

PSYCHOLOGIE ET SOCIOLOGIE D'ENTREPRISE

Présentation

C'est en 1963 que Gérard Hervé achève la rédaction de *Psychologie et sociologie d'entreprise. Essai de critique idéologique*. Dans ce texte dactylographié d'une centaine de pages, Gérard Hervé s'interroge sur les valeurs qui sous-tendent le discours et la pratique de la psychosociologie industrielle, branche d'une discipline apparue dans les années cinquante. Son analyse concerne tout particulièrement les problèmes liés à la psychologie dans le monde du travail. C'est d'abord, insiste l'auteur, en guise d'« avertissement » qu'il intervient, et non à titre d'analyste neutre, car pour lui compte avant tout le « souci de l'homme ». Nourrie de culture scientifique et humaniste, de Platon à Berdiaeff en passant par Montaigne, cette critique porte sur l'objet et les méthodes des pratiques de la psychologie industrielle, notamment lorsqu'elle aborde les motivations profondes (la « vocation », dans l'essai de 1960 *Orphée interdit*) qui dictent un choix professionnel. L'auteur aborde la question de la sélection sur le marché du travail, avec l'usage des tests, dont il nie la validité ultime au nom du code du travail quant à ses modalités d'utilisation. Même comme être de travail, l'individu n'est pas testable et l'image fabriquée d'un candidat ne saurait légitimer des pratiques d'exclusion. Il montre comment la partie ne peut pas être égale entre le candidat et l'appareil de sélection, depuis le soi-disant scientifique, psychologue d'entreprise, jusqu'aux services de recrutement, les DRH d'aujourd'hui.

La psychosociologie est une science qui a pour objet d'étude l'homme dans sa double dimension individuelle et sociale. Ses applications, en plein essor durant ces années d'industrialisation, reflètent une conception de l'homme, portent des valeurs que met en lumière et auxquelles s'oppose l'auteur. Marqué par l'enseignement de Georges Gurvitch, Gérard Hervé s'inscrit dans le courant anti-quantophrénique, opposé aux conceptions quantitativistes en vogue. Il a lu l'ouvrage, qui fit grand bruit, de Pitrim Sorokin, *Tendances et déboires de la sociologie américaine*

(1956), traduit en français en 1959. Il mêle aussi des arguments tirés de la pensée spiritualiste et personnaliste, allant jusqu'à citer un propos de Pie XII dans une intervention au congrès de Psychotechnique à Rome en 1958. Cet arsenal n'est pas habituel chez Gérard Hervé. Mais, en humaniste du ^{xx}e siècle, ce lecteur de Berdiaeff, de Louis Lavelle, mais aussi de Sartre, cherche avant tout à faire entendre sa voix auprès du plus grand nombre, à convaincre de l'urgence d'une question demeurée en retrait des grands thèmes de l'époque. Comme dans l'avant-propos d'*Orphée interdit* où il s'en rapportait à l'idée teilhardienne de l'ubiquité et de l'unité originaires, Gérard Hervé n'hésite pas à puiser chez les penseurs chrétiens des idées favorables à ses thèses, achevant, sur fond de pessimisme pascalien, contre le « vide spirituel » et la « solitude collective » contemporains en rappelant la véritable dimension de l'homme, « duelle ou binaire [...], qu'elle soit tournée vers autrui ou vers Dieu ».

L'enjeu de cette réflexion, née et mûrie dans le monde du travail, n'en est pas moins politique. Gérard Hervé s'interroge ainsi sur le bon usage de la démocratie au sein de l'entreprise. Car si les pratiques nouvelles semblent participer de ses principes (sondages, interviews, séminaires, etc.), leur traitement tend en réalité à produire une mise en conformité de l'individu au groupe, qui est source d'aliénation. Cette vive mise en cause de l'*homo economicus*, de la « République consummatrice », produits des idéologies de l'industrialisation sous les Trente glorieuses, trouvera son prolongement dans la thèse de science économique de 1977¹ et son approfondissement philosophique dans la méditation de l'essai philosophique de 1984, *le Mensonge de Socrate* (Lausanne : L'Âge d'Homme). Elle tient aussi de près au destin même de Gérard Hervé. En effet, cette réflexion n'apparaît pas menée seulement pour de strictes raisons professionnelles. En 1955, alors que, commissaire de marine rapatrié d'office d'Indochine (voir H. Baudry, « Fin d'empire et mac-carthysme sexuel : *des Pavois et des fers* (1971) par Yves Kerruel [Gérard Hervé] ou la chronique d'un drame en Indochine après les accords de Genève », *la Ligne d'ombre*, n° 2), il purge deux mois de mise aux arrêts à Cherbourg. L'aumônier venu le visiter finit par lui reprocher d'être « un révolté » : ici, il ne l'est pas moins. Mis en perspective, l'essai préfigure des aspects essentiels de la contestation qui explosera cinq ans plus tard. Mais divers thèmes lui donnent une force libertaire

1. Gérard Hervé, *l'Enrichissement des tâches en gestion administrative et les groupes autonomes de travail*, Thèse pour le doctorat de troisième cycle (dactylographiée), Université de Rennes, Faculté des sciences économiques et d'économie appliquée à la gestion, octobre 1977, 398 p.

et libérateur intemporelle : le refus de l'assujettissement social, la satire moliéresque de cette « science », la psychologie industrielle, qui « prétendrait avoir découvert l'homme », le rejet du conformisme intellectuel, de la massification de la culture, de tout ce qui contribue à la « pasteurisation de l'individu ». Bref, l'auteur brosse un portrait de l'homme contemporain en l'aliéné. Son pinceau est profondément teinté de freudo-marxisme, avec une forte influence de la pensée Marcuse. Et du point de vue des engagements politiques, il échappe à l'alternative capitalisme / socialisme (i.e. communisme) puisque tous deux convergent dans une même visée techniciste de l'homme.

Enfin, l'analyse rejoint ses préoccupations les plus brûlantes sur la question des tests de personnalité, qui mettent en cause non seulement le droit du travail mais aussi, insiste-t-il, le droit à la vie privée.

Dans certains types de tests américains, de plus en plus en usage en France, il y a parfois d'autres éléments tirés d'un formulaire d'interview utilisé pour la sélection des candidats à des services de la Marine. [...] – Efféminé, trop propre, vision puérile (a été pauvre dans son enfance), angoisse injustifiée pour l'avenir, manque de confiance sexuel. – Des ennuis avec sa femme. Foyer divisé. Rivalité marquée à l'intérieur de la famille. Dépendance trop marquée vis-à-vis de la famille, loge chez ses parents, etc.¹

Autant de points qui permettent de repérer et d'éliminer l'homosexuel potentiel. Il en va donc de la vie de l'individu, « car on ne retire pas impunément à l'homme la liberté de sa vocation et l'amour de son destin », écrit-il aux apprentis sorciers de la psychologie d'entreprise. Au lendemain du drame de mai 1955, tout son engagement s'axe autour de l'article 12 de la Déclaration universelle des droits de l'homme, le droit à la vie privée. Car il ne s'agit pas de simplement proclamer ce droit imprescriptible, ou de le programmer, mais de le vivre et de le respecter.

Comme Gérard Hervé l'écrira dans la dédicace de 1970, « les événements de 1968 ont prêté quelque actualité » à ce texte. On a coutume de regarder et de comprendre ces événements par opposition à ce qui les précède. Si Mai 68 est bien l'expression d'un conflit, et, pour les générations qui suivent, une source d'inspiration, cet essai aide aussi à comprendre à quel point ce

1. *Psychologie et sociologie d'entreprise*, p. 39.

tournant dans la société a été porté de longue date. Cet essai, s'il n'est, pas plus qu'un autre, ni précurseur ni prophétique, a non seulement anticipé certaines critiques majeures passées à l'occasion de l'explosion de la fin de la décennie, mais, par sa vision libertaire de l'homme, a su soulever des questions qui gardent encore leur actualité.

Hervé Baudry

Gérald HERVÉ

PSYCHOLOGIE ET SOCIOLOGIE D'ENTREPRISE

Essai de critique idéologique

Gérald HERVÉ

PSYCHOLOGIE ET SOCIOLOGIE D'ENTREPRISE

Essai de critique idéologique

Mon cher Pierre,

Ce ne sont là que des profonds désabusés de tout de 1963
et auxquels les événements de 1968 ont fait perdre
actualité. Mais il nous reste encore beaucoup
à unir d'amicie et d'échanges pour devenir la même.

Bien à toi

Gérald 17.1.70

GERALD HERVE

PSYCHOLOGIE ET SOCIOLOGIE D'ENTREPRISE

ESSAI

- I -

- Pourquoi des Psychologues ?
- Les pièges de la Sélection
- Les lieux communs de la personnalité
- Le mythe de l'adaptation
- L'idéal du conformisme

- II -

- L'empirisme Sociologique
- La démocratie, pour quoi faire ?
- Vers une crise des relations humaines ?
- Pour une solution de sincérité.

- I -

PSYCHOLOGIE D'ENTREPRISE

I - POURQUOI DES PSYCHOLOGUES ?

Si les études à la Faculté de Lettres n'ont, pendant de nombreuses années, guère offert de débouchés sûrs en dehors de l'enseignement, il n'en est plus de même aujourd'hui. Les "humanistes" qui passaient pour les plus "désintéressés" mais aussi les moins "utilisables" des étudiants de l'Université ont cessé de l'être.

Aujourd'hui orientés vers les études de psychologie ils sont devenus des "psychologues industriels". De plus en plus nombreux dans les entreprises, les bureaux d'études, les services de sélection, d'orientation, ils sont associés à des décisions importantes concernant les personnes (recrutement, carrière, appréciation), à l'inspiration de l'action dite de "relations humaines" menée dans les entreprises, à des enquêtes de motivation utiles pour la promotion des ventes, les "argumentaires" de vente etc..

De la méditation des "Pensées" de Pascal aux études de présentation commerciale de tel ou tel produit, à la recherche de tel slogan publicitaire susceptible d'allécher et de convertir le public, le chemin parcouru par l'étudiant en lettres paraît long. Ce n'est pas, en effet, du jour au lendemain que l'humaniste classique s'est fait psychologue industriel. Pourtant il ne faut pas voir uniquement dans ce nouveau métier qu'il a choisi, l'obscur ambition - ce

le d'un parent pauvre - de trouver lui aussi, comme les autres, sa place dans le monde du travail, à la faveur d'une spécialisation pour laquelle il n'aurait pas éprouvé au départ quelque vocation particulière. Les choses ne sont pas si simples. Car les études de psychologie sont intéressantes, fascinantes (parfois à l'excès). Elles peuvent même donner de l'imagination ou des idées nouvelles aux successeurs de ceux qui s'étaient trop longtemps attardés dans l'exégèse des tragédies classiques ou les méandres d'une psychologie toute "littéraire".

Il est vrai que depuis le début de ce siècle, la psychanalyse - et tout ce qui en a découlé - a profondément ravagé le calme jardin des Belles Lettres, y découvrant les abîmes de la "psychologie des profondeurs".

Des disciplines nouvelles sont nées répondant à des besoins nouveaux de la connaissance. Aussi l'engouement que ces disciplines suscitent aujourd'hui n'est-il pas ^{seulement} le fait de générations montantes en train de prendre de nouvelles options au sein de carrières devenues rentables. Mais force est pourtant de constater que ce problème de débouchés n'a trouvé sa solution qu'au moment même où il devenait de plus en plus pressant. La chose qui n'est certainement pas fortuite n'échappera pas aux sociologues et aux démographes de nos Sociétés soucieux d'étudier tous les subtils aspects qualitatifs des échappatoires professionnels.

Que faire chaque année de ces fournées d'étudiants sortis frais émoulus des Facultés des Lettres et des Sciences Humaines ainsi qu'on les dénomme actuellement ? L'art de bien dire - sinon de bien penser - traditionnellement en honneur dans nos Facultés a cédé le pas devant le pragmatisme triomphant de la Société technicienne qui est la nôtre, celui du monde industriel où l'efficacité et la réalisation pratique l'emportent sur tous les sortilèges de l'esprit et le pur exercice de l'intelligence. On assiste ainsi de nos jours à un glissement incessant vers des valeurs nouvelles, des formes de culture nouvelles qui n'ont pas fini de nous étonner.

Ce sont là quelques-unes des raisons pour lesquelles l'ancien humaniste est devenu psychologue. Nous le retrouvons donc aujourd'hui dans les usines, les ateliers, les bureaux, confronté avec des réalités bien différentes de celles de la Faculté et surtout conscient de la nécessité où il se trouve de justifier aux yeux des profanes la raison d'être de son métier.

Son entrée dans la vie d'entreprise en fait un des premiers bénéficiaires de ce mariage Université-Industrie dont il est l'enfant ambigu - mais déjà plus unique, car voici qu'à côté du psychologue d'entreprise proposent aussi leurs services le sociologue d'entreprise, le socio-analyste, le thérapeute d'entreprise, etc...

Devant cet afflux de "spécialistes" l'Industrie se révèle bonne fille et cela d'autant plus facilement que l'exemple américain a montré tout l'intérêt qu'elle pouvait tirer d'un commerce de plus en plus étroit avec les milieux universitaires.

Une telle évolution n'a été possible que parce que la pensée patronale elle-même s'est peu à peu détachée de certains à priori traditionnels et qu'elle a reconnu toute l'importance qu'il fallait désormais accorder à l'idéologie dans les relations de travail. Bien plus, elle s'est par là même, si l'on peut dire, donnée bonne conscience en faisant sa part à cette Université des Lettres qui fût trop souvent un bastion "d'idées avancées", un fief d'esprits peu pratiques à son gré, d'esprits critiques, voire trop critiques, constituant à côté d'elle un monde de valeurs différentes des siennes et qui lui furent souvent hostiles.

Le rapprochement entre ces deux ordres a été le fait de grands chefs d'entreprise, de pionniers lucides et avertis, le fait également du côté de l'Université, d'hommes de science soucieux de ne pas se couper de l'action. Mais le mouvement profond qui tendait à réaliser ce rapprochement dépasse de beaucoup les initiatives ou les mobiles individuels qu'il serait trop facile de rechercher dans l'attrait des gains d'industries plus élevés, la dé-

valorisation de l'ancien prestige universitaire, l'impécuniosité traditionnelle des chercheurs, des professeurs etc..

Car le monde industriel, d'une façon générale, ne pouvait pas ignorer le champ nouveau des sciences appliquées qui s'ouvrait devant lui avec le développement des diverses branches de la psychologie. L'évolution accélérée des structures technologiques nécessitant, d'autre part, un effort toujours plus grand d'adaptation humaine, l'industrie tournée vers le concret ne pouvait que se réjouir de voir la psychologie elle-même prendre rang de science en intégrant dans sa recherche des modes d'expression quantitatifs et statistiques. De ce jour seulement l'entreprise était prête à accorder au psychologue la confiance qu'elle donnait déjà à son ingénieur.

L'industrie américaine fournissait d'ailleurs de nombreux exemples de cette collaboration Université-Industrie. Il est fréquent aux U.S.A. que de puissantes fédérations industrielles (chimiques, métallurgiques, électriques, etc...) financent elles-mêmes, en liaison étroite avec les Universités, des Instituts de recherches, des Laboratoires de psycho-sociologie où viennent travailler les chercheurs issus de l'Université. Il s'agit là d'investissements parfois considérables auxquels les crédits d'Etat existants (même aux U.S.A.) seraient le plus souvent incapables de se substituer.

De même, par une politique intelligente de long terme, de grandes sociétés peuvent s'attacher des étudiants avant même leur sortie de l'université, grâce aux bourses d'études octroyées par elles, puis utiliser ensuite leurs services. Par là même, l'Industrie est en mesure de diriger l'orientation de ses futurs cadres au sein de l'Université à laquelle elle communique ainsi ses besoins.

Mais ce n'est plus là un fait spécifiquement américain. En Europe, en France même, bien qu'elle ne revête pas un caractère institutionnel aussi marqué la liaison Université-Industrie n'en est pas moins très réelle et riche de développements encore insoupçonnés.

Les sondages d'opinion effectués selon les techniques les plus diverses, les vastes enquêtes de marché, les études de motivation, etc... font appel à une multitude de spécialistes pour la plupart issus des Facultés (Licence de psychologie et de sociologie). De telles recherches expriment un souci commercial évident. En effet, dans une économie de marché telle que l'économie occidentale, dominée par la concurrence, la promotion des ventes apparaît comme un problème essentiel.

La nécessité commerciale prime tout. Et une telle nécessité n'apparaît plus seulement comme une simple nécessité de prospection entendue au sens classique, mais, sur un plan plus large, comme la philosophie même de cette vaste

République consummatrice dont les leitmotifs imprègnent toute l'atmosphère de notre vie moderne, à travers la frénésie du signe publicitaire, ce nouveau signe culturel de notre temps. Aussi est-ce bien un monde nouveau avec des valeurs nouvelles qui est en train de se dessiner sous nos yeux. Ce que l'on appelait il y a quelques années encore "l'américanisme" (certains y voyaient un danger), cette sorte de pragmatisme de l'efficacité, un certain conformisme de l'esprit et des mœurs, une certaine banalité de l'idéal social, et en fin de compte un profond matérialisme, celui de la réussite), il est désormais inutile d'en rechercher les expressions outre-Atlantique, il est déjà chez nous - en plein essor. Il suffit de jeter un coup d'œil sur les divers aspects de l'économie française en 1963 - par rapport à ce qu'elle était il y a quelques années (notamment sur le plan publicitaire), sur l'Allemagne nouvelle, cette sorte de Super-Suisse marchande, sur les développements que laisse encore pressentir l'Europe en formation - n'y trouvons-nous pas les symptômes d'un phénomène qui il y a quelques années encore nous aurait paru profondément étranger ?

Nous ne nous étonnons plus aujourd'hui de voir telle importante Fédération de producteurs demander à une équipe de chercheurs de faire une enquête de motivation sur les attitudes émotionnelles du public à l'égard du sucre

afin de mettre au point sa politique commerciale, tel professeur de Faculté, éminent spécialiste des questions de psychologie sociale, se pencher sur la psychanalyse de la culpabilité associée à l'idée du pied dont la connaissance paraît utile à l'industrie de la chaussure. De tels exemples pourraient être facilement multipliés. Il n'est pas question de porter sur eux un quelconque jugement, de croire à la mort des valeurs spéculatives ou à "l'aliénation" de l'indépendance de l'Université. Disons seulement qu'ils sont **révélateurs** d'une certaine évolution qui s'est produite et dont nous découvrons les effets.

De plus en plus la formation donnée par l'Université se devra de tenir compte des besoins de l'industrie et s'adapter à ceux-ci dans l'intérêt même de ceux à qui cette formation est dispensée. Tout déséquilibre entre la "production" de la Faculté et les possibilités d'embauchage de l'économie privée ne pourrait qu'accroître-sous la pression démographique des classes jeunes- cette masse de chômeurs intellectuels qui fut si importante entre les deux guerres (les "intellectuels" de 1936). C'est pourquoi les carrières ouvertes par la psycho-sociologie industrielle ont **paru** justement apporter une possibilité de solution (il était temps) aux problèmes posés par l'emploi des anciens humanistes, dès lors que ceux-ci reçoivent une formation conséquente qui les rend directement utilisables

par l'industrie.

L'Université est d'ailleurs parfaitement consciente de cette évolution et de la nécessité de conserver un étroit contact avec les milieux industriels afin de n'être ni en deça, ni au-deça des possibilités réelles d'emploi des étudiants en psycho-sociologie.

Le problème est très souvent posé par les responsables des Facultés des Lettres et des Sciences Humaines.

L'Université lors des colloques qui se tiennent à cet effet s'informe auprès des industriels du caractère de la formation que ceux-ci désirent voir donner aux étudiants dans les diverses branches de la psycho-sociologie. Une telle formation, demande l'Université, doit-elle développer chez les étudiants une culture générale aussi large que possible, plus ou moins approfondie sur certains points ou bien une culture générale moyenne ? Ainsi l'industrie est-elle de plus en plus amenée à orienter la formation universitaire, en fonction de ses besoins dans l'intérêt même de ceux qui seront appelés à la servir.

o
o o

Les quelques considérations qui précèdent supposeraient de plus longs développements qui seuls permettraient de situer aussi près que possible de son contexte économique

10.

et social le problème de la psychologie dans l'entreprise. Il est bien certain que l'évolution à laquelle nous avons fait allusion dépasse de beaucoup le destin du psychologue d'entreprise mais il serait faux de prétendre qu'il n'y participe pas ni qu'il n'aidera pas, au fur et à mesure qu'elle se poursuivra, à orienter l'évolution dans tel ou tel sens. Encore s'agira-t-il de savoir en quelle mesure - et à supposer qu'il en soit conscient - il sera libre de le faire et sur quelles bases. Autrement dit, quels sont les critères, quelles sont les valeurs (affirmées ou non) de la psychologie d'entreprise à l'heure actuelle ?

C'est là le problème que nous voulons nous efforcer d'éclairer à travers cette critique idéologique de la psychologie d'entreprise, non pour y proposer des solutions, mais pour y trouver - si besoin est - un avertissement.

Problème d'autant plus difficile à cerner que dans l'ère des relations humaines le langage que l'on nous propose comporte une grande part d'euphémismes et que nous savons que, sur ce plan même, les psychologues sont loin d'être d'accord. Il s'agira aussi de savoir si, de par sa condition même, son champ d'activité, sa situation nouvelle et encore très contestée, le psychologue d'entreprise ne se trouve pas en fin de compte beaucoup plus dépendant des intérêts de sa profession en devenir que de cette vocation au souci de l'humain qui serait sa raison d'être et qu'il prétend défendre.

II - LES PIEGES DE LA SELECTION

"L'histoire est dévorante, comme la psychologie
R.P. de LUBAC

C'est par la sélection que le psychologue a conquis droit de cité dans l'entreprise. Le problème est d'importance pour celle-ci : comment pourrait-elle en effet recruter de la façon la plus sûre possible ses collaborateurs, employés et cadres ? La psychotechnique n'a eu d'autre ambition que de l'y aider, à ses débuts presque uniquement par le moyen de tests, puis ensuite corollairement, d'entretiens menés par le psychologue avec les candidats, etc..

En ce qui concerne les tests - car ce sont eux qui attirent plus particulièrement l'attention des détracteurs acharnés de la sélection psychologique il importe tout d'abord de souligner que, selon les psychologues eux-mêmes, un test n'a jamais eu pour fin de découvrir les individus les plus aptes à occuper tel ou tel emploi mais à exclure de la possibilité d'être recrutés ceux qui ne paraissent pas avoir les qualités requises pour occuper ce même emploi. Le test a donc un caractère beaucoup plus préventif que positif. Une distinction doit, en outre, être faite entre la validité du test en lui-même et sa valeur particulière pour l'entreprise.

Un test qui a fait ses "preuves" (qui a déjà été

"étalonné" et "validé") peut fort bien s'avérer insuffisant ou inadéquat (et n'avoir donc pas de "valeur" pour l'entreprise) si le poste, le besoin pour lequel il est utilisé est préalablement mal ou incomplètement défini ou, pire encore, si le test a été mal choisi.

Sur le plan même de l'entreprise, la "valeur" de "prédictivité" d'un test ne doit donc pas être estimée en tenant seulement compte du nombre de personnes recrutées qui ont subi les épreuves du test, mais en prenant aussi en considération le rapport de sélection lui-même, c'est-à-dire le rapport du nombre de candidats embauchés à celui des candidats testés.

Ce sont là, du moins, les réserves que les psychologues avancent le plus couramment, les précautions dont ils s'entourent et qui ne mettent pas en échec à leurs yeux la validité de leurs démarches dans l'appréciation qu'ils font des personnes. Il nous suffit pour l'instant de les retenir. Nous verrons par la suite comment les choses se passent en réalité dans la pratique.

Mais constatons, tout d'abord, le prodigieux essor que connaît la Sélection. Les plus grandes entreprises possèdent aujourd'hui leur laboratoire particulier de sélection avec un personnel permanent.

De nombreuses entreprises font appel à des cabinets de sélection, des officines de psychologie qui traitent

directement les candidatures reçues par elles et qui proposent ensuite à l'entreprise qui les a sollicitées les candidats qui leur paraissent les mieux "doués".

Le recours généralisé à ces spécialistes anonymes a souvent ému les représentants des Fédérations syndicales notamment celles des cadres qui se, plaçant sur un plan théorique, ont mis en doute la pertinence, la valeur, l'objectivité des conclusions de sélection. C'était là dès le départ engager une mauvaise guerre. Il eut été plus facile de partir d'une analyse très concrète de la situation, ^{cela était} quitte à requérir ensuite, si/nécessaire, une intervention ^{nous} énergique du législateur par nous/trouvons très précisément en matière de sélection au niveau d'un conflit d'application des deux principes : le droit à la connaissance aussi exacte que possible de ses collaborateurs éventuels qui est celui de l'entreprise et celui du droit au travail objectivement reconnu par le droit positif.

Prenons un exemple concret :

Chaque jour passent dans les quotidiens des petites annonces d'emploi demandant aux candidats de répondre par une lettre manuscrite. Cette lettre manuscrite fait l'objet d'une analyse graphologique. Si le résultat de cette analyse s'avère favorable, le candidat est convoqué ultérieurement pour des examens complémentaires. Sinon, sa lettre lui est simplement retournée. Le candidat n'est donc pas mis en contact avec l'employeur éventuel, mais

avec un intermédiaire qui est très souvent un cabinet de graphologie. Or, tous les psychologues les plus compétents et autorisés s'accordent à reconnaître que l'analyse graphologique ne peut jamais être qu'un élément auxiliaire d'appréciation, un moyen d'appoint et doit être complétée par d'autres examens tels que tests, interviews, etc...

Ainsi, à supposer que nous admettions le caractère probant de ces tests, force est de reconnaître que celui qui dès le départ a été jugé sur son seul graphisme l'a donc été sans aucune des garanties exigées de la psychologie la plus sérieuse. Certes une entreprise a le droit de prendre qui bon lui semble, même au vue d'une appréciation d'écriture, mais tout individu a inversement le droit de prétendre se présenter tel qu'il est et nul intermédiaire n'est fondé moralement à faire barrage au contact de cet individu. avec une entreprise par le moyen d'une seule investigation graphique dont toute la science psychologique s'accorde à reconnaître qu'elle ne constitue pas une garantie. Il y a là certainement un problème de droit au travail à régler qui le sera raisonnablement dès que le législateur se penchera avec plus de curiosité sur le cas de ces intermédiaires à activité lucrative si nombreux aujourd'hui sur le marché du travail.

Les officines de graphologie sont aujourd'hui assez influentes sur l'orientation de l'embauche pour qu'on

puisse à juste titre s'interroger sur les raisons qui poussent les chefs d'entreprises à faire appel à elles. Il serait facile de montrer que ces officines flattent souvent un certain sens patronal qu'elles connaissent d'ailleurs très bien (entre chefs d'entreprise et graphologues les rapports sont souvent établis "intuitu personae") et que l'on retrouve à travers la publicité qu'elles se font lorsqu'elles proposent leurs services dans la presse (du style : "Patrons, qui cherchez un employé consciencieux et dévoué, etc..). D'autre part, certaines analyses graphologiques satisfont aussi un désir bien humain de curiosité sur les personnes dépassant les limites de la psychologie d'entreprise et qui est sans rapport véritable avec les objectifs recherchés. Il n'est pas niable que certains chefs d'entreprise y soient très sensibles et, pour peu qu'ils se targuent de connaître les hommes, ils prennent vite goût à ce petit pari pas très méchant qu'ils font sur l'avenir d'un tel ou d'un tel sur la base d'une lettre manuscrite vite oubliée mais qui est restée avec son analyse au fond de leur tiroir.

Il y a plus grave : certains résultats d'analyse graphologique constituent de véritables atteintes à la personne testée, pouvant lui être d'autant plus préjudiciables qu'ils sont présentés de façon rédhibitoire.

"Monsieur X, concluera par exemple tel grapholo-

gue, dans son rapport d'analyse à l'employeur éventuel, ne semble pas présenter tous les traits d'honnêteté souhaitable".

Il va de soi, que sur la foi de cette affirmation, qu'aucun psychologue digne de ce nom ne se hasarderait d'ailleurs à avancer au vu d'une seule analyse d'écriture, M. X. inconnu et du graphologue même et de l'employeur éventuel, ne sera certainement pas embauché. Or, M. X. est peut-être un fort honnête homme. Bien plus, s'il était en connaissance de l'appréciation ainsi portée sur lui, par un tiers, au moment où il postule un emploi, il serait parfaitement en droit d'intenter une action en dommages et intérêts pour le préjudice moral et matériel qui lui est causé. Aussi bien n'aura-t-il jamais communication réelle de l'appréciation portée sur lui par l'officine graphologique.

Mais aborder l'étude de la sélection sous le signe des graphologues pourrait faire croire à tort que la critique ne vise que les psychologues improvisés, les amateurs, les charlatans et les affairistes. Et il est de fait que les pourfendre serait très facile.

Attaquer les graphologues, ce n'est pas attaquer pour autant la graphologie : il est certain que le graphisme révèle une certaine expression de la personnalité - mais, outre que les lois de la graphologie sont loin d'être gé-

nérales ni parfaitement dégagées, la graphologie ne peut être honnêtement utilisée que comme moyen complémentaire d'approche. D'autre part le problème que nous voulons ici poser est celui de la psychologie officielle de la sélection, celui des psychologues authentiques, professionnels, diplômés. Et ce problème se pose au niveau des psychologues eux-mêmes et non à celui de leur technique, au niveau de leur prétention et non à celui de leur science, si du moins elle peut-être fondée comme telle.

Il n'est donc pas question de mettre ici en cause la valeur de la psychologie en tant que science, mais le plus souvent celle de la psychologie d'entreprise dans son utilisation et en tant que signification qu'elle revêt au regard d'un homme libre et du travailleur.

o
o o

"Le chimpanzé toutefois ne fait jamais que raisonner alors que nous pensons. Le chimpanzé parfois est admirablement habile, mais nous sommes intelligents, si l'on veut bien nommer intelligence le désir et la capacité de connaître par curiosité pure non pour agir. Voilà notre caractéristique spécifique, notre privilège propre. Cette intelligence qui nous distingue est un don miraculeux. Elle est rare, précaire, fugitive, intermittente, insaisissable".

Villey (Leçons de démographie)

"L'intelligence ? c'est ce que mesure mon test".

Binet-Simon

Les tests dits d'aptitude ont pour objet d'analyser divers facteurs de l'intelligence tels que l'attention, la dénomination, la mémoire des mots, des formes, des idées, la compréhension etc... Nous touchons là à un domaine évidemment très complexe pour un grand nombre de raisons :

Il suffit à ce sujet de rappeler les conflits d'Ecole, les nombreuses doctrines élaborées en psychologie pour se convaincre de l'insuffisance des diverses définitions qui ont été proposées de l'intelligence et du caractère incertain de la mesure à laquelle des psychologues prétendent parvenir.

En outre, est-il possible d'appliquer à des adul-

tes des échelles d'appréciation qui furent à l'origine -et ce fût l'origine même de la psychotechnique- conçues pour apprécier l'intelligence chez l'enfant, en déduisant l'âge mental de l'enfant par référence aux réponses correctes aux questions posées fournies par le plus grand nombre d'enfants normaux de sa catégorie ?

Pour la majorité des auteurs, l'intelligence peut être considérée comme ayant pris ses traits définitifs vers 16 ans. Au delà de cet âge, la culture, l'acquis, la volonté, la formation, rendent impossible toute appréciation de l'intelligence dans la mesure même où il y a là des éléments échappant à toute mesure quantitative. Ainsi la validité statistique de tests faisant appel aux facteurs intellectuels supérieurs est rendue difficile par le fait que les associations mentales semblent s'opérer de façon très différente selon les individus. La théorie même des "associations" repose sur des notions souvent opposées selon les diverses écoles - à partir desquelles on les considère, et par là même les tests qui s'en inspirent. Une telle incertitude ne fait que rendre plus aléatoire encore toute réponse à la question : "Qu'est-ce que l'intelligence ?".

Pour un adulte peut-on l'apprécier hors de sa culture, de son acquis ? Cela ne paraît pas possible à certains auteurs, cela l'est pour d'autres, par des tests non

verbaux - c'est-à-dire des tests n'utilisant pas le matériel du langage, mais des éléments visuels, (mémoire des dessins à reproduire, à compléter, des classements sériels par analogie, tests de Bonnardel, etc...). Il est alors permis de se demander si ces tests non verbaux suffisent à faire réellement "abstraction" de la culture du sujet. Ne bénéficient-ils pas justement de l'exercice même de cette intelligence que l'individu a pu exercer grâce à sa culture.

D'autre part, et surtout, ces tests factoriels ne réduisent-ils pas l'intelligence à l'une seule de ses dimensions - l'appréhension visuelle des formes, figures, etc... au risque de ne laisser apparaître dans la réussite aux tests qu'un certain "esprit de géométrie". Or l'intelligence n'est-elle pas aussi cette faculté de synthèse qui échappe à toute réduction ? Enfin, d'un autre point de vue, qu'est-ce qu'une intelligence sans le support de l'expression, sans le langage, qui est la base des communications inter-humaines ? Et pour chaque individu une certaine intelligence qu'il a des êtres ne doit-elle pas aussi être distinguée de celle qu'il a des choses ? C'est là un domaine que tout psychologue soucieux de vérité ne devrait pas négliger.

Il convient également de ne pas oublier que l'intelligence ne consiste pas seulement à savoir repro-

duire, ou à reconnaître, mais aussi et peut-être principalement à créer et cela sans se trouver étroitement dépendante des formes déjà existantes. Il y a quelque chose d'assez vain et de puéril dans ces échelles d'appréciation destinées à fixer l'intelligence des adultes (notamment celle de Werchler-Bellevue) et dans lesquelles l'intelligence viendrait docilement se graduer elle-même sous l'oeil "objectif" du psychologue observateur. Observons plutôt combien à travers l'instrumentation du test l'évaluation de l'intelligence qui est faite revêt un caractère profondément statique. Et de même, dans la construction de ces batteries de tests sur l'intelligence, tout part d'un tâtonnement permettant la constitution d'une moyenne statistique, autour de laquelle viendront s'ordonner un certain nombre d'écarts. Cette notion même de moyenne est prudente car il ne viendrait à l'esprit d'aucun psychologue de prétendre que l'individu faisant le plein de la cotation serait le plus intelligent des hommes. Mais alors, n'est-ce pas mettre en question la valeur de l'échelle, le modèle théorique sur lequel repose en fait toute l'évaluation ? Ce danger de l'abstraction guette tous les psychologues victimes de l'illusion du nombre et qui en viennent à oublier l'objet même de leur démarche. Car en fin de compte tous ces tests d'intelligence ne partent pas d'une définition qui serait donnée de l'intelligence-et quel

test serait susceptible de recouvrir une telle définition - mais ils procèdent par un véritable "escamotage". On fabrique un test - et nombreux sont les psychologues désireux d'attacher leur nom à un test - un test plus ou moins difficile, longuement élaboré, semé d'embûches, un peu comme on ferait d'un rébus ou de mots croisés, puis on valide ce test ou plutôt on prend le degré de réussite à ce test en un temps donné comme l'un des critères de cette même "intelligence" que l'on est tout bonnement dans l'impossibilité de définir : ainsi que l'écrit le Docteur Theil (1), "les épreuves dites d'intelligence aboutissent finalement à ce résultat curieux que l'on prétend mesurer ce que l'on est incapable de définir". Toute science véritable certes a droit à des erreurs et à des incertitudes et on ne pourrait faire grief à des chercheurs de leurs déboires au service d'une cause digne d'intérêt.

Mais que dire alors de cette psychologie de la sélection d'entreprise, "science" si pressée de parvenir à l'utilité, avant même d'être sûre de ses propres lois et de ses instruments de mesure.

Il y a dans cette frénésie de l'application industrielle immédiate, cette obsession du rendement à tout

(1) Communication à l'Académie de Médecine - 8 mai 1962.

prix quelque chose qui est profondément étranger au souci d'une recherche véritable et d'abord désintéressée (1).

Alors même qu'il est de plus en plus reconnu par de nombreux spécialistes que la sélection n'est peut-être plus aujourd'hui qu'une branche mineure de la psychologie, il convient d'éviter que des abus évidents, actuellement innombrables, viennent peser lourdement sur le sort de candidats qui n'ont pas à faire les frais des multiples essais et des tâtonnements des "sciences" dites "humaines".

Ce serait là méconnaître singulièrement les valeurs mêmes que l'on prétend sauvegarder au sein de l'humanisme industriel que d'assimiler les méthodes à suivre dans l'ordre des sciences humaines à celles qui se pratiquent dans celui du machinisme où "essayer des plâtres" constitue une nécessité technique inéluctable pour la marche du progrès.



(1) "La science s'est développée au sein du monde européen en tant que libre recherche quête de vérité, indépendamment de l'utilité de cette dernière et du profit que l'on en pouvait tirer". N. Berdiaeff.

"Il n'y a de science que désintéressée" Einstein.

III - LES LIEUX COMMUNS DE LA PERSONNALITE

"C'est la vie privée et elle seule
qui présente le miroir où l'infini
vient se réfléchir".

E. M. Forster

La grande branche de la psychologie de la Sélection concerne l'interprétation du caractère et de la personnalité.

Les tests d'inventaire de caractère ou projectifs de personnalité donnent lieu au plus grand nombre de critiques et aussi mettent le plus en jeu les mécanismes de défense des individus devant ces tentatives d'investigation en profondeur. Il importe d'être parfaitement conscient de ces attitudes souvent négatives. Car il y a, il est vrai, parfois une mauvaise conscience des détracteurs de toute psychologie et les mêmes qui s'insurgent contre le "viol évident" de la personnalité par de telles méthodes, n'hésiteront pas, par ailleurs, à mettre en doute la validité des analyses qui en découlent.

Peut-être une fois encore la difficulté provient-elle de ce que le problème est mal posé parce qu'il confond deux domaines bien différents - celui de la valeur de la psychologie en tant que science et celui de l'application qui en est faite au niveau de l'entreprise. Mais le psycho-

logue lui-même n'est pas à l'abri de cette confusion qu'il a contribué comme à plaisir à entretenir.

La psychologie moderne est sortie de l'analyse pathologique, il convient de ne jamais l'oublier.

La réflexion sur l'anormal a été à la source de tous les courants de psychologie contemporaine (1). Elle est issue d'un souci essentiellement médical.

Les tests les plus célèbres de la psychologie projective ont été mis au point et appliqués par des psychiatres et cela à l'usage de leurs malades. C'est notamment le cas des célèbres taches d'encre de Rorschach, des tests de Szondi, du test du village d'Arthus, etc...

Est-ce à dire que de tels tests ne sont pas applicables à des individus normaux ? Personne ne se hasarderait aujourd'hui à le prétendre et les essais ont d'ailleurs été suffisamment concluants. Seulement l'application qui en est faite en médecine et celle qui en est faite dans l'industrie est bien différente. Autre chose est d'observer de façon clinique et continue un malade, autre chose est de confier à un psychologue un candidat à l'embauche, et cela pour un très court laps de temps, à seule fin qu'il fournisse à un employeur une opinion sur la personnalité

(1) "Les névroses n'ont aucun caractère psychique particulier qu'on ne pourrait également trouver chez des êtres bien portants... Nous sommes arrivés à cette conviction que nos malades ne nous révèlent rien d'autre que ce que nous trouvons également chez des êtres bien portants."

et la valeur d'usage de l'intéressé.

Le psychologue d'aujourd'hui est certes très conscient des limites qu'il rencontre. Il sait qu'un seul test ne suffit pas à juger un individu, aussi argue-t-il qu'il utilisera plusieurs tests comme moyens de recoupement. Ces tests sont d'ailleurs "abrégés" selon les nécessités de l'horaire : Rorschach adapté en passation collective par exemple, pour gagner du temps, 2 ou 3 planches du Szondi sur les 8 prévues, etc... et comme le psychologue sait aussi que l'objet de la Psychologie contemporaine est de saisir l'homme dans sa "totalité", en dehors de la passation des tests, il accordera un quart d'heure, une demi-heure, ou une heure d'entretien ou "d'interview" au candidat. C'est cela que l'on appelle aujourd'hui en sélection le souci de la psychologie dite "clinique", selon le terme emprunté à la langue médicale, pris dans son sens d'observation, et qui rend une telle prétention proprement insupportable.

Le test peut, en effet, révéler au psychologue de la sélection certains traits profonds du caractère d'un sujet, certaines tendances cachées de sa personnalité, mais il ne peut pas permettre de dire comment ce sujet se comporte en fait dans la vie réelle, en situation concrète. Et cela parce que justement l'investigation "clinique" dépasse de loin le cadre d'un bureau d'embauche !

Un autre danger menace le psychologue, c'est ce pessimisme de base qui imprègne toute^{la} théorie des tests projectifs et qui vient de l'origine même de la création et de l'emploi de ces tests.

Le danger est grand pour le jeune psychologue de rester souvent trop lié à une analyse littérale et de ne voir que ce qui sort de l'ordinaire, du normal, ce qui peut flatter sa curiosité de "chercheur", de "découvreur".

Comme le médecin de Molière (et sa science même est tout aussi jeune que celle d'Hippocrate en 400 av. J.C.), ce qu'il lui faut bien souvent, c'est du "rare", du "pas déjà vu", ce qui peut faire l'objet par exemple d'une "communication" à ses confrères dans quelque article d'une revue de Société de psychologie, ces sociétés qui selon le mot de Sorokine semblent être devenues "de véritables clubs d'admiration et de citation mutuelles". Le "normal" au fond est sans relief et d'abord insipide. Par pessimisme, il ne voit que "l'horreur" de la psychologie dite abysale.

Bien plus, il peut lui-même projeter chez les autres dans les interprétations symboliques qu'il donne des tests (du Rorschach principalement) ce qui est le plus proche de ses propres motivations ou de ses "tourments" personnels (1). C'est ce même danger qui guette le psychanalys-

(1) Dans un remarquable essai du "cinéma vérité" ("Chronique d'un été" d'Edgar Morin) on a pu voir à l'écran le cas d'une jeune israélite profondément marquée par les années de guerre et qui se tournant vers les enquêtes de
.../

te lorsque se produisent les mécanismes du contre-transfert, à moins qu'il n'en soit prémuni par une "psychanalyse didactique" qui l'a aidé à mieux se connaître lui-même. Ce n'est pas le cas du psychologue d'entreprise qui n'a pas la formation d'un psychanalyste alors même qu'il se hasarde à des interprétations psychanalytiques de ses tests projectifs : mais ces premiers écueils seraient-ils encore parfaitement connus du psychologue et évités par lui que la difficulté subsisterait. Quelle signification donner aux interprétations d'éléments tirées à un moment donné de l'analyse ? Comment passer de celle-ci à la quasi certitude de la "prédictivité" du test ?

Une telle question met en cause l'opportunité même d'une psychologie projective en matière de sélection industrielle. Il faut bien reconnaître qu'un psychologue d'entreprise ne peut guère par simple intérêt professionnel y répondre objectivement.

Certains traits ou tendances de personnalité pourront se révéler en effet comme des facteurs d'échec ou au contraire de réussite selon les circonstances et la situation dans lesquelles l'individu se trouvera placé,

.../psychologie y apporte sa propre vision angoissée des êtres et des choses. Il ne s'agit pas là d'un cas isolé bien que l'on ait assez peu souvent souligné et étudié la fascination qu'exerce la psychologie sur des personnes ayant elles-mêmes de nombreux "problèmes". Une étude psycho-sociale des milieux des psychologues professionnels serait de ce point de vue des plus intéressantes.

et qui n'ont rien à voir avec les conditions réduites de lieu et de temps que réalise la passation d'un test.

"La variété du mécanisme d'adaptation est extrême, écrit le Docteur Nacht. La description si parfaite qu'elle soit d'un moment peut n'être plus valable l'instant d'après".

On sait aussi que ces traits et tendances sont fréquents et nombreux et qu'ils n'épargnent pas les gens apparemment les plus "normaux" si du moins cette notion de "normalité" peut être retenue en psychologie contemporaine. Des tests comme le Rorschach, le Szondi ou le Tat Murray sont saturés d'interprétations infra-pathologiques. Mais ce que le psychologue d'entreprise a tendance à oublier (même s'il le sait en théorie), c'est l'ambiguïté et l'ambivalence profonde de la plupart des significations en psychologie.

"Les mêmes organisations névrotiques, écrit le Dr. De-
lay que nous voyons en pathologie aboutir à la fail-
lite peuvent en effet aboutir à la création chez des
hommes suffisamment doués pour convertir leurs néces-
sités originelles en finalités originales et conver-
tir leurs faiblesses en forces".

C'est pourquoi il faut se garder d'une interprétation dangereusement étroite et de cet entomologisme livresque trop souvent décelable chez de jeunes psychologues qui restent liés à une pensée littérale (1).

(1) C'est ainsi que beaucoup d'individus peuvent présenter de nombreux traits cyclothymiques dont le caractère névrotique est difficile à délimiter et qui ne les empêchent pas de s'affirmer dans un tempérament très actif. Ce sont souvent de grands énergiques.

De même des traits paranoïdes qui peuvent rendre certaines personnes "désagréables" se révèlent chez d'autres comme des facteurs d'ambition, d'autorité, de grande

Le psychologue trouvera dans les analyses de ses tests tout ce qui peut, ou bien lui ouvrir le sens de l'adaptabilité souvent étonnante de la personne - et par là même rendre moins péremptoire son diagnostic - ou bien au contraire le conduire aux plus graves bévues.

"Il n'y a pas de causalité en psychologie, mais une dialectique du comportement, écrit le Dr. Hesnard.
 "Une névrose de caractère représente ainsi par exemple, très souvent, un compromis qui n'a pas gêné la réussite sociale et auquel il faut bien se garder de toucher imprudemment. Les névroses de protection sont nombreuses à l'heure actuelle et les facteurs socio-culturels que l'on reconnaît fréquemment dans la pathogénie de ces mêmes névroses doivent rappeler au psychologue de la sélection l'importance d'un contexte dynamique - susceptible d'être en perpétuelle variation - et qu'il n'est pas en mesure de connaître .

Le "moment" de l'activité psychique, les instantanés du conditionnement, les intimations occasionnelles ont ainsi un rôle important que le test, si profond soit-il, n'est pas apte à saisir. Ce n'est pas pour autant qu'il n'exprime pas la personnalité réelle du sujet, certains de ses traits profonds, mais il ne révèle pas cette personnalité dans son dynamisme particulier et original. Le test peut livrer une sorte d'image fixe, un instantané du sujet, mais il ne donne pas le sens dans lequel cette personnalité s'assume et se prend finalement en charge. Cela, seule l'observation directe en situation concrète pourrait le donner.

... efficacité et en font des chefs remarquables.
 On connaît assez par ailleurs combien la schizophrénie est à l'origine de multiples créations, de travaux d'art, d'œuvres d'imagination, etc...

Ainsi tel trait névrotique, tel handicap constaté par un psychologue et qui peut être rédhibitoire à ses yeux au moment de l'embauche peut se révéler aussi bien comme un facteur d'oblitération de la personnalité que d'action et de créativité.

En ce sens les taches de Rorschach, les vecteurs pulsionnels du Szondi, le symbolisme des planches du TAT fourniront au psychologue des aperçus très intéressants sur un sujet et le plus souvent vrais, mais vrais d'une vérité psychologique pure.

Tel chirurgien, par exemple, présente lors de la passation d'un Szondi, d'évidentes tendances sadiques comme on pourrait en déceler chez un Landru. Or, il se trouve que le chirurgien en question est pourtant un homme parfaitement attentionné, dévoué et philanthrope. Et cela parce que justement sa formation réactionnelle a surcompensé chez lui ses propres pulsions instinctuelles et converti une agressivité primaire, d'ailleurs inconsciente, en relation d'aménité.

Tel comptable pourtant ponctuel, méticuleux et irréprochable révèle dans un test des traits de "malhonnêteté". Le test a-t-il commis une erreur dans "l'analyse" de cet employé modèle qui a toujours donné satisfaction pendant de longues années de service ? Non, mais il se trouve qu'un sentiment de culpabilité profondément refoulé a peut-

être chez cet homme joué à l'insu de ses propres tendances et développé un sentiment d'exigence vis-à-vis de soi, une obsession de "l'apurement" qui en fait justement un comptable parfait.

Qu'est-ce qui est donc le plus "vrai" chez ces hommes, l'appréciation objective que les autres (les malades pour le chirurgien, ses supérieurs pour le comptable) portent sur eux ou l'interprétation que donne le psychologue à travers les analyses "fines" du sadisme ou de la "malhonnêteté" (1).

Le danger de la psychologie à prétention "scientifique", on le voit, c'est qu'elle risque par un déterminisme ou une sorte de fatalisme psychologique mal compris d'enlever à l'homme le domaine de son autonomie où chacun est capable de transcender ses propres limitations et où s'ordonnent ses valeurs. Or, nous ne devons pas oublier que dans une conception de la liberté faisant toute sa place à la volonté et à l'effort de l'individu, celui-ci ne doit pas être jugé seulement sur ce qu'il "est", mais aussi sur ce qu'il "veut" être et ce qu'il "fait" (2).

(1) Sans doute le psychologue prétend-il ne pas porter de jugement de valeur sur les personnes^{em} faisant appel à des notions ou à des expressions morales. Son langage veut être neutre, technique, clinicien... Il n'empêche que pour qui sait lire ses résultats d'analyse la conséquence pratique est rigoureusement la même.

(2) Ce qui est vrai des tests de personnalité l'est aussi, bien qu'à un moindre degré, des tests d'aptitudes et mêmes de certaines épreuves psycho-motrices dont les éléments objectivables peuvent être beaucoup plus facilement soumis à l'analyse quantitative. C'est ainsi, qu'on a pu
.../

C'est de ce point de vue qu'il faut comprendre l'ambiguïté ou l'ambivalence (positive ou négative) si souvent relevée des significations en psychologie.

"Arrivé à ce point, a déclaré Pie XII, lors du XIIIe Congrès de Psychotechnique qui s'est tenu à Rome en 1958, le psychologue ne peut que reconnaître avec modestie les limites de ses possibilités et respecter l'individualité de l'homme sur lequel on lui demande de porter un jugement".

Cette leçon de modestie, c'est à la source même de ses plus grands auteurs que le psychologue de la sélection peut encore espérer la trouver aujourd'hui, si ce n'était pas remonter bien haut pour la très obscure et souvent ingrate besogne d'embauche dans laquelle on le commet.

On souhaiterait pourtant que ce même souci de l'humain, cette prise de conscience de sa responsabilité, susceptible d'engager la carrière et le destin d'un homme, soit le même que celui d'un Adler par exemple, qui, après avoir longtemps repris un à un tous les éléments d'un diagnostic, se disait toujours : "C'est cela et peut-être ce n'est pas du tout cela".

.../citer le cas d'un ouvrier candidat à un poste de tourneur et qui malgré sa volonté et son très vif désir d'occuper un tel emploi ne présentait pas apparemment les qualités requises. Or ce candidat tourneur ayant été tout de même embauché en raison des nécessités de service il se classa rapidement parmi les premiers tourneurs de sa catégorie. Une volonté et une motivation fortement positive pour cet emploi avaient "compensé" chez cet homme le handicap de départ. De tels exemples ne sont pas rares, encore faut-il que l'intéressé puisse avoir la possibilité de faire ses "preuves".

Ce phénomène de compensation psychologique n'est pas sans rappeler ce que l'on désigne en physio-neurologie sous le nom de "fonctions de substitution" par lesquelles des cellules altérées se trouvent relayées par des cellules voisines en cas de lésion des aires de projection sensorielle et que de nouvelles connexions viennent compenser les déficiences des tissus moteurs et associatifs.

Dans son ouvrage sur "l'homme et l'organisation", le sociologue américain W.H. Whyte a donné de nombreux exemples de cette précipitation si fréquente dans la jeune psychologie appliquée et qui se révèle en fin de compte néfaste à l'objectivité véritable. Il cite notamment le cas de ces 66 volontaires qui furent soumis aux tests couramment passés par les cadres des grandes entreprises américaines.

"Il s'agissait de 12 présidents et de 38 directeurs de très grandes sociétés tous arrivés à la force du poignet, auxquels s'étaient joints 16 hommes de science. Or, presque tous les présidents et directeurs furent considérés comme incapables de diriger : les savants n'étaient guère mieux lotis et presque tous étaient atteints de névroses sérieuses ! "

De tels exemples ont cessé d'être pittoresques car ils sont devenus trop souvent le lot commun de la psychologie d'entreprise.

Aussi bien les abus, les erreurs de bonne ou de mauvaise foi, les précipitations néfastes nous obligent-ils à revenir toujours lorsqu'il s'agit de l'homme à certains propos que les grands maîtres de la philosophie générale avaient énoncés bien avant que les psychologues ne se mettent au service de l'industrie et auxquels les techniques testocratiques actuelles n'enlèvent rien de leur vérité.

"La connaissance des autres, écrit Louis Lavelle, semble parfois plus aisée que la connaissance de soi. Car celle-ci ne peut pas immobiliser cette liberté par laquelle à chaque instant je change ce que je suis. J'y réussis plus facilement quand il s'agit d'autrui, qui est hors de moi, dont je ne dirige pas les mouvements et que je puis plus facilement changer en cho-

"se. Mais que je le fasse, c'est là un mauvais signe.
"Et celui qui cherche trop délibérément à connaître
"autrui, c'est toujours pour l'utiliser à ses propres
"fins. Ou bien il vise dans cette connaissance une sa-
"tisfaction qui ne va jamais tout à fait sans mali-
"gnité. Mais les autres pas plus que moi ne sont des
"êtres déterminés et circonscrits. Ce sont comme moi
"des possibilités pures, des foyers d'une activité tou-
"jours nouvelle et non point des mécanismes qui se ré-
"pètent toujours. Il y a en eux sans doute des parties
"pétrifiées et mortes mais qui leur appartiennent à pei-
"ne. Il faut avoir assez de charité pour ne pas vou-
"loir les y réduire. Et l'on voit bien toute la diffé-
"rence qu'il y a entre des êtres dont l'existence est
"toujours vivante et participante et des objets de
"connaissance auxquels le regard s'applique et qui
"peut saisir ce qu'ils sont parce qu'il ne sait rien
"de l'acte par lequel ils se font"(1).

°
° °

(1) Conduite à l'égard d'autrui.

"Le psychologue s'interdit tout acte ou toute parole susceptible de nuire aux personnes dont il s'occupe". C'est là un des principes que la Société française de Psychologie désire inscrire dans un Code de Déontologie pouvant servir de base à une morale professionnelle des psychologues. Qu'en est-il dans la pratique courante de ce principe de neutralité ainsi invoqué ?

Lorsque le psychologue remet au responsable du recrutement les conclusions de son analyse, sans doute ne donne-t-il que des indications écrites - en langage non technique. Ces conclusions, il est vain de le nier peuvent fort bien nuire à telle personne puisque l'investigation psychologique n'aboutit souvent à rien de moins qu'à l'empêcher d'occuper l'emploi qu'elle postule. Eloigner quelqu'un d'un emploi n'est-ce pas lui causer un préjudice ? Sans doute, dira-t-on, l'entreprise a le droit d'embaucher qui bon lui semble et le choix fait grâce à sa sélection psycho-technique est à tout prendre préférable à celui du hasard et de l'empirisme pur. Mais corollairement le candidat à l'embauche n'a-t-il pas de son côté intérêt à la garantie d'une analyse psychologique sérieuse et exacte quant au pronostic ? Or tout le problème est là, le candidat a bien un "intérêt" au sens où l'entendent les juristes, mais il n'a pas véritablement un droit constitué. Et la garantie reste sans sanction. On relèverait facilement

ici en approfondissant ce problème un conflit entre le principe du droit au travail tel qu'il se présente dans son application et le principe général de la responsabilité civile, car il est d'autre part admis que si un candidat pouvait être en connaissance d'un jugement erroné et péjoratif porté sur lui auprès d'un employeur éventuel qu'il aurait contacté il serait parfaitement en droit de réclamer des dommages-intérêts auprès du spécialiste responsable (qui ayant ainsi raté son diagnostic en tant qu'homme de l'art ne serait plus dès lors qu'un intermédiaire sur le marché du travail). Il pourrait invoquer le préjudice ainsi causé non parce qu'il a été éloigné d'un emploi qu'il postulait, mais en raison du préjudice moral qui est porté à sa personne en tant que telle.

Or, il ne sera jamais en connaissance des résultats de l'investigation quels qu'ils soient - ou bien ces résultats seront "modifiés" dans leur présentation s'il les réclame lui-même au psychologue comme il est dans ce cas parfaitement en droit de le faire.

En réalité, ce principe de la neutralité est aussi impossible à pratiquer que celui de l'indépendance invoquée par le Code de Déontologie qui a été proposé

"Le psychologue est soumis à la règle du secret professionnel dans les mêmes conditions que le médecin ou l'avocat".

Théoriquement, en effet, le dossier psycho-technique est mis à part du dossier général d'embauche et se

trouve entre les mains du spécialiste en psychologie. Beaucoup de psychologues pourraient-ils honnêtement affirmer qu'ils ne sont jamais amenés à "pousser" leurs explications même verbalement, devant leurs employeurs lorsque ceux-ci le leur demandent et manifestent le désir de connaître les raisons d'une conclusion psychologique négative sur tel ou tel candidat ?

D'autre part l'analogie invoquée par le psychologue lui-même entre son art et celui du médecin répond beaucoup plus à un souci de standing professionnel qu'elle ne reflète la réalité des faits. Le secret médical - et toute l'évolution de la législation médicale du travail l'atteste - est un droit très strictement protecteur de l'individu, et faisant même de cette protection une disposition d'ordre public opposable à l'entreprise. Il ne peut en être de même du secret de la sélection car, dans ce cas, l'individu se trouve seul devant un employeur et s'il doit être protégé c'est souvent dans un sens très différent de celui où l'entend le psychologue.

L'individu est alors jugé sur sa personnalité, mais quelle part de cette personne, de cette personnalité, intéresse réellement l'entreprise ? Sont-ce ses pulsions profondes, ses complexes, sa sexualité, ses rapports avec ses parents (1) ou ses aptitudes au poste à pourvoir ?

(1) Dans un questionnaire américain (Recruiting and Selecting Office Employees) de l'American Management Association on trouve des exemples de questions posées au candidat et se rapportant à son enfance :

Il faudrait aussi que le poste soit parfaitement préalablement défini, que des corrélations précises existent entre tels résultats de tests et la réussite dans un emploi donné. Or malgré de nombreuses recherches, il n'a jamais été possible d'établir un profil type du vendeur, de l'administratif, etc...

Le psychologue d'ailleurs, par vocation, s'intéresse plus à l'investigation de la personnalité en elle-même qu'aux analyses de postes qui supposent des connaissances techniques et d'organisation pour lesquelles il se sent en général peu d'affinités. Il est psychologue avant tout, et il est normal que ce soit principalement la psychologie des personnes qui l'intéresse.

Il y aurait d'ailleurs encore beaucoup à dire en ce qui concerne la notion même de secret professionnel.

La longue et solide tradition du corps médical en ce domaine a fait de ce secret la pierre de touche de

.. / - vous sentez-vous plus près de votre père ou de votre mère ?

- Quels étaient les plus grands sujets de dispute dans la maison de vos parents ? etc...

Voici d'autres éléments tirés d'un formulaire d'interview utilisé pour la sélection de candidats à des services de la Marine. Nous ne retenons évidemment que les éléments "d'incompatibilité psychologique."

- Adaptabilité personnelle : facteurs défavorables : mauvaise position, ronges ses ongles, manière évasive, sous-développé (?)

- Efféminé, trop propre, vision puérile (a été pauvre dans son enfance), angoisse injustifiée pour l'avenir, manque de confiance sexuel.

- Des ennuis avec sa femme. Foyer divisé. Rivalité marquée à l'intérieur de la famille. Dépendance trop marquée vis à vis de la famille, loge chez ses parents, etc...

Il faut aussi relever dans certaines sociétés américaines l'existence de "tests de fidélité à l'entreprise".

son indépendance. Mais il faudrait voir aussi en quelle mesure la position toute particulière du médecin a rendu possible cette tradition.

La position du psychologue industriel, de par sa condition - salariée et non libérale - ne peut en aucune façon lui être comparée. Bien plus, faut-il observer que c'est dans la mesure même où la médecine a perdu son caractère libéral et quelle est devenue de plus en plus salariée et fonctionnarisée, que la notion de secret professionnel médical a perdu son caractère absolu d'origine. La médecine du travail et la médecine sociale sont là pour nous le prouver. Mais cette évolution vers la "désoccultation" médicale s'est accompagnée parallèlement d'un renforcement des garanties médicales pour l'individu (droit au congé de longue maladie, incapacité temporaire, rente d'invalidité, etc...)

Le salarié d'aujourd'hui a moins peur de s'avouer malade, ou d'être reconnu comme tel, dès lors qu'il se sait protégé. Dans la mesure où la sélection "scientifique" se généraliserait dans l'avenir, on peut prévoir qu'il faudra de plus en plus tenir compte de tous ces individus écartés de l'emploi par les psychologues, et qui tendraient eux aussi à devenir dans une société industrielle de plus en

plus sélective des "infirmes" psychologiques d'un nouveau genre (1).

° ° °

(1) Etant donné le grand nombre de diplômés (Université, etc...) qui, à formation et à compétence égales "échouent" dans les épreuves de sélection psychologique, on pourrait même prévoir sans faire de futurisme que dans une société de plein emploi la sélection psychologique s'opérerait avant même l'accès à l'Enseignement Supérieur et aux grandes Ecoles. On conçoit que dans un tel royaume du technocratisme les perspectives politiques et humaines puissent être inquiétantes. Dans l'immédiat et devant la gravité de certaines pratiques pour la carrière professionnelle du sujet et aussi pour sa sécurité psychique on doit se demander avec G. Hahn "si les examens de personnalité effectués pour le compte d'une entreprise ne constituent pas des actes contraires à la conscience professionnelle d'un psychologue". (Socialisation et Personne humaine. 47ème semaine Sociale de France).

Il faut encore revenir sur cette prétention du psychologue à juger, d'après la personnalité d'un individu, de ses possibilités de réalisation. Et cela d'autant plus que la tendance actuelle des psychologues diplômés est de s'intéresser au problème de la personnalité au détriment des analyses factorielles qui formaient le champ traditionnel de la psychotechnique. Le psychologue tient d'ailleurs à être distingué nettement du psychotechnicien proprement dit qui, le plus souvent, n'a pas reçu la même formation que lui et dont le rôle se limite au dépouillement des tests. Le psychologue, lui, prétend à un rôle de synthèse et d'investigation "clinique". Par l'entretien qu'il accorde au "sujet", il met le point final aux analyses et peut produire le jugement final sur le candidat à l'embauche. Son rôle en ce sens serait semblable à celui du médecin d'entreprise qui, à la suite des diverses mensurations et analyses réalisées par les auxiliaires du service médical, prend enfin contact avec l'intéressé et peut se prononcer sur son état général.

En se réservant le champ de la personnalité, le psychologue conserve ainsi la partie noble de la psychologie. Il s'agit là d'une ambition professionnelle, avec tout ce qu'elle sous entend de susceptibilités, de tiraillements, de querelles que connaissent tous les "spécialistes" en compétition.

Peut-être d'ailleurs, pour le psychologue d'entreprise, le problème doit-il être envisagé dans un contexte sociologique plus large, car le psychologue est d'abord un nouveau venu dans l'entreprise. Il doit s'y faire une place, se faire accepter, être reconnu comme un technicien, un homme de science. Le "modèle" du médecin s'est, tout naturellement, imposé à lui autant par les affinités entre son art et celui du médecin, que par le souci d'une assimilation surtout flatteuse pour son amour-propre.

C'est d'abord dans l'esprit de corps des psychologues que se manifeste cette ambition d'une promotion professionnelle qui donnerait au psychologue le droit de cité du médecin avec toutes les conséquences institutionnelles qui en découlent. Les efforts accomplis par la Société Française de Psychologie en vue de la reconnaissance d'un Code de Déontologie ne sont qu'un premier pas tenté vers l'officialisation complète de la profession. Mais la bataille est loin d'être gagnée, car à la différence de ce qui se passe en médecine, le problème ne se situe pas sur un plan d'ordre public, mais au niveau d'intérêts privés - ceux de l'entreprise et ceux de l'individu. Si même un jour le législateur en vient à intervenir en ce domaine, ce ne pourrait être que pour renforcer les garanties découlant du principe du droit au travail qui est un des principes fondamentaux de notre législation sociale.

En attendant le psychologue joue son rôle. Il n'ignore rien des réticences et des hostilités qui se manifestent à l'égard de sa science, même parmi ses collègues de travail. Mais il a tendance à mettre cette réserve sur le compte des implications personnelles de ses interlocuteurs, de leurs mécanismes de défense, etc... Il reconnaît vite dans les arguments qui lui sont opposés ces attitudes "rationalisatrices", où se cachent des réactions plus profondes de la personnalité. Le plus souvent il a le beau rôle dans la compréhension de ces phénomènes profonds, mais est-il bien sûr qu'il ne puisse honnêtement prendre conscience d'une certaine justesse de la vérité des attaques dont il est l'objet, et qu'il est en train de porter atteinte à un ordre de valeurs respectables auquel ses adversaires se raccrochent ? Et que ces valeurs ne sont pas seulement celles de la routine et du statu quo mais qu'elles touchent aussi au destin même de la personne et à la signification du travail. N'est-ce pas d'abord dans un certain ordre social qu'il vit, dans ce monde du travail où l'apparence et l'expression objective seules ont revêtu jusqu'ici une importance réelle. Ce monde du travail qui est fait d'efforts, de sacrifices, de renoncements, de névroses mêmes, collectives et individuelles, où la vérité pure de la psychologie ne peut s'introduire sans risques. C'est pourquoi il y a une grande part de jeu dans le tra-

vail du psychologue et ce jeu va souvent dans un sens bien différent de celui que conçoivent ceux qui y font appel, car en fin de compte, il met en cause la valeur des réalisations reposant sur la volonté et l'effort. Une certaine intelligence de l'université qui fût si longtemps redoutée ou suspectée dans le milieu réaliste de l'industrie, c'est au sein même de l'industrie que nous la voyons aujourd'hui poursuivre son travail critique dans cette branche de la psychologie d'entreprise que constitue la sélection et qu'elle est en train de saper imperceptiblement les bases idéologiques d'un capitalisme pionnier qui fondait sur sa seule réussite la justification idéologique de son action. Ce "déterminisme" que l'on prétend désormais découvrir au niveau des personnes à travers les supposées "corrélations" de la personnalité et de l'emploi, c'est au niveau même des structures de la société qu'il s'imposera un jour comme une valeur nouvelle avec l'avènement au sens large d'un matérialisme culturel pleinement accompli. La fin de cette liberté de choix que l'on retire aujourd'hui à l'individu, nous savons que c'est la société ou du moins une certaine conception de la société que nous avons aujourd'hui qui est susceptible demain d'en faire les frais, car on ne retire pas impunément à l'homme la liberté de sa vocation et l'amour de son destin. Avec l'avènement des experts, le culte de l'efficienc e aura abouti à la négation même des ba-

ses sur lesquelles reposait cette efficience alors qu'auparavant à cette solution de facilité des psychologues qu'illustre aujourd'hui le mythe de l'adaptation, les notions chrétiennes de liberté et d'effort ne se trouvaient pas dissociées.

C'est oublier trop facilement que l'évolution du capitalisme occidental s'est faite à partir d'une exigence de liberté pour aboutir à l'efficience, tandis que pour le monde communiste dans la phase d'organisation qui a suivi la victoire politique, c'est la promotion même de l'efficience qui a entraîné la négation des libertés plus profondes de la personne.

C'est pourquoi il ne faut pas se méprendre sur la signification que revêt dans le monde soviétique l'interdiction opposée à l'introduction de la psychotechnique dans l'industrie. Cette interdiction ne part certes pas d'un point de vue défensif de l'individu, alors que tout se passe chez nous comme si les nécessités de la productivité et du rendement avaient rendu de plus en plus dérisoires et bien formalistes aux yeux de ces nouveaux spécialistes que sont les psychologues de la sélection, les dernières défenses d'un humanisme aux abois contre les empiètements d'une science qui a d'abord constaté "l'absence de signification psychologique des valeurs morales" (1).



(1) La psychologie des profondeurs. Éditions Payot.

Les limites mêmes de la compétence du psychologue industriel en tout ce qui touche sa connaissance de l'homme total c'est-à-dire psycho-biologique sont évidentes. Le psychologue ne peut guère arguer d'un certificat de physiologie passé à la Faculté des Sciences pour prétendre à la compétence de son collègue médecin qui justifie de plusieurs années d'expérience clinique. Le développement même de la médecine psycho-somatique oppose à sa prétention une limite sévère. D'ailleurs, le vrai problème n'est pas tant celui de sa science réelle que de sa responsabilité sociale et professionnelle. Ce qui aux yeux d'un médecin sera parfois pas considéré^{ne} - et ceci par expérience - comme une cause d'empêchement au travail ou au poste à pourvoir peut très bien être retenu par le psychologue d'entreprise comme un handicap psychologique rédhibitoire. Il peut en être ainsi de certains états d'affectivité, d'hyperémotivité ou d'anxiété souvent liés aux conditions mêmes de passation de l'examen psychologique. Les légers incidents neuro-végétatifs, respiratoires ou vasomoteurs qui constituent une grande part de l'analyse psycho-somatique sont un domaine qui échappe normalement à un non spécialiste surtout lorsque celui-ci n'est pas à même d'interpréter correctement tous les signes pour porter un jugement décisif.

Ainsi que l'écrit le Docteur H. Baruk :

"lorsque ces techniques (de psychologie) veulent faire
 "des pronostics, c'est là qu'elles sont particulièrement
 "redoutables. Il en est ainsi, par exemple, pour pas
 "mal de testologues, de personnes spécialisées qui
 "n'ont fait ni médecine, ni philosophie, qui n'ont pas
 "de culture générale, mais qui ont appris simplement
 "à faire passer des tests, ce qui est une technique
 "qui reste malgré tout très spécialisée. Tant que ces
 "personnes restent modestes, c'est parfait ; mais
 "lorsqu'elles se considèrent comme des techniciens su-
 "périeurs et qu'elles font des diagnostics et des pro-
 "nostics, il peut en résulter des accidents terribles...
 "Ces techniques, si elles ne sont pas associées
 "à une culture générale et médicale risquent donc
 "de négliger aussi un facteur important qui est l'af-
 "fectivité et l'espoir du sujet".

Il y a, en effet, loin de l'attitude tradition-
 nellement bienveillante et compréhensive du médecin à cel-
 le de la plupart des psychologues d'entreprise jouant à la
 froideur d'une fausse objectivité praticienne dans un ridi-
 cule de situation qui tient le plus souvent des scènes de
 Molière.

Le psychologue se garde bien de perturber son su-
 jet, mais il ne fait rien non plus pour le mettre à l'aise.
 Attitude artificielle et anti-humaniste au possible, qui
 veut être le modèle de l'objectivité pure et qui, bien sou-
 vent, glace la personne interrogée au cours de cet entretien
 d'un quart d'heure ou d'une demi-heure voire d'une heure,
 que l'on a la prétention de dire "clinique" (1).

(1) Ch. Mahoun donne dans son livre sur "l'entretien" une
 thématique de l'interview "Nous nous plaçons au moment où
 l'interviewer est effectivement parvenu à créer avec le
 sujet une certaine relation psychologique : ce sujet a
 souri, a commenté positivement les explications données ..
 etc..." Mais pour continuer il faut avoir un plan. Voici,
 quelques rubriques de la thématique proposée :

Le psychologue a horreur du jugement de valeur trop affectif à son gré. Il applique donc la Loi psychologique, imperturbablement sur des sujets qui, bien souvent, n'en sont justement que les exceptions.

On conçoit que des mots comme "affectivité" et "espoir" du sujet, au sens où les emploie le Docteur Baruk puissent choquer un psychologue orthodoxe car ils sont trop chargés de cette chaleur humaine et des relents de ce vieil

.../ I-Vie familiale (personnalité des divers membres de la famille.

II - Naissance et petite enfance.

III - Santé

V - Affectivité

VI - Vie sexuelle (en abordant ce sujet il faut le faire d'une façon impersonnelle pour mieux amener le sujet à s'exprimer... Sous forme impersonnelle le sujet ^{se} ~~tra-~~hit plus facilement)

IX - Vie familiale personnelle

X - Niveau socio-économique.

Il suffit de dire : "nous allons commencer par le commencement". De plus en commençant par l'enfance du sujet, on peut examiner en même temps la constellation familiale (parents, frères et soeurs)... Cependant certaines difficultés peuvent apparaître. Certains sujets protestent : "Il ne s'agit pas de mes parents, mais de ma situation actuelle...". Ici, comme à d'autres moments de l'entretien il faut appliquer la règle : suivre la ligne de moindre résistance, en passant rapidement, quitte à revenir par la suite, sur les points qui n'ont pu être examinés.

Ainsi, y a-t-il une véritable "stratégie" de l'interview : l'habileté professionnelle de l'interviewer ne l'empêche pas d'être "trompé". Mais il a la ressource d'utiliser des astuces (questions qui permettent des recoupements, forcer le sujet à se contredire en précipitant le débit des questions, etc...) Un moyen généralement valable est de structurer l'entretien de telle sorte que le sujet sente que véritablement ses intérêts seront sauvegardés et qu'aucun jugement de valeur ne sera porté sur son comportement". On conçoit que toutes ces techniques du psychologue d'entretien supposent une formation. Mais comme l'a écrit Ch. Mahoun "cette attitude professionnelle peut être enseignée".

humanisme que les calculs de la statistique et les barèmes de tests ont enfin remis à sa juste place pour la plus grande satisfaction de technocrates prisonniers d'un pur instrumentalisme. Et pourtant... et pourtant la confiance joue non seulement en médecine, elle joue dans tous les domaines et il y a une "technique" de la confiance.

Il y aurait quelque danger à en faire si peu cas, dans l'entreprise comme ailleurs, où le sourire un peu condescendant de quelque psychologue invoquant on ne sait quel mécanisme connu de lui seul ne suffit pas à masquer les errements et les déboires d'une jeune science ambitieuse qui prétendrait avoir découvert l'homme.

o

o o

IV - Le MYTHE DE L'ADAPTATION

Par le moyen de tests, questionnaires, interviews, les psychologues prétendent reconnaître les individus présentant le moins d'incompatibilités avec le poste auquel on les destine, autrement dit qui sont le mieux "adaptés".

Que faut-il entendre par cette "adaptation" au poste ou à l'entreprise et quels en sont les critères ?

Qu'il s'agisse d'un poste commercial, administratif, technique, l'analyse objective qui en sera faite ne fournira au psychologue qu'un ensemble d'éléments pour lesquels il n'existe pas à proprement parler, quoiqu'en disent certains, de tests absolument sûrs d'appréciation. Il n'existe pas de tests destinés à déceler parmi les multiples candidats, les aptitudes commerciales, à découvrir l'administratif-type, etc... Quant aux postes techniques les éléments d'information forcément limités qui seront communiqués au psychologue ne lui permettent que des analyses factorielles.

C'est dire que, dès le départ, qu'il s'agisse d'un poste commercial, administratif, technique, le psychologue glissera automatiquement vers une analyse de personnalité, avec toutes les réserves et les aléas que cela

comporte. N'est-ce pas d'ailleurs une certaine faillite de la psychotechnique avec les nombreuses analyses de postes auxquelles elle s'était livrée il y a quelques années qui a entraîné la promotion du psychologue proprement dit, lequel a joué dès lors sur un terrain plus flou et beaucoup moins "sanctionné". D'ailleurs s'agit-il vraiment pour le psychologue, même s'il prétend y procéder et s'y limiter, d'une analyse du sujet en fonction du poste à pourvoir ?

A supposer que plusieurs candidats remplissent également aux yeux du psychologue, au même degré et compte tenu des titres acquis, les diverses conditions de qualités commerciales, administratives ou techniques requises, quel sera le critère qui permettra de choisir l'un plutôt que l'autre ? La sélection ne s'opérera pas sur les bases proprement "technologiques", mais à partir de la personnalité même du candidat que le psychologue jugera la plus adaptée non au poste cette fois-ci mais à l'entreprise.

On retrouve là un autre impondérable. Qu'est-ce que "l'adaptation à l'entreprise" ? Et comment la juger avant même que l'individu y fasse ses preuves et se trouve en situation de s'y manifester ? Peut-être le psychologue pourra-t-il reconnaître l'individu le plus docile et le plus adaptable à un certain type-maison, à un certain esprit-maison qu'il connaît. Mais à supposer qu'il n'ait pas été

trompé par l'apparence, que résultera-t-il, à long terme, de la conservation étroite de cette "ligne-maison" ? Sans doute, une grande monotonie et un effrayant conformisme.

Il n'est pas sûr que par là-même le psychologue ait favorisé ce progrès de l'industrie qu'il prétend servir et qui naît du jeu vivant des tensions, des oppositions des clivages humains, mais il a incontestablement flatté chez son employeur un besoin de sécurité toujours troublé par la crainte du changement.

A travers ce mythe de l'adaptation se révèle cette assimilation puérile chez certains psychologues de l'adaptation à l'entreprise au "principe de réalité" emprunté à bon compte à la terminologie psychanalytique. Il s'agit là évidemment d'une réalité liée à un système d'organisation et de rendement exigé d'une société donnée qui, en fonction de ses besoins, cherche à modeler cet homo-économus qui lui soit le plus parfaitement soumis (c'est-à-dire adapté). C'est par un véritable abus des mots et d'une science que l'on prétend passer de l'adaptation à l'entreprise, notion étroite et contingente, à l'appréciation de la valeur générale et humaine d'une personne qui dans sa vie sociale réelle est susceptible de surmonter ses propres limitations. C'est aller d'une vérité pure à un critère d'utilité qui ne peut en aucune façon être considéré comme la source d'un humanisme digne de ce nom. A moins que la

philosophie de la sélection ne soit aussi une façon de se protéger contre le danger d'individus trop indépendants, originaux et critiques. Mais encore ici faut-il relever que valeur d'adaptation et esprit de créativité sont souvent antinomiques et qu'il n'y a progrès que là où se trouvent justement résistance et conflit. C'est pourquoi il faut dénoncer cette tendance des psychologues considérant "toute révolte (de l'individu) comme symptôme psychopathologique et qui "analyse les relations humaines du seul point de vue de l'adaptation à la société constituée".

H. Marcuse, reprenant une à une les affirmations d'un "psychanalyste de l'adaptation" réplique : "Quand un homme se débarrasse de ses liens antérieurs", on prétendra aussitôt qu'il "a été victime du sentiment d'insécurité", que "l'organisation de son Moi est basée sur la haine et fonctionne au détriment des autres", que sa nouvelle loi est "la rationalisation de ses activités destructives"; bref, qu'il est un individu psychopathique. On ne songera même pas à se demander si son sentiment d'insécurité est raisonnable et réaliste, et si c'est non pas l'organisation de son Moi, mais bien les autres qui sont remplis de haine et d'agressivité, ni^{si}/les forces prétendument destructives de ses nouvelles croyances sont en réalité constructives pour autant que leur but se trouve sur un plan plus élevé de développement ? Et Marcuse dit ironiquement que "nos

psychanalystes des "relations humaines" analysent conformément au conformisme" (1).

Il est regrettable que la plupart des psychologues d'entreprise, au delà de leurs investigations singulières, ne sachent pas s'élever jusqu'à ces considérations désintéressées, mais qui vont sans doute à l'encontre de ce qu'on leur demande à eux-mêmes, une vérité pratique, immédiatement utilisable, car ils doivent eux aussi justifier de leur rendement.

En ce domaine, comme en beaucoup d'autres, "le plus grand mal, ainsi que l'a dit Nicholas Berdiaeff, est l'attitude utilitaire, vis à vis de la vérité". Et ce n'est pas le moindre danger qui menace toute psychologie appliquée, toute psychologie d'entreprise que d'être condamnée à devenir à travers le morcellement des disciplines, une technique autonome, dangereusement repliée sur elle-même dans un formalisme subtil, privée de toute idée générale sur l'homme. Ainsi que le souligne le Docteur Baruk :

"C'est de l'époque moderne que date l'émancipation des techniques qui étaient auparavant associées, mêlées, dépendantes de la culture générale, et leur tendance à s'ériger en domaine autonome au détriment de la culture générale qu'elles ignorent de plus en plus".

Cette rupture est très marquée en ce qui concerne la psychologie qui était, jusqu'au début du XXème siècle,

(1) Psychanalyse pour la personne - Igor A; Caruso, Editions du Seuil.

partie intégrante de la philosophie..."Cette conception technique prend une forme quelque peu agressive chez les défenseurs de la psychologie technique. Ils ont une sorte de complexe administratif et exclusif à l'égard de toute étude relevant de la technique. Il est même probable que certains d'entre eux seraient indisposés par un court rappel de l'histoire de la psychologie. En effet, ils auraient trouvé que la psychologie ne doit pas revenir à ces cultures anciennes qui sont la base de notre conception humaniste" (1).

(1) Sciences humaines et structures sociale.

"Il est naïf de croire que la psychologie, surtout la psychologie des motifs profonds de comportement, peut exister en dehors de tout système philosophique comme science naturelle pure". "Psychoanalyse pour la personne", déjà cité.

V. L'IDEAL DU CONFORMISME

Y a-t-il seulement une adaptation à une entreprise donnée plutôt qu'à une autre pouvant être envisagée par le psychologue en dehors de toute mise à l'épreuve ?

Comment le psychologue passera-t-il de l'analyse de la personnalité d'un candidat à la conclusion de son adaptabilité à un climat humain donné - celui de l'entreprise. En réalité il se basera sur les qualités sociales du candidat, ses traits de relation, de contact, tels qu'ils lui apparaissent à travers les tests et l'interview. Il recherche un individu adapté à son travail, au monde social. C'est dire qu'il restera à son égard dans une généralité toujours profitable à ses interprétations : celle de la sociabilité.

Il est possible de faire ainsi le portrait imaginaire du parfait testé, où le contrepoint et le balancement harmonieux des traits de caractère trouverait sa place dans un art qui ne retiendrait plus de celui de La Bruyère qu'une pure figure de rhétorique. Cet individu existe-t-il ? Sans doute pas. Mais il constitue un modèle idéal, la norme aujourd'hui envisagée par le psychologue d'entreprise : Cet individu serait-il désespérément fade et banal, il serait

suffisamment efficient du point de vue sous lequel on l'envisage. D'ailleurs, lui demande-t-on seulement d'être lui-même ? L'idéologie du groupe a envahi la psychologie d'entreprise.

Attachement à l'entreprise, esprit d'équipe sont les valeurs à retenir. Indépendance et Originalité sont à proscrire. Il suffit de voir l'exemple de l'industrie américaine et notamment les diverses rubriques des questionnaires d'embauche utilisés dans les entreprises américaines, et de plus en plus dans les entreprises françaises, pour se convaincre du degré jusqu'où peut atteindre cet idéal du conformisme, à travers le mythe de l'adaptation à la société, la personnalité démocratique, la personnalité qui se réalise, et autres lieux communs.

Dans son ouvrage "The Organisation man", W.H. Whyte a publié une série de conseils de parade destinés à permettre de franchir les barrages des tests en se rapprochant le plus possible des normes requises :

"Si on vous demande d'associer des mots ou de formuler des opinions sur des questions générales, donnez toujours la réponse la plus conventionnelle, la plus ordinaire possible.
 "Quand vous doutez de la meilleure réponse aux diverses questions pouvant se présenter, répétez-vous :
 "J'aime mon père et ma mère, mais mon père un peu plus que ma mère"
 "Je ne fais pas beaucoup de souci pour quoi que ce soit et j'aime les choses telles qu'elles sont, je ne m'intéresse guère aux livres et à la musique".
 "J'aime ma femme et mes enfants mais je ne leur permets pas de se mettre en travers de mon travail pour mon employeur".

Une véritable pasteurisation de l'individu, un pragmatisme de la réussite source de toute valeur, telles sont les fins vers lesquelles tend invinciblement l'évolution de la société actuelle.

"Ainsi que l'écrit Harold Leavitt, les groupes exercent une pression et tendent à imposer un conformisme (en punissant quiconque s'écarte de la ligne). Pourtant nous avons besoin de gens qui s'écartent de la ligne, qui pensent pour eux-mêmes, qui sont assez audacieux pour avoir et émettre des idées impopulaires. Si le bonheur devient une fin en soi le conformisme n'est pas loin ; car le conformisme signifie notamment que personne n'a le droit de rien faire pour troubler la quiétude des autres. Or, ce n'est pas de quiétude que les groupes ont besoin, mais de l'aptitude à purger les causes de frustration, de façon à maintenir de libres communications, et par là, à s'adapter aux changements" (1).

Il n'est plus possible de penser qu'un même danger souvent dénoncé aujourd'hui aux Etats Unis par ceux-là mêmes qui furent les promoteurs de ces techniques ne menacent pas les structures humaines de l'économie européenne. Il suffit de constater aujourd'hui l'implantation de la psychologie d'entreprise, notamment dans les services de sélection, pour voir à quel point ces mêmes attitudes que nous reprochions il y a quelques années encore aux américains, sont maintenant profondément entrées dans nos moeurs et parfois même à notre insu. Il suffit de constater le nombre d'entreprises (et des plus grandes) prati-

(1) Psychologie des fonctions de direction dans l'entreprise.

quant la sélection psychologique, la multiplicité des matériels de tests, l'étude et le contenu même des questionnaires d'interview à l'embauche ou des fiches d'appréciation (1).

Une telle évolution est-elle irréversible ? On a souvent invoqué à l'encontre de la pénétration des méthodes américaines en France les traits particuliers de notre tempérament, nos modes de penser et de sentir qui seraient restés profondément individualistes et, par là même, beaucoup moins intégrés que ceux du comportement anglo-saxon dans des structures communautaires, ce qui expliquerait que la pensée sociologique américaine soit beaucoup plus facilement que la nôtre orientée vers des réflexions sur le groupe.

Il eut fallu dès lors d'après certains que ces techniques américaines - mais cela était-il seulement possible? - fussent adaptées à nos formes d'esprit et à nos structures européennes. Or, ce travail d'adaptation n'a pas réellement été fait, et comment le serait-il lorsque les valeurs de l'individualisme qui ont été assez longtemps

(1) Exemple de rubriques que l'on trouve dans les documents américains relatifs à la connaissance du personnel in Pacific Mercury Television MF 9 Corp. :

- 2132 - Philosophie : Il déclare croire, défendre ou accepter les idées suivantes.
- 21321 - Ses opinions sont en harmonie avec une bonne politique d'entreprise et les problèmes pratiques d'organisation.
- 21322 - Ses opinions semblent être à l'opposé d'une bonne politique de l'entreprise, etc...

critiquées chez nous semblent s'opposer à ce modèle de l'efficience que constitue justement à nos yeux l'économie américaine.

Il n'y a pas d'ailleurs à proprement parler, une école française de la psychologie d'entreprise. La psychologie et la sociologie appliquées s'inspirent étroitement chez nous des travaux et des recherches qui ont été faits dans les Universités américaines, et très souvent après plusieurs années de retard. Les études fondamentales, en ces divers domaines, les documents, questionnaires utilisés sont pour la plupart d'origine américaine. Il serait vain de le nier et il vaut mieux reconnaître honnêtement que l'Université française s'honore surtout de multiples travaux d'application souvent remarquables. A ce point de vue l'Université a fait un travail de prospection et d'illustration considérable si l'on en juge par les références bibliographiques étrangères de nos chercheurs. Mais comme c'est le cas souvent chez nos maîtres des grandes disciplines universitaires, l'aspect taxonomique l'emporte sur l'aspect de création originale proprement dite.

Il ne peut en être autrement alors que la source de toutes ces techniques et méthodes de la psychologie d'entreprise procède essentiellement d'une idéologie transplantée.

Sans doute certains esprits ouverts feront-ils

remarquer que ces méthodes nouvelles de psychologie et notamment celles de la sélection sont d'abord appliquées dans l'intérêt bien compris de l'individu, de sa bonne "adaptation" à l'entreprise favorisant sa satisfaction au travail, l'épanouissement de sa personnalité... D'autres, et ce sont sans doute en psychologie les derniers tenants plus ou moins déclarés du vicil individualisme - à moins que ce ne soit la manifestation d'une mauvaise conscience devant l'évidence du changement qui est en train de se produire sous nos yeux - en viennent à parler, non plus de l'adaptation de l'homme au travail, mais du travail à l'homme, etc...

Ce n'est là, il faut bien le reconnaître, qu'une pétition de principe, un effet d'expression et ceci d'autant plus que le langage des relations humaines s'exaspèrent vite et se perd en professions de foi toute verbales: une certaine littérature d'entreprise de plus en plus florissante de nos jours l'atteste.

Pour en finir avec cette "défense" de la psychologie d'entreprise que d'aucuns disent aujourd'hui "dépassée", il n'est pas indifférent de noter que là où la psychologie de sélection, notamment celle concernant les cadres d'industrie et les examens de personnalité, a rencontré et rencontre encore le plus de résistance en Europe, ce n'est pas dans les pays latins dits individualistes, mais

en Allemagne où l'esprit communautaire était pourtant le plus fort, et principalement celui des corps d'Université, avec le prestige et la force sociale qui sont attachés à ses "titres".

La chose vaut certainement d'être remarquée, venant d'un pays qui fût tout de même à l'origine, et, pendant longtemps, à l'avant garde de la psychologie des profondeurs. Faut-il ne voir là qu'un préjugé de caste susceptible de s'opposer durablement à un certain nivellement intellectuel, ou une simple pause sur la voie qui conduit à la massification de la culture et à l'américanisation progressive de nos modes de penser et d'agir. Encore serait-il nécessaire de savoir, et les sociologues se prononceront peut-être là-dessus, si le progrès technologique considérable de ces dernières années - et qui est en train de se poursuivre - n'est pas destiné à entraîner en Europe irrésistiblement comme il l'avait fait aux U.S.A., ces mêmes processus idéologiques liés aux mirages et aux facilités mêmes d'une économie de grande consommation (1).

(1) Les auteurs d'une enquête de sociologie effectuée dans plusieurs grandes entreprises constatent que les réponses françaises semblent corroborer l'ensemble de leurs précédentes conclusions, "répondant assez exactement aux hypothèses faites à partir des théories communément admises en psychologie sociale, convergence d'autant plus remarquable qu'à la différence entre la théorie et la pratique s'ajoute la différence entre cultures que l'on a souvent invoquée pour critiquer les applications des schémas américains à des réalités françaises."

Faut-il appeler cela le progrès ou sur le plan de l'esprit la décadence sans oublier ce mot de Nietzsche au sujet de toute décadence que "ce que l'on prend pour la cause n'en est le plus souvent que l'expression même ?"

Verrons nous ainsi se dégager, avec le développement de la psychologie appliquée, des valeurs nouvelles et peut-être une autre conception de l'homme moderne délibérément tournée vers l'avenir ? La valeur même d'une telle psychologie devrait être recherchée au delà de son "objectivisme scientifique" encore qu'il ne faut pas oublier lorsqu'on parle de l'application de la psychologie à l'industrie le champ forcément limité de cette application et qu'il faut même dénoncer vigoureusement le ridicule et la prétention de certaines tendances d'Écoles psychosociologiques à résoudre les conflits sociaux dans le cadre des "human relations" par une utilisation à la fois naïve et primaire des concepts de base du freudisme et de la psychanalyse" (1).

(1) Held in "Psychanalyse d'aujourd'hui" du Docteur Nacht. Il est opportun de relater à ce sujet le développement continu dans la psychologie d'entreprise, notamment celle de la formation, d'une terminologie empruntée à la langue psychanalytique ou médicale, constituant à son égard une véritable spoliation. A chaque chose son ton. Ces emprunts n'ont même pas le mérite de l'homogénéité, chaque auteur définissant ou limitant sa propre acception des termes qu'il utilise, etc... Il y a loin de ces improvisations à la constitution et la normalisation d'un langage scientifique parfaitement adapté à l'objet de ses recherches.

Ce n'est pas la vérité d'une science qui lui donne sa valeur - c'est là confondre validation et valeur au sens le plus étroit du pragmatisme bourgeois - mais l'usage moral qui en est fait. Seule l'action de l'homme est porteuse de valeurs, à fortiori lorsqu'elle s'exerce à travers une discipline qui, telle la psychologie, prend l'homme pour objet. Et, nous l'avons vu, le danger est grand de prendre pour fin en ce domaine ce qui se situe seulement au niveau des moyens d'une organisation contingente. Il ne suffit pas d'affirmer d'une façon toute littéraire ou verbale devant le développement de la psychologie de la sélection le souci fondamental de l'humain, car il n'est guère possible d'utiliser certains moyens sans remonter jusqu'à leur principe même. Ce principe réagit inéluctablement sur leur destination finale. Or,

"lorsque la hiérarchie des valeurs s'établit suivant le principe de l'utilité, ce ne sont même plus les valeurs créées par l'homme qui sont remises en question, mais la valeur de l'homme lui-même. Les buts de la vie humaine en sont obscurcis. La vie de l'homme est remplie de moyens de vie qui sont devenus une "fin en soi" (1).

Il en est ainsi lorsque les valeurs humaines se trouvent mises au service des objectifs techniques et commerciaux, lorsque la personnalité elle-même n'est plus envisagée que sous l'angle des possibilités de production. Alors l'idéal social prend la place de l'idéal de l'homme au sein du groupe car voici que l'homme étant lui-même

(1) Berdiaeff

brisé, sérié, catégorisé, a perdu le droit de faire la preuve de ses possibilités si celles-ci lui ont été déniées dès le départ en vertu du mythe de l'adaptation et pour son plus grand bien. Il a perdu jusqu'à la liberté de refuser le bonheur qu'on lui assigne au nom de la sécurité. Il n'est pas sûr qu'une civilisation basée sur une telle conception de la "prédestination" et qui se retire à elle-même le droit à l'erreur soit réellement efficace et qu'elle ne se condamne tôt ou tard à l'ataraxie.

Mais à travers cette volonté effrénée de maîtriser l'avenir et de le diriger ne reconnaissons-nous pas l'euphémisation d'une ^{ancienne et} peur/autrement plus profonde de l'homme, celle de se trouver au contact de vérités contemporaines et intemporelles, à travers une réflexion plus authentique sur soi. Bien au delà des "distractions" de la technique. La nouvelle idéologie des relations humaines le condamnerait, dès lors, à joindre son être à son apparence et ce serait là une forme nouvelle, inversée, de cette hypocrisie pharisenne si souvent dénoncée dans le capitalisme bourgeois, où pourtant les vertus de charité ne manquaient pas.

Il n'est pas sûr non plus qu'une telle conception si étroite de l'homme n'accroisse pas à la limite la masse de la douleur existante. L'impératif de l'eugénisme psychologique ne va pas sans sacrifices ni retranchements

extrêmement cruels du corps social

"Choisir, éliminer, sélectionner. Dans ce système d'élimination il y a beaucoup de victimes : ceux qui n'ont pas de poste, ceux que l'on rejette, écrit le Dr. Baruk, médecin psychiatre. Tous ces malheureux souffrent d'un complexe d'échec justifié ou injustifié et tombent très souvent dans les dépressions et les maladies nerveuses.

" Cette sélection rigoureuse, à base d'élimination, nous rappelle la sélection naturelle de Darwin et d'autres méthodes biologiques féroces et inhumaines".

C'est pourquoi l'usage des techniques de sélection pose inlassablement le problème des valeurs qu'elles représentent car elles ne portent pas ces valeurs en elles-mêmes et il nous appartient de les rechercher, de les définir avant peut-être qu'il ne soit trop tard, avant qu'un monde dur, clinique, fonctionnel, avec d'autres "valeurs" standardisées et privées d'âme, ne vienne parachever le règne de l'homme de la sélection.

- II -

SOCIOLOGIE D' ENTREPRISE

I - L'EMPIRISME SOCIOLOGIQUE

La sociologie d'entreprise s'est considérablement développée en France au cours de ces dernières années tandis que se créaient et se multipliaient de nombreux organismes de recherche et d'intervention psycho-sociologique. On a assisté à un mouvement d'idées mais aussi d'intérêts tendant à constituer la sociologie industrielle comme une discipline plus ou moins autonome.

De nombreux "spécialistes" sont apparus apportant avec eux leurs techniques et leurs démarches inlassablement "inventives". Il était naturel que, se penchant sur l'étude des groupes humains, les sociologues aient été amenés à privilégier ce groupe d'un genre tout particulier qu'est l'entreprise. C'est là en effet que s'écoule souvent plus du tiers de la vie de l'homme au travail. Son double aspect à la fois social et individuel entraînait tout aussi naturellement l'orientation de la recherche dans un sens qui ne fût plus exclusivement structurel (comme c'était le cas dans les modèles d'organisation du type Taylor), ni ne fût seulement appel à une expression de bonnes relations humaines au sens d'un autoritarisme moral lié au paternalisme traditionnel. Du moins telle est la justification et le schéma a posteriori de l'évolution qui s'est produite au

sein de la psycho-sociologie industrielle.

Dans la réalité les choses sont moins simples. Ce qui a dominé l'évolution fut sans doute et en priorité le besoin d'adaptation de l'entreprise aux impératifs économiques et par là même la nécessité d'utiliser au maximum les ressources dont elle pouvait disposer.

En ce sens, la productivité du travail était aussi peu négligeable que celle du capital ou celle de l'utilisation des matières premières. L'entreprise aspirait progressivement à devenir une sorte de totalité, un phénomène complexe de totalisation d'efforts et d'applications réalisés en commun, et le souci de l'humain était récupéré au niveau même de cette ambition. La notion d'intéressement et d'association à l'entreprise parachève cette évolution en ce temps où l'entreprise semble être de plus en plus considérée dans les rapports de travail comme une véritable fin en soi. Il suffit pour s'en convaincre de lire les nombreuses publications et revues traitant de la psycho-sociologie industrielle. A partir d'elles, il serait même possible d'esquisser une théorie générale de l'entreprise moderne. Les spécialistes invoqueraient la parenté profonde des problèmes qui se posent aujourd'hui à toute entreprise et qui font ressembler plus profondément que l'on ne le croit en général l'entreprise russe à l'entreprise américaine par exemple. C'est d'ailleurs là le point de

vue de nombreux organisateurs toujours prêts à donner des gages aux deux camps.

A travers sa "vocation" universelle, l'entreprise est ainsi de plus en plus envisagée en dehors de toute considération politique proprement dite comme une notion essentiellement neutre, technique, purement organisationnelle selon une démarche rappelant quelque peu celle de ces économistes du siècle dernier qui raisonnaient d'abord en termes d'économie de nature avant d'y introduire les mécanismes monétaires et les fondements de la valeur.

Mais une telle réduction n'empêche pas de se demander quelles significations revêtent les recherches et les interventions psycho-sociologiques au niveau de l'entreprise et donc de soulever un certain nombre de problèmes au-delà de l'emploi des techniques alors que celles-ci sembleraient avoir absorbé en elles-mêmes toute idéologie.

C'est en remontant des techniques et des moyens utilisés jusqu'aux principes qu'ils sous-entendent que nous pourrions peut-être découvrir le sens de l'activité actuellement développée au sein de la psycho-sociologie d'entreprise.

o

o o

La recherche psycho-sociologique est partie d'un pur empirisme des besoins. Ce qui caractérise les disciplines psycho-sociologiques c'est en effet, d'abord l'absence de cadres conceptuels généraux proprement dits. Le foisonnement des techniques, des méthodes, le pullulement des organismes intéressés en matière de psycho-sociologie ne suffit pas à masquer la pauvreté relative des bases de la psycho-sociologie industrielle - alors que trop souvent la prétention du langage et l'utilisation d'une terminologie empruntée à d'autres disciplines recouvre des évidences, des lieux communs, de pseudo-découvertes vieilles comme le monde et présentées comme le dernier produit de la recherche (1).

(1) On en trouverait une illustration particulièrement frappante dans le domaine de la formation pratiquée au sein des entreprises, où les recherches contemporaines semblent avoir découvert le rôle de l' "animateur" (rôle essentiel de "dévoilement", de "facilitation", "d'évaluation", au cours des séances de discussion en groupe, des réunions en commun, etc...

Comme si, il y a quelques 2.000 ans Platon n'avait pas déjà évoqué les vertus de la célèbre "maïeutique". Et tel fût de tout temps le but d'une véritable pédagogie que de faire naître, à travers la lente maturation des esprits, en des conditions réduites d'espace et de temps, une expérience proprement enseignante dont les traces soient durables. Bien plus, on ne doit pas oublier, d'autre part, que l'art pédagogique lui-même est très étroitement lié à la matière de la connaissance, à son contenu même, à moins de tomber dans un pur formalisme pédagogique dont se contentent trop souvent les psychologues de la formation en groupe, satisfaits de leurs outils et s'exerçant indifféremment devant un arçopage de chimistes, d'employés de banque, de tourneurs, de chefs de vente, etc... Mais la pédagogie "nouvelle" devient-elle plus "appliquée" que le support des auxiliaires audio-visuels vient apporter, nous dit-on, une dimension nouvelle à la formation.

.../

Lorsqu'un sociologue éminent comme Gurvitch se penche sur ce domaine il ne peut que regretter la "domination de la platitude qui semble avoir choisi comme terrain de prédilection la sociologie industrielle".

Néanmoins, l'absence de base idéologique, d'une théorie générale qui caractériserait la psycho-sociologie d'entreprise n'empêche pas celle-ci de développer des moyens de plus en plus commercialisés dans leur application à l'industrie, et d'introduire sur le marché toutes les "modes" tenant aux variations de l'esprit du temps. Elles sont assez nombreuses en France, elles le furent suffisamment aux U.S.A. au cours des dernières années pour qu'il soit possible aujourd'hui de dresser un premier bilan.

: .../ Or, toute acquisition de connaissance est d'abord un effort, voire une peine, c'est même là l'aspect le plus certain et rentable de la véritable acquisition intellectuelle. Mais que nous offre de plus cet "Eldorado éducatif des moyens audio-visuels", sinon toujours une solution de facilité, la loi du moindre effort - répondant entièrement au génie de cet homme de la sélection si parfaitement adapté à sa tâche car on a prévu pour lui une dépense minimum d'énergie, par une extrapolation dans le domaine de l'humain des principes de la productivité économique.

"Je veux qu'on apprenne... durement, dit Alain, je "veux qu'il y ait comme un fossé entre le jeu et l'étude. "Quoi ? Apprendre à lire et à écrire par jeu de lettres ? "à compter par noisettes, par activité de singe ? Bercer "n'est pas instruire ! "

Nous retrouvons trop souvent dans ces méthodes nouvelles une expression de cette tendance au nivellement culturel (c'est-à-dire à la culture de surface) par la mise en sommeil de l'intelligence critique, l'adhésion à des signes conditionnés, un infantilisme relevant des valeurs passives de la propagande ou de la publicité, mais non de la connaissance et de la culture véritable. Toujours cet idéal de la séduction, prenant l'homme par la "jouissance", la forme la plus insidieuse et tenace de "l'aliénation".

"Si tant de psychologues et de sociologues, écrit le professeur Sorokine, de l'Université de Harvard, n'ont pas réussi à proposer des théories générales cohérentes, cela tient au fait qu'ils considèrent que toute théorie de ce genre relève du "philosophe de cabinet" ou de la spéculation métaphysique. Au lieu de mettre au point une théorie générale, ils préfèrent s'occuper de la recherche de faits, de l'organisation d'interviews, de questionnaires d'enquêtes, sur le terrain, puis de calculs, de chiffreages, et...."

C'est la rançon de l'empirisme pur mais aussi la conséquence du jeu d'intérêts privés appliqués à la vente de cette marchandise intellectuelle qu'est devenu pour sa plus grande part le matériel de la psycho-sociologie industrielle.

Organisateurs, spécialistes proposent aujourd'hui leurs multiples services à l'industrie privée ainsi qu'aux administrations publiques : diagnostics d'entreprise, interventions psycho-sociologiques, socio-thérapie, groupes de diagnostic, dynamique de groupe, etc... Les publications revues, que l'on ne compte plus, apportent la caution de la chose écrite (et souvent chiffrée) avec de savantes gloses, une terminologie impressionnante, etc...

On découvrirait facilement une sorte de Bourse du vocabulaire psycho-sociologique où l'invasion des néologismes et les déformations de termes pourtant très clairs de la langue française viennent ajouter à la confusion. C'est ainsi que la psycho-sociologie industrielle est trop souvent devenue pour ses supporters un véritable "club d'admiration et de citation mutuelle" qui intéressera peut-être

un jour de véritables sociologues désireux d'étudier la façon dont des groupes professionnels fondés sur un intérêt bien partagé tendent - malgré des divergences apparentes - à persévérer dans leur être et à se justifier d'exister (1). Il n'est pas aujourd'hui un de ces nouveaux spécialistes des disciplines psycho-sociologiques qui ne brigue d'apporter sa propre contribution issue d'une expérience toujours "privilegiée", ses propres schémas, ses propres "modèles" dynamiques, "micro" ou "macro sociologiques" appliqués à la connaissance des réalités de l'entreprise et du monde du travail.

Sorokine a ironiquement évoqué à ce sujet le complexe de l'inventeur qui saisit ces nouveaux Christophe Colomb et rappelle les résultats obtenus dans cette vaste compétition de personnes :

(1) La langue utilisée reflète souvent une sorte d'hermétisme protecteur particulier aux nouveaux spécialistes de l'industrie. Sorokine relève d'autre part la prime donnée aux U.S.A. à la recherche de présentation quantitative sur la recherche qualitative. Seuls les "chercheurs" revêtus du prestige de statisticien, utilisant des formulations mathématiques, peuvent espérer trouver du crédit auprès d'Universités, Instituts de recherche, etc... En France, il faut souligner une réaction s'est produite contre cet aspect purement quantitatif de la recherche (notamment avec le développement des enquêtes de motivation).

"Encore que des centaines de milliers de chercheurs aient travaillé dans le domaine psycho-social pendant plus d'un quart de siècle et aient dépensé une somme d'énergie qu'il est difficile d'évaluer, encore que des millions de dollars aient été dépensés, que des milliers de cours et d'exercices aient été organisés dans les Universités, encore que les recherches aient été développées selon les méthodes industrielles, les résultats tangibles de tous ces efforts demeurent médiocres et déconcertants"

Du point de vue de la science elle-même, des sociologues autorisés ne peuvent que constater les "déboires" et les "platitudes" de la sociologie industrielle, ainsi que la vanité de toutes ces recherches reposant sur un immense empirisme dispersé. Ils rappellent le rôle qu'ont joué dans toute recherche scientifique véritable les concepts de base, les principes déductifs, les raisonnements logico-mathématiques sans lesquels aucune théorie générale ne peut être élaborée. Car les formulations pseudo-scientifiques des sciences sociales ne peuvent suffire à donner le change. L'impossibilité d'appliquer les formes mathématiques ou les modèles de la spatialité et de la mécanique (ainsi que l'a fait, par exemple, Lewin dans l'analyse de son "champ social"), aux données hétérogènes et qualitatives de la psycho-sociologie enlèvent toute portée heuristique aux efforts tentés en ce sens .

De telles improvisations appellent d'ailleurs les plus graves réserves de la part des mathématiciens eux-mêmes. Ainsi se manifeste "la vive réaction de l'un des plus éminents d'entre eux devant les excès de cette "métrophrénie" si répandue aujourd'hui :

"Le fait de coucher n'importe quelle théorie sous "forme de symbole ne constitue pas même une parodie "respectable des mathématiques", car il peut s'agir "là d'un "symbolisme mathématique générateur".

"Il n'est pas de fausse interprétation plus pitoyable de la nature et des fonctions des mathématiques "que le lieu commun usé qui consiste à faire des mathématiques une forme de sténographie".

Ces réflexions n'ont cependant jamais désarmé les tenants de la psycho-sociologie industrielle chez qui (et en France tout particulièrement, à l'heure actuelle) l'esprit inventif (et les astuces commerciales) n'a jamais été aussi débordant. Pourra-t-on seulement leur éviter les soucis de leurs homologues américains qui, écrasés sous le poids de leurs propres découvertes, en étaient un jour arrivés à souhaiter un moratoire en matière de progrès techniques afin de donner à leurs connaissances théoriques le temps de se rattraper ! (1)

(1) Sorokine. On songe à quelque Philaminte étourdie devant tant de merveilles et s'écriant : "De grâce, c'en est trop". Les Femmes Savantes trouveraient d'ailleurs chez nos psychologues et sociologues d'entreprises de multiples sujets d'illustration.

II - LA DEMOCRATIE, POUR QUOI FAIRE ?

Le matériel de l'intervention psycho-sociologique, la gamme étendue de ses techniques, les questionnaires, les interviews, les enquêtes, les sondages d'opinion revêtent certainement une signification générale.

Ils représentent tout d'abord, un effort pour dégager une vérité sociale utile. Interroger des ouvriers sur leur satisfaction au travail, des employés sur les attitudes à l'égard du chef ne va-t-il pas permettre de définir ce qu'il faut entendre par satisfaction au travail, de construire une certaine idée, un modèle du chef, etc...

Pourtant, il faut bien constater que cette construction, toute empirique, est fondée sur la banalité du nombre, l'idéal de la moyenne ; elle entraîne tôt ou tard une soumission au "climat d'opinion" (c'est-à-dire au climat démocratique envisagé comme le plus souhaitable, chez Lewin par exemple).

Et de façon plus précise encore, il faut relever le fait que l'appréhension d'un "milieu" donné par les psycho-sociologues industriels est elle-même souvent influencée par le "questionnement" lui-même, par la hiérarchie implicite que l'on a glissée dans les échelles graduées proposées par les enquêteurs ?

Quoiqu'il en soit, une notion d'appréciation globale, quelle soit verbale ou écrite, oui-non, est certainement insuffisante pour déterminer d'assez près (c'est-à-dire d'une façon réelle) le jugement porté par les interviewés, les enquêtés. Elle réduit toute réponse à une sorte d'alternative assez sommaire (préférence, hostilité, attraction, répulsion) qui met en cause beaucoup plus une idée de popularité au sens banal du terme qu'elle n'exprime des choix aux corrélations nettement déterminées.

De plus il convient de ne pas oublier que de tels choix sont donnés par les intéressés sur le mode de leurs représentations et non sur celui de leurs conduites effectives (1).

Ainsi les sociologues se satisfont-ils d'une "vérité" d'ensemble qui peut très bien ignorer la vérité singulière ou même la trahir en ne la traduisant que dans sa seule dimension quantifiée. Une telle interprétation est considérée comme suffisante par leurs auteurs qui établissent ensuite leur système et y ramènent l'analyse des écarts individuels par rapport à la norme commune et conforme.

(1) (On retrouve là le corollaire de cette même affirmation relevée chez les psychologues d'entreprise, des corrélations entre la "prédictivité" des tests et les succès professionnels effectifs).

"La réduction trop absolue de la psychologie individuelle et génétique à son contexte social" appelait ainsi tout naturellement l'hypothèse d'une sorte de continuum social où les chercheurs pourraient à leur gré relever les fréquences, les uniformités, les catégories sans plus craindre les incertitudes d'une pensée qui se trouverait aveuglée par la signification du nombre. Mais c'est là se donner à soi-même l'hypothèse de son propre jeu ; il suffit dès lors de faire d'un prétendu "moi social" une unité de mesure pour arriver à mettre en doute jusqu'à l'existence d'une réalité personnelle plus éclairante.

"La vie sociale, écrit Moréno, a tendance à attribuer un rôle défini à chaque personne de telle sorte que ce rôle l'emporte sur tout autre et accapare son activité.

"Les aspects saisissables de ce qu'on appelle le "moi" apparaissent dans les rôles où il opère. Le rôle apparaît avant même que se dégage le moi. Ce ne sont pas les rôles qui émergent du moi, mais le moi qui peut émerger des rôles (1)."

Pour Moreno la personnalité s'exprime ainsi en terme de "rôle", le rôle étant "l'unité de comportement". Personnalité = totalité des rôles qu'un individu peut être amené à jouer lors de ses contacts privés et sociaux.

Une telle axiomatique conduit inévitablement à privilégier les groupes sociaux dans lesquels se manifestent les rôles et à reporter sur les groupes en tant que tels la plupart des manifestations classiquement attachées à la

(1) Moreno. Fondements de la sociométrie.

personne individuelle. Les séminaires de formation offrent de multiples exemples de ces séances d'évaluation du groupe par lui-même en tant que tel, eu regard à sa plus ou moins grande homogénéité de groupe. Il y a ainsi une conscience du groupe (et non comme on l'entendait communément conscience de groupe) où l'accent est mis beaucoup plus sur la participation à la procédure du groupe en tant que telle que sur le contenu de l'apport individuel (1).

Il faut aussi relever les extrapolations sur le plan de la psychologie du groupe de concepts et de techniques empruntés à la psychanalyse. C'est ainsi que les principes de la non-directivité rogorienne utilisés dans les relations du psychiatre et de son patient sont maintenant devenus monnaie courante dans la terminologie ayant trait aux rapports du psycho-sociologue formateur d'entreprise et des groupes de travail qui lui sont confiés, l'animateur jouant le rôle d'un miroir qui renvoie au groupe sa propre image.

Ainsi par cette prise de conscience, le groupe en tant que tel pourrait tout comme l'individu au cours d'une cure psychanalytique, être amené à se restructurer sur de nouvelles bases car l'on part du principe que le mode de dé-

(1) Et qui tend par là même à réduire la valeur de toute critique marginale - de l'individu en retrait, de même que dans l'idéal démocratique la majorité fait la vérité.

déconditionnement, ^{le} processus de "décristallisation", est le même pour les groupes que pour les individus. Il en est ainsi par exemple dans la théorie de la résolution des conflits par le moyen de socio-drames.

"Le socio-drame de Moreno se distingue du psychodrame (utilisé en psychanalyse) en ce qu'il s'adresse essentiellement à un groupe, c'est-à-dire un ensemble de personnes en inter-relations mutuelles et qu'il se propose une "catharsis" collective et non "individuelle" (Pieron- Vocabulaire de psychologie.

Comme pour les personnes, il y aurait ainsi des "résistances" qu'il faudrait vaincre, des phénomènes de "régressivité", de "projection", d' "identification", "d'abréaction", de "transfert", etc...

Comme les individus soumis à la cure, le groupe en tant que tel passerait par des phases d'incertitude, voire même d'anxiété (le psycho-sociologue serait un "provocateur émotionnel"), comme cela se produit, par exemple, dans les groupes de diagnostic, etc... (1)

(1) Le groupe de diagnostic (est encore désigné sous le nom de "groupe de Bethel", ou de "T. groupe") occupe une place à part parmi les moyens visant à susciter des réformations d'attitudes au sein des groupes réels.

Le groupe de diagnostic est, quant à lui, un groupe sans passé et sans avenir. Sa composition est hétérogène et bien qu'il puisse être livré à lui-même pendant plusieurs jours, aucun contenu n'est fixé pour les discussions : il n'y a pas de procédure établie (sinon le cadre général de la participation : heures des séances, règle du tutoiement entre les personnes qui ne se connaissent pas, "restitution" au groupe de tout ce qui peut se dire sur le groupe en dehors des heures de réunion, etc...)

L'animateur de ce groupe a un rôle particulier : il ne dirige pas, n'intervient que d'une façon neutre et détachée, à la demande du groupe. Cette "carence" de l'animateur a un aspect frustrateur pour le groupe, mais elle permet par là-même, selon les promoteurs de cette expérience, d'activer constamment les phénomènes de groupe, et de les rendre sensibles à ses membres.

On ne peut plus guère s'étonner de la richesse de toutes ces trouvailles et des techniques très lucratives qui leur sont associées lorsqu'on sait qu'il a suffi de transposer la plupart d'entre elles purement et simplement de la langue médicale ou psychanalytique dans le domaine de la psycho-sociologie industrielle. Et on ne saurait dire pour autant, que ce faisant, cette dernière ait fourni un effort bien original pour présenter sous des étiquettes de haute spécialisation une masse de données hétéroclites et de définitions traînant dans tous les manuels élémentaires.

o
o o

Les applications de la psycho-sociologie industrielle, avec ses méthodes et ses techniques, revêtent-elles une signification idéologique quelconque - que celle-ci soit ou non perçue par ses promoteurs ou ses utilisateurs ?

Faut-il se dérober devant une telle question, la considérer comme dépassée et déclarer avec un psycho-sociologue français qui fait autorité "qu'il n'y a plus divorce entre l'activité scientifique et le domaine des valeurs, l'acte scientifique lui-même s'accomplit dans une démarche, dans une intervention qui est génératrice de valeur pour soi et pour les autres" (1).

Mais une telle affirmation ne va-t-elle pas à l'encontre de nos convictions occidentales et humanistes les plus ancrées, à savoir que toute science peut être utilisée à de bonnes comme à de mauvaises fins et que cette ambivalence même rend plus nécessaire encore un choix de valeurs à faire, a fortiori lorsqu'il s'agit d'une discipline comme la psycho-sociologie,

Nous pourrions craindre aujourd'hui que les psycho-sociologues d'entreprise ne soient devenus à ce point prisonniers de leurs techniques, prisonniers d'un pur instrumentalisme, qu'ils prétendent ignorer la portée et la signification lointaine de leurs actes.

(1) Arguments.

Or, comme l'écrit Gabriel Marcel "ce qu'il faut proscrire sans pitié c'est l'illusion d'après laquelle le mot liberté peut conserver une signification quelconque là où le sens des valeurs a lui-même disparu" (1).

Ce problème des valeurs, il se pose de façon permanente et subtile au niveau des moyens psycho-sociologiques, il se pose au niveau de la psycho-sociologie d'entreprise elle-même dans son ensemble.

C'est à l'homme qu'il appartient de se rendre clair à lui-même ce qu'il veut et ce qu'il cherche. La signification des actes n'est jamais donnée par l'outil seul.

C'est pourquoi un certain et prétendu neutralisme technique ne peut se situer que dans le domaine du monde matériel, mais nullement s'appliquer au monde des activités humaines, c'est-à-dire à l'ordre des choix.

La psycho-sociologie industrielle elle-même ne se détache pas d'un certain contexte politique, social et économique environnant.

Sans doute, s'il ne s'agit pas de demander au psycho-sociologue d'entreprise d'exprimer telle préférence pour telle forme de société capitaliste ou néo-capitaliste, collectiviste ou néo-collectiviste, il appartient au philosophe de s'interroger sur les significations profondes qu'impliquent les moyens utilisés par la psycho-sociologie et de voir

(1) Les hommes contre l'humain.

ce que ces derniers préfigurent dans une société comme la notre, soumise à de rapides changements.

En décidant de faire appel aux services d'un psychologue ou d'un psycho-sociologue industriel, un chef d'entreprise répond sans doute à un besoin de son entreprise, mais aussi à une certaine idée qu'il peut s'en faire ou qu'il se fait des relations humaines, des rapports de travail et on peut même dire dans ce cas que le chef d'entreprise est toujours de bonne foi quant à l'attente du résultat escompté, car cette bonne foi se situe au niveau des fins, quelles qu'elles soient (paternalisme, etc...)

La situation du psychologue ou du sociologue d'entreprise est bien différente car c'est à lui qu'il appartient de choisir les moyens les plus adéquats pour répondre aux buts indiqués par le chef d'entreprise. Et comme le psycho-sociologue ne peut remonter jusqu'aux principes qui mettraient en cause telle ou telle idéologie d'entreprise il prétendra pouvoir demeurer sur un plan rigoureusement "technique", n'apportant que les éléments d'une situation où il peut opérer sans danger, privilégiant dans son analyse les facteurs exclusivement "psychologiques" au détriment des facteurs économiques et moraux - c'est à dire du double aspect à la fois matériel et humain de la situation donnée. En conséquence de quoi, son activité peut n'apparaître souvent que comme un insidieux formalisme de diversion. Et le

risque est grand de voir le psycho-sociologue "s'adapter" lui-même à une entreprise plutôt que de mettre en cause certaines responsabilités qui ont pu lui apparaître. Sans doute diront certains défenseurs, convaincus de la psycho-sociologie industrielle, il ne peut s'agir là que de faux psychologues, de charlatans, etc...

Pourtant on peut lire dans un ouvrage qui fait autorité en matière de Relations Humaines, au sujet du diagnostic et de la résolution d'un conflit par exemple :

"Cela n'implique aucunement que les chefs aient tort et que leurs subordonnés aient raison. Si nous voulons remédier à une situation il faut que la question de justice n'intervienne pas. La justice est une question de légalité et de morale qui ne doit pas être confondue avec l'explication psychologique du comportement des personnes" (1).

Nous retrouvons donc bien ici cette même "absence" de signification psychologique des valeurs morales que nous avions précédemment relevée à propos de la psychologie d'entreprise.

S'agit-il d'une révolte contre l'autorité ?

Certains psycho-sociologues d'entreprise trouvent les analyses adéquates pour justifier, si besoin est, le statu-quo :

(1) Norman - R.F. MAIER - Principes des Relations Humaines. On voit assez combien une telle théorie est éloignée de la doctrine sociale de l'Eglise catholique telle qu'elle s'exprime, par exemple, à travers l'Encyclique "Mater et magistra".

"La négation de l'autorité, surtout lorsqu'elle revêt une forme passionnelle ou violente, traduit une dépendance à son égard. Elle est négation et destruction de soi-même en tant qu'être dépendant... Elle peut être une étape dans une évolution positive, à condition que la société prenne conscience de la dépendance objective, l'accepte et restaure ses liens avec l'autorité, etc..." (1).

Les psycho-sociologues s'exposent ainsi au reproche de ne viser en quelque sorte qu'à une internalisation, une interiorisation par les individus de leurs liens de dépendance objectifs résultant des modèles existant, sans aucune remise en question possible de ces mêmes modèles.

Si des conflits se présentent il ne peut s'agir dès lors ^{que}/de conflits purement "psychologiques". Les spécialistes feront ainsi en sorte que les perceptions s'ajustent, les distorsions se réduisent, les représentations respectives coïncident, etc...

Les marxistes ne peuvent manquer de voir là une tentative de "dépassement non-politique" de "l'aliénation" capitaliste et invoquent la situation de dépendance dans laquelle se trouvent les psycho-sociologues à l'égard du patronat et les actions de manipulation dans lesquelles ils s'exercent.

Selon H. Marcuse, "Le psycho-sociologue d'entreprise se transforme un malheur collectif (l'aliénation, la situation de classe...) en malheur privé (affectif et situé essentiellement au niveau des frustrations et des rapports interpersonnels)".

(1) Max Pagès in "Arguments".

Et cependant marxistes et promoteurs de la psychosociologie dans le cadre de l'entreprise capitaliste, sont beaucoup plus proches les uns des autres qu'on ne le croit au premier abord et que ne semblent les opposer, des "mouvements" d'Ecole issus pourtant de la même pensée dialectique.

"La dynamique de groupe, ainsi que le remarque "un psycho-sociologue néo-marxiste, est une discipline "d'inspiration dialectique" (1).

Le surpasement des "prétendus" contraires, l'abolition des oppositions dans une même totalité n'est-ce pas, en effet, l'idéal que les psycho-sociologues offrent à la bonne volonté des chefs d'entreprise confiants ?

La psycho-sociologie ne serait-elle pas alors devenue ce cheval de Troie de l'entreprise capitaliste où les formes insidieuses de l'esprit critique auraient adopté la pause opportune du conformisme ? Et n'est-ce pas vers une forme nouvelle de société que pourrait tendre l'idéologie de la dynamique de groupe dans un pseudo-idéal démocratique ?

"La distinction exécutants-dirigeants, écrit encore un marxiste, adepte des théories de Lewin, ne peut "s'abolir que dans l'hypothèse où le modèle de direction est un modèle de non direction (de non directivité) au sens strict du terme.

- c'est-à-dire au delà des formes encore autoritaires que prend la dictature socialiste et dans le cadre de la société

(1) J. Gabel in "Arguments" n° 25-26 qui évoque, au sujet de la dynamique de groupe, le "micro-marxisme".

communiste réalisée après le dépérissement de l'Etat.

"En ce sens, la psycho-sociologie (plus exactement "les progrès de la psycho-sociologie) est un instrument "nécessaire, quasi sine qua non de la construction du "socialisme" (1).

Et d'un autre psych-sociologue :

"La psycho-sociologie contribuerait ainsi aux "visées du mouvement socialiste".

C'est pourquoi, comme il est encore dit non sans quelque cynisme,

"la psychosociologie, concession désarmante dans "le cadre du capitalisme, sera la plus puissante et "la moins concessive des armes pour une société qui "voudra gérer collectivement son destin" (1).

Est-il donc possible de prétendre encore, comme le font certains psycho-sociologues, que la psycho-sociologie, ni comme recherche scientifique, ni comme technique, ne recouvre une idéologie ?

Cela vient de ce que ces spécialistes ne veulent pas voir ou ne veulent pas reconnaître quelle est déjà une idéologie - non dans ses pétitions de principe ou ses déclarations ambitieuses, mais en elle-même, au niveau de ses propres moyens, dans l'application qui en est faite à l'homme.

Par cette réduction inlassable qu'elle opère de l'individuel au social fictif (questionnaires, petits groupes, etc...) et du social réel (économie, etc...) au purement

(1) J.C. Filloux in "Arguments" n° 25-26.

psychologique.

Ce même purement psychologique, aujourd'hui "cause" de "l'inadaptation", et qui dans un monde soviétique serait encore considéré comme un résidu et une survivance de "l'aliénation".



La parenté de ces théories c'est leur commune exclusion de toute psychologie génétique. Que cette exclusion corresponde à un postulat bien établi chez les marxistes, la chose est conséquente. Il n'en est pas de même chez ceux qui prétendent sauvegarder les valeurs traditionnelles de l'humanisme en faisant de la relation du groupe le modèle de toute représentation sociale.

Sans doute des psychologues non "engagés" et politiquement "orthodoxes" invoqueraient-ils que les buts de la psychologie topologique lewinienne et la "philosophie" de la dynamique de groupe tendent au contraire à faciliter les relations interindividuelles, à multiplier les échanges, à ouvrir les modes de communication démocratiques. Mais c'est là presque un aveu; car, qu'est-ce que la démocratie, sinon encore et essentiellement un moyen, une simple procédure - à moins de tomber dans le formalisme des mots et de s'y complaire ? Que le "champ social" de Lewin soit tiré d'un modèle démocratique, que les points "psychosociaux" y soient aussi parfaitement homogènes que les points de l'espace mécanique auquel ils sont empruntés, cela, par soi seul, justifie-t-il la démocratie considérée ?

On demandera encore quel est le sens d'une telle démocratie et comment se présente en celle-ci le contenu concret des relations humaines ou comment encore sont préservés le privilège et le royaume de la personne. Aujourd'hui

l'obsession du nombre conduit des collectivistes impénitents à nous assurer au coeur même des programmations rigoureuses de l'avenir certains "lopins individualistes" accablés de "tolérances statistiques".

Seul l'humanisme - et non la démocratie - est à lui-même sa propre justification peut-être parce qu'il fonde ses valeurs dans une source transcendante à tous les modes d'organisation sociale, et par cela même que ces valeurs touchent les hommes pour eux-mêmes et qu'elles n'intéressent qu'eux.

Et si la prééminence individuelle est très souvent de dans les procédures démocratiques c'est justement parce qu'on n'admet pas que l'individu soit lui-même porteur de valeurs susceptibles de s'imposer aux autres - valeurs d'exemple ou de rayonnement - que la valeur soit donnée, mais qu'elle est comme le croient les marxistes se faisant. "L'expérience des coupes de diagnostic nous enseigne que la vérité du groupe se saurait résulter que d'une élaboration collective" (1).

Nous retrouvons donc bien jusque sur le plan de la pratique tous les traits de l'idéologie matérialiste (des marxistes) ou cette absence (apparente) d'idéologie dans le pur technicisme des technocrates qui marque si profondément notre temps.

1) Arguments

Et l'on pourrait voir aussi sur d'autres plans à quel point une telle idéologie demeure profondément bourgeoise dans son essence par l'importance qu'elle attache à la part matérielle dans l'égalité démocratique. Ce qui faisait dire à Nietzsche que ce qui le choquait le plus dans la société était beaucoup moins l'injustice régnant parmi les hommes que leur prétention à se croire égaux.

Mais telles sont les valeurs singulières de la personne que celle-ci ne peut espérer les retrouver dans l'exclusive "vérité" du groupe, ni imposer au groupe les siennes propres sans risquer de porter atteinte à cette liberté du contact, à cette grâce de la rencontre, à cette communion des efforts qui fait seule la douceur et la beauté de la vie sociale.

C'est aussi peut-être que l'individu a d'autres exigences que celles du "groupe". Exigence de solitude, de recueillement - tournée vers une autre face des choses que la face matérielle - tout particulièrement en cette époque où l'homme qui a perdu le sens du loisir a aussi égaré la signification du travail et de son antique vertu religieuse.

Et il n'est pas fortuit de constater que les "groupes fictifs" élaborés par les psycho-sociologues recherchent la voie d'une rehumanisation et d'un ressourcement au moment même où les groupes réels tentent de se couvrir de leur propre manque par une sorte de contrainte à

l'égard des individus d'autant plus forte qu'elle est privée de tout autre signification plus profonde.

Mais que le groupe ramène à lui pour le sanctionner tout ce qui s'écarte de lui et bien souvent le transcende n'a rien qui doive nous étonner. Car le groupe recherche la sécurité et ce qui trouble cette sécurité est d'abord suspect. C'est sans doute là une des causes de ce conformisme de la vie moderne de plus en plus matérialisée et confortable qui ne serait peut être sur le plan collectif qu'une expression extrême de ces mécanismes de défense déjà rencontrés au niveau du moi.

Mais l'individu échappe à toute tentative de rationalisation tout autant qu'à une forme de compréhension qui ne serait que purement sociale ou professionnelle.

"L'individualité est une exigence sociale qui baisse de tension dans la réunion de certains groupes" (1) a écrit le Professeur Harnard, en constatant la dévalorisation de l'exigence personnelle à travers les modes régressifs du participationnisme collectif.

On le voit bien aujourd'hui alors que des formes de vie socialisée de plus en plus développées n'ont pas réussi à remplir le vide spirituel ressenti par les hommes de notre temps, dont la plupart ont cessé d'être conscients.

(1) Psychanalyse du lien interhumain. Presses Universitaires

Et cela n'est pas sans ajouter au malaise et au drame ; car il existe une solitude collective plus terrible que la solitude du face à soi, au sens même où l'entendait "Pascal" à travers les "divertissements" subtils et envahissants de l'économie moderne. Malgré nos progrès matériels et nos "intégrations" sociales de plus en plus poussées, il nous faut reconnaître que "la relation duelle ou binaire demeure la plus profonde et la plus primitive de toutes les relations humaines". Nous pouvons ajouter qu'elle soit tournée vers autrui ou vers Dieu.

°
° °

L'exemplaire numérisé est constitué d'un volume agrafé ; format: 20,5 x 26,5 cm ; 99 pages (3 non paginées + 96).