises habitudes, il est nécessaire d'avoir, au début surtout, une surveillance de tous les instants. Pendant les premières semaines il faut avoir un aide-moniteur par 4 à 6 élèves, afin d'empêcher les apprentis de faire de faux mouvements qui deviennent automatiquement des débuts de mauvaises habitudes. Or il faut dix fois plus de temps pour se défaire d'une mauvaise habitude que pour en acquérir une bonne.

ad 6) Un jeune homme ne peut pas faire un exercice préliminaire quel qu'il soit, avec concentration et progrès, pendant plus d'un quart d'heure. Il faut donc changer d'exercices toutes les quinze minutes, si l'on ne veut pas voir baisser l'application et par conséquent le rendement de la formation.

ad 7) L'enfant ne peut se donner à son travail, et c'est vrai aussi de l'adulte, que s'il se sent en confiance, s'il sent que son maître croit en lui, en ses possibilités.

Le lecteur se rendra facilement compte que si tous ces points sont réalisés simultanément, le rendement de la formation professionnelle va en être transformé.

Il faut pour cela un plan de formation soigneusement adapté aux besoins particuliers de chaque entreprise, des moniteurs sélectionnés et entraînés à l'application de ces principes, des locaux appropriés.

La liste des professions et des travaux spécialisés qui sont enseignés d'après ces méthodes est si grande que nous renonçons à la reproduire ici. L'expérience prouve que partout où l'on procède comme nous le recommandons, le temps nécessaire pour apprendre les éléments d'un métier se réduit à 1/10 du temps normalement utilisé; la qualité des mouvements professionnels est augmentée et les ouvriers apprennent à nouveau à aimer leur profession.

Ces méthodes s'appliquent déjà sur une très grande échelle non seulement pour la formation des apprentis, mais encore pour celle des adultes. En particulier pour la rééducation à un nouveau métier.

La France, par exemple, a recouru à ces méthodes lors de la pénurie de main-d'œuvre qualifiée à l'époque du Front populaire et à nouveau pendant la deuxième guerre. Nous ne citerons que l'application faite par la maison Michelin pour former des mineurs avec des caoutchoutiers, lorsque Michelin a obtenu l'autorisation d'exploiter une mine de charbon abandonnée, à condition de ne pas utiliser de mineurs professionnels. Il leur a fallu trois mois de formation systématique d'après la méthode « Carrard » appliquée par eux à cette nouvelle branche pour pouvoir commencer l'exploitation avec un rendement supérieur au rendement obtenu dans cette mine auparavant.

### Formation des cadres

La plupart des difficultés sociales, des pertes de rendement, des frictions à l'intérieur des entreprises proviennent de l'insuffisance des cadres, c'est-à-dire des

chefs de tous grades. On se trompe déjà dans les critères à appliquer pour leur choix. Leur formation laisse ensuite également à désirer.

Nous avons, par notre activité professionnelle, l'occasion de prendre le pouls de nombreuses entreprises. Nous donnons des cours de cadres d'une semaine, en moyenne deux fois par mois. C'est partout et toujours la même constatation : « Si seulement on nous avait rendu attentifs à ces lois psychologiques un peu plus tôt, que de fautes nous aurions pu éviter. »

C'est pourquoi nous avons, mes collègues et moi-même, développé des méthodes de formation systématique des cadres.

Le premier pas est un examen psychotechnique approfondi avant de procéder à l'avancement en grade de qui que ce soit.

Puis vient la première initiation à l'art de conduite des hommes. Ce sont des cours-séminaires d'une ou deux semaines où les instructeurs apprennent successivement les lois psychologiques des rapports humains dans une entreprise.

La connaissance de l'homme, de ses lois de développement, la libération de la peur provenant d'une trop grande préoccupation du « moi », de façon à pouvoir travailler dans un esprit d'équipe et de confiance ; le développement de la personnalité de ses subordonnés ; le développement inhérent à la voie hiérarchique, aux responsabilités fonctionnelles ; tous les facteurs développant ou contrecarrant la joie au travail ; la psychologie des différentes méthodes de rémunération ; la façon de penser « patron », sont autant de sujets qui doivent être traités dans cette initiation au commandement.

Mais il faut penser aux nombreux cadres qui n'ont jamais été systématiquement initiés. Des cours nombreux ont été organisés à leur intention. Les plus longs sont ceux d'une semaine appelés aussi cours-retraites ; ils se donnent à l'écart du bruit des affaires, dans un hôtel où maîtres et élèves vivent ensemble pendant toute une semaine.

Décrire ces cours nous entraînerait trop loin. Nous nous contenterons de signaler que :

C'est la Compagnie électro-mécanique qui a inauguré ces cours à Pont-de-Beauvoisin en Isère.

C'est là que M. Didier, alors à cette Compagnie, a pris les idées de ses cours. D'autres entreprises françaises délèguent mois après mois de leurs cadres (jusqu'à des directeurs généraux) à Ouchy (Lausanne) ; en particulier les charbonnages de France font donner de ces cours à Evian pour les ingénieurs et les moniteurs de tous les bassins houillers.

On entend sur l'efficacité de ces cours des opinions très diverses suivant l'idée que les directeurs s'en étaient faite.

Ceux qui y ont délégué des cadres à caractère difficile pour les redresser ont souvent été déçus. On ne peut

guère changer un mauvais caractère en un bon par un cours de huit jours, surtout si le sujet n'est plus tout jeune.

Par contre ceux qui y ont délégué des cadres capables et jeunes, ceux surtout qui ont commencé par y aller eux-mêmes afin de savoir dans quel sens développer la graine semée, sont unanimes à en reconnaître les bienfaits et à vouloir continuer.

Une enquête en cours adressée à tous les participants à ces cours a révélé que le 85 p. 100 des personnes touchées affirment avoir beaucoup reçu, et presque toutes les firmes demandent des cours de répétition toutes les années ou tous les deux ans, afin de ne pas se laisser retomber dans l'ancienne routine.

Nos cours de cadres ont pour but de faire connaître la nature humaine, ses faiblesses, ses espoirs. Ils cherchent à développer chez les chefs le respect de la personne des êtres humains qui leur sont confiés. Le directeur général Daum des Forges et Acieries de la Marine et d'Homécourt avait résumé la leçon tirée de ces cours de cadres par ces mots : « Je vous remercie de nous avoir montré que notre responsabilité de chef est de conduire les âmes qui nous sont confiées vers leur destinée. »

Le développement rapide de la « technique » n'a pas permis à l'« humain » de suivre. Ce qui fait la valeur même de l'homme et de l'humanité a été délaissé, foulé aux pieds. Une correction de l'attitude des chefs est nécessaire, mais elle ne suffit pas.

Il faut encore adapter les conditions de travail à la mentalité évoluée. En plus de la psychologie, il faut avoir recours à la sociologie.

L'époque où l'on cherchait avant tout un bon patron, où le paternalisme était la meilleure solution, est passée ; la classe ouvrière ne veut plus être traitée en « mineure », elle veut l'être en « adulte ».

Plusieurs auteurs ont montré cette évolution de l'âme ouvrière, d'autres ont rendu attentif au « gigantisme » et ont proposé des solutions par une décentralisation, par la création, de petites cellules à la dimension de l'homme, largement autonomes. D'autres ont proposé d'associer le travail et le capital.

Tout cela dénote bien que nous sommes en pleine crise et qu'il est de toute importance de préparer les cadres de façon qu'ils se montrent à la hauteur des tâches nouvelles qui les attendent.

La psychologie appliquée a encore bien d'autres domaines à son actif tels que la psychologie de la réclame, de l'emballage, de la vente, etc.

Nous espérons par ces quelques indications avoir orienté le lecteur sur la raison d'être de la psychologie appliquée à la vie économique telle que nous avons cherché à la développer.

A. Carrard

---

## ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Nous rappelons que l'Assemblée générale de notre Compagnie aura lieu le samedi 26 juin, à 15 h. 30, à Paris, à la Salle des ingénieurs civils, 19, rue Blanche, sous la Présidence d'honneur de M. Carl-J. Burckhardt, ministre de Suisse en France. M. Marcel Pilet-Golaz, ancien président de la Confédération, a bien voulu accepter d'y faire une conférence sur « l'Europe solidaire ».