

"La signification sociale de la psychologie. II. Pourquoi fait-on de la psychologie industrielle?", *Perspectives, revue sur les enjeux sociaux des pratiques psychologiques*, Liège, 1983, n°2, 177-198

LA SIGNIFICATION SOCIALE DE LA PSYCHOLOGIE

Deuxième partie

Pourquoi fait-on de la psychologie industrielle ?¹

Introduction

Pourquoi la psychologie s'est-elle développée dans les pays hautement industrialisés ? Quels effets a-t-elle produits dans la vie sociale ? Et quelle fut l'importance de ces effets ?

On peut répondre à ces questions si on fait l'analyse des trois institutions qui ont permis le développement des trois orientations majeures de la psychologie. L'institution scolaire : elle a donné naissance à la psychologie scolaire. L'entreprise industrielle : elle a permis à la psychologie industrielle, à la psychologie du travail, à la psychologie des organisations, de se constituer. L'institution psychiatrique : elle est à l'origine de la psychologie thérapeutique.

Parmi les conclusions auxquelles nous a conduit, dans un article précédent², un bref examen de l'institution scolaire, je voudrais rappeler celle-ci : l'école ne s'est pas transformée sous l'effet de l'expansion de la psychologie scolaire ; bien au contraire, l'expansion de la psychologie scolaire résulte des transformations institutionnelles de l'école et de la crise de ses valeurs traditionnelles.

Plus radicalement : la psychologie scolaire n'est pas un corpus de savoir sur l'enfant qui, un beau jour, a pénétré dans les établissements scolaires ; bien au contraire, la psychologie scolaire est issue de l'école. C'est l'institution scolaire qui s'est elle-même psychologisée. La psychologie scolaire est une forme nouvelle prise par le discours scolaire, ou un remaniement de celui-ci devenu nécessaire en raison d'impératifs propres à l'institution ; ce remaniement consiste à prendre en compte les aptitudes et la personnalité de chacun des enfants pris isolément. Cette prise en compte ne commande pas seulement les pratiques d'orientation et les pratiques pédagogiques, elle commande désormais aussi les structures mêmes de l'institution.

L'examen de l'évolution va-t-il nous mener à une conclusion analogue, en ce qui concerne la psychologie industrielle ? En effet, la manière de penser dans l'entreprise s'est psychologisée dans deux secteurs limités, mais importants, celui du recrutement et celui de la gestion du personnel. Et cette psychologisation s'est produite parce que les nouvelles formes d'organisation du travail ne permettent plus d'assurer le recrutement

¹ Ce texte est le deuxième d'une série de quatre articles sur la signification sociale de la psychologie ; le premier, consacré à la psychologie scolaire, est paru dans le n° 1 de *Perspectives*. Ces articles sont également en cours de publication, en portugais, dans la revue *Análise psicológica*, Lisboa.

² *La signification sociale de la psychologie. Première partie : Pourquoi fait-on de la psychologie scolaire ?*, dans *Perspectives*, n° 1, avril 1983.

ainsi que l'intégration des personnes dans l'institution, à l'aide des normes et des valeurs traditionnelles de l'entreprise.

A la différence de l'école, cependant, il n'existe pas de psychologisation des structures de l'entreprise : celles-ci restent soumises à un impératif prioritaire, celui de permettre un contrôle maximal sur le personnel et sur la production.

Dans les pages qui suivent, je m'attacherai donc à montrer que la psychologie industrielle est née de l'entreprise et de ses besoins et qu'elle n'est pas un corps étranger qui y aurait pénétré un jour, bon gré, mal gré. Mais auparavant, il faudra que j'explique pourquoi et comment les nouvelles formes d'organisation du travail sont bel et bien à l'origine de cette psychologisation partielle de l'entreprise.

1. La psychologie industrielle est-elle taylorienne ?

« La psychologie du travail est taylorienne », déclarait de Montmollin lors d'une Conférence donnée en Belgique en octobre 1979. Il expliquait que la psychologie du travail, comme le taylorisme, a pour objet d'assurer l'ordre dans l'entreprise, de gérer les conflits qui la traversent ; ce peuvent être des conflits ouverts, mais ce sont aussi les conflits latents qui se traduisent par l'absence de motivation, l'absentéisme, le turn-over, etc. Convient-il d'assimiler aussi étroitement la psychologie industrielle au taylorisme ?

Au-delà de l'accroissement de la productivité, la nouvelle organisation du travail lancée par Taylor a permis d'étendre le contrôle du patronat sur l'ensemble du procès du travail industriel. En effet, certains aspects du travail de production échappaient jusque là à son contrôle. En particulier les connaissances professionnelles, parce qu'elles étaient étroitement liées au savoir-faire empirique, restaient pour une part aux mains d'une « aristocratie » ouvrière ; celle-ci, par son savoir, conservait un pouvoir non négligeable dans l'organisation du travail. L'émiettement du travail — voyez *Les temps modernes* de Charlie Chaplin — a entraîné la déqualification de ces ouvriers, et le transfert du savoir dans des bureaux d'études étroitement associés à la direction. De sorte que le contrôle sur le travail ouvrier devenait plus grand encore, en particulier par la maîtrise des temps de production : les « therbligs », la chaîne, etc. La psychologie du travail prenait-elle place dans ce processus de taylorisation ?

Michel Bonami nous rapporte³ que, dès l'origine, les psychologues se sont distanciés des visées tayloriennes. Ils ne veulent pas de la « sélection des boeufs », et ils n'admettent pas que l'homme soit une pièce annexe de la machine. Il faut prendre en compte au contraire les aptitudes mentales, les facteurs affectifs, et la situation globale dans laquelle le travail et le travailleur sont insérés. Avec une telle perspective, la psychologie industrielle ne va-t-elle pas à contre-courant du taylorisme ? Ce qu'elle propose, c'est d'assurer la sélection et l'affectation des personnes au poste qui leur convient le mieux, d'améliorer les attitudes vis-à-vis du travail ou de favoriser la bonne intégration des travailleurs dans l'entreprise ; or cela ne peut être utile que dans la mesure où des qualifications ou des aptitudes particulières sont effectivement requises par le poste de travail, dans la mesure aussi où le travailleur conserve une relative autonomie qui rend son assiduité à la tâche incertaine, et dans la mesure enfin où le travail requiert des formes de coopération nécessitant une bonne intégration des

³ Michel BONAMI, *Pratiques psychologiques en entreprise : Bilan et perspectives*, dans *Perspectives*, n° 2, p. 123-176.

travailleurs. Mais la qualification, l'autonomie, la coopération, c'est précisément ce que le taylorisme cherche à éliminer !

La psychologie du travail n'est pas taylorienne. Ses formes d'intervention sont différentes de celles de l'« Organisation scientifique du travail »(O.S.T.) promue par Taylor, seule la mesure des aptitudes sensori-motrices trouve une place dans la logique de l'O.S.T. Sa conception de l'homme au travail — conception qui suppose que ce dernier conserve une part d'initiative dans le procès de production — est opposée à celle que défend Taylor. Bien sûr, la psychologie du travail cherche, comme le taylorisme, à élever la capacité de la force du travail. Mais la psychologie y joint une préoccupation complémentaire : celle de rencontrer dans le même temps l'intérêt du travailleur, de lui assurer plus de satisfaction au travail, de valoriser ses aptitudes, d'améliorer sa formation, et de l'orienter vers des tâches conformes à ses aspirations.

On le voit, la psychologie industrielle s'oppose au taylorisme. Mais si elle s'y oppose, la psychologie industrielle est cependant liée au taylorisme d'une autre façon.

2. La psychologie industrielle et le taylorisme sont deux réponses opposées à une même réalité, issue de l'histoire de l'industrialisation.

En réalité, le taylorisme s'inscrit lui-même dans un processus plus large et plus ancien de réorganisation du travail, celui de l'industrialisation de la production. La disparition de la production manufacturière familiale et la concentration des producteurs dans les fabriques, le progrès des machines et leur appropriation par les détenteurs de capitaux, la socialisation du travail, la liberté professionnelle et le système salarial, sont générateurs de rapports sociaux nouveaux. C'est dans ce cadre général qu'il faut resituer le taylorisme, comme d'ailleurs la psychologie industrielle, pour prendre la mesure de leur importance, et pour déterminer comment ils sont liés entre eux.

Contrairement à l'artisan, l'ouvrier ne décide pas de ce qu'il va produire : la décision appartient au propriétaire des moyens de production. Il ne décide pas non plus de la manière dont sera organisé son travail, car le travail collectif requiert une coordination du travail de chacun, coordination qui sera assurée, elle aussi, par la propriétaire, ou par ses délégués. Dans ces conditions, l'ouvrier n'a pas grand chose à dire dans son travail, il se contente d'exécuter les ordres qui lui sont donnés. Il conserve cependant une marge d'autonomie dans la parcelle de travail qui lui est attribuée, car il peut y faire valoir son habileté et sa maîtrise des outils, des instruments et des machines dans l'exécution des tâches partielles, mais souvent complexes. Cette part d'autonomie, cependant, va se trouver à son tour réduite par l'introduction des machines-outils : ici ce n'est plus l'homme qui commande à la machine, c'est la machine au contraire qui détermine la nature et le rythme de ses gestes et de ses mouvements. On connaît bien cette analyse marxiste du mode de production industriel, qui a montré combien l'ouvrier est aliéné dans son travail : dépossédé du fruit de son travail, mais aussi de la maîtrise du procès du travail, et enfin soumis et annexé à la machine.

Pour faire cette analyse, il n'a pas fallu attendre l'apparition du taylorisme ! Envisagé en tant que modèle d'organisation du travail, le taylorisme ne constitue pas une innovation : il propose un ensemble de techniques qui poussent jusqu'à leur forme extrême et parfois caricaturale des caractères essentiels et inhérents au mode de production industriel capitaliste. Mais le taylorisme est nouveau du point de vue de la stratégie patronale : il s'efforce, de manière déclarée, d'éliminer systématiquement les « sources d'incertitude », comme les appelle Crozier, qui subsistent encore dans le procès du travail. Les sources d'incertitude : c'est-à-dire tout simplement la marge d'initiative et d'autonomie dont disposent encore certaines catégories de travailleurs,

suivant la nature des tâches ou des postes de travail. Mais que craint-on ? Ne dit-on pas, aujourd'hui, que l'« humanisation » du travail, l'enrichissement des tâches, les équipes semi-autonomes, renforcent la motivation des travailleurs et leur intégration à l'entreprise, et qu'elles accroissent le rendement ? On le dit, mais on dit aussi qu'il faut être prudent ; peu d'entreprises se risquent dans cette direction, malgré des résultats concluants, et le mouvement, loin de s'accroître, paraît s'arrêter⁴.

Pourquoi faut-il être prudent ? Lorsque le travailleur se trouve dépossédé du fruit de son travail et de la maîtrise du procès du travail, il ne faut pas s'attendre à ce qu'il ait beaucoup de cœur à l'ouvrage ? S'il travaille, c'est surtout pour obtenir un salaire. Si les salaires sont bas, et les conditions de travail mauvaises, il utilisera les restes d'autonomie dont il dispose dans le travail, pour échapper autant qu'il peut à ces conditions, ou pour faire pression sur la direction en vue d'obtenir de meilleurs salaires et de meilleures conditions de travail.

La solution taylorienne, dès lors, est de réduire encore ce qui lui reste de marge de manoeuvre, d'éliminer toute place à l'initiative dans le travail, de transformer le travailleur en automate, Mais peut-on réduire l'homme à un objet ? Force est de constater qu'on le peut ! Force est de constater aussi qu'on ne le peut pas absolument. Le programme de Taylor comportait un point essentiel qu'on oublie parfois : il proposait d'accroître sensiblement les salaires, dans le but d'obtenir l'indispensable *adhésion* des travailleurs aux nouvelles conditions de travail ! Mais cela n'a pas suffi. L'autonomie qui paraissait éliminée, ressurgit dans l'entreprise de façon voilée sous forme d'absentéisme, de « carotte » tournante, de *turn-over*⁵, de casses, de gaspillage... ; elle ressurgit aussi à ciel ouvert dans les luttes sociales, les grèves et les manifestations, et finalement dans les grèves sauvages et les occupations d'usine.

La psychologie industrielle et le taylorisme sont deux réponses — deux réponses opposées — à une même réalité. Alors que le taylorisme tente d'éliminer ce que le travailleur conserve d'autonomie dans le procès de production, la psychologie industrielle, au contraire, cherche à circonscrire des « lieux » de l'institution où l'autonomie puisse s'exercer sans compromettre le travail.

Quels « lieux » de l'institution ? Ce peuvent être, dans le meilleur des cas, les équipes semi-autonomes que certains psycho-sociologues ont conçues, et qu'ils ont contribué à créer dans l'une ou l'autre entreprise. Ce sont aussi les procédures « d'enrichissement » des tâches qu'ils ont parfois encouragées, à l'encontre des options tayloriennes. C'est alors au sein même du procès de travail que des mini-plages d'autonomie, individuelle ou collective, se trouvent circonscrites, mais bien entendu on veille à ce que les travailleurs ne puissent se réapproprier l'ensemble de ce procès. Le plus souvent cependant, comme on le sait, la psychologie industrielle cherche à rencontrer l'autonomie des travailleurs en marge du procès de travail. On cherche par exemple, à leur offrir des satisfactions marginales au travail, comme la diffusion de musique dans les ateliers, la présence de couleurs ou d'oeuvres d'art sur les murs, la tasse de café, un local de détente, etc. Et lorsqu'il s'agit de cadres, c'est dans des sessions de formation aux relations humaines qu'ils auront l'occasion d'affirmer leur

⁴ Les essais d'« humanisation » ont été tentés par des sociétés à grand capital, dans des secteurs soigneusement limités de la production, et dans une période de haute conjoncture, où l'accroissement constant des salaires, accompagnés parfois d'un intéressement direct du travailleur à la production, permettaient de miser sur la collaboration des travailleurs. On ne prend plus ce risque aujourd'hui.

⁵ Rotation du personnel : on quitte l'entreprise dès que l'on a pu trouver un autre travail.

indépendance, à mesure que les fonctions de management se trouvent à leur tour découpées, les responsabilités parcellisées, et leur autonomie dans les décisions réduite.

Ce qu'ils perdent d'autonomie dans leur travail, l'ouvrier comme le cadre sont invités à le retrouver *ailleurs*. L'individu se trouve découpé en deux parts, une part perdue, une part retrouvée, découpage qui se retrouve aussi dans la séparation du travail et des loisirs. Il résulte du mode de production industriel capitaliste.

3. Le mode de production industriel capitaliste divise l'homme en deux.

Est-ce bien le mode de production industriel capitaliste qui divise l'homme en deux ? La tradition philosophique antérieure à la révolution industrielle témoigne de maintes tentatives pour rendre raison de l'écart qui se creuse dans la conscience que l'homme prend de soi. Mais cet écart peut être vécu de manières diverses par les individus et il peut aussi se matérialiser dans des formes socio-historiques différentes. Le mode de production industriel en est un exemple.

Ici l'homme se trouve séparé de sa force de travail. Sa force de travail, c'est-à-dire sa force musculaire l'intelligence aussi et l'attention qu'il exerce dans le travail, et qui se trouvent épuisées le soir par la fatigue, cette force qui en réalité n'est autre que lui-même, il la cède contre un salaire à son employeur. Elle est devenue une marchandise qu'il offre sur le marché du travail, et qui a son prix. Mais comme on le voit, il est tout à la fois le marchand et la marchandise. Tout à la fois *sujet* autonome, libre de travailler ou de ne pas travailler, et *objet* de marché. Lorsqu'il loue ses services, il ne s'appartient plus pour le temps fixé par le contrat, l'acquéreur dispose de sa force de travail. Et pourtant il n'est pas un esclave, il reste en quelque mesure le propriétaire de sa force de travail et peut la reprendre à certaines conditions. La relation salariale qui nous est aujourd'hui si familière, ne manque pas d'être aussi d'une ambiguïté et d'une complexité extrêmes ! Au point que peu de salariés s'y retrouvent dans la part à faire entre leurs obligations et leurs droits ; jusqu'où s'appartiennent-ils, et jusqu'où ne s'appartiennent-ils pas ? Que faut-il accepter, et que peut-on refuser à son employeur ?

Cette ambiguïté vient de ce que la force de travail n'est pas une partie distincte de l'homme, elle n'est autre que lui-même tout entier dans le travail ; de sorte qu'en cédant sa force de travail à l'employeur, c'est lui-même tout entier qu'il cède à l'employeur ! A moins que... à moins qu'à la relation salariale ne se superpose un processus d'objectivation de la force de travail : ce qui arrive lorsque le salarié doit se départir d'une part d'autonomie dans l'exercice de sa force, plus encore lorsqu'il n'assure plus que des tâches d'exécution commandées par une volonté étrangère, et, à fortiori, lorsque sa force est intégrée au travail de la machine. Dans ce cas, l'homme séparé de sa force de travail n'est plus séparé de lui-même tout entier, car il s'est divisé en deux : ce qu'il abandonne à l'employeur contre un salaire, c'est une force de travail aveugle, ce qu'il garde pour soi, c'est sa pensée, ses aspirations et sa volonté. A vrai dire, l'absence de toute objectivation de la force de travail est rare dans la relation salariale, on ne peut l'observer sans doute que chez les plus hauts cadres disposant de la plus grande autonomie dans le travail, et se donnant dès lors tout entiers contre un salaire... A l'autre bout de l'échelle, où l'on trouve les travaux d'exécution hautement mécanisés, parcellisés et déqualifiés, l'objectivation de la force de travail est la plus forte, et elle s'accompagne de l'adhésion la plus faible au procès de travail, et d'une

absence extrême d'initiative. Mais contre la taylorisation la plus brutale, beaucoup de travailleurs trouvent encore à opposer des bribes de sens⁶.

Ainsi de haut en bas de la hiérarchie, le travailleur salarié se trouve à des degrés divers séparé de lui-même, mais aussi divisé en lui-même : il est à la fois un sujet et un objet. C'est cet homme divisé qui fait l'objet de la psychologie industrielle. La psychologie industrielle se partage « tout naturellement » en deux orientations : une orientation psychotechnique dirigée sur le travailleur-objet, sur sa force de travail ; et une orientation psycho-sociale dirigée sur le travailleur-sujet, sur ses « motivations ».

4. Une autre manière de penser dans l'entreprise.

La manière de penser dans l'entreprise est devenue — pour une part tout au moins — psychologique... Et cela non pas sous l'influence grandissante de la psychologie industrielle ou grâce à ses succès, mais parce que — comme je le disais de manière analogue pour l'école — l'entreprise s'est trouvée un beau jour confrontée à une réalité dont elle ne pouvait plus rendre raison à l'aide de ses propres normes (pour ce qui est de l'embauche ou du recrutement), et qu'elle ne pouvait plus gérer en recourant à ses propres valeurs (pour ce qui est de l'intégration des personnes dans l'institution). Il a fallu qu'elle insère dans son discours, qu'elle prenne en compte quelque chose qui n'y jouait que peu de rôle auparavant, à savoir les « aptitudes » et la « personnalité » de chacun de ses agents. Cette prise en compte est devenue nécessaire dans deux domaines limités, mais importants, celui du recrutement, et celui de la gestion du personnel. C'est ce que je vais essayer de montrer maintenant.

A. Il a fallu *repenser* le recrutement-

« La fiabilité des notations professionnelles (critères d'évaluation des prédictions), écrit Michel Bonami⁷, demeure extrêmement aléatoire. Il est de plus en plus difficile d'évaluer la performance de base liée à un travailleur vu la complexité et l'interdépendance entre les postes de travail ». Il ajoute : « dans la grande majorité des cas (pour ne pas dire plus), aucune recherche de validation n'est menée au sein des entreprises ». Il cite de Montmollin : « la sélection psychologique traditionnelle est une imposture ». Il nous communique les résultats d'une recherche effectuée en 1974 dans une importante entreprise belge, sur la manière dont avaient été sélectionnées trente-huit personnes parmi quatre-vingt neuf candidats à la formation de contremaîtres : ce sont les trois variables non psycho-métriques (l'âge, l'ancienneté dans l'entreprise et le niveau de scolarité) qui ont le plus influencé le choix des psychologues !

On est ainsi conduit à faire la même observation surprenante que celle à laquelle nous avait mené déjà l'examen de la sélection psychologique à l'école : elle ne sert à rien ! La sélection professionnelle par la psychologie ne sert à rien, en ce sens qu'elle

⁶ Est-ce la forme capitaliste de la production industrielle qui divise l'homme, ou cette division résulte-t-elle de toute forme d'industrialisation de la production ? La réponse à cette question dépend de la manière dont on répondra à cette autre question : la production industrielle peut-elle — réellement — s'accompagner d'un contrôle collectif des travailleurs sur l'ensemble du procès du travail, et sur les produits de travail ? On peut évoquer les coopératives, les soviets, l'autogestion yougoslave, les tentatives d'autogestion en Europe occidentale, le modèle de gestion mis en place dans des entreprises chinoises pendant la révolution culturelle... La maîtrise des travailleurs sur le procès de production y est-elle assurée ? Evidemment non. Mais de telles structures institutionnelles la rendent **possible**, à des degrés divers, contrairement au modèle capitaliste.

⁷ Art. cit.

n'offre aucune garantie quant à la qualité de la sélection qu'elle opère, et que personne ne sait si cette sélection est meilleure que celle qu'on aurait effectuée sans recourir à la psychologie... Et il n'est pas moins surprenant d'apprendre que les dirigeants des entreprises ne s'en préoccupent guère ! « Du moment que le système fonctionne... », comme l'écrit Bonami. Mais alors, demande-t-il, pourquoi continue-t-on inlassablement à sélectionner quantité de personnes au moyen de batteries de tests ? Je pense *pour ma part*, qu'il faut répondre ceci : ce qu'on attend de la psychologie ce n'est pas une sélection *meilleure*, mais des critères de sélection, lorsqu'il en manque à l'entreprise ...

Les critères ne manquaient pas au 19^e siècle. Si la liberté professionnelle avait été conquise en Europe avec les révolutions bourgeoises, si les lois qui ordonnaient que chacun reste dans sa profession et la fasse passer à ses enfants avaient été abolies, si la loi Le Chapelier en France, interdisant les corporations, date de 1791, certaines caractéristiques féodales de la production ne disparurent pas cependant du jour au lendemain. C'est ainsi que le savoir-faire professionnel, comme le remarque Michel Bonami, continua longtemps de se transmettre par voie familiale et par compagnonage. Et ce savoir-faire était important dans l'industrie, aussi longtemps que les tâches conservaient un haut degré de complexité, et requéraient une maîtrise technique acquise au terme d'un long apprentissage. Le critère de la qualification professionnelle, dans ces conditions, suffisait largement à l'embauche. Quant aux employés de bureau, ils étaient beaucoup moins nombreux, et leurs tâches étaient aussi souvent complexes au sein d'une organisation faiblement bureaucratique. Pour le recrutement des employés ou cadres supérieurs, enfin, l'origine sociale et familiale jouaient sans doute un rôle important.

Mais les choses changent à mesure que s'accroît la mobilité sociale facilitée par le développement de la scolarité : le critère de l'origine sociale et familiale perd de son importance. Elles changent aussi à mesure que les progrès de la mécanisation engendrent une progressive déqualification, que va précipiter le taylorisation : cette déqualification des tâches entraîne une croissante mobilité professionnelle, et permet, dans certains secteurs industriels et grâce à la concentration des capitaux, d'engager un personnel beaucoup plus nombreux. Il faut alors sans cesse recruter du personnel, et on ne peut plus le faire sur la base des compétences acquises au terme d'un long apprentissage du métier. Un nouveau critère de sélection est appelé à le remplacer : c'est le diplôme scolaire. Mais il est insuffisant. Il permet, certes, d'orienter les jeunes vers de grandes catégories socio-professionnelles différentes ; mais à l'exception de quelques diplômes hautement spécialisés, dans l'enseignement professionnel et dans l'enseignement supérieur, la formation donnée à l'école est trop générale pour justifier l'affectation d'un candidat à une tâche plutôt qu'à une autre. A cela s'ajoute le nombre grandissant de diplômés sur le marché, parmi lesquels il faut faire un choix. Si le choix ne peut être fait en raison des compétences acquises ou du diplôme, en raison de quoi le fera-t-on ? On cherchera désormais ces raisons dans la personnalité du candidat, ou dans les « aptitudes » qui seraient inscrites en lui. On fonde la sélection sur ce que *sont* les candidats, sur leur nature à chacun, sur ce qu'on sait de leur « psychologie ».

Certes, c'est bien encore en référence au poste à pourvoir que l'on souhaite évaluer la « psychologie » du candidat. Mais cela suppose que le poste lui-même soit analysé en termes d'aptitudes et de personnalité requises par ce poste. Autrement dit, il s'agit de traduire les comportements observables de l'homme au travail en termes d'aptitudes générales, indépendantes des conditions concrètes, techniques et humaines, où se déroule le travail. Cette « traduction » paraît fantaisiste, ou au moins analogique,

déclare Bonami. Elle est « impossible », affirme de Montmollin⁸. Sa validité théorique et méthodologique est pour le moins discutable. Mais pour notre propos, il suffit de remarquer que cette « traduction » et les difficultés théoriques qu'elle comporte, témoigne d'un hiatus conceptuel certain. On passe d'une manière de penser à une autre. On passe de la qualification du travailleur, de sa compétence et de son habileté, comme de sa conscience au travail, à ses aptitudes présumées, à ses dispositions psychomotrices et psycho-sensorielles générales, et à sa conscience tout court. On passe de l'homme au travail, à l'homme séparé du travail. Pourquoi ce passage ? Non pas parce que les dirigeants d'entreprise ont été séduits par la psychologie et par les psychologues ; non pas parce que la sélection sur la base des aptitudes et de la personnalité s'est avérée meilleure ; mais parce que l'organisation de la production dans les entreprises a changé.

B. Il a fallu repenser la gestion du personnel.

La psychologie industrielle, nous expliquait de Montmollin, a pour objet de gérer les conflits qui traversent l'entreprise. Nous savons maintenant ([liez ci-dessus la section A.](#)) que ces conflits qu'elle est appelée à gérer, sont issus de la division de l'homme opérée par le mode de production industriel capitaliste. La psychologie industrielle doit gérer les contradictions qui naissent d'une telle organisation du travail : où l'homme est à la fois attaché au travail par le salaire et libre de ne pas travailler, à la fois impliqué dans le travail par sa force de travail et dépossédé de la maîtrise et du fruit du travail, soumis et indépendant, intégré à la production et étranger à l'entreprise de production.

Peut-on gérer ces contradictions autrement que par la psychologie ? Bien sûr. On peut, pour commencer, employer la force : réprimandes, sanctions, licenciements. On peut aussi, et conjointement, entretenir des relations d'attachement et de dépendance personnelle du travailleur à son patron : on a souvent décrit ce « paternalisme » patronal qui reproduit au sein du mode de production industriel, sous une forme estompée, le rapport social féodal. Ce paternalisme ne se réduit pas aux sentiments et à des pratiques symboliques, il peut prendre les formes bien concrètes d'une aide charitable, ou d'un service médical et social, voire d'une cité ouvrière. Cet attachement, au lieu de se porter sur la personne du patron, peut se porter aussi sur l'entreprise : on crée, par exemple, un journal où l'on relate, sur le mode intimiste ou épique, la « vie » de l'entreprise au jour le jour. On nous raconte aussi que dans les entreprises japonaises, chacun se sent en famille... Autre chose : on peut augmenter les salaires ; on peut intéresser les travailleurs à la productivité, par l'octroi de primes ; on peut faire valoir que le sort de l'entreprise dépend de la coopération de chacun, et requiert de la compréhension, de la patience, des sacrifices. Il s'agit alors, dans tous les cas, de recourir aux valeurs et aux enjeux de l'entreprise.

Quand se tourne-t-on vers la psychologie industrielle et lui fait-on une place dans la direction du personnel ? Lorsque ces valeurs et ces enjeux n'ont plus de prise suffisante sur les travailleurs. Ce qui différencie la psychologie des autres pratiques que nous venons d'évoquer, c'est qu'elle ne recourt plus aux ressources et aux impératifs de l'institution pour convaincre, Ni aux symboles qu'elle véhicule pour enrôler, ni aux objectifs de productivité ou d'expansion qu'elle poursuit, pour intéresser les travailleurs. C'est vers eux directement qu'elle se tourne, c'est en eux qu'elle s'efforce de trouver le moyen de les réconcilier avec le travail et avec l'entreprise, c'est aussi en eux qu'elle situe la source de leur hostilité ou de leur indifférence. Et ceci concerne les

⁸ Les psychopâtres, P.U.F., 1972, p. 31.

cadres comme les agents d'exécution. Les techniques psycho-sociales de formation, en effet, n'ont pas seulement pour objet d'améliorer les « relations humaines » entre cadres, elles leur apprennent aussi comment il faut s'y prendre avec le personnel.

Mais d'où vient-il qu'un beau jour les valeurs et les enjeux de l'entreprise n'ont plus de prise suffisante sur ses agents ? D'où vient-il aussi qu'un beau jour se trouve ébranlée la « culture interne » de l'organisation, comme l'appelle l'O.D. (*Organization Development*), c'est-à-dire les représentations de leur rôle que se font implicitement les acteurs, les manières habituelles de commander et d'obéir, les modes de communication, et la conception du travail ? Et si chaque entreprise a son histoire, d'où vient-il cependant que c'est à une même époque, soit à partir des années cinquante en Europe, que cet ébranlement a été ressenti avec beaucoup plus de force, et de manière concomitante dans de nombreuses entreprises ? D'où vient-il que c'est à partir de ce moment là que les techniques psycho-sociales ont pu trouver dans les entreprises un vaste terrain d'intervention et de développement ?

Pour répondre à cette question, j'avancerai quatre hypothèses, qui en réalité sont convergentes et complémentaires.

Premièrement, on observe que le rapport salarial qui s'est généralisé dans le secteur de la production industrielle bien avant de se développer dans les autres secteurs, a longtemps coexisté avec des rapports sociaux autoritaires hérités de la société féodale. Cette coexistence est tout à fait paradoxale, puisque le contrat salarial, qui repose sur des droits et des obligations, rend non pertinentes les relations personnelles de dépendance, et se trouve historiquement et politiquement en contradiction avec celles-ci. On peut donc trouver étrange qu'une telle coexistence ait pu se maintenir si longtemps ; mais il n'y a pas lieu de s'étonner, par contre, que les relations autoritaires et de dépendance personnelle, dès lors qu'elles se trouvaient en porte-à-faux à l'égard des rapports sociaux de production réels, se soient progressivement érodées.

Mais ceci n'explique pas encore pourquoi cette érosion s'est brusquement accentuée à partir des années cinquante. Il faut rappeler ici le processus d'objectivation de la force de travail dont on a parlé plus haut, qui divise l'homme en deux et qui l'amène à ne céder qu'une part de lui-même contre un salaire. Cette objectivation s'accroît à mesure que se développe la mécanisation, elle s'aggrave avec l'introduction des machines outils, et se trouve encore renforcée par l'organisation taylorienne du travail. Elle s'accompagne d'une adhésion toujours plus faible des personnes au procès de production. Ce processus d'objectivation a atteint son point culminant, tout au moins en Europe occidentale, à la fin des années cinquante et au cours des années soixante. C'est alors qu'on voit s'amplifier chez nous de façon spectaculaire les armées d'O.S., en particulier dans l'industrie automobile⁹, et que le travail des cadres, d'un autre côté, se trouve à son tour atteint par la taylorisation.

Troisièmement, c'est à cette époque aussi que la bureaucratisation de l'organisation arrive à son apogée ; une bureaucratisation qui se caractérise notamment, comme le dit Crozier, par le développement de règles impersonnelles, la centralisation des décisions et l'évitement des conflits. La participation des agents à leur entreprise ne peut que s'en trouver affaiblie.

⁹ C'est à cette époque en effet qu'on introduit l'automation : les transferts et transports automatisés d'un poste machine à un autre et les opérations automatisées de réglage et de contrôle. L'accroissement de la production permis par l'automation, a entraîné dans les secteurs où le travail manuel restait prépondérant, un gonflement rapide des effectifs O.S. (Ouvriers Spécialisés).

Enfin, avec les conquêtes sociales on assiste à une réduction du temps de travail : la journée de huit heures, les congés payés, la semaine de cinq jours. Ceci conduit les agents à reporter une part croissante de leur attention et de leur intérêt, qui ne trouvent plus à s'exercer dans l'entreprise, sur les activités de loisirs, qui elles-mêmes se développent avec l'élévation du niveau de vie.

Voilà quatre raisons qui permettent de comprendre pourquoi les liens qui attachaient les personnes à leur entreprise se sont distendus ; pourquoi il est devenu plus difficile de les mobiliser sur les valeurs et les enjeux de l'institution ; pourquoi les ressources, les contraintes, les objectifs, les symboles et la « culture » de l'entreprise ne suffisent plus à cimenter les relations interpersonnelles, et à empêcher sa désintégration.

Ces raisons tiennent toutes à l'évolution de l'entreprise elle-même. Celle-ci a produit, par le rapport salarial et les nouvelles formes d'organisation du travail, une réalité nouvelle : une part toujours croissante des individus (une part toujours croissante de leur pensée, de leurs aspirations et de leur volonté) échappe au travail. Le travailleur objet, ou sa force de travail, reste toujours sous le contrôle de l'entreprise, car il s'y trouve maintenu par le salaire, mais le travailleur sujet, pendant ce temps, bat la campagne. Cependant, comme on l'a dit, ce découpage est aussi générateur de tensions, de heurts et de contradictions, car le travailleur ne s'est pas véritablement dédoublé : il est divisé mais il reste un, il est consentant à la division, mais il ne se résout pas à tomber en morceaux. D'un autre côté, l'entreprise ne peut plus se dispenser de prendre en compte dans sa gestion cette réalité nouvelle et rebelle qu'elle a produite : à savoir la « subjectivité » du travailleur, une « subjectivité » qui, dans la mesure où elle se trouve séparée de la force de travail, est aussi étrangère aux valeurs, aux enjeux et à la culture de l'entreprise, mais qui cependant reste présente dans l'entreprise et requise par le travail, dans la mesure où elle n'est jamais détachée de la force de travail. La gestion du personnel ne s'est pas transformée sous l'influence de la psychologie, elle s'est psychologisée parce qu'elle était confrontée à une réalité nouvelle de l'entreprise, et produite par l'entreprise.

5. Contrairement à l'école, il n'y a pas de psychologisation des structures de l'entreprise

A-t-on assisté à une psychologisation des structures de l'entreprise, à l'instar de ce que nous avons observé à l'école ?

Nullement. La délimitation des secteurs et des unités de production, l'organisation du travail, la division des postes ou des tâches et le partage des responsabilités, ne prennent pas en compte les différences d'aptitudes, de motivations, ou de personnalité des employés, ou leur rythme de travail ! C'est l'inverse qui se produit : on sélectionne le personnel suivant les aptitudes que requièrent les postes à combler ; et on tente par des techniques psychosociologiques appropriées, pratiquées le plus souvent en marge du procès de travail, à plier ce personnel aux exigences de l'organisation du travail. Pierre Naville écrivait en 1943 à propos de l'orientation professionnelle : « La sélection (puisque ce qu'on appelle orientation professionnelle n'est qu'une forme de sélection (...)) cherche à obtenir une participation maxima et optima de l'individu à des groupes techniquement cohérents, de qui seul le rendement global importe dans le cas, par exemple, d'une équipe d'ouvriers mécaniciens, d'un équipage de sous-marin ou d'avion, ou du personnel d'une ferme ou d'une gare. Qu'il s'agisse là d'un état de choses contre lequel protestent la plupart des orienteurs (quand ils en ont clairement

conscience, ce qui est loin d'être toujours le cas) ne peut en rien modifier nos conclusions »¹⁰.

Les structures de l'entreprise ne se sont pas psychologisées ; la situation dès lors est différente de celle que l'on connaît à l'école. Et le malaise que ressentent nombre de psychologues industriels dans l'exercice de leur tâche, ainsi que leur relatif insuccès comparé à l'apparition massive dans l'école des psychologues scolaires, en est une manifestation. Alors qu'une approche psychologique de l'enfant assure la légitimité des réformes profondes opérées par l'école, et qu'en retour les nouvelles structures de l'école requièrent la psychologie scolaire et lui procurent sa pertinence, il en va autrement ici. Les normes de recrutement ou de gestion du personnel que l'on appelle psychologiques surviennent lorsque les normes traditionnelles auxquelles recourait l'entreprise sont devenues inadéquates ou inopérantes, elles sont donc bien nécessaires, et on est prêt parfois à les payer fort cher. Mais elles restent étrangères à la détermination des structures de l'organisation et de ses programmes de production¹¹. Le rattachement du psychologue au staff, la constance de sa position extérieure au line, illustre bien la cassure qui est survenue dans la logique du discours de l'entreprise industrielle capitaliste¹².

Conclusion

Le développement de la psychologie industrielle ne s'explique pas par son efficacité : cette efficacité est bien incertaine, et d'ailleurs on ne se préoccupe guère de l'évaluer. Son développement peut s'expliquer, par contre, par l'évolution du mode de production industriel lui-même. Cette évolution a contraint l'entreprise à prendre en compte les « aptitudes » et la « personnalité » de chacun de ses agents, elle a contraint l'entreprise à « psychologiser » ses modes de recrutement et de gestion du personnel. Si une discipline intellectuelle — « la psychologie industrielle » — a pu se constituer à partir de là, et acquérir une relative autonomie, au point de pouvoir transposer plus tard ses concepts et ses modèles d'analyse à des organisations non productives, on ne peut oublier que cette relative autonomie est seconde, qu'elle a été gagnée sur l'entreprise.

Nous voyons dès lors que la signification sociale de la psychologie industrielle est loin d'être négligeable. Il ne faut pas en prendre la mesure seulement en comptant le nombre de psychologues employés dans l'industrie. Il est plus important de s'apercevoir que la psychologie industrielle fournit aux entreprises les normes et les valeurs qui leur font défaut pour le recrutement et la bonne intégration de leur personnel. De ce point de vue, il n'importe guère que ceux qui, dans l'entreprise, sont

¹⁰ Pierre Naville, *Théorie de l'orientation professionnelle*, Ed. Gallimard, 1972, p. 26-27, (1^{ère} éd. 1943).

¹¹ Nous en avons vu plus haut la raison : prendre en compte les aptitudes, les motivations et la personnalité des travailleurs dans l'organisation de la production, ce serait leur accorder une marge d'autonomie qui peut compromettre l'exploitation — que l'on veut maximale — de la force de travail. L'enrichissement des tâches, la création d'équipes semi-autonomes, allaient dans ce sens. Mais rares sont ceux qui en prirent le risque.

¹² Le *line* désigne la hiérarchie qui se rapporte aux décisions et à l'exécution des ordres par des délégations successives ; le *staff* désigne les services dits « fonctionnels », qui se rapportent à l'expertise technique, à la consultation et au traitement des informations, et auxquels le *line* a recours pour prendre ses décisions. Cette définition est de François PETIT, *Introduction à la psycho-sociologie des organisations*, éd. Privat, 1979, p. 32.

porteurs de ces normes et de ces valeurs, soient des psychologues attitrés, ou qu'ils y occupent d'autres fonctions.

Faisons un pas de plus. Nous avons porté notre attention sur la division de l'homme qui est opérée par le mode de production industriel capitaliste, en raison du rapport salarial et de l'objectivation de la force du travail qui l'accompagnent ; et nous avons observé que l'homme se trouve ainsi divisé en deux parts : une conscience autonome d'un côté, pure subjectivité faite de pensée et de volonté, et une force de travail de l'autre côté, pure objectivité dont on peut mesurer les performances. Cet homme divisé en sujet et objet, n'est cependant pas dédoublé : il est à la fois et inséparablement sujet et objet. Un tel homme ne ressemble-t-il pas curieusement à l'image que la psychologie nous donne de l'homme ? Ne serait-il pas la matrice dans laquelle sont moulés les concepts et les méthodes de la psychologie, et qui contraint les psychologues, depuis un siècle, à d'interminables disputes entre mentalistes et comportementalistes ? La manière de penser psychologique¹³

¹³ Celle, générale, qui sous-tend la psychologie industrielle comme la psychologie scolaire et la psychologie thérapeutique.