

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

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

**Band:** 23 (1965)

**Heft:** [1]: Aspects humains de l'administration de l'entreprise

**Artikel:** L'univers psychologique et social de l'entreprise

**Autor:** Muller, Philippe

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-135914>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 02.04.2025

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

# L'univers psychologique et social de l'entreprise<sup>1</sup>

Philippe Muller  
Institut de psychologie  
de l'Université de Neuchâtel

Dès 1935, mais surtout à la veille de la dernière guerre, la vogue des *relations humaines* au sein de l'entreprise a profondément transformé la conception que l'on se faisait antérieurement de l'activité industrielle. Bichat aimait à dire, au siècle passé déjà, que le principal produit de la mine était le mineur. Pour quelques années, on a parlé des entreprises comme si leur principale fonction était de mettre des gens en présence, de les confronter, d'orchestrer leur collaboration ou leurs conflits. Améliorer le climat humain des ateliers et des usines, voilà qui allait résoudre tous les problèmes simultanément, ceux du travail en premier lieu, mais aussi ceux de l'organisation, de la productivité, de la vente.

Aujourd'hui, c'est le psychologue industriel qui est le premier à rappeler que l'entreprise n'est pas seulement un groupe d'hommes, avec des problèmes d'interaction, de collaboration ou de conflits, mais un groupe très particulier, engagé dans une aventure économique de production, organisé par-là même selon des lignes précises et imposées par ce rôle économique. Si l'on reprend une définition un peu complète de l'entreprise, telle que la donne par exemple François Perroux<sup>2</sup>, on ne manquera pas de noter que les aspects humains restent étroitement subordonnés aux deux autres dimensions de l'activité industrielle, l'aspect technique et l'aspect économique. « L'entreprise, écrit Perroux, est une forme de production par laquelle, au sein d'un même patrimoine, on combine les prix des divers facteurs de la production apportée par des agents distincts du propriétaire de l'entreprise en vue de vendre sur le marché un bien ou des services et pour obtenir un revenu monétaire qui résulte de la différence entre deux séries de prix, celle qui compose le prix de revient et celle qui forme le prix de vente. »

L'accent porte d'abord sur la *production* de biens ou de services, ce qui élimine de la définition les autres groupements humains qui n'auraient pas de tâche productive, comme les prisons ou les écoles. Le second élément noté, c'est l'unité du patrimoine, c'est-à-dire l'unité d'une *propriété* (l'entreprise pourra donc comporter plusieurs établissements, plusieurs sous-unités productrices, avec leurs hiérarchies propres, et une certaine division du travail entre elles). En troisième lieu, l'entreprise est le lieu où l'on combine des facteurs distincts, non pas directement et physiquement, mais par *leurs prix*: ce point élimine l'exploitation familiale ou artisanale, où la combinaison des facteurs est extra-économique; de plus, il souligne dès le départ l'élément autoritaire qui tient à l'essence même de l'entreprise, et qui résulte du fait qu'une volonté, dans notre société, celle des détenteurs du patrimoine (ou leurs représentants) prend l'initiative de cette combinaison, agence une organisation, la dote d'une structure, recrute pour elle, ensuite, des collaborateurs qu'elle s'attache par des rétributions monétaires. Cette combinaison — quatrième élément de

---

<sup>1</sup> Conférence présentée aux « Journées du Mont-Pèlerin 1964 ».

<sup>2</sup> FRANÇOIS PERROUX: *Cours d'économie politique*, t. II, p. 9, Centre de Documentation universitaire, Paris, 1949 — voir également, du même auteur: *Le Capitalisme*, PUF, *Que Sais-je*, Paris, 1960, p. 14 et 15.

l'entreprise — a comme objectif *une activité commerciale sur un marché*; la notion d'entreprise est ainsi étroitement liée à celle de marché, au point que Perroux, comme on le sait, définit le système économique dit « capitaliste » (ou économie de marché) par son microcosme essentiel, l'entreprise. Enfin, l'activité collective de l'entreprise a une sanction qui lui est propre, la réussite — ou l'échec — de ses opérations commerciales, manifestée par le signe et le montant du « revenu monétaire » qu'elle retire de ses activités. Le *profit* est ainsi constitutif de la notion d'entreprise, non parce qu'il serait le seul but de l'activité collective, mais parce qu'il en reste l'un des buts, et surtout, parce qu'il fonctionne comme régulateur de l'activité productrice, et avertit le détenteur du patrimoine des effets des dispositions qu'il a prises.

Regardons une fois encore cette définition complexe d'une réalité elle-même complexe: Des cinq éléments que j'y ai distingués au passage, un seul concerne directement le psychologue industriel. L'aspect proprement technique de la production lui échappe. L'aspect proprement économique se dérobe également à lui. Il ne trouve son champ d'intervention que dans cette « combinaison des divers facteurs de la production », et n'a pas le droit d'ignorer que même cette combinaison est commandée par l'exigence technique, qui décide en dehors de lui *de la tâche ou des tâches* que les collaborateurs de l'entreprise auront à assumer, et qu'elle est constamment réglée par l'exigence économique, qui se traduit par la préoccupation des *coûts*.

Tout limité que soit le rôle du psychologue dans l'entreprise, il n'en est pas moins virtuellement fort complexe (même si de nombreuses entreprises, dans notre pays, se passent de psychologues et souvent de psychologie, quelques maisons tout de même ont reconnu, même chez nous, l'intérêt des techniques psychologiques dont l'efficacité a été mise en évidence dans le pays pilote de l'industrialisation, les Etats-Unis, ou dans la nation la plus anciennement industrielle, l'Angleterre). Pour classer un peu ses interventions, je distinguerai ici ce que peut faire le psychologue, en tant que spécialiste formé au maniement de certaines techniques, et de ce que promet la psychologie, entendue ici comme source de procédures ou de politiques générales, dont chaque participant à l'activité collective et surtout chaque cadre peut s'inspirer.

Le psychologue a trois fonctions principales, au reste étroitement imbriquées: l'embauche, la formation, et la mise au travail (ou l'aménagement de la place de travail). Il est préparé, par sa formation, à diagnostiquer les aptitudes et les habiletés, voire même les aspects plus généraux de la personnalité. Dans l'industrie, il est peut-être aussi mieux placé qu'un ingénieur pour retraduire en termes d'aptitudes ou d'habiletés les exigences objectives d'un poste de travail. Par les procédures d'*embauche*, il assure une certaine correspondance entre les opérateurs et leurs tâches. Certes, surtout dans les tout débuts d'une entreprise, quand celui qui l'a créée est encore seul à prendre les décisions essentielles, c'est lui qui se réserve le droit d'engager ses collaborateurs, et il ne souffre pas qu'on mette en doute sa compétence personnelle à cet égard. Il connaît généralement lui-même le poste de travail, il l'a tenu peut-être pendant quelques années, il sait reconnaître un bon opérateur parce qu'il en juge selon des critères professionnels souvent très exigeants. Le moment de crise vient quand il lui faut engager des collaborateurs qui disposent de compétences toutes différentes. Si un professionnel de la mécanique sait tout de son métier, cela ne le rend pas très apte à juger de la formation ou de l'habileté personnelle d'un employé de bureau. Mais, surtout, le problème de l'embauche échappe nécessairement à la direction générale dans l'entreprise de taille croissante, et dans la grande entreprise. Là, en principe tout au moins, le psychologue a sa place naturelle. Non seulement il dispose des données de départ

qui lui permettent de résoudre une part importante des problèmes quotidiens dans ce domaine, mais il a surtout en mains les procédures qui vont l'aider à résoudre tous les problèmes nouveaux, ceux que posent les innovations techniques, ou une modification sensible dans le recrutement traditionnel de la main-d'œuvre. J'insiste un peu sur ce premier rôle du psychologue industriel, parce que l'industrie suisse a peut-être un peu négligé les possibilités qui sont ici à sa portée. On a souvent été obnubilé par la pénurie de personnel, et de crainte d'indisposer un collaborateur réticent devant les méthodes psychologiques, on a presque partout supprimé les procédures de sélection à l'embauche, au moins pour les ouvriers du rang. On ne les conserve que pour les cadres supérieurs ou moyens. Mais c'est qu'on n'a pas établi avec suffisamment de précision le coût de toute nouvelle embauche, et, partant, le coût de toute *fausse embauche*. Les coûts de fabrication sont ainsi alourdis, chez nous, par le taux élevé de rotation du personnel (qui s'explique plus souvent qu'on ne pense par de fausses embauches), c'est-à-dire par toutes les dépenses initiales provoquées par l'engagement d'un nouvel opérateur, sa mise au courant, sa formation, et la période plus ou moins longue où sa production reste inférieure à la norme sur laquelle se calculent les prix de revient du produit. Un calcul assez serré, en comptabilité industrielle, établit le coût de la fausse embauche, pour un poste assez peu différencié de fabrication mécanique dans une entreprise de Bienne, à 6400 francs. A supposer que des procédures de sélection évitent seulement l'une des dix fausses embauches annuelles dans ce service (moyenne de 1956-1961), l'entreprise ferait un gain qui amortirait d'un coup le coût de l'étude psychologique. Sur les six ans sur lesquels l'enquête a porté, le coût total des fausses embauches s'est monté à 388.000 francs, pour un total de 59. Le groupe d'ouvriers grecs engagés à l'aide des procédures de sélection que nous avons préparées n'a enregistré, en deux ans, que deux défections, qui, du reste, n'étaient pas dues à des problèmes de production ou de rendement. S'il avait présenté le taux ordinaire de rotation dans l'atelier, à peu près la moitié du groupe aurait été « mal engagée », et si l'intervention du psychologue n'est pas le seul élément responsable du succès de cette expérience particulière, on peut tout de même raisonnablement lui en attribuer une partie.

Un second domaine où le psychologue peut intervenir avec efficacité, c'est celui de la *formation*. Que la formation se fasse au poste de travail même, ou dans un « vestibule » attenant immédiatement à l'atelier, ou dans un local particulier, que cette formation soit donnée par un « formateur » spécialisé, un contremaître, ou un « parrain » choisi parmi les ouvriers les mieux qualifiés de l'entreprise, dans tous les cas, l'expérience prouve qu'elle est significativement mieux reçue et plus rapidement assimilée si elle est donnée selon quelques principes « psychologiques » simples. Le premier de ces principes relie la formation à l'analyse des tâches. Pour bien former un opérateur, ou un collaborateur à l'échelon des cadres, il faut commencer par définir exactement ce qu'il devra faire. Ne disons pas trop vite que cela va de soi. En fait, une des révolutions pédagogiques de notre époque a été déclenchée par le souci de rapprocher l'enseignement scolaire des exigences de la vie professionnelle et civique ultérieure. On s'est aperçu, mais seulement alors, que l'école passait beaucoup de temps à enseigner des choses qui ne seraient plus jamais utilisées, mais négligeait d'enseigner ce dont on aurait réellement besoin. Deux exemples ? D'abord dans *l'orthographe* : on apprend à l'école un nombre considérable de mots rares, mais les mots dont on se servira effectivement dans la vie pratique, selon les enquêtes faites, ne figurent que dans une proportion bien trop faible dans les « vocabulaires scolaires ». Un autre exemple, qu'aimait Henri Wallon : la vie moderne a multiplié l'usage quotidien d'appareils de toute sorte, mais les travaux manuels scolaires continuent encore à fabriquer à peu près

les mêmes objets inutiles qu'il y a quatre-vingts ans. Pourquoi ne pas introduire des cours systématiques de photographie? de constructions électriques simples? de dessin industriel? de lecture et d'interprétation de graphiques? Le souci de déterminer l'enseignement par les exigences ultérieures de la vie pratique et civique a été en grande partie imposé à l'école par l'industrie. Ici, dès la fin du siècle passé, la rationalisation, l'aménagement de la place de travail, l'étude systématique du travail, des gestes productifs, des déplacements, ont été reconnus comme l'un des moyens permettant d'abaisser les coûts de la production, tout en ménageant mieux, à la longue, les opérateurs. C'est sur une analyse préalable du travail à exécuter que repose, par exemple, la technique du « training within industry »<sup>1</sup> qui a eu une vogue considérable aux Etats-Unis, au début de la guerre, et qui a, de fait, permis de mettre au travail industriel des millions de personnes qui n'avaient encore aucune expérience de la production moderne, ou que de longues années de chômage avaient engourdi.

Dans l'*analyse des tâches*, le psychologue se rencontre avec le technicien en organisation ou le technicien tout court. Il reprend, en revanche, sa préséance dans cette nouvelle branche de la technologie où l'on doit tenir compte, dans la construction des machines ou des équipements, de l'opérateur ou du desservant ultérieurs. Si singulier que cela paraisse, les avions ont été conçus et développés, jusque vers 1934, sans qu'on se préoccupe des caractéristiques mentales propres au pilote qui devait les faire voler. Certes, les avions, jusqu'à cette date, étaient relativement lents, ils n'exigeaient que quelques instruments, ils n'allaient guère très haut, et le nombre de pilotes dépassait celui des appareils. Depuis, et surtout avec l'aviation de guerre, on a dû tenir un compte croissant du pilote dans la conception même de l'avion, et agencer systématiquement le cockpit en fonction de l'homme qui l'habitera (au lieu de chercher en premier lieu les gens qui soient capables de l'habiter). Cette tendance est encore plus prononcée dans l'équipement des capsules cosmologiques. Mais elle n'est pas absente des autres secteurs de l'activité industrielle, où les équipements sont maintenant systématiquement établis en fonction de leur usager futur. De tout cela résulte une nouvelle spécialisation, qui a ses revues, ses congrès, ses bibliographies (plus de 5500 titres déjà, en 1956). On ne peut que s'alarmer de ne pas voir en Suisse, de la part de l'industrie, surtout dans la construction des machines, un intérêt plus vif pour les progrès de l'« human engineering » et pour la recherche en psychologie fondamentale appliquée<sup>2</sup>.

A l'aide que peut offrir dès maintenant le psychologue, dans sa spécialité, s'ajoute le secours que l'on peut attendre de la psychologie moderne pour comprendre l'univers humain de l'entreprise, et s'en aider pour définir la politique générale du personnel.

Le psychologue étudie scientifiquement les *conduites*, qui sont ses unités d'observation. Pour lui, l'entreprise apparaît comme un complexe de plusieurs types de conduites différentes, qui interfèrent ou collaborent au même effet. Analyser ce complexe en quelques grandes catégories permet déjà de mieux le comprendre.

---

<sup>1</sup> *The Training within Industry Report, 1940-1945, a record of the development of management techniques for improvement of supervision — their use and the results*, War Manpower Commission, Bureau of Training, TWI Service, Washington D.C., Sept. 1945.

<sup>2</sup> Voir le classique du domaine, A. CHAPANIS, W. R. GARNER, C. T. MORGAN: *Applied experimental Psychology, Human factors in engineering design*, Wiley, N.Y., 1949, et tout récemment, le recueil: *Human factors in technology*, éd. par E. BENNET, J. DEGAN, J. SPIEGEL, Mc Graw Hill Co, N. Y. 1963, avec 202 références à des ouvrages généraux et fondamentaux dans le domaine, et le plan d'une bibliographie systématique.

On a distingué ainsi <sup>1</sup> quatre grands types de conduites dans l'activité industrielle. En premier lieu, on trouve naturellement les conduites techniques ou technologiques. C'est l'ensemble des gestes élémentaires ou des conduites plus complexes qui sont exigées par la tâche professionnelle, habiletés motrices, savoirs intellectuels, savoir-faire de toute nature. En première analyse, on peut identifier ces conduites techniques en se fiant à l'analyse des tâches habituelles, c'est-à-dire celles qui sont indispensables à l'établissement d'un programme systématique de formation. Mais il ne faut pas les réduire à ce qui apparaît le plus fréquemment dans la vie de l'atelier. La conduite technique demandée d'un ingénieur ne se limite généralement pas à ce qu'il fait ordinairement, mais englobe aussi des savoirs qu'il pourrait mobiliser si c'était nécessaire, et qu'il utilise effectivement dans des circonstances critiques <sup>2</sup>.

En second lieu, les conduites formelles découlent immédiatement de la place de chacun dans l'échelle interne d'autorité. On réunira, dans cette catégorie, tout ce qui intègre l'individu dans une entreprise déterminée et qui est commandé par cette intégration: connaissance des règlements, respect de certains principes très généraux (« le client a toujours raison! », « avertissez, notre chauffeur doit vous laisser passer », etc.), respect de la voie de service, respect des règles de détail sur la discipline (par exemple, des interdictions de fumer, ou des pauses officielles). Les conduites formelles sont évidemment variées selon le niveau de commandement: elles impliquent, en haut, certaines formes de politesse, et souvent un vêtement distinctif (et distingué), en bas, l'obéissance dans les circonstances de travail, et certaines marques de déférence à l'égard des cadres supérieurs.

Les deux autres catégories n'ont pas été aperçues tout de suite, et l'on a trop longtemps cru que l'entreprise ne mobilisait que des conduites techniques et des conduites formelles, et qu'ainsi, la compétence technique et l'organisation devaient suffire à tous les besoins industriels. Les conduites aformelles sont toutes celles qui vont dans le sens de l'activité collective, et facilitent (ou même permettent) l'atteinte du but collectif. On y trouve, d'une part, des raccourcis intelligents, des façons de faire qui ne sont pas prescrits par la formation technique, des initiatives débrouillardes grâce auxquelles les procédures formelles sont tournées; en bref, la spontanéité sociale, l'inventivité ouvrière s'y donnent libre cours. Une direction attentive y trouvera la matière de ses réglementations ultérieures, en systématisant formellement ce qui a d'abord été expérimenté spontanément dans la vie de l'atelier. Mais, en second lieu, on y rencontre aussi des conduites qui, dans la hâte d'atteindre les buts collectifs, court-circuitent les prescriptions formelles, souvent au détriment de la sécurité. A nouveau, une direction attentive cherchera la raison de ces imprudences, et s'efforcera de rendre plus facile l'observance des règlements de sécurité quand elle est trop fréquemment négligée.

Les conduites non formelles ont été « découvertes » (certains disent inventées) par les psychologues industriels dans l'immédiat avant-guerre, comme résultat des recherches menées à la Western Electric sur les conditions influant la productivité ouvrière. Elles ne sont en général pas prévues par les tâches techniques, ni voulues par l'organisation; elles

---

<sup>1</sup> Cette distinction est proposée par R. DUBIN: *The World of Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1958; elle est reprise dans *Le Travail industriel*, de Ph. MULLER et P. SILBERER, à paraître aux Éditions Payot, Paris, deuxième partie.

<sup>2</sup> Ce n'est pas seulement ce que l'opérateur fait ordinairement qui caractérise les exigences d'un poste, mais ce qu'il sait faire dans une *circonstance critique*: tel est le principe de l'analyse des postes selon la méthode de FLANAGAN, au reste reprise de la psychotechnique allemande du début de ce siècle. Un bon conducteur de camion non seulement conduit de façon à éviter l'accident, mais si l'accident se produit tout de même, il agit *dans cette circonstance-là* d'une façon plus adéquate que le mauvais conducteur. Le bon caissier de banque n'est pas celui qui compte plus rapidement les billets, ou ne se trompe pas dans les additions, mais celui qui ne part pas avec la caisse...

ne satisfont pas non plus les besoins de l'entreprise comme telle, mais seulement ceux des opérateurs pris dans leur groupe de travail. Elles expriment directement le « moral » de l'atelier et de l'entreprise, elles viennent, transversalement en quelque sorte, influencer sur la production pour la maintenir à un niveau acceptable par le groupe — ni trop bas, car « il faut gagner son salaire », ni trop élevé, car « il ne faut surtout pas faire de zèle, « ils » sont les seuls qui en profitent ».

Ces quatre catégories de conduites sont présentes dans chaque moment de l'activité industrielle, et ce serait fort instructif d'analyser n'importe quel fragment d'une journée de travail en répartissant en ces quatre groupes les innombrables conduites accomplies par les participants à l'œuvre collective. Elles se cristallisent cependant en trois grandes échelles ou hiérarchies intérieures, dont le jeu, et surtout les conflits, rendent compte des incidents quotidiens.

La première de ces échelles dépend de la division verticale du monde du travail entre ceux qui commandent et ceux qui exécutent. Elle recoupe les conduites formelles et les conduites techniques de tout à l'heure, avec l'accent d'abord sur les premières. La relation de commandement industriel est spécifique. On ne gagne pas grand-chose à la confondre avec les autres formes de commandement, les échelles des grades militaires ou les étages du pouvoir politique. Certes, à l'origine, toutes ces formes sont identiques ou très analogues. Mais l'évolution démocratique de nos sociétés industrielles, et surtout le jeu concurrent d'une seconde échelle interne à la situation industrielle (l'échelle de pouvoir, que nous verrons dans un instant) ont conduit à diversifier ces trois types d'autorité. Dans l'industrie moderne, l'autorité des cadres supérieurs ne peut plus s'imposer par des mesures de coercition directe, comme c'était encore possible dans les plantations à main-d'œuvre servile, ni, non plus, ou dans une proportion toujours moindre, par des sanctions de type pénal, amendes ou suspensions, comme c'était très généralement le cas dans les premières grandes entreprises<sup>1</sup>. Mais, comme par le passé, elle consiste encore à faire faire à des exécutants des travaux qui ne satisfont pas toujours, comme tels, leurs besoins propres, mais qui sont indispensables pour l'atteinte des buts collectifs. Le commandement industriel, aujourd'hui, doit jouer avec les motivations réelles des exécutants, pour leur faire faire spontanément ce qu'ils doivent faire, en satisfaisant donc dans la plus grande mesure possible leurs propres aspirations. Certes, la situation industrielle reste marquée par une certaine contrainte d'en haut sur ceux d'en bas. Mais dès le moment que cette contrainte passe une certaine limite, l'exécutant peut s'y dérober (en s'en allant), et cette seule possibilité agit sur les entreprises comme un frein et leur impose un certain type de politique à l'égard de leur personnel. On peut voir naître le problème du commandement industriel en fonction de l'amélioration moyenne des niveaux de vie, et surtout de la pénurie de la main-d'œuvre qualifiée, c'est-à-dire dès l'instant où les anciennes contraintes, de type économique brutal (l'amende, la suspension ou le renvoi) deviennent impraticables.

---

<sup>1</sup> « Tout travailleur doit être fidèle et obéir sans restrictions, se conduire avec bienséance à l'intérieur et hors de la fabrique, s'en tenir ponctuellement aux heures de travail et démontrer par son zèle qu'il a le propos de travailler pour le profit de la fabrique. Celui qui se conforme à ces règles peut s'attendre à ce que son salaire soit augmenté en fonction de la valeur de son travail. Celui qui s'abandonne à la négligence et fait preuve de mauvaise volonté sera puni. L'alcool n'est pas toléré dans la fabrique. Celui qui gâte ou bien laisse se perdre une pièce de son travail, un outil ou quelque chose de semblable, devra payer une indemnité. Celui qui arrive cinq minutes après l'appel au travail perd un quart de journée de salaire, celui qui, par sa faute, est en retard d'un quart de journée, perd une demi-journée de salaire; pour une demi-journée de retard, trois quarts de journée de salaire lui seront déduits... » *Règlement pour les ouvriers de Fabrique*, Krupp, 1838, cité par M. PIETSCH: *La Révolution industrielle*, Payot, Paris, 1963.

J'ai déjà fait allusion à ce qui va limiter le plus directement l'échelle de simple autorité dans les entreprises: l'échelle de pouvoir. Il s'agit ici de l'importance que joue dans l'atteinte des buts collectifs le poste de travail, ou, ce qui revient au même, la compétence de l'exécutant. Le pouvoir d'un travailleur est fonction de la gêne que subirait l'entreprise s'il cessait sa collaboration. Il est d'autant plus grand que le travailleur est moins *remplaçable*. Il augmente aussi à mesure que diminue le nombre de ceux qui tiennent cette position-là dans l'entreprise. Si l'on se rapporte aux principes formels de l'organisation industrielle, les relations de pouvoir sont celles qui rendent finalement inopérants les organigrammes linéaires, ceux qui ne prévoient qu'une dimension dans la hiérarchie, de haut en bas: le pouvoir tend à étaler horizontalement ses relations. Elles découlent du fait primordial de la division technique du travail (et non pas, comme l'autorité, de la division sociale de la propriété), et elles imposent des formules de collaboration ou d'association qui excluent toute hiérarchisation rigide. Quelle relation d'autorité prévoir entre celui qui manie la compétence technique de la fabrication mécanique, et celui qui dispose de la compétence technique de la comptabilité industrielle? Sans le premier, le second tourne à vide, sans le second, le premier fonctionne à l'aveugle. Comme les conditions mêmes de l'acquisition de ces compétences, et leur nature interne, interdisent généralement que le même individu les réunisse en une seule personne, comme la spécialisation de chacun est un facteur d'accroissement de la productivité de tous, il faut bien trouver une formule pratique qui associe ces spécialistes sans les faire dépendre l'un de l'autre. Et cela vaut en principe, pour tous les postes de l'entreprise, au moins pour tous les postes clefs, ceux qu'il faut pourvoir pour que la production soit simplement possible. Comme l'évolution tend à augmenter constamment le degré de complexité de la production et des entreprises, comme nous entrons dans une nouvelle ère industrielle, marquée par la «scientification» de la production et l'industrialisation de la science, et dont le symbole est le laboratoire industriel, l'échelle de pouvoir tend à gagner en importance dans la vie quotidienne des usines, et en complique l'organisation intérieure.

La troisième échelle relie l'entreprise isolée à l'ensemble de la société. Les diverses activités dont le concert est indispensable à la réussite collective ne sont pas, socialement, de rang équivalent. Du passé nous viennent des évaluations, des échelles de prestige. La nouvelle civilisation qui est en train d'émerger de notre période d'intense croissance économique aura d'autres évaluations, d'autres échelles de prestige. Le présent porte ainsi la marque d'ordres périmés, qui résistent, et d'ordres émergents, qui bousculent les habitudes prises. Du passé viennent par exemple les jugements de valeur qui donnent la préférence au travail de bureau sur le travail d'atelier. L'avenir tend au contraire à privilégier la compétence du technicien, de formation scientifique ou technologique dans le sens étroit du terme, électricien ou mécanicien, voire chimiste. D'où une compétition croissante entre les positions à col blanc et les positions à col bleu, et un nivellement vers le haut des rétributions, qui est ressenti par les anciens privilégiés comme une menace plus ou moins vitale. C'est sans doute là le sens de l'évolution actuelle, qui tend à unifier aussi le mode de rétribution, et à faire «passer au mois» des travailleurs qui étaient jusqu'ici payés à la semaine. C'est aussi le sens des réformes scolaires, partout en Europe et dans les nations industrielles, qui mettent à égalité les formations à base littéraire et les formations à base scientifique. Peut-être la même évolution explique-t-elle les soubresauts actuels d'un corps social comme celui des médecins, naguère en tête de toutes les échelles de prestige, en même temps que des échelles de rétribution, et qui doivent lentement s'accommoder d'une position moins privilégiée, coordonnée à celle de l'ingénieur ou à celle de l'administrateur, et plus soumise à des régulations sociales qu'ils ne sont disposés à l'admettre.



Le jeu plus ou moins concertant ou discordant de ces structures internes de l'entreprise, qui se reflètent (plus ou moins directement et plus ou moins bien) dans les organigrammes, explique déjà une part importante des problèmes humains de notre civilisation technicienne. Nous en avons emprunté la description aux disciplines sociologiques récentes, qui se préoccupent beaucoup des problèmes d'organisation, tellement qu'on a cru un instant qu'elles déplaceraient entièrement la psychologie, et l'absorberaient<sup>1</sup>. Mais la psychologie reste indispensable pour éclairer d'autres aspects de la situation industrielle, et plus particulièrement, le problème des motivations.

On sait peut-être que le souci du dynamisme psychique a été imposé à la psychologie par l'œuvre révolutionnaire de Freud, au tournant du siècle<sup>2</sup>. Avant Freud, on avait presque exclusivement étudié les mécanismes mentaux, ceux de l'association des idées, par exemple, ou le fonctionnement psychophysiologique, comme il apparaît dans les diverses sensations. Après Freud, on ne peut plus se contenter d'étudier le « comment » d'une action, on doit se poser le problème du « pourquoi ». Mais la psychanalyse, comme telle, éclairait mal les problèmes pratiques de l'activité industrielle. Certes, elle nous préparait à comprendre que l'essentiel n'est pas ce que les gens avouent comme motifs ou mobiles, mais les motivations « réelles » de leurs actions, celles que ces actions révèlent comme durables et puissantes. Cependant, à part cette affirmation un peu formelle, la psychanalyse passait nécessairement à côté des problèmes industriels, dans la mesure où elle-même s'installait dans les motivations de l'intimité, celles qui apparaissent dans le cercle social le plus étroit, celui de la famille, celui du groupe auquel on choisit d'adhérer. Le travail, comme tel, était écarté de son champ d'intérêt, il n'y apparaissait qu'accidentellement, par exemple comme évasion hors d'un conflit psychique par ailleurs insoluble.

Les motivations postulées par la critique politique ou sociale, et prêtées aux divers protagonistes de l'activité économique, étaient déjà plus concrètes. Mais ici aussi, on arrivait vite à des stéréotypes sans grande valeur d'analyse. Pour l'ouvrier, le patron était trop exclusivement vu comme homme de profit, pour le patron, l'ouvrier trop exclusivement comme homme de paresse. En fait, comme on a pu le constater quand on a cherché à saisir les motivations réelles dans l'activité économique, on prête volontiers à l'adversaire des motivations « basses », quand on ne reconnaît pour siennes que des motivations hautes. Ainsi, on a pu montrer que les ouvriers du rang mettent assez haut dans leur échelle de motivations le souci du travail bien fait, et l'estime de leur groupe de travail (où l'ouvrier notoirement insuffisant est rarement doté de prestige), mais pensent que les cadres moyens et supérieurs pensent d'abord à leur position et à leur intérêt. A l'inverse, ces cadres ne retiennent pour eux-mêmes que le besoin de se développer, de faire des choses intéressantes, d'assumer des responsabilités, et font passer bien après les mobiles matériels, qu'ils croient au contraire tout à fait essentiels chez les autres, les ouvriers du rang.

C'est, en situation industrielle, le système des mobiles proposé par H. Maslow<sup>3</sup> qui s'est révélé le plus utile. En tenant compte d'expérimentations variées, d'observations à la

---

<sup>1</sup> Dans son article « Fundamentalism in Industrial Psychology », un des « anciens » de la discipline, M. S. VITELES (*Occup. Psych.* 1959, 33, 2, 98-110) fait une sorte de nécrologie de la psychologie industrielle, supplantée, dit-il, par la sociologie industrielle. Voir le petit livre de R. MAYNTZ: *Soziologie der Organisation*, no. 166, Rowhlt, Hambourg, 1963.

<sup>2</sup> Le centenaire de la naissance de Freud a multiplié les tentatives d'évaluation critique. L'ouvrage d'ensemble le plus utile sur son œuvre et les tendances rivales qui en dérivent est celui de R. L. MUNROE: *Schools of psychoanalytic thought, an exposition, critique, and attempt at integration*, NY, Dryden Press, 1955.

<sup>3</sup> A. H. MASLOW: *Motivation and personality, a general theory of human motivation*, Harper & Brothers, NY, 1954.

fois psychologiques et sociales, et, bien entendu, en restant à l'intérieur de notre société occidentale industrialisée, Maslow propose de considérer nos besoins ou motivations comme constituant une pyramide. A la base, des besoins « inférieurs », mais puissants. Ils demandent à être satisfaits en première urgence. Tant qu'ils ne le sont pas, ils « bloquent » l'émergence d'autres besoins, qui, en revanche, surgissent quand les premiers sont raisonnablement rassasiés. En allant des plus puissants aux plus faibles, des inférieurs aux « supérieurs », Maslow propose cinq échelons :

A. Tout en bas, les *besoins incompressibles, élémentaires, de sécurité*. Ils ont été frustrés plus ou moins gravement tout au long de l'histoire pour la majorité des gens, ils sont encore largement insatisfaits aujourd'hui pour la majorité des hommes vivants, mais dans nos seize sociétés industrielles occidentales, ils sont aujourd'hui sortis de leur position dominante, pour les quatre cinquièmes de la population. On y trouve, bien sûr, le besoin alimentaire, le besoin de protection physique (l'abri, le logement), le besoin de vêtement, bref cette libération de la misère (« freedom from want ») qui est devenue tout à la fois un droit et une possibilité technique pour la première fois de l'histoire.

Dans les années de la grande dépression, le besoin de sécurité s'est présenté comme aspiration à la sécurité de l'emploi, crainte du chômage. Les hommes âgés de notre époque le ressentent encore très directement. Mais il prend aujourd'hui en situation industrielle des formes plus subtiles, comme le besoin de « savoir où l'on en est », le besoin d'avoir des repères stables, de connaître la situation de l'entreprise, de se prémunir contre les risques aléatoires de l'existence par des assurances appropriées.

B. Immédiatement en dessus, encore très puissant, vient le *besoin d'appartenance*, qui se traduit doublement, d'une part par l'aspiration à être aimé, accueilli, adopté par le groupe de référence, généralement les copains d'atelier ou les collègues de bureau, d'autre part par le désir d'être utile, d'aider, de porter secours à autrui. Cet ancrage dans le groupe est si puissant qu'on a pu constater expérimentalement que certains ouvriers, habiles, et payés à la pièce, renonçaient à tenir leur rythme propre, et travaillaient à moindre rendement, seulement pour ne pas perdre l'estime de leur groupe et respecter les normes implicites de leur collectivité. Ainsi, le besoin seulement économique de gagner de l'argent, même chez des hommes qui ne nagent pas dans l'abondance, peut céder le pas à des soucis très différents d'appartenance sociale.

C. Au-dessus encore vient le *besoin d'être reconnu*. Il ne s'agit plus seulement de l'ancrage dans le groupe étroit, mais d'un besoin plus diffus et plus difficile à satisfaire d'incarner une certaine valeur (de « valoir »), tant à ses yeux propres, qu'à l'intérieur de l'entreprise et, au delà d'elle, dans la société plus large.

Jusqu'ici, les besoins des trois premiers degrés (les plus puissants, rappelons-le), agissaient pour conformer l'individu aux attentes du groupe, d'abord au niveau du poste de travail, où ces attentes apparaissent comme les exigences plus ou moins objectives du travail productif lui-même, puis au niveau du groupe de travail, puis à un premier niveau de valeurs. On a volontiers présenté le monde moderne comme une immense institution de conformisation, fabriquant ses propres robots, ces adultes infantiles que manipulent les moyens massifs de communication, rasés de frais par les mêmes lames de rasoir, nourris par les mêmes pop-corns ou les mêmes porridges, travaillant dans des ateliers ou des

bureaux interchangeables à des tâches identiques, lisant le même journal en ingurgitant à la cantine la même pitance, rentrant dans les mêmes voitures vers des maisons si semblables qu'on se demande toujours comment les intéressés s'arrangent pour tomber sur la leur, y retrouvant les mêmes femmes fabriquées, elles aussi, par les mêmes cosmétiques et portant les robes sortant des mêmes usines, coupées par le même tailleur, et toutes semblables malgré la première apparence, regardant les mêmes programmes de télévision avant de se coucher dans le même lit et d'y faire l'amour selon les mêmes recettes puisées dans le même manuel de bonheur conjugal. Tout cela est à la fois vrai et un peu à côté de la question. Ces traits apparents de la vie quotidienne sont aussi ceux qui correspondent à une sécurité immédiate, et le fait que je satisfasse un besoin élémentaire d'une façon qui est très semblable à la façon dont mon voisin le satisfait également répète seulement qu'il s'agit là d'un besoin élémentaire, et que mon individualité n'apparaîtra qu'après, au delà. C'est bien ce que l'on constate aujourd'hui: la civilisation uniformisée est aussi celle où l'individu s'individualise le plus jalousement, et cherche davantage sa propre liberté, qu'il trouve souvent, paradoxalement, précisément dans l'anonymat de la foule.

D. Le quatrième niveau des motivations, en effet, est celui du *besoin d'autonomie*. Il est d'abord lié à la compétence propre, et l'on constate partout que dès que l'homme occidental a satisfait ses premiers besoins de sécurité et d'appartenance au groupe, il cherche à augmenter ses savoirs, à élargir ses habiletés, à faire par lui-même davantage de choses, à connaître du pays ou des gens étranges. Un observateur perspicace constatait qu'aux Etats-Unis, on commence à étudier pour connaître les choses, et non pour changer de situation, comme c'est encore un peu le cas chez nous. Le disque, le livre de poche, le cinéma d'essai, les émissions éducatives de la radio et de la TV, voire même la publicité, tout se met au service d'une nouvelle vie privée, plus créatrice et plus chargée d'effort personnel<sup>1</sup>.

Ce besoin d'autonomie se manifeste ensuite par une revendication de pensée et d'action autonomes. On veut être indépendant, se prononcer par soi-même, juger en fonction des faits, décider de sa propre façon de faire, se perdre si l'on veut, se sauver d'une façon inédite.

En situation industrielle, ce besoin va se traduire bientôt par une revendication souvent présentée comme revendication de dignité, celle de contribuer à définir les buts collectifs, celle de *participer*, non pas négativement, pour contrôler étroitement la direction, mais positivement, pour en comprendre les problèmes et en évaluer la politique. Selon le niveau d'autorité, ce besoin prendra des formes plus ou moins exigeantes. Au niveau de l'atelier, il se présente comme le désir de participer à fixer les méthodes ou manières de faire, de comprendre la façon dont on calcule les temps ou les salaires, de régler soi-même certains détails. Au niveau de la direction, ce besoin pourra être satisfait par des conférences et des commissions, où les diverses personnes compétentes seront associées pour une information commune, ou la discussion des problèmes généraux de l'entreprise. Même si la productivité du groupe en idées neuves est moindre que la productivité d'individus séparés, il reste que le face à face des individus les éduque l'un par l'autre, et les promeut à une plus grande indépendance affective.

E. Tout à la pointe de cette pyramide, Maslow met le *besoin de se réaliser et de s'accomplir*. On commence par revendiquer ici la possibilité de se développer personnel-

---

<sup>1</sup> Voir l'article de PH. MULLER: « L'accession de l'homme moderne à la vie privée », *Médiations*, 1961, I, 4, 133-148.

lement, on veut avoir le sentiment que l'on développe bien toutes ses virtualités, et l'on termine par un examen de conscience où l'on confronte ce que l'on fait avec les valeurs, et où l'on recherche plus consciemment la plus haute valeur dont on soit capable.

Cette conception des motivations humaines est optimiste, dans le sens qu'elle tend à ramener l'agression, le mal en nous, à des frustrations et à des privations, et qu'elle nous laisse entendre qu'un homme qui aurait pu satisfaire suffisamment tous ses besoins inférieurs irait, par une sorte de contrainte intérieure, vers des objectifs plus élevés, et qu'ainsi, l'homme, laissé à lui-même, se spiritualiserait inévitablement. On ferait par vertu ce qu'on ne fait pas bien sous l'empire de la nécessité. Certes, bien des traditions et bien des sagesse plus ou moins lointaines nous suggèrent de ne pas trop nous abandonner à ces espoirs. Mais l'observation de faits n'est pas absolument contraire aux tendances que nous propose Maslow, et comme c'est la première fois dans l'histoire que l'homme pourrait déployer ses motivations sans se crispier sur des frustrations élémentaires, peut-être que les leçons du passé ne sont pas entièrement valables et ne doivent pas nous figer dans une recherche contraire de tout ce qui, dans l'homme, rappelle trop évidemment le « singe infantile et lubrique » que certains biologistes discernent dans notre ascendance. Le jeu de ces motivations est complexe. Selon l'étage, la formation antérieure, les accidents subis dans l'enfance, chaque individu actualisera d'autres variantes de ces cinq catégories de besoins. Mais il vaut la peine de faire l'effort pour les retrouver toutes autour de soi, dans la vie quotidienne de l'entreprise, et de s'en éclairer pour comprendre cet autrui irritant et passionnant, notre vis-à-vis, dont la bonne volonté est indispensable au succès de notre tâche commune.

Malgré ses limitations, qui tiennent à la nature technique et économique de l'entreprise, la psychologie industrielle représente aujourd'hui une possibilité d'intelligence et de maîtrise. L'intelligence, cela a toujours été la capacité de mettre en relations significatives, de grouper en une totalité des éléments qui se présentent disconnectés à notre premier regard. La vie industrielle, le rythme quotidien des ateliers et des entreprises, semble consister en une poussière d'incidents et de conflits mineurs, dont ressortent parfois une crise humaine un peu plus marquée ou un événement réjouissant qu'on n'aurait guère attendu. Ce qui relie ces occurrences désordonnées, c'est la compréhension du cadre humain où ils apparaissent, la connaissance des mobiles qui poussent les gens, des structures et de leurs implications, qui canalisent leur activité. Mais comprendre par l'intelligence, c'est un premier pas vers la maîtrise de l'action. La psychologie industrielle nous aide à faire avec conscience ce qui est exigé par les besoins de la production, de le faire mieux, avec moins de dégâts pour l'homme, avec plus de liberté. Il a semblé un moment que l'on pourrait négliger les « relations humaines » au profit d'un souci exclusif des principes de l'organisation scientifique du travail et des entreprises. Un peu négligé il y a une trentaine d'années, l'organigramme a été prôné comme la réponse universelle aux divers maux industriels. Définir clairement les voies de communication interne, porter à la connaissance de chacun les lignes d'autorité et préciser les voies de service selon chaque détail de la vie collective, voilà qui allait augmenter décidément l'efficacité et la productivité. Certes, il faut de la clarté dans l'organisation. On aurait cependant tort d'en attendre tout, exactement comme on avait un peu tort antérieurement d'attendre trop des « relations humaines ». Chrys Argyris<sup>1</sup> vient de montrer assez brillamment qu'on peut tomber dans un cercle vicieux. Une organisation rationnelle, celle où l'organigramme est impeccable, où tous les

---

<sup>1</sup> CHRYS ARGYRIS: *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, R. D. Irwin, Homewood, 1962.

échanges humains suivent des voies de communication prévues et sanctionnées, impose aux participants de l'entreprise de ne vivre qu'au niveau de leur clarté la plus forte, dans les zones rationnelles de leur personne. Dans cette mesure, les zones d'ombre, les motivations encore inconscientes, les changements imperceptibles qui travaillent tout groupe humain, restent en dehors de jeu, et c'est dans ces régions pourtant que se dessinent les mouvements créateurs, les innovations humaines les plus utiles; le nombre de problèmes personnels tendra donc à augmenter. Conformément à la tendance rationnelle antérieure, on cherchera à les résoudre par de nouvelles procédures rationnelles, en définissant de nouvelles voies de communication officielle, en revisant l'organigramme, en mettant plus de clarté là où il n'y avait que de l'ombre. Par là, on redouble les problèmes personnels, auxquels d'erechef on cherchera une solution qui finalement ne cesse de les augmenter. La voie effective, pour rompre ce cercle vicieux, c'est d'affronter les problèmes personnels qui surgissent dans tout groupe humain, c'est de mieux comprendre ses problèmes à soi, pour ne pas les confondre avec ceux des autres, et pour mieux comprendre ceux-ci. La psychologie devient, dans un sens encore différent de ce que nous avons vu tout à l'heure, un nouvel instrument, mais de formation personnelle cette fois. Elle est appelée à l'aide pour donner aux cadres supérieurs et moyens, aux contremaîtres, ce surcroît de sensibilité humaine, ce supplément de sens social, qui doit doubler leur compétence technique pour faciliter la tâche collective et maintenir élevé le moral du groupe.

Par ce dernier rôle, qui s'ajoute à celui de son intervention proprement technique, dans l'embauche, la mise au travail, et l'aménagement du travail — ainsi qu'à celui de la détermination de la politique générale du personnel — la psychologie industrielle, comme la psychologie moderne tout entière, apparaît comme l'expression même des temps modernes <sup>1</sup>. Elle aide l'homme contemporain à humaniser la situation industrielle, qui, laissée à elle-même, se durcit comme technique ou se chosifie comme calcul économique; elle devient un aspect de cette sagesse, appuyée sur le savoir scientifique, que nous avons besoin de lui ajouter pour que notre monde devienne bien ce monde de l'homme que nos techniques nous promettent.

---

<sup>1</sup> PH. MULLER: *La Psychologie dans le Monde moderne*, Dessart, Bruxelles, 1963.