

# Une psychologie du travail « chevillée » à un projet de réforme sociale

Bruno Cuvillier

Peu de travaux en France ont été consacrés à l'histoire de la psychologie du travail comme science et comme profession. On peut toutefois citer les contributions (CARROY, OHAYON & PLAS, 2006 ; CLOT, 1999 ; HUTEAU, 2004 ; LE BIANIC, 2005 ; REUCHLIN, 1971) et la création en 1996 au CNAM/INETOP<sup>1</sup> du Groupe de recherche et d'étude de l'histoire du travail et de l'orientation (GRESHTO).

La source de cette lacune réside en partie, selon LE BIANIC, dans le rejet d'une psychologie du travail, longtemps confondue avec une « psychotechnique » jugée peu fréquentable. Les critiques<sup>2</sup> émanaient de tous bords, sociologiques, philosophiques, mais également en interne, qu'on se souvienne de l'ouvrage polémique de MONTMOLLIN (1972) intitulé les « psychopitres » dans lequel il conclut : « La sélection est bien souvent une mauvaise plaisanterie ; la formation, une illusion coûteuse ; la savante ergonomie, cheveux coupés en quatre ; la notation du personnel, l'évaluation des postes de travail, des rites bureaucratiques ».

Un retour en arrière permettra de mieux comprendre comment l'idéal des pionniers de la psychologie du travail a pu être dévoyé par certaines pratiques ou comment on a pu passer d'une psychotechnique du travail à celle des aptitudes. Maurice REUCHLIN nous rappelle (1971) que la psychologie du travail française s'inscrit à ses débuts dans la double tradition de la physiologie du travail et de la psychologie expérimentale de WUNDT. Ce regard physiologique sur le travail constituera une originalité de la France vis-à-vis des États-Unis, probablement en raison du grand nombre de médecins engagés dans ces premiers travaux. Progressivement, et surtout après la

Première Guerre mondiale, les dimensions proprement psychologiques (vitesse, attention, précision, fatigue nerveuse...) gagneront en intérêt. Ainsi, la distinction entre physiologie du travail et psychologie appliquée n'est alors pas aussi nette qu'elle le deviendra par la suite. LAHY<sup>3</sup>, LAUGIER ou PACAUD par exemple, peuvent être qualifiés de « psychophysicistes », car les tests qu'ils mettent au point explorent simultanément les processus psychologiques et physiologiques. Ainsi, le test « d'attention diffusée » de LAHY étudie à la fois les réactions musculaires d'un conducteur de bus face à des stimuli externes (bruits, lumières...) et son attention, sa rapidité de réaction, son acuité visuelle.

Ces scientifiques de l'époque bénéficient de la sympathie et l'appui de nombreuses personnalités de la classe politique qui portent un intérêt aux progrès de la physiologie du travail. L'enjeu est d'établir scientifiquement les conditions de la fatigue ouvrière, dans un but de réglementation de la durée du travail. Rappelons le contexte politique et social de l'époque : fortes revendications sociales du monde ouvrier ainsi que la création en 1906 du 1<sup>er</sup> ministère du Travail.

Ces savants républicains allient leur rigueur scientifique à des convictions politiques et sociales. L'intérêt pour le travail ouvrier les pousse à vouloir faire de la science un instrument de règlement de la « question sociale », qui permettrait de construire un terrain d'entente entre les

<sup>1</sup> GNAM : Conservatoire national des Arts et Métiers/ INETOP : Institut national d'études du travail et de l'orientation professionnelle

<sup>2</sup> Face aux critiques adressées aux psychotechniciens, la SFP édite en 1968, une brochure intitulée « Des psychologues du travail, pour faire quoi ? ».

<sup>3</sup> LAHY (1872-1943) est un personnage central dans le développement de la psychologie du travail. Issu d'un milieu modeste, il aurait été ouvrier pendant quelques années, probablement syndicaliste, avant de reprendre des études en sociologie, psychologie et physiologie. Autodidacte, il démarre sa carrière vers 30 ans, dans le laboratoire de TOULOUSE. Il combattit le taylorisme dès 1913 et participa à la création d'une vingtaine de laboratoires psychotechniques d'entreprises et d'administrations. Nous renvoyons le lecteur intéressé par LAHY, aux travaux de Marcel TURBAUX.

revendications ouvrières et le patronat ainsi que le suggère LAHY en 1916 : « Patrons et ouvriers ont un égal intérêt à organiser scientifiquement le travail industriel. Dans l'usine nouvelle, seul le concours d'un homme de laboratoire, dégagé des intérêts des parties, sera susceptible d'établir quelques règles du travail adaptées aux possibilités physiques des travailleurs. »

Un des moyens privilégiés d'action serait la mise en place, sur l'ensemble du territoire français, de « laboratoires du travail » destinés à arbitrer les conflits du travail entre syndicats ouvriers et patronaux. Ces laboratoires fourniraient des monographies sur chaque profession qui permettraient de recenser les aptitudes nécessaires à l'exercice du métier. Les recherches fondées sur l'analyse du travail favoriseraient le repérage des signes objectifs de la fatigue musculaire dans différentes professions. Leurs analyses se font non seulement au contact des travailleurs, mais également en se confrontant à l'apprentissage du métier. Il s'agit d'une véritable rupture épistémologique par rapport à la psychologie expérimentale : « Pour qui comprend bien les données, il ne s'agit pas d'étudier l'activité humaine dans les conditions ordinaires du laboratoire, mais dans son milieu déterminé, le milieu de travail. Au lieu de transporter l'ouvrier en travail dans le laboratoire et d'assimiler son activité déformée au travail habituel, il faut transporter l'outillage scientifique convenable dans l'atelier » (LAHY, 1916).

Cet engagement sur le terrain interviendra très tôt dans la carrière de LAHY. Son étude sur les ouvriers typographes est souvent présentée comme l'acte fondateur de la psychologie du travail. Dans cette étude, il analyse le rendement d'ouvrières linotypistes. Certains, comme Auguste KEUFER, secrétaire général de la fédération du livre, se posent en adversaires absolus de la femme dans l'industrie en général. L'enjeu est bien évidemment de lutter contre les femmes moins bien payées avec la crainte à terme d'une baisse des salaires si elles entraient massivement dans la profession. LAHY conclut ainsi cette étude : « il y a des ouvriers doués et inaptes des deux côtés et rien ne légitime l'abaissement du tarif des femmes ». Il s'oppose également aux patrons, tentés de justifier les moindres performances de celles-ci pour baisser les salaires, tout en remplaçant les ouvriers hommes.

La préoccupation de ces savants va porter très rapidement, non seulement sur les modalités de sélection professionnelle (supériorité professionnelle), mais également sur le choix rationnel d'une profession pour un jeune. Les deux approches iront de pair dans le vaste programme de la psychotechnique porté par Toulouse et ses disciples. À noter que la première formation<sup>4</sup> professionnelle en psychologie appliquée se fera à l'INOP (Institut National d'Orientation Professionnelle) afin de former des conseillers d'orientation professionnelle. Le diplôme de l'INOP, créé en 1931 sera nécessaire pour exercer dans les centres d'orientation professionnelle et contribuera à l'institutionnalisation du métier de psychologue. Parmi les professionnels formés à l'INOP, certains se tourneront vers le monde l'entreprise.

4 En 1926, un diplôme d'expert-psychotechnicien avait aussi été organisé au sein de l'Institut de psychologie.





## L'ancrage de la psychotechnique dans un projet de réforme sociale

Comme nous l'avons déjà évoqué, ce projet est porté par quelques scientifiques autour d'un personnage central qu'est Édouard TOULOUSE<sup>5</sup>. Ces disciples s'appellent PIÉRON, LAUGIER, LAHY, WEINBERG, PACAUD et se rattachent à ce que HUTEAU qualifiera « l'école française de psychotechnique », porteuse d'un idéal de réforme sociale. Aussi, leur projet « est positiviste dans la mesure où il préconise une organisation sociale fondée sur l'étude scientifique des aptitudes. Il est aussi démocratique et humaniste dans la mesure où il vise à la satisfaction des revendications et des aspirations populaires » (HUTEAU, 1999). Les individus occuperaient ainsi les positions sociales que leur désignent leurs aptitudes naturelles et non leur rang à la naissance. Les disciples de TOULOUSE déploient une intense activité. On les retrouve à des postes à responsabilité dans de nombreuses institutions comme la ligue d'hygiène mentale, l'INOP, l'association d'études sexologiques, la société de biotypologie.

Le développement de la psychotechnique rencontrera des débuts lents en France. La France accuse un certain retard par rapport à de nombreux pays européens. À cette époque, de nombreuses villes européennes (Amsterdam, Barcelone, Bruxelles, Milan) et américaines (Philadelphie) avaient déjà franchi le pas.

Comment expliquer cette diffusion lente en France des applications psychotechniques au sein des entreprises ?

Probablement à cause de sympathies politiques, qui pouvaient inquiéter certains milieux patronaux. Pour autant, ce retard s'explique principalement par la préoccupation des chefs d'entreprise de maintenir la sélection des ouvriers qualifiés, sur la base d'un essai professionnel jugé par la maîtrise. Cette maîtrise (contremaître, ingénieur) constituera un frein important à l'implantation de méthodes psychotechniques de sélection et d'évaluation. Ceux-ci craignent d'être dépossédés de leur pouvoir de recrutement et d'évaluation de leurs salariés. On peut leur imposer des salariés aux aptitudes requises ou leur retirer leurs meilleurs ouvriers pour les orienter ailleurs. L'enjeu consiste à démontrer la suprématie des techniques psychométriques grâce à des preuves. BONNARDEL, appliquera dès la fin des années 1930 des tests pour recruter des ouvriers des usines Sochaux de Peugeot. Il met en évidence la plus grande validité de ses approches comparativement aux jugements des professionnels. Les résultats mettent en cause les notations professionnelles comme cela avait été fait dans le cadre des études docimologiques, pour les notes scolaires. Cette lutte de territoires participera de l'institutionnalisation de la psychologie appliquée. Elle se fera également en direction de ceux qualifiés par

<sup>5</sup> TOULOUSE (1865-1947) est un personnage majeur de la psychologie française au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Il fonde le premier service de psychiatrie ouvert, auquel il rattache plusieurs laboratoires de psychologie (hôpital Henri-Rousselle). Ses recherches en psychologie et psychopathologie s'inscrivent dans un projet de réforme sociale. Il occupera la position de chef de file au sein de l'école française psychotechnique (M. HUTEAU, 1999).

PIÉRON d'« empiristes », il leur reproche de s'adonner au « bluff » de la morphopsychologie, de la graphologie, de la chiromancie et autres techniques pour « somnambules extralucides ».

Ce sont toutefois des raisons économiques qui vont l'emporter. Les salariés peu ou non qualifiés ne justifiaient pas, pour les patrons, les dépenses d'un laboratoire de psychophysiologie, sauf lorsque la sécurité était en jeu. Le laboratoire de Renault par exemple a visé les ouvriers non qualifiés qui travaillaient dans des ateliers où les risques d'accident étaient élevés. Il fallait ainsi éliminer les inaptes. Les accidents du travail et de la circulation constituent un objet d'étude primordial pour les psychotechniciens qui affichent des résultats « prometteurs ». Au sein du laboratoire psychotechnique de la Société des transports en commun de la région parisienne (STCRP) créé en 1924, il utilise ses méthodes pour procéder à l'examen annuel des agents de la société. Il faut effectivement lutter contre les accidents en repérant les meilleurs gestes professionnels, mais en mettant également en place des formations avec de bons apprentis. D'autres services psychotechniques seront créés principalement dans les grandes entreprises du transport, les administrations, Les galeries Lafayette (1934) et Hachette (1935). En 25 ans, une trentaine de grandes entreprises ouvriront de tels services.

Dans les années 1940, chacun des départements français se dotera d'un centre d'orientation professionnelle, on en dénombrera plus de cent cinquante en 1953, au sein desquels exercent plus de 400 conseillers. Enfin, pour faire face aux demandes des entreprises, GUYOT et LAHY fondent les EAP (Établissements d'applications psychotechniques), dont le but était la construction et la commercialisation d'appareils psychotechniques. Les ECPA (Éditions du Centre de Psychologie Appliquée) seront créées après-guerre.

Toutes les conditions semblent réunies pour une reconnaissance et une diffusion de la psychotechnique dans la société : une demande sociale consistant à trier les aptes et les inaptes dans les champs éducatifs et professionnels. En réponse, se mettent en place des dispositifs de formation, des organes de diffusion scientifiques (revues, colloques, institutions de recherche) ainsi que des champs d'applications professionnelles. L'institutionnalisation de la psychologie appliquée va bon train.

### Une opposition au Taylorisme

Nous évoquions précédemment la lutte de territoire entre les psychotechniciens et l'encadrement. Ce qui se joue avec le taylorisme en est un épisode. Le taylorisme sera introduit en France par Le CHÂTELIER, professeur au Collège de France, ingénieur polytechnicien, qui se définit comme « l'apôtre du système TAYLOR ». Il contribue à cette propagande avec le soutien de la société Michelin qui crée et finance un comité chargé de former les étudiants de grandes écoles à l'OST. Pour autant, cette propagande aura un effet limité puisqu'en 1915, aucune usine n'ayant été aménagée complètement selon les principes de TAYLOR. C'est l'industrie de guerre qui permettra le décollage du système TAYLOR.



Les premiers psychologues du travail et tout particulièrement LAHY, IMBERT et MUNSTERBERG vont s'opposer dès les années 1916 à son implantation en France. Les raisons de cette opposition sont tout autant politiques que scientifiques. TAYLOR est un des premiers à s'intéresser à la sélection des travailleurs tout en la réglant d'une façon simpliste et brutale : il procède à l'embauche de nombreux travailleurs, il choisit les meilleurs et licencie les autres.

LAHY, déplore que le taylorisme ne se préoccupe ni des problèmes d'apprentissage, ni de la formation des groupes sociaux inadaptés (ceux qui ne sont pas sélectionnés). Selon lui, TAYLOR fait une erreur en voulant supprimer les temps de repos. S'il avait tenu compte des travaux des physiologistes, ses résultats auraient été meilleurs, prétend-il, car « il eût été amené, connaissant le fonctionnement intime du moteur humain, à se préoccuper des dépenses d'énergie et de leur récupération nécessaire » (LAHY, 1916, p. 174). Son but n'est pas de rechercher « la plus grande quantité de travail exécuté en un temps déterminé, mais surtout le maximum de travail accompli tout en maintenant l'organisme humain dans son intégrité complète, physique, morale et intellectuelle ». Il opère la distinction entre « maximum de travail » que recherche l'approche taylorienne et « optimum de travail » qui tient compte des facteurs physiologiques. Une autre objection porte sur la spécialisation qui est source de fatigue supplémentaire et appauvrit les capacités intellectuelles.

Les études menées par IMBERT, LAHY ou LAUGIER sur des métiers manuels, ou sur des métiers de précision, qui impliquent une fatigue « nerveuse » plus que physique (typographes, horlogers, conducteurs de tramways...), leur ont permis de constater que c'est par un effort proportionné, et une juste répartition des temps d'effort et de repos que le rendement optimum du travail est atteint.

Ces critiques auront un écho en France dans certaines entreprises, qui mettront en place des services de sélection du personnel organisés selon les principes de LAHY tout en rejetant les méthodes tayloriennes.

### **Grandeur et déclin de la psychotechnique : 1945-1980**

Au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, la psychotechnique connaît un âge d'or. Ce succès relatif peut s'expliquer par de multiples facteurs :

- La période de la reconstruction nécessite de recruter, former énormément de main d'œuvre dans un délai restreint et à moindre coût. Un consensus réunit syndicats, patronat et pouvoirs publics autour de la productivité, et accorde une place de premier plan à la psychotechnique. Elle peut ainsi servir à la reconstruction du pays et à l'amélioration de la qualification des travailleurs.

- La psychotechnique est notamment utilisée pour la FPA (Formation Professionnelle Accélérée) au sein d'une nouvelle structure créée en 1947 qui deviendra ultérieurement l'AFPA. Elle emploie un nombre important de psychologues du travail qui auront pour mission de sélectionner les travailleurs les plus aptes à suivre une formation professionnelle accélérée.



*« Comme dans la famille et à l'école, au travail aussi on nous demande de conseiller, d'orienter, de défendre, d'arbitrer, de réconcilier, d'apaiser, de consoler (...) et pour accomplir des tâches d'une si noble et si haute responsabilité, on nous propose de dépendre d'un quelconque chef d'une quelconque entreprise. Allons, c'est une plaisanterie que cela ! (...) nous ne voulons dépendre que de la Science. »*

Suzanne PACAUD

- La construction de tests standardisés détectant les grandes catégories d'aptitudes génériques (verbales, numériques spatiales...), permet une diffusion massive des batteries collectives, peu onéreuses.

En l'espace d'une dizaine d'années (1945-1955), de multiples initiatives institutionnelles permettent d'asseoir la position des psychotechniciens. À cette époque, nombreux étaient les psychotechniciens qui menaient de front une activité de praticien et une activité scientifique. Ce modèle de « recherche appliquée » qui avait guidé les premières applications de la psychotechnique semble actuellement en net recul. Ce divorce entre la pratique scientifique et la pratique professionnelle de la psychologie du travail risque de s'accroître, en raison d'une hyper-spécialisation de la recherche, et d'un environnement valorisant une recherche académique peu en lien avec les applications.

### **La remise en cause de la psychotechnique :**

Cet âge d'or sera d'assez courte durée, les critiques viendront à la fois en interne, y compris par les pionniers de cette discipline. Ce sont des critiques de fond, quant au positionnement social de la psychotechnique. Ainsi, la psychologie du travail d'après-guerre, ne se pose plus selon Marcel TURBIAUX, en arbitre des conflits entre le travail et le capital, mais en auxiliaire du capital. Cet éloignement progressif de la psychotechnique de ses objectifs humanistes initiaux permet de comprendre également pourquoi les syndicats se sont montrés de plus en plus hostiles à son égard. Ce glissement se traduit par la crainte exprimée par PACAUD d'une psychotechnique au seul profit des entreprises :

*« Comme dans la famille et à l'école, au travail aussi on nous demande de conseiller, d'orienter, de défendre, d'arbitrer, de réconcilier, d'apaiser, de consoler (...) et pour accomplir des tâches d'une si noble et si haute responsabilité, on nous propose de dépendre d'un quelconque chef d'une quelconque entreprise. Allons, c'est une plaisanterie que cela ! (...) nous ne voulons dépendre que de la Science. »*

Ce refus d'être au service de la seule entreprise se double de l'inquiétude que certains psychotechniciens abandonnent l'analyse du travail. La psychotechnique se tourne vers une pratique de sélection destinée à éliminer les inaptes. Cette psychologie du travail adossée à l'aptitude fait l'objet d'une critique de plus en plus marquée.

Mais surtout, les ancrages théoriques de la psychologie du travail se diversifient en intégrant lors des « missions de productivité » envoyées aux États-Unis, les apports de la psychosociologie. Les entreprises, par l'entremise de jeunes psychosociologues (ANZIEU, ARDOINO, DUBOST, PALMADE, PAGÈS...) qui pour certains avaient été formés à la psychotechnique, découvrent le mouvement des relations humaines. Ces approches se développeront au sein d'organismes de formation (CEGOS<sup>6</sup>, CNOF<sup>7</sup>, ainsi qu'au sein de l'ANDCP<sup>8</sup>). La question ne se pose plus seulement, comme le suggérait BONNARDEL, d'adapter le travailleur à son métier, mais de penser l'adaptation du travail à l'homme. La seule vision d'une psychotechnique cherchant à trouver à chacun sa place, sa juste place devient obsolète... la prise en compte de l'organisation s'avère désormais incontournable. En intégrant les organisations du travail, la psychologie s'ouvre d'autres perspectives professionnelles prenant en compte situations et conditions de travail. Les apports de la psychiatrie sociale, avec les travaux de SIVADON, LE GUILLANT, VEIL, vont également enrichir la discipline... Mais il s'agit d'un autre épisode de l'histoire de la psychologie du travail.

Bruno CUVILLIER  
Maître de Conférences,  
Psychologie du Travail  
et Formation à partir de la pratique

<sup>6</sup> Centre de gestion et d'organisation scientifique

<sup>7</sup> Comité national de l'organisation française

<sup>8</sup> Association nationale des directeurs et chefs du personnel