

**Zeitschrift:** Revue syndicale suisse : organe de l'Union syndicale suisse  
**Herausgeber:** Union syndicale suisse  
**Band:** 20 (1928)  
**Heft:** 7

**Artikel:** Psychotechnique  
**Autor:** Weber, Max  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-383696>

#### 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:** 22.01.2026

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

pour autant qu'il ne peut faire la preuve qu'il a déjà fait un apprentissage. Les organisations professionnelles en cause seront préalablement consultées. »

Il faudra étendre autant que possible l'application de ce principe; en même temps on luttera pour obtenir en faveur des apprentis une rémunération convenable et des subventions devront donner aux parents la possibilité de placer les enfants qui manifestent des dispositions pour apprendre un métier.

Par dessus tout, il faut aussi en arriver à améliorer les rapports entre ouvriers et apprentis. Il en suffit pas que de temps à autre la presse ouvrière s'occupe des abus commis à l'égard de la jeunesse, si, d'autre part, on continue à exploiter ces jeunes collaborateurs en leur confiant tous les travaux désagréables, en les pourchassant pour améliorer leur rendement et en les traitant d'une manière injuste et peu convenable. Le « pommeau » d'aujourd'hui sera le compagnon de demain et il deviendra aussi notre camarade de syndicat.

---

## Psychotechnique.

Par Max Weber.

Dans le numéro de la *Revue syndicale* consacré tout particulièrement au problème de la rationalisation (décembre 1927, page 353), il a été dit comment l'économie capitaliste en est venue au cours des dernières décades à utiliser pour ses buts les expériences de la physiologie et de la psychologie, la science de la vie physique et morale de l'homme. Cela nous a conduit à des méthodes de rationalisation bien déterminées que l'on désigne généralement sous le terme de *psychotechnique*. En réalité, ce mot signifie l'application des découvertes de la psychologie dans tous les domaines de la vie humaine; mais généralement on ne songe qu'au moyen d'en tirer parti dans la *vie économique*. D'autre part, on applique le terme de psychotechnique à des méthodes qui touchent moins le moral que le physique de l'homme; mais cela se justifie cependant, car les dispositions intellectuelles y jouent également un rôle (que l'on songe par exemple aux lois du mouvement).

Dans le processus du travail, la psychotechnique est en rapport avec la collaboration de l'homme, de l'outil et du matériel. Elle peut être comprise dans les méthodes qui s'occupent de l'homme lui-même et qui cherchent à l'adapter aux exigences du processus de la production, et aux méthodes aussi qui tendent à modifier en conséquence l'ambiance psychologique de l'homme. Dans son étude sur la psychotechnique, Fritz Giese emploie les expressions de psychotechnique subjective ou objective.

Il va de soi que du point de vue du mouvement ouvrier et du socialisme, qui place l'homme au-dessus des choses, l'adaptation de la matière au besoin de l'homme paraît d'emblée bien plus

sympathique que le contraire. Voici quelques exemples de cette psychotechnique objective: adaptation aussi parfaite que possible du matériel, des outils et des machines au corps humain (bonne poignée, position favorable du matériel, etc.), bonne position de travail (siège confortable, dossier et accoudoir, etc.), bon éclairage, température agréable. De cette manière, on diminue la fatigue ou l'on augmente la joie au travail. A ce propos, il convient de citer également les mesures prises pour prévenir les accidents. De telles méthodes de rationalisation ne sont préjudiciables en aucune manière; au contraire, elles constituent un moyen spécial de protéger la main-d'œuvre. Et non seulement elles sont dans l'intérêt du ménagement de l'homme, mais elles comportent aussi les plus grands avantages économiques. Giese prétend que la psychotechnique objective réalise une économie pouvant atteindre le 60 % et même plus, tandis que les examens d'aptitudes permettent une économie d'environ 15 %.

Nous voulons, certes, pas nous occuper ici des méthodes qui modifient l'ambiance de l'ouvrier, mais précisément de celles qui ont *l'homme* pour objet de leurs recherches et de leurs procédés. Nous avons déjà dit tout à l'heure que du côté des ouvriers l'adaptation des facteurs inertes dans le processus du travail aux besoins du producteur doit en principe l'emporter et qu'elle mérite davantage d'être soutenue que la rationalisation psychotechnique de l'homme lui-même. Aux motifs que nous avons déjà indiqués s'ajoute le fait que ces méthodes sont suffisamment expérimentées, tandis que la psychotechnique humaine en est encore à ses débuts et conduit ainsi facilement à des exagérations et à de fausses interprétations.

Nous pouvons distinguer le traitement psychotechnique de l'homme suivant le moment où il se produit, c'est-à-dire ou bien avant l'entrée dans la vie économique (sélection professionnelle et orientation professionnelle), ou juste au commencement de l'activité professionnelle (formation professionnelle) ou seulement *plus tard* (psychotechnique de l'entreprise ou du travail).

### *1<sup>e</sup> Sélection professionnelle et orientation professionnelle.*

Tout homme a certaines dispositions physiques ou intellectuelles qui le rendent particulièrement apte à certaines professions, moins ou même pas du tout à d'autres. Le problème consiste à attribuer tout travailleur à la profession qui correspond le mieux à ses aptitudes et à ses capacités. *Mettre chacun à la bonne place* est une tâche qui prend la plus grande importance au point de vue économique, car elle permet d'augmenter sensiblement le rendement comparativement à l'absence de méthodes actuelles dans la sélection professionnelle; mais cette tâche est encore bien plus importante pour d'autres raisons: par l'attribution d'un travail répondant à ses dispositions, la satisfaction de l'ouvrier et sa joie au travail se trouvent grandies. Personne ne s'opposera donc à la

solution de ce problème, surtout pas les ouvriers qui ont à souffrir de ce que dans leur vie professionnelle les aptitudes et les goûts jouent souvent un rôle très secondaire.

Les difficultés de cette tâche résident dans son application. Et la psychotechnique se présente précisément comme une méthode qui devrait permettre de constater les *aptitudes* des candidats pour des travaux déterminés. Il ne resterait plus alors qu'à résoudre la question de savoir comment chacun pourra être attribuer à la profession qui lui convient. Cependant, la valeur des examens psychotechniques est également contestée.

La psychotechnique procède comme suit: L'on recherche tout d'abord quelles sont les *exigences* d'une profession, quelles qualités elles demandent. Cela peut se faire en prenant conseil auprès des représentants de la profession; mais les études du travail et de la profession faites par les psychologues eux-mêmes sont encore plus sûres.

Une fois les exigences du métier établies, on examine le candidat et l'on compare ses aptitudes avec les exigences de la profession. Cela se fait généralement par un *examen unique* s'étendant aux dispositions physiques, au degré de compréhension, aux capacités intellectuelles (mémoire, pensée) et aux particularités du caractère. Pour ces examens, on a trouvé de nombreux appareils et méthodes très compliqués sur lesquels et sur la valeur desquels nous ne voulons pas nous prononcer ici. Par contre, quelques objections de principe doivent être émises.

Dans l'éducation on en est venu après une expérience de plusieurs siècles à attribuer une valeur relativement minime aux examens. Et voici la psychotechnique qui voudrait réunir en quelques heures des constatations dont l'importance serait décisive pour toute la vie d'un homme. Admettons que l'examen psychotechnique est plus vaste que l'examen pédagogique et qu'il veut se rapporter aux capacités et non aux connaissances. Mais il n'y parvient pas toujours. Dans bien des cas, il est impossible d'établir ce qui est conséquence de l'exercice et ce qui est aptitude naturelle. D'autre part, l'examiné ignore tout du psychotechnicien et de ses méthodes. Bien des hommes intelligents se livreront donc très peu pour ce motif. Celui qui a peu d'hésitations, qui comprend et réagit rapidement s'en tirera très bien; mais ce n'est pourtant pas toujours le plus capable. La plus grande prudence s'impose à l'égard de la recherche du caractère au moyen de l'appareil à impressions rapides. Un examinateur ingénieux découvrira bien des choses intuitivement par prescience. Comme la psychotechnique est une science toute nouvelle qui se répand rapidement, le danger est grand de la voir tomber dans l'empirisme. Et il arrive en effet que des psychotechniciens, plus techniciens que psychologues, décident du sort d'ouvriers et d'apprentis de la même manière qu'ils examineraien la résistance d'un métal ou d'une machine. On peut objecter encore que les différents

dons naturels d'un candidat ne peuvent pas toujours être recherchés séparément. Qui pourrait distinguer par exemple quels résultats d'examen il faut attribuer à une disposition naturelle ou à la compréhension facile ou encore à la volonté du candidat? D'autre part, l'examen psychotechnique, bien qu'il se transforme toujours plus en une recherche d'ordre général, ne comprend pas toutes les exigences d'une profession. Il doit être complété d'une visite médicale ainsi que d'une observation faite à l'école et au travail.

Enfin une question importante se pose également: Qu'en advient-il du résultat de l'examen? Comment amène-t-on le candidat à la profession qui lui convient? Deux moyens sont possibles, Ou bien l'on recherche le candidat qui convient le mieux à une profession déterminée (*sélection négative* ou *sélection professionnelle*) ou bien celui qui entre dans la vie économique est attribué à un métier correspondant à ses aptitudes (*orientation professionnelle*).

Du point de vue de la collectivité, le second moyen est évidemment le seul qui soit juste; car l'homme n'a pas été créé pour la profession, mais bien le contraire. On peut bien trouver des éléments qualifiés pour certaines professions par le moyen de la sélection professionnelle. Mais que deviennent alors ceux qui sont évincés? Il peut y en avoir beaucoup, surtout lorsqu'il y a pléthora de candidats qui sont tout aussi capables que ceux qui ont été admis. Ou bien alors certaines professions seront pourvues de main-d'œuvre qualifiée, tandis que d'autres manqueront de collaborateurs capables. Au reste dans la sélection professionnelle, on imposera souvent des exigences qui ne sont pas du tout nécessaires pour le travail à exécuter.

Du point de vue de l'économie publique et de l'encouragement de la joie au travail, il faut absolument donner la *préférence à l'orientation professionnelle*. C'est ainsi seulement que l'on pourra « mettre chacun à la place qui lui convient ».

Mais à l'heure actuelle, la psychotechnique est la plupart du temps employée dans le sens de la sélection des candidats. Précisément parce qu'elle revient trop cher aux enfants libérés des classes, c'est-à-dire à leurs parents. La malédiction du capitaliste fait justement que toutes les conquêtes de la science sont mises au service des puissants du jour et non de la collectivité. Les grandes entreprises se servent de la psychotechnique dans leur propre intérêt; le bien des ouvriers et de la collectivité est pour elles chose secondaire.

De ce qui précède découle l'attitude suivante que nous devons adopter à l'égard de l'emploi de la psychotechnique avant l'entrée dans la vie économique: nous soutiendrons l'*orientation professionnelle* de préférence à la *sélection professionnelle*. Dans ce but les moyens psychotechniques doivent être mis à la disposition de l'*orientation professionnelle officielle* et non pas être laissés entre

les mains d'entreprises privées qui logiquement serviront celui qui paye le mieux, c'est-à-dire le patron et tiendront compte de ses besoins. Les offices d'orientation professionnelle pourront aussi donner à cette science un caractère plus général, d'entente avec l'école et avec le médecin scolaire, ce qui corrigera les exagérations aujourd'hui coutumières (comme dans tout ce qui est nouveau) sur la valeur de la psychotechnique. Ces offices pourront aussi vouer l'attention nécessaire au côté social et économique de l'orientation professionnelle, en plein accord avec les offices du travail et les organisations économiques.

## 2<sup>e</sup> Formation professionnelle et psychotechnique du travail.

Lorsqu'une main-d'œuvre sélectionnée est attribuée à un travail, il s'agit en outre de l'adapter le mieux possible au matériel, à l'outillage et aux machines. Ici également la psychotechnique trouve un champ d'activité très important, mais aussi très délicat. Et la classe ouvrière a toutes les raisons d'être encore plus sceptique à l'égard de l'application des *méthodes psychotechniques à l'usine* (pour autant qu'il ne s'agit pas seulement de l'outillage, mais des *ouvriers eux-mêmes*) qu'à l'égard de la sélection psychotechnique. Car ici il s'agit davantage encore de veiller à ce que la psychotechnique soit mise au service de l'homme et que celui-ci ne soit pas traité comme une machine. Ce danger est d'autant plus grand avec la psychotechnique du travail que son application dépend aujourd'hui complètement de l'employeur qui cherchera en premier lieu à la faire rentrer le plus possible.

En quoi consiste la *psychotechnique du travail*? Les méthodes de travail et tous les faits et gestes de l'ouvrier doivent être réglés d'après les découvertes de la psychologie. La psychotechnique exige tout d'abord une étude minutieuse de l'exécution du travail, tout d'abord en ce qui concerne les *mouvements* faits par l'ouvrier et le *temps* qu'il met pour exécuter un travail (étude des mouvements et du temps). Sur la base d'une *courbe du travail* indiquant les variations du rendement au cours d'une journée, éventuellement au cours d'une semaine, on notera ensuite l'influence de l'exercice, de l'habitude, de la fatigue, de la volonté, etc. D'après les résultats de cette enquête, des instructions seront données à l'ouvrier au sujet des mouvements qu'il doit accomplir et en général sur la manière de procéder; les facteurs externes tels que la durée du travail et sa répartition seront organisés en conséquence.

Les prescriptions concernant les mouvements sont connus sous le nom de *taylorisme*, parce que F. W. Taylor s'en est occupé un des premiers. Mais Taylor et beaucoup de ses disciples ont commis la grave erreur de considérer le rendement obtenu au cours d'une expérience dans des conditions tout spéciales comme étant le rendement normal. Ils croyaient aussi que l'homme pouvait être mécanisé, qu'on pouvait le façonner d'après le travail à accomplir, tel un automate. Le travail à la chaîne, lui aussi, oblige l'ouvrier à

certains faits et gestes et à un rendement minimum exactement calculé; dans certains cas, il peut donc devenir tout aussi barbare que le système Taylor.

La psychotechnique moderne a su voir en partie ces fautes. Elle a compris que l'homme est un être vivant dont les gestes ne peuvent être limités à volonté sans lui causer un grand dommage, si bien que cette restriction fait faillite même du point de vue technique de la production. C'est ainsi que la réduction des mouvements à l'extrême limite ne comporte pas forcément la diminution aussi grande que possible de la fatigue. Il faut absolument laisser à l'ouvrier une certaine liberté de mouvement, afin qu'il puisse adapter son travail à ses besoins physiques et psychiques particuliers.

La science du travail est maintenant poussée assez loin pour reconnaître ce phénomène et on la voit se prononcer énergiquement contre les interprétations erronées de la psychotechnique du travail. Malheureusement, le *praticien* psychotechnique se soucie bien souvent très peu de cela, car, ainsi que nous l'avons déjà relevé, il n'est fréquemment pas assez psychologue et aussi parce qu'il est au service du patronat. Sa tâche consiste à faire augmenter le rendement, ce qui est la plupart du temps obtenu par l'*intensification* du travail, c'est-à-dire par une exploitation plus grande de la main-d'œuvre et avant tout par l'*accélération du rythme du travail*. Peu lui importe que de cette manière l'on dépouille l'ouvrier de ses forces, ce qui plus tard pourra se manifester par une diminution du rendement ou même par l'invalidité, et que le travail ainsi compris devienne abrutissant et purement mécanique pour l'ouvrier.

Les observations qui précèdent concernent principalement les méthodes psychotechniques employées lors de l'entrée dans la profession aussi bien que plus tard à l'égard des ouvriers. Sans doute les deux cas ne sont pas à juger exactement de la même manière. La formation professionnelle psychotechnique a obtenu des résultats brillants dans certains cas. En peu de temps, l'apprenti peut être mieux initié dans sa profession qu'avec un long apprentissage. Mais il faut que cet apprentissage soit préparé dans tous ses détails, que l'on dispose d'un patron particulièrement qualifié, que les apprentis ne soient pas employés comme « pommeaux » à toutes espèces de travaux n'ayant rien à faire avec l'apprentissage, mais formés dans des ateliers d'apprentissage (les maçons, par exemple, dans une construction modèle). Si l'on procérait avec autant de soin durant l'apprentissage, même sans psychotechnique, on obtiendrait certainement des résultats bien meilleurs que ce n'est le cas aujourd'hui. Cela ne veut pas dire qu'il faille mésestimer la valeur de la psychotechnique dans la formation professionnelle. Et si elle peut avoir pour résultat d'augmenter en général l'attention que l'on doit à la formation des apprentis, son importance en sera doublée.

Il va de soi qu'il est préférable que l'adaptation aux nouvelles méthodes de travail coïncide avec l'initiation que d'être obligé de refaire l'éducation de vieux ouvriers, ce qu'ils considéreraient généralement comme une rigueur et ne donnerait d'ailleurs pas le même résultat qu'avec des jeunes gens. Les dangers que nous avons exposés sont également moins grands lorsqu'il s'agit de la formation professionnelle que plus tard pour les ouvriers. Car dans ce cas l'intérêt du patronat réside moins dans le rendement qu'à la bonne initiation aux méthodes de travail et ce n'est qu'après qu'il réside dans l'obtention du plus fort rendement possible. Mais la lutte défensive contre les méthodes spoliatrices doit naturellement commencer dès que l'ouvrier ou l'apprenti est dressé à ses méthodes.

Les dangers que comportent la rationalisation psychotechnique pour les hommes doit engager les organisations ouvrières à vouer la plus grande attention à ces méthodes. L'emploi de la psychotechnique *ne doit pas demeurer une affaire privée du patron*. D'une part, il faut que la surveillance de la fabrique, jointe à une science du travail acquise à l'université, agisse en sorte que la psychotechnique du travail ne soit pas opérée au détriment des ouvriers. D'autre part, la classe ouvrière doit exiger que ces méthodes de travail ne soient pas introduites sans son consentement; ce droit de collaboration n'y sera naturellement pas accordé bénévolement, mais elle devra le conquérir.

La psychotechnique date à peine de quelque dix ans. Aussi est-elle encore très imparfaite, ce que ses partisans reconnaissent eux-mêmes. Son application se limite encore à des cas particuliers, mais elle prendra certainement une grande extension et se généralisera même dans certaines branches d'industries. De la façon dont elle sera appliquée, dépendra alors non pas seulement le sort de chaque ouvrier, mais peut-être la santé de plusieurs générations. La solution de ce problème ne doit donc pas être laissée entre les mains des capitalistes, qui voient volontiers toute l'humanité à la ruine pour assurer leur propre salut. Il ne faut pas attendre non plus jusqu'à ce que des classes entières du peuple soient épuisées et anéanties, comme cela s'est produit au début de la période du machinisme. Les travailleurs doivent s'occuper dès maintenant de ces problèmes et faire en sorte que *la psychotechnique soit appliquée dans l'intérêt de la classe laborieuse*.

---