



## Pierre Janet et la "psychologie industrielle"

Frédéric Carbonel

► **To cite this version:**

Frédéric Carbonel. Pierre Janet et la "psychologie industrielle". Journées Pierre Janet, juin 2008., Jun 2008, Paris, France. pp.1-15, 2008. <halshs-00511499>

**HAL Id: halshs-00511499**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00511499>**

Submitted on 25 Aug 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Pierre Janet et la « psychologie industrielle »

(communication donnée à l'Institut Pierre Janet, juin 2008).

### Introduction :

Pour cet exposé nous nous sommes inspirés de la communication de Pierre Janet au premier cycle de psychologie industrielle de la Cégos (la Compagnie Générale d'étude de l'Organisation Scientifique) un des premiers bureaux français consacré au perfectionnement des méthodes entrepreneuriales et des sociétés. L'objectif premier de la Cégos était le perfectionnement des méthodes et des hommes dans les entreprises. Alors que la France est occupée par l'Allemagne nazie, Pierre Janet fut chargé de conférences dans le cadre de cycles d'études sur la psychologie industrielle les 5 et 6 décembre 1943. La Commission d'étude générale à l'Organisation scientifique avait été créée par Jean Milhaud (1898-1991) le fils de Gaston Milhaud (1858-1918), l'ami de Pierre Janet à l'Ecole Normale Supérieure et au Lycée du Havre, agrégé de Mathématiques, créateur à la Sorbonne de la première chaire de philosophie des sciences en mars 1909<sup>1</sup>.

Jean Milhaud, le fils de Gaston Milhaud, est né le 10 avril 1898 à Montpellier où il resta jusqu'à la venue sur Paris de son père pour la création de la chaire « d'Histoire de la philosophie dans ses rapports avec les sciences » à la Sorbonne en 1909. Jean Milhaud avait été reçu à l'Ecole Polytechnique en 1917. Après plusieurs passages dans diverses entreprises industrielles et commerciales, il lui avait été confié des missions importantes notamment pour le Bureau International du Travail et le Ministère des affaires étrangères français<sup>2</sup>. Sa formation le conduisit alors à jouer un rôle de plus en plus important dans le mouvement français pour l'Organisation Scientifique du Travail et à créer la CEGOST (Commission générale d'Organisation Scientifique du Travail) en 1926 puis par la même occasion la Cégos cette même année. Après la Seconde Guerre Mondiale Jean Milhaud fut l'instigateur de l'ITAP (l'Institut Technique des Administrations Publiques), dont il deviendra le président-fondateur. L'I.T.A.P. eût un rôle très important de rationalisation pour les administrations et les fonctionnaires à l'époque du plan Marshall après la seconde guerre mondiale<sup>3</sup>. Ce fut Jean Milhaud qui introduisit Pierre Janet au sein des conseillers et des animateurs du Cégos en 1943. Il avait pour lui, en mémoire de son père, une extrême sympathie<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Sur Gaston Milhaud et ses relations avec Pierre Janet nous renvoyons à l'article de Fedi (L.), « L'épistémologie de Pierre Janet et le conventionnalisme » dans *JanetianStudies*, Actes des conférences du 27 mai 2006, n° spécial n°1, p.1-6. ainsi qu'au colloque « Sciences et philosophie : Gaston Milhaud (1858-1918) ou l'interdisciplinarité » colloque des 15-17 mars 2007 de l'Université Paul Valéry Montpellier III, (Dir. A. Brenner et A. Petit). Voir aussi Janet (P.), Notice nécrologique de Gaston Milhaud, *Annuaire de l'Ecole Normale Supérieure*, Paris, 1919, p.56-60. et « Un mathématicien philosophe : Gaston Milhaud (1858-1918) » dans *Le Dit* de l'Université Paul Valéry Montpellier III, n°87, juin 2005, p.3-4.

<sup>2</sup> L'entre deux guerres voit l'essor de deux grandes organisations internationales : la Société des Nations (issue d'un article du Traité de Versailles et le Bureau International du Travail fondé sous l'impulsion de Léon Bourgeois).

<sup>3</sup> Sur la Cégos et l'I.T.A.P. voir Fridenson (P.), « Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France : le rôle de Jean Milhaud (1898-1991) dans le CEGOS et l'ITAP » dans *Entreprises et Histoire*, n°25, 2000, p.125-126. Siwek-pouydesseau, « L'Institut des administrations publiques, entrepreneur militant de la productivité administrative (1947-1968) » dans *Revue Française d'administration publique*, ENA, n°120, 2006/4, p.711-719. En 1948 le plan Marshall est instauré parallèlement au Commissariat général à la productivité et à l'Association Française pour l'accroissement de la productivité.

<sup>4</sup> Voir Janet (P.), « Perspectives d'application de la psychologie à l'industrie » dans *Premier Cycle de Psychologie Industrielle*, Fascicule Psychologie du travail, CEGOS, 5-6 décembre 1943, p.3-8. et Milhaud (J.), « Pierre Janet penseur et chef d'école » dans *Hommes et techniques*, mars 1947, p.9-10. (Nous remercions Rémy Guérinel de nous avoir fait connaître cet article). Voir aussi Huguet (J.-M.), « La formation des chefs : des périodes qui font histoires » dans *Actualité de la formation permanente*, n°189, janvier-février 2004, p.108-111.

Entre les deux guerres mondiales la « psychologie du travail » et la « rationalisation », doctrines d'ingénieurs soutenues par des patrons, furent pendant longtemps critiquées par une partie des représentants du mouvement ouvrier. En effet ce derniers y voyaient une méthode injuste de sélection du personnel en fonction des intérêts de patronat ainsi qu'un nouveau champs technique de manipulation des conscience liés aux nouvelles sciences humaines (les relations humaines, l'ergonomie, la psychosociologie...). Or le patronat français, dès les années 1920-1930, s'était évertué d'introduire les nouvelles méthodes d'organisation du travail liées au contexte de crises économiques mais aussi au début du mouvement de concentration industrielle ainsi qu'à la meilleure connaissance des grandes entreprises françaises. Ces réformes étaient jugées nécessaires par les administrateurs et les technocrates français, comme nous le verrons, pour la réorganisation économique depuis les crises politiques, industrielles et commerciales des années 20 et 30. L'idée de nouvelles organisations professionnelles devenait alors un thème majeur en lien avec la division du travail, l'introduction du calcul et de la statistique comme aide à la décision, le machinisme, la surveillance et l'encadrement.

Nous verrons dans un premier temps que le développement de la Cégos a permis dans les années 20-30 une meilleure diffusion des techniques de la « psychologie industrielle » et du management en France. Nous tenterons d'expliquer aussi quel en fut le contexte et les raisons. Dans un second temps nous verrons quelle était la situation de la Cégos juste avant et pendant la seconde guerre mondiale en lien avec l'intervention de Pierre Janet.

---

I-Le développement de la CEGOS (Compagnie d'étude générale de l'organisation scientifique) et de la psychologie industrielle ou management en France.

A-Le contexte lointain et les origines de la Cégos: l'opposition entre les méthodes du Taylorisme et celles de la « Psychologie appliquée » concernant la « psychologie industrielle ».

1-Les institutions françaises de la « psychologie appliquée » liées la « psychologie industrielle » et à la « physiologie du travail ».

a-L' « Institut de Psychologie » et la « machine humaine ».

En juillet 1920 un décret permit aux universités de créer des « Instituts d'Université ». Henri Piéron (1881-1964)<sup>5</sup>, appuyé par Henri Delacroix et Georges Dumas, tous deux professeurs de psychologie à la Faculté des Lettres fondait l' « Institut de Psychologie » en 1920, le premier institut d'université français. Le secrétaire en était Ignace Meyerson dont les locaux étaient situés dans le laboratoire de psychologie physiologique de la Sorbonne dirigé par Piéron. Le Conseil de direction était composé de diverses personnalités (Henri Piéron, directeur du laboratoire de psychologie de la Sorbonne, Henri Delacroix et Georges Dumas, professeurs à la Sorbonne, Etienne Rabaud, professeur de biologie à la Faculté des Sciences et Pierre Janet, professeur au collège de France). La psychologie se développait ainsi à la marge de l'Université et de la Faculté de médecine.

L'Institut était alors divisé en trois sections : la « psychologie générale » (avec les cours d'Henri Delacroix plus les cours de psychologie physiologique de Piéron et de psychologie pathologique de Janet au Collège de France ; la « psychologie pédagogique » avec les cours de Théodore Simon et Henri Wallon ; enfin la « psychologie appliquée » qui visaient aux applications sociales de la psychologie notamment pour le travail, l'industrie, l'orientation et la sélection professionnelle.

La section de « psychologie appliquée » se développera en 1921-1922 sous l'impulsion de Piéron et du psychotechnicien Jean-Maurice Lahy, sur lequel nous reviendrons, alors que des subventions pour financer la filière avaient été demandées à l'Enseignement technique, au Ministère du Travail, au Conseil municipal de Paris, au comité des Forges et aux grandes Compagnies entrepreneuriales<sup>6</sup>. Ainsi, les cours de la section de « psychologie appliquée » abordaient les méthodes des tests, la physiologie et les statistiques, la détermination des aptitudes, les gestes professionnels et les signes de la fatigue<sup>7</sup>. En 1940 la

---

<sup>5</sup> Henri Piéron est titulaire de la chaire de physiologie des sensations au Collège de France. En 1926 son laboratoire est rattaché au laboratoire de l'E.P.H.E.. En 1940, il dirige à Paris le laboratoire de biométrie humaine.

<sup>6</sup> Elle concernera environ 280 étudiants sur les 1200 élèves qui fréquenteront l'Institut entre 1920 et 1940, ceux destinés à la « psychologie industrielle » ou d'orientation professionnelle. Voir Le Bianic (Th.), « Naissance et développement du paradigme positiviste en psychologie du travail : 1920-1950 » dans « *Les ingénieurs des âmes* ». *Savoirs académiques, professionnalisation et pratiques des psychologues du travail de l'entre deux guerres à nos jours*, thèse de doctorat en sociologie, Université de Marseille, 2005, p.123-194. et du même « Pratiques et identités professionnelles des psychologues du travail en France de l'entre deux guerres à nos jours. Une perspective socio-historique » dans *Bulletin de psychologie*, t.60, vol.1, n°487, 2007, p.71-81.

<sup>7</sup> Voir Nicolas (S.), « L'Institut de psychologie de Paris (1920) et les premiers enseignements de la psychophysiologie des sensations » dans *Histoire de la psychologie française. Naissance d'une nouvelle science*, Paris, Dunod, 2002, p.201-206.

section de « psychologie appliquée » deviendra un laboratoire de l'E.P.H.E. dans le cadre du service libre de prophylaxie mentale à l'Hôpital Henri Rousselle de Paris.

Depuis 1924 une partie des étudiants suivait aussi une formation pratique au laboratoire de la Société des transports en commun de la région parisienne, future RATP, (où un laboratoire de psychotechnie avait été créé en 1921) fondée par Jean.-Maurice Lahy (1872-1943), alors directeur du laboratoire de l'EPHE de « psychologie appliquée » définitivement créé en 1927. La sélection industrialisée des conducteurs y fut par exemple organisée avec des tests psychotechniques de sélection. Lahy avait bien connu Pierre Janet au IV<sup>e</sup> Congrès International de Psychologie tenu à Paris en 1900. Il était devenu son collègue à la section de Psychologie appliquée de l'Institut de Psychologie. Entre les deux guerres Lahy, membre de la ligue d'hygiène mentale créée en 1920, s'était spécialisé dans les services d'orientation professionnelle qui deviendront le Centre de Biotypologie de la Seine le 1<sup>er</sup> janvier 1934 à l'Hôpital Henri Rousselle (dans les services originels de prophylaxie mentale animés par le docteur Toulouse).

En 1926 un diplôme d'expert-psychotechnicien avait aussi été organisé dans le cadre de l'Institut de psychologie. La psychotechnique intéressait alors davantage le secteur « médico-social » et les enseignants. La grande industrie française lui préfèrerait surtout les méthodes du Taylorisme vigoureusement critiquées par les psychotechniciens français depuis son institutionnalisation, nous y reviendrons. La psychotechnique française diffusait essentiellement les tests d'aptitudes psychophysiologiques mis au point par Lahy sur l'attention, la suggestibilité motrice, les tests manuels par exemple. Mais ils n'intéressaient que partiellement l'administration française. Néanmoins l'INOP (Institut National de l'Orientation Professionnelle) fut créé en 1928 en lien avec la direction de l'Enseignement technique. Les tests d'aptitude finiront aussi par être utilisés par le centre scientifique de la main-d'œuvre (attaché au ministère du travail en 1937) et quelques entreprises privées (comme Renault, Citroën et Peugeot en 1928) ainsi que quelques activités du commerce et des services (comme les Galeries Lafayette en 1934, Hachette en 1935) mais avec des tests plus standardisés<sup>8</sup>.

#### b-Le développement des trois institutions des sciences de l'homme au travail (l'Institut de Psychologie, l'INOP et la chaire au CNAM)<sup>9</sup>.

Le métier d'« ingénieur des âmes » ou d'« ingénieur conseil » se développait en France depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle dans la continuité des courants de pensée préconisant le développement d'une « science de l'organisation » capable de rationaliser les structures sociales de l'économie. Dans ce cadre la « psychologie appliquée » s'est développée de manière relativement éclatée dans le champ universitaire français. Outre l'« Institut de Psychologie » (fondé en 1920), dont nous venons de parler, l'INOP (Institut National d'Orientation Professionnelle, établissement autonome de droit privé entre 1928 et 1938 puis rattaché au CNAM en 1940), cité précédemment, fut promu par Henri Piéron, Henri Laugier,

---

<sup>8</sup> Sur la « Psychotechnique » voir Nicolas (S.), « La psychotechnique et la psychologie du travail » dans Op. Cit. Paris, Dunod, 2002, p.243-250. Wojciechowski (J.-B.), *Hygiène mentale et Hygiène sociale: contribution à l'histoire de l'hygiénisme*, t.2, Paris, L'Harmattan, 1997, p.112-115. et Turbiaux (M.), « Contribution à l'histoire de la psychologie du travail en France » dans *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire* (Dir. Y. Clot), Octaves Ed., Toulouse, 1996, p.31-69. Pour une critique voir aussi Friedmann (G.), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946, p.41.

<sup>9</sup> Pour le contexte national voir Caroy (J.), Kaïl (M.), Petard (J.-P.), *La psychologie et ses frontières du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Actes des journées d'études organisées par le Groupe d'études pluridisciplinaire d'histoire de la psychologie, Paris, Roméo, 431p.

Henri Wallon et Lahy. Il assurait aux conseillers d'orientation une formation complète et deviendra l'INETOP en 1942. Enfin une chaire de Physiologie du travail du Conservatoire des Arts et Métiers fut également créée en 1928 pour Henri Laugier (1888-1973), alors fervent adepte de la « biotypologie » et de la « biocratie »<sup>10</sup>. Ces trois institutions formeront la majorité des psychologues du travail entre les deux guerres.

## 2-Les origines de la « psychologie appliquée » à l'industrie.

### a-le problème de l'orientation professionnelle :

L'idée de sélectionner les travailleurs selon des critères physiologiques et psychologiques grâce à des tests était apparue au début du XX<sup>e</sup> siècle (sur le modèle des tests Binet-Simon pour les enfants). Il s'agissait d'abord de tenter de résoudre par des voies scientifiques les problèmes de la question sociale et du marché du travail. Ces principales finalités avaient été particulièrement bien expliquées par l'allemand Hugo Münsterberg travaillant à cette époque pour les Etats-Unis dans *Psychology and Industrial Efficiency* « il s'agit de mettre systématiquement l'expérimentation au service du commerce et de l'Industrie » écrivait-il<sup>11</sup>. Or en France la question de la « psychologie industrielle » et de la « psychologie appliquée » était davantage subordonnée de par la structure du capitalisme français aux problèmes des relations entre le capital et le travail afin de départager ses conflits. Ainsi Pierre Naville (1904-1993), qui avait obtenu son diplôme de conseiller d'orientation professionnel, justement en 1943, considérait que les structures économiques et sociales déterminaient largement l'orientation des individus et leurs aptitudes donc leur psychologie. Pour cette raison Pierre Naville critiquait vigoureusement les notions d'aptitude qui s'opposaient trop souvent chez les psychotechniciens français à la connaissance et à l'étude des milieux sociologiques<sup>12</sup>.

### b-la crise du commandement et des cadres.

Liée à la crise intellectuelle et morale que traversait la France depuis les années 30 la crise du commandement et des cadres s'était renforcée et avait atteint son apogée avec les événements sociaux de 1936. L'appel à la restauration d'un ordre moral se combinait alors, pour de nombreux administrateurs et technocrates, avec le développement des nouvelles sciences de l'homme afin qu'elles puissent trouver des solutions à la crise. Ainsi, les spécialistes de l'O.S.T. en France assignaient aux nouvelles sciences humaines une mission essentielle. Cependant, il s'agissait surtout dans un premier temps de favoriser l'intériorisation des contraintes et des objectifs patronaux<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup>Voir Le Bianic (Th.), « Le Conservatoire des Arts et Métiers et la « machine humaine ». Naissance et développement des sciences de l'homme au travail au CNAM (1910-1990) » dans *Revue d'histoire des Sciences Humaines*, 2004/2, n°11, p.185-214. La chaire d'Henri Laugier au CNAM rassemblait celles « d'hygiène et de physiologie du travail » et « d'organisation scientifique du travail ». Elle fut créée sous la houlette du ministre de l'Instruction Publique Edouard Herriot dans un objectif avoué de « biométrie humaine ».

<sup>11</sup> Cité dans Le Bianic (Th.), Op. Cit., 2005, p.125.

<sup>12</sup>Voir Reuchlin (M.), « Naissance de la psychologie appliquée » dans *Traité de psychologie appliquée*, Paris, P.U.F., 1971, t.3, « L'utilisation des aptitudes », p.11-52 et Naville (P.), *Théorie de l'orientation professionnelle*, Paris, 1945 (Rééd.1972), 291p.

<sup>13</sup> Voir Girard (B.), *Histoire des théories du management de 1800 à 1940*, Format PDF, 2006, 152p. ; Henry (O.), « De la sociologie comme technologie sociale. La contribution de Jean Coutrot, 1895-1941 » dans *Morales*

### c-la question sociale et la « fatigue ouvrière<sup>14</sup> »

Au sein du mouvement ouvrier des réticences avaient toujours existé concernant l'orientation professionnelle et les notions d'aptitude au travail<sup>15</sup>. Ainsi, dans l'entre deux guerres la CGT avait adoptée des positions très prudentes par rapport à l'usage des tests psychotechniques. Elle craignait notamment l'instrumentalisation patronale des services d'orientation. Par exemple, une enquête de 1927 montrait que les ouvriers français se méfiaient des examens d'aptitudes et de la sélection professionnelle<sup>16</sup>. De même l'orientation professionnelle obligatoire concomitante de la scolarité obligatoire était toujours perçue de façon relativement négative par de nombreux ouvriers et employés au début des années 30 (malgré son acceptation par la C.G.T en 1931).

Pourtant les problèmes de l'articulation entre individu et société n'étaient pas absent de la réflexion de l'école de psychotechnie française comme en témoigne le parcours individuel de Jean-Maurice Lahy, le père de la « psychologie du travail française », psychotechnicien marxiste, secrétaire de l'Association Internationale de Psychotechnique, membre du Parti Communiste Français et du Grand Orient de France<sup>17</sup>. En effet, les premières recherches de Lahy, devenu collègue de Pierre Janet à l'Institut de Psychologie, exposaient la fatigue musculaire des ouvriers et des commis des postes. Lahy avait poursuivi ses recherches sur les causes psychologiques des accidents du travail. Or toutes ces archives seront confisquées par les soviétiques en 1945 puis restituées en 2001<sup>18</sup>.

### 3-L'opposition entre la « psychologie industrielle » américaine et la « psychologie appliquée » française.

---

*et Sciences des mœurs*, n°153, 2004/3, p.48-64. et Denord (F.), Henry (O.), « La modernisation avant la lettre : le patronat français et la rationalisation (1925-1940) » dans *Sociétés contemporaines*, Presses de Science-Po, n°68, 2007/4, p.83-104.

<sup>14</sup> Pour le contexte voir Vatin (F.), « L'École française de psychotechnique 1900-1940 » et Huteau (M.), « L'École française de psychotechnique 1900-1940 » dans *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire* (Dir. Y. Clot), Octaves Ed., Toulouse, 1996, p.29-68. et p.71-88.

<sup>15</sup> Voir Martin (J.), « Pierre Naville miroir des impasses du mouvement d'orientation professionnelle (1941-1945) » dans *Revue européenne d'Histoire Sociale. Histoire et sociétés*, n°24, décembre 2007, p.40-49.

<sup>16</sup> Paul Devinat, *L'organisation scientifique du travail*, 1927 cité dans Martin (J.), Op. Cit. 2007, p.44.

<sup>17</sup> Lors d'une conférence à l'Institut de Psychiatrie et de Prophylaxie mentale en mai 1931, Jean-Maurice Lahy avait proposé une définition de l'intelligence mettant en avant l'existence de « facteurs sociaux ».

<sup>18</sup> Lahy était entré au Laboratoire d'Edouard Toulouse en 1902 (qu'il connaissait depuis son entrée au Grand Orient) puis avait travaillé au côté d'Henri Piéron et Nicolas Vaschide, un collaborateur de Binet. Il devient chef de travaux à l'E.P.H.E. en 1924 puis directeur du Laboratoire de psychologie appliquée de l'Institut de Psychologie en 1927 dans lequel il donne des cours en tant que collègue de Pierre Janet. L'Association Internationale de Psychotechnique est créée en 1920 par le psychologue suisse Edouard Claparède (1873-1940). Sa vocation, proche de la Société des Nations ou du Bureau International du Travail, se distingue nettement de la « psychologie industrielle » américaine aux visées plus utilitaristes de gestion du personnel. J.-M. Lahy en devient le secrétaire générale entre 1921 et 1943. Elle organisera 8 conférences internationales en Europe entre 1920 et 1934. Ses idées se diffusent alors surtout en Europe de l'Est à l'opposé des Etats-Unis. Il est aussi le co-fondateur de la revue de la « Science du Travail » en 1929 et co-directeur de la revue « Le Travail Humain » avec Henri Laugier en 1933. Il est nommé président de la Société de Psychologie en 1935. Sur Lahy voir Turbiaux (M.), « J.-M. Lahy (1872-1943), essai de bio-bibliographie » dans *Bulletin de psychologie*, n°362, 1982, p.669-685. Voir aussi sa notice dans le *Dictionnaire biographique du mouvement ouvrier français* (Dir. J. Maitron).

Nous l'avons vu le psychologue allemand Hugo Münsterberg (1863-1916) avait participé à l'institutionnalisation de la psychologie industrielle aux Etats-Unis entre 1900 et 1910 période où s'étaient diffusées les méthodes tayloriennes<sup>19</sup>. Dans ce contexte, la décomposition des tâches dans les entreprises avait entraîné des recherches sur les aptitudes aux différents postes de travail. Dans le même temps les découvertes de la psychologie différentielle avaient permis l'application massive des tests mentaux dans l'industrie américaine (sur la base des méthodes statistiques de Galton, de la psychologie structuraliste de Wundt et des recherches d'A. Binet). Ainsi, entre 1910 et 1915, des services de « sélection psychologique » s'étaient organisées largement dans les entreprises américaines (par exemple les tests de vendeurs dans *l'American Tobacco Company*, les tests pour les conducteurs de Tramways à Boston et à la *San Francisco and Portland Steamship Company*...).

De même, les nouvelles méthodes de la « psychologie industrielle » s'étaient développées aux Etats-Unis du management à la publicité en passant par le recrutement y compris au sein de l'armée américaine. Ainsi le *Committee for psychology*, alors dirigé par un élève de Münsterberg, avait organisé la sélection sur la base de tests de Q.I. de 1 millions 725000 soldats américains pendant la première guerre mondiale. Cet essor de la « psychologie industrielle » américaine s'était accompagné dès le départ d'une logique marchande bien à l'opposée de l'école de psychotechnie française davantage fondée sur un idéal hygiéniste, démocratique et républicain.

Cette opposition à l'organisation Taylorienne, basée sur des logiques marchandes et managériales, était très nette au sein de l'école de psychotechnie française depuis le début du siècle. Ainsi, les français étaient restés pour beaucoup marqués par l'idéal positiviste, hygiéniste et républicain aux influences marxistes et socialisantes. Ainsi Jean-Maurice Lahy mettaient en évidence dans ses travaux le « rythme imposé », « l'ennui », la « hâte » comme des facteurs déterminants la hausse des accidents du travail pour mieux critiquer le Taylorisme. Lahy critiquait aussi les notions d'« efficacité industrielle » qui s'accompagnait aux Etats-Unis par l'exclusion des moins aptes en fonction de l'augmentation des rendements et au profit du « darwinisme social ».

Or, le paradigme américain de la « psychologie industrielle » entre les deux guerres ne prit pas sa greffe en France pour deux raisons essentielles : premièrement, la structure du capitalisme français était constituée de moins grandes entreprises qu'aux Etats-Unis ; deuxièmement, les experts en hygiènes sociales et les psychotechniciens français qui étaient le plus souvent rattachés à l'administration lui étaient trop opposés.

En effet la « Psychologie appliquée » des français faisait une double critique du Taylorisme : une critique scientifique et une critique sociale. Chez Taylor la « science de la fatigue » était tout à fait absente. De même la sélection des travailleurs qu'il encourageait était sans méthode car non appuyée suffisamment sur des tests adéquats. A l'opposé les français proposaient deux axes scientifiques et sociaux pour la psychologie appliquée : premièrement l'étude du travail et de la fatigue sur la base de la psychologie expérimentale ; deuxièmement la mise en place systématique d'un outillage statistique pouvant déterminer les aptitudes individuelles. Les psychotechniciens français se considéraient surtout comme plus « humanistes » que les Tayloristes apparentés à des « cerveaux froids ». De plus, selon les français, le Taylorisme ne tenait pas compte des lois de régénération du corps humain sur

---

<sup>19</sup> Voir Billiard (I.), « Les conditions historiques et sociales d'apparition de la psychopathologie du travail en France (1920-1952) » dans *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire* (Dir. Y. Clot), Octaves Ed., Toulouse, 1996, p.69-84. et Le Biannic, « Conditions d'émergence de la psychologie industrielle aux Etats-Unis : le marché » dans *Op. Cit.*, 2005, p.130-150.



lesquels s'étaient spécialisés les psychotechniciens à la différence de la productivité maximum liée aux lois du marché déterminantes pour les américains<sup>20</sup>.

C'est pourquoi les études sur la fatigue nerveuse des ouvriers et employés montraient que l'organisation Taylorienne était trop centrée sur la « technique » au détriment des lois internes du moteur humain (les français avaient montrés par exemple que les accidents du travail étaient plus fréquents en fin de matinée et en fin de journée). En France la « psychologie du travail » s'était donc prioritairement consolidée dans les années 1930 puis les années 1960-70 en réaction au Taylorisme et au « scientific management ». Or ce n'était pas le cas de la Cégos.

## B-Le contexte immédiat de développement de la Cégos : les années 20-30, la défaite française de 1940 et le régime de Vichy.

### 1-Le premier aspect de ce contexte immédiat fut la transformation des techniques et du traitement de l'information soit l'apparition de nouveaux impératifs conditionnant la modernité<sup>21</sup>.

Plusieurs éléments témoignaient d'une prise de conscience profonde des élites technocratiques pour améliorer les connaissances et pour rationaliser la production car les changements techniques mettaient en avant les moteurs et les freins de la modernisation. Ainsi, l'une des explications du blocage français était la rareté relative des grandes entreprises, d'autres provenaient de sa faible croissance démographique, de la création tardive d'un système d'assurances sociales et de l'absence de modernisation de son institution statistique. Ainsi dès le début des années 1930 les milieux industriels et commerciaux français furent obligés de changer d'attitude à l'égard des mutations techniques et de l'organisation du travail. Dès lors, un Comité national de l'Organisation française (CNOF) fut créé en 1926 au sein de la Confédération patronale (Confédération Générale de la Production Française-CGPF) ainsi que la Commission Générale d'Organisation Scientifique du Travail (C.G.O.S.T) fondée par Jean Milhaud. La Cégos était fondée la même année par le même Jean Milhaud. En 1933 la C.G.O.S.T. avait pour secrétaire général Jean Milhaud<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> Voir Lahy (J.-M.), *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnelle*, Paris, Masson et Cie, 1916. Voir aussi Turbiaux (M.), « Le Taylorisme. La psychologie du travail contre l'O.S.T. » dans Op. Cit., 1996, p.55-59. et Vatin (F.), « Face au Taylorisme : l'échec de la psychologie appliquée » dans *Travail, Sciences et société, essais d'épistémologie et de sociologie du travail*, Bruxelles, Presses de l'Université de Bruxelles, 1999, p.65-85.

<sup>21</sup> Touchelay (B.), *De la mécanographie à l'informatique en France- années 1890- années 1960 : la formation d'une nébuleuse propice aux transformations technologiques de l'Etat*, IEHC, Helsinki 2006, session 80. *The Industrial Revolution and The Emergence of Contemporary Sciences and Technologies Policies*, Université de Paris XII Val de Marne, 25p.

<sup>22</sup> Entre 1926 et 1941, la Cégos apparaît comme une organisation annexe de la Confédération Générale de la production française (C.G.P.F.). Elle aide notamment les P.M.E. grâce à la pratique des « échanges d'expériences », méthodologie sur laquelle nous reviendrons, encouragés pour tous les salariés. En 1941 la Cégos s'amalgame au Centre d'Information interprofessionnel avec un statut juridique complexe mi-privé mi-public et une direction partagée par Jean Milhaud et Noël Pouderoux ainsi que plusieurs ingénieurs. Entre 1941 et 1948, la Cégos acquiert une plus grande autonomie et tentera de devenir un bureau d'organisation des méthodes de l'administration française favorisant les embauches d'ingénieurs, la multidisciplinarité et « l'acclimatation » en France des nouvelles techniques de management dans le domaine des sciences sociales et humaines. Les sections thématiques de la Cégos sont : en 1930 : l'organisation administrative (avec la mécanisation du travail de bureau) ; en 1931 : le prix de revient, les finances et la comptabilité ; en 1933 : la direction générale des administrations ; en 1934 : la direction du personnel, les hommes et les entreprises, en 1934 : les transports et les livraisons ; en 1938 : l'organisation commerciale ; la publicité et la propagande.

## 2-Le second aspect du contexte immédiat était la crise des années 1920 puis 30<sup>23</sup>.

A partir du mois de septembre 1931 la France avait subi rigoureusement la dépression économique partie des Etats-Unis en 1929. Mais à la différence du gigantisme de la crise américaine c'était une crise de langueur qui frappait l'économie française. La crise fut la plus forte entre 1931 et 1935 puis elle connut un nouvel accès à l'époque du Front Populaire pour se prolonger jusqu'en 1939 avant de déboucher sur le second conflit mondial. Cette crise française était aussi caractérisée par son style notamment la sclérose de l'agriculture, la crise de la production industrielle, le blocage de l'investissement et le déficit budgétaire. L'appareil productif français avait vieilli et les finances publiques en subissaient le contre-coup : les rentrées fiscales avaient baissé alors que les dépenses avaient augmenté. Un sentiment de désarroi progressait malgré la politique de déflation : les revenus avaient été en chute libre notamment celui des fonctionnaires ; le chômage avait touché de plein fouet le monde ouvrier (465000 chômeurs comptabilisés en 1936, en fait le double). Ainsi cette crise économique et sociale latente avait abouti au dés créditement et à une certaine paralysie du système politique français. Cette toile de fond avait posé les jalons de la recherche de voies nouvelles pour les élites notamment avec la naissance de la technocratie et d'un courant planiste et dirigiste pour lequel la compétence technique devait primer sur l'idéologie. C'était ce courant technocratique qui s'était diffusé au sein du Centre polytechnicien d'études économiques connu sous le nom d' « X-Crise », un groupe créé par le polytechnicien ancien mutilé de guerre Jean Coutrot (1895-1941<sup>24</sup>), un ami de Jean Milhaud. Coutrot avait préconisé une plus grande intervention de l'Etat sous la direction des techniciens de l'organisation sociale<sup>25</sup>. Inspiré par le « planisme », il défendait aussi la « collaboration de classes » (dont le corporatisme était une variante) à l'opposé des grèves et des mouvements sociaux. Ce courant technocratique avait mis en avant la complexité croissante des sociétés industrielles pour montrer que les sociétés modernes ne pouvaient être dirigées que par les plus compétents comme dans les entreprises performantes. Or cette doctrine reçut un réel écho sous le Régime de Vichy. Elle fut notamment relayée par de nombreuses élites françaises frappées par la défaite de 1940.

---

<sup>23</sup> Voir Berstein (S.), *La France des années 30*, Paris, A. Colin, 1988, 187p.

<sup>24</sup> Jean Coutrot avait créé en 1930 le Bureau d'ingénieurs conseils en rationalisation (B.I.C.R.A.) tandis qu'il enseignait aussi à l'Ecole d'organisation scientifique du travail. Il était collaborateur au C.N.O.F (Comité national de l'Organisation Française. Charles Spinasse, ministre de l'Economie et des finances dans le gouvernement du Front Populaire l'appela pour créer le C.N.O.S.T. (Centre national d'organisation scientifique du travail). Coutrot suivit le gouvernement de Bordeaux et à Vichy jusqu'au 10 juillet 1940 puis se suicida en mai 1941. Voir Dard (O.), *Jean Coutrot. De l'ingénieur au prophète*, Presses Universitaires Franc-Comtoise, 1999, 468p. Sur le contexte voir Brun (G.), *Technocrates et technocraties en France (1914-1945)*, Paris, Albatros, 1985, 324p. ; Dard (O.), « Du privé au public. Des technocrates en quête d'un Etat rationnel et à la conquête de l'Etat républicain dans la France des années 30 » dans Baruch (M.-O.) et Duclercq (V.), (Dir.), *Serviteurs de l'Etat*, Paris, La Découverte, 1999, p.485-495.

<sup>25</sup> Sur les dangers de l'idéologie « technicienne » voir Habermas (J.), *La science et la technique comme idéologie*, Denoël, 1984, 211p.

## II-La Cégos avant et pendant la seconde guerre mondiale et l'intervention de Pierre Janet en 1943<sup>26</sup>.

### A-la mise en place des instruments français de l'O.S.T. avant et pendant le Front Populaire (il faut insister ici sur le rôle de Jean Coutrot et Jean Milhaud).

A partir de 1936, Jean Milhaud s'associait à Jean Coutrot pour impulser à partir du ministère de l'économie nationale divers organismes destinés à accélérer l'introduction des méthodes d'organisation scientifique dans les administrations publiques<sup>27</sup>. Il s'agissait en particulier d'établir des notes de service pour le ministère de l'économie nationale en ce qui concernait l'abaissement sur les prix de revient, les coûts et la qualité de la productivité. Le Décret du 25 novembre 1936 (extrait du Journal Officiel du 27 novembre 1937) avait ainsi organisé le C.N.O.S.T. (Comité national d'organisation scientifique du travail) sous le gouvernement Blum. Ce comité avait l'objectif d'abaisser les prix de revient français sans compression des salaires par la diffusion de l'O.S.T. dans les programmes des écoles professionnelles, les entreprises et l'administration<sup>28</sup>. Pendant tout le Front Populaire il avait existé une vraie collaboration entre Jean Coutrot, Jean Milhaud, le C.N.O.S.T. et la Confédération Générale du Patronat Français. Dans le même temps Jean Coutrot avait animé le Centre d'étude des problèmes humains (C.E.P.H.), avec des commissions et des groupes spécialisés qui se réuniront entre 1936 et 1941. Il avait publié aussi un bulletin de liaison « Humanisme économique » dont le but principal était d'étudier les raisons de la crise économique française. Ce groupe rassemblait de nombreuses personnalités : des sociologues, des écrivains, des politologues et des psychologues français et étrangers (A. Siegfried, G. Friedman, A. Huxley, Jean Stoetzel, A. Carrel, Henri Piéron, Alfred Sauvy...). Un Institut de Psychologie appliquée (IPSA) avait été fondé dans le même esprit en 1938 ainsi qu'un Groupe d'Etudes de l'Humanisme Economique (GEHE.). A cette époque le médecin Alexis Carrel s'était fortement intéressé aux travaux de Jean Coutrot tout en les encourageant car ils visaient aux approches pluridisciplinaires notamment entre les « sciences biologiques » et les « sciences sociales ». Des considérations qui pourront se retrouver dans la Cégos de 1943 notamment avec des intervenants comme le sociologue Jean Stoetzel et Pierre Janet. De plus le Centre d'études des problèmes humains inspirera Alexis Carrel pour la fondation du même

---

<sup>26</sup>Voir Weexsteen (A.), « Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France. Le rôle de J. Milhaud (1898-1991) » dans le CEGOS et l'ITAP, thèse de doctorat d'histoire, EHESS, 1999-2000, Dir. P. Fridenson, 2 vol., 1107p. (Le second volume comprend un volumineux dictionnaire biographique des participants aux activités de la Cégoset de l'I.T.A.P.).

<sup>27</sup>Voir dans le Fonds Jean Coutrot( nouvelle Cote 468 AP, consultation avec autorisation). (Centre d'Histoire de Science-Po puis CARAN, 11 rue des Quatre Fils, Paris 03).[Inventaire par M.G. Chevignard, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Services des Archives Contemporaines, novembre 1981, 2 vol., 190p. et 336p. plus Index, juillet 1982, 53p.] Cartons Autour de l'organisation du travail (anciennes cotes). Cote JC3 à JC6 : commission générale d'organisation scientifique du travail (C.G.O.S.T.) entre 1933 et 1939. Cote JC18 à JC20 : le COST (centre national d'organisation scientifique du travail). Cote JC21 à JC25 : le Centre d'études des problèmes humains (CEPH). Notamment JC22 : Groupe d'étude Psychobiologie. Voir aussi « L'organisation rationnelle des administrations publiques » par Milhaud et Coutrot, communication faite à la séance plénière du CNOF (Comité national de l'organisation française) le 20 juin 1935.

<sup>28</sup>Sur la CGOST (Commission générale d'organisation scientifique du travail) créé en 1926, dans le cadre de la CGPF (Confédération Générale de la production française, confédération patronale créé en 1919 à l'initiative du ministère du commerce), pour diffuser les idées et les méthodes de l'O.S.T. (Organisation Scientifique du Travail) et le C.N.O.S.T. (Centre national d'organisation scientifique du travail), créé par décret du 25 novembre 1936 voir Henry (O.), « De la sociologie comme technologie sociale. La contribution de Jean Coutrot, 1895-1941 » dans *Morales et Sciences des mœurs*, n°153, 2004/3, p.48-64.

nom créée en 1941 avec l'appui institutionnel américain sur laquelle nous reviendrons pour son lien avec la Cégos en 1943.

Dès 1941 la Cégos fit la promotion de la psychotechnie qui permettait l'amélioration de la sélection professionnelle. Dans le même temps elle renforçait ses liens avec le département VII de bio-sociologie de la Fondation pour l'étude des problèmes humains fondée par Alexis Carrel et le régime de Vichy (loi du 17 novembre 1941)<sup>29</sup>. Des travaux conjoints avaient été organisés sur la question des « sciences de l'homme » et « la science économique ». Ainsi, en 1943 le bureau de psychologie industrielle de la Cégos introduisit les méthodes de psychologie appliquée dans les manufactures de l'Etat. En 1943 Jean Stoetzel allait aussi aider la Cégos à créer un nouveau service de statistiques et de sondages appliqués à l'industrie et au commerce. Ainsi, plusieurs anciens membres du Centre d'études des problèmes humains, le sociologue Jean Stoetzel, alors agrégé de l'Université, créateur en 1938 de l'IFOP (Institut Français d'Opinion Publique), le psychologue Henri Piéron, alors professeur au collège de France et Pierre Janet participèrent aux cycles d'études de la Cégos en tant qu'experts, chercheurs spécialisés et principaux consultants. Jean Stoetzel, intervenant à la Cégos comme Pierre Janet aux conférences de décembre 1943, dirigeait à la même époque l'équipe « Psychologie sociale » de la Fondation Carrel chargée d'organiser les premiers sondages et statistiques en France<sup>30</sup>. Ces sondages seront réutilisés en 1944 sur les demandes américaines avec la Libération de la France.

Entre 1941 et 1944 Jean Stoetzel, Henri Piéron et Pierre Janet seront les principaux animateurs des cycles organisés par la Cégos. A la fin de la guerre les liens entre la Cégos et l'IFOP se rapprocheront pour se renforcer au sein du champ économique. De la Libération à la fin des années 1950, la Cégos et l'IFOP seront utilisés pour former des experts spécialistes des problèmes sociaux. Ils privilégieront les analyses de prospectives et la recherche de solutions techniques pour conseiller directement les élites économiques et administratives françaises.

### B-Les méthodes, les moyens et les buts avant-gardistes de la « psychologie industrielle » selon Pierre Janet en 1943<sup>31</sup>.

En 1943, Pierre Janet était amené en tant que membre de l'Institut de France à intervenir dans les cycles de formation du Cégos, sur l'invitation certainement personnelle de son ami Jean Milhaud, comme nous l'avons vu. Sa communication portait sur l'intérêt de la « psychologie industrielle ». Jean Stoetzel et Henri Piéron faisaient partie des formateurs du cycle avec deux communications respectives sur « La psychologie collective dans la vie industrielle » et sur les liens entre « Psychologie et Industrie ».

Quelles furent les principales idées défendues par Pierre Janet? Pierre Janet avait mis en avant la question des recherches sur le « caractère » de l'ouvrier et du patron. Pour arriver à son but le moyen prioritaire qu'il abordait était les problèmes de « la thérapeutique

---

<sup>29</sup>Sur cette fondation voir Drouard (A.), *Alexis Carrel (1873-1944). De la mémoire à l'histoire*, Paris, L'Harmattan, 1995, « La fondation française pour l'étude des problèmes humains », p.199-242. Cette fondation controversée tiendra ses travaux entre le printemps 1942 et l'été 1945.

<sup>30</sup> Voir Drouard (A.), Op. Cit., Paris, L'Harmattan, 1995, « Les travaux de l'équipe sondages et statistiques », p.231-232. et p.241 (note 242) et Henry (O.), Op. Cit., dans *Morales et Sciences des mœurs*, n°153, 2004/3, p.16.

<sup>31</sup>Pour le contexte des cycles de formation organisés par le Cégos sur la « Psychologie industrielle » voir Baruch (M.O.), *Servir l'Etat Français. L'administration en France de 1940 à 1944*, Paris, Fayard, 1992, notamment le chapitre VI « Organiser l'Etat nouveau », p.171-224. ; Noiriel (G.), *Les origines républicaines de Vichy*, Paris, Hachette, 1999, notamment le chapitre 4 « Savants, experts et pouvoir d'Etat », p.211-272. et Viet (V.), « Vichy dans l'histoire des politiques françaises de la main-d'œuvre » dans *Travail et emploi*, n°98, avril 2004, p.77-92.

mentale » et des « enquêtes d'observation » qui devaient être, selon lui, privilégiés par rapport à la méthode des chiffres et des tests d'aptitude plutôt critiqués par la Cégos. En effet, ces enquêtes écrites permettaient d'enregistrer les « désappointements », les « colères » et les « impatientes » des sujets dans l'entreprise car « l'ouvrier n'est pas une simple machine » expliquait Janet.

Pierre Janet rappelait aussi ses propres travaux sur les « réminiscences traumatiques » : « il consiste en ce fait : un événement, une émotions survenus dans la vie d'un homme, même il y a longtemps, peut continuer à exister en lui, à agir et troubler toute sa vie, toutes ses pensées, toutes ses actions ». Or, si pour les névropathes « ces évènements ont été émotionnants » jusqu'à les rendre malades indiquait Pierre Janet « c'est qu'ils ont été mal compris et mal assimilés par l'individu, il faut les rappeler à la mémoire et les remettre dans le présent, afin de les faire comprendre mieux, de permettre de les assimiler davantage<sup>32</sup> ». Ainsi Pierre Janet préconisait particulièrement l'utilisation de la « psychologie individuelle » pour atteindre une meilleure connaissance des individus ainsi. Il défendait aussi les méthodes de la « psychologie générale » et des « échanges d'expérience ». En effet, les psychologues du travail devaient demander « que les chefs d'industries, les chefs d'équipe de toute espèces ne restent pas isolés les uns des autres, qu'ils ne se figurent pas que la concurrence exige le secret, qu'ils tirent un grand bénéfice à se communiquer l'un à l'autre leurs expériences ».

Avec les « échanges d'expérience », chaque industriel aurait à sa disposition des centaines d'expériences individuelles et particulières sur lesquelles il pourra asseoir son jugement et ses objectifs sociaux et économiques. Le but de ces études psychologiques permettait selon Pierre Janet de « réunir deux individus qui se croient trop facilement opposés l'un à l'autre : le chef d'équipe et le patron d'une part, l'employé et l'ouvrier d'autre part. Elle les réunira en les associant à un travail commun, en montrant qu'on les connaît l'un et l'autre, qu'on les aime les uns et les autres ». « Peut-être l'œuvre de la Cégos ne sera-t-elle pas seulement scientifique, mais également sociale ? Peut-être aidera-t-elle au relèvement de notre pays ? » expliquait-il. Dans ces objectifs, on retrouvait en partie le projet « corporatiste » et « planiste » des années 30 mais qui seront remis en question dès la Libération par les méthodes américaines de management fondées notamment sur la Training Within Industry (TWI) importées par la Cégos en 1945<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup>Janet (P.), « Perspectives d'application de la psychologie à l'industrie » dans Op. Cit., CEGOS, 5-6 décembre 1943, p.3-4. Pierre Janet ne cache pas non plus dans son intervention sa « rivalité » avec Freud : « à la suite de mes études sur les réminiscences traumatiques il y eut toute l'évolution d'une thérapeutique particulière, la thérapeutique du freudisme, de la psycho-analyse, qui eut sa valeur, à mon avis, et disparaît aujourd'hui, comme la suggestion d'ailleurs, pour laisser la place à d'autres méthodes, qui peuvent elles aussi avoir une destinée analogue ».

<sup>33</sup> La T.W.I. avait été créée par le département de la guerre américain et propagée entre 1940 et 1945 au sein de l'industrie travaillant pour l'armée. Le personnel était formé selon 4 axes : la méthode, l'instruction, les relations, le développement.

## Conclusion:

La vision d'ensemble des cycles organisés par la Cégos tendrait bien à confirmer l'échec relatif de la « psychologie appliquée » française au détriment du succès des méthodes psychologiques plus générales sur le moyen et long terme comme le prouve l'introduction des « échanges d'expériences » par la Cégos et Pierre Janet en 1943 puis les méthodes américaines de la T.W.I. (Training Within Industry) à la Libération. Pourtant les animateurs français de la « psychologie appliquée » se voulaient les défenseurs d'un projet social positif et démocratique. Mais il avait été défait en 1940. De même les psychotechniciens français voulaient remplacer, sous la pression des administrations françaises et du mouvement planiste, les conflits du travail et la lutte des classes par l'expertise mais ils rejailliront au lendemain de la seconde guerre mondiale malgré la mise en place d'une « médecine du travail » organisée par le régime de Vichy.

Les technocrates français voulaient aussi faire du savant l'arbitre des conflits sociaux sur la base des profils d'aptitudes et de l'orientation professionnelle mais tous les dangers de cette « biocratie » seront bien critiqués par Jürgen Habermas dans son ouvrage sur « la Science et la technique » tout comme les déboires des idéologies fascistes ou nazies. C'est pourquoi nous pourrions nous demander avec Georges Cangilhem si la « science du comportement », la « biométrie » « la science objective des aptitudes et des réactions » n'ont pas aussi trouver des limites objectives au cours de la seconde guerre mondiale? Ainsi Georges Cangilhem écrivait en 1956 : « le comportement du psychologue du comportement humain entraîne quasi obligatoirement une conviction de supériorité, une bonne conscience dirigiste, une mentalité de manager des relations de l'homme avec l'homme. Et c'est pourquoi il faut en venir à la question cynique : qui désigne les psychologues comme instruments de l'instrumentalisme ? A quoi reconnaît-on ceux des hommes qui sont dignes d'assigner à l'homme-instrument son rôle et sa fonction ? » En définitive G. Cangilhem se demandait « qui sont les orienteurs<sup>34</sup> » ?

Ainsi peut-être était ce justement le but de la Cégos, de Jean Milhaud et de Pierre Janet de songer à former et orienter les futurs « orienteurs » afin de préparer le redressement français en 1943 ? Ainsi à la Libération avec l'aide du Cégos les méthodes de la formation accélérée d'inspiration comportementaliste américaines semblèrent faire leur preuve : « c'est l'art d'apprendre à l'encadrement moyen et aux agents de maîtrise à former sur le tas leur personnel<sup>35</sup> ». A noter aussi que de nombreux psycho-socio-techniciens formés dans les années 1930 puis sous Vichy seront réutilisés pour leurs « compétences » par les américains après 1944 comme Jean Stoetzel. De plus, après la Libération, l'importation régulière des méthodes américaines au sein de la Cégos devra beaucoup à sa réussite et à la montée des consultants en France grâce à leurs revues, leurs maisons d'édition, leurs compétences et leur savoir-faire dès les années 1950 et 1960. Ils développeront leurs réseaux d'interlocuteurs économiques, sociaux et politiques comme au sein de l'Institut International du Management à Genève ou au sein du Bureau International du Travail. Enfin, au cours de ces années d'après guerre la « psychologie de l'action » prit un vrai essor grâce à ces cabinets d'organisation composés de « conseillers psychologiques ». Les enquêtes pourront se multiplier pour

---

<sup>34</sup> G. Cangilhem, « Qu'est-ce que la psychologie? », 18 décembre 1956, Etudes d'histoire et de philosophie des sciences, Paris, Vrin, 1968 cité dans Vatin (F.), « Face au Taylorisme : l'échec de la psychologie appliquée » dans Op. Cit., Bruxelles, Presses de l'Université de Bruxelles, 1999, p.79-80.

<sup>35</sup> Voir Kuisel (F. Richard), *Seducing the French. The dilemma of Americanization*, University of California Press Berkeley, Los Angeles, Oxford, 1993, 392p. notamment le chapitre 4 «The Missionaries of the Marshall Plan» et le chapitre 5 «The American Temptation. The Coming of consumer Society»

développer les applications des sciences sociales dans l'économie avec des stages de formation et de relations humaines<sup>36</sup>.

Pour conclure, les remarques de Cangilhem en 1956 sont à rapprocher de celles Janet en 1943 qui expliquait déjà à son auditoire : « il y a des faits que l'on ne peut pas facilement expliquer par des nombres, le nombre s'applique à des faits d'un caractère particulier et la conduite humaine, les pensées humaines sont d'un ordre un peu différent<sup>37</sup> ». Pierre Janet pouvait déjà critiquer la méthode des tests jugés parfois défailants tout en appelant à la mise en place d'une « psychologie de l'action ».

---

<sup>36</sup> Voir « Etude de cas : les sciences sociales dans les administrations et les entreprises » et Drouard (A.), « Naissance d'une politique des sciences sociales au tournant des années soixante ? » dans *Le développement des sciences sociales en France au tournant des années soixante*, Paris, Table ronde de l'Institut d'Histoire du Temps Présent, janvier 1981, C.N.R.S., 1983, p.102-135. et p.69.

<sup>37</sup> Janet (P.), « Perspectives d'application de la psychologie à l'industrie » dans Op. Cit., CEGOS, 5-6 décembre 1943, p.7.

## Bibliographie et sources:

### Sur Gaston et Jean Milhaud et Pierre Janet:

Fedi (L.), « L'épistémologie de Pierre Janet et le conventionnalisme » dans *JanetianStudies*, Actes des conférences du 27 mai 2006, n° spécial n°1, p.1-6.  
« Sciences et philosophie : Gaston Milhaud (1858-1918) ou l'interdisciplinarité » colloque des 15-17 mars 2007 de l'Université Paul Valéry Montpellier III, (Dir. A. Brenner et A. Petit).  
Janet (P.), Notice nécrologique de Gaston Milhaud, *Annuaire de l'Ecole Normale Supérieure*, Paris, 1919, p.56-60.  
Milhaud (J.), « Pierre Janet penseur et chef d'école » dans *Hommes et techniques*, mars 1947, p.9-10.  
« Un mathématicien philosophe : Gaston Milhaud (1858-1918) » dans *Le Dit* de l'Université Paul Valéry Montpellier III, n°87, juin 2005, p.3-4.

### Sur la Cégos, ses origines et ses continuités :

Fridenson (P.), « Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France : le rôle de Jean Milhaud (1898-1991) dans le CEGOS et l'ITAP » dans *Entreprises et Histoire*, n°25, 2000, p.125-126.  
Janet (P.), « Perspectives d'application de la psychologie à l'industrie » dans *Premier Cycle de Psychologie Industrielle*, Fascicule Psychologie du travail, CEGOS, 5-6 décembre 1943, p.3-8.  
Siwek-pouydesseau, « L'Institut des administrations publiques, entrepreneur militant de la productivité administrative (1947-1968) » dans *Revue Française d'administration publique*, ENA, n°120, 2006/4, p.711-719.  
Weexsteen (A.), *Le conseil aux entreprises et à l'Etat en France. Le rôle de J. Milhaud (1898-1991) dans le CEGOS et l'ITAP*, thèse de doctorat d'histoire, EHESS, 1999-2000, Dir. P. Fridenson, 2 vol., 1107p.

### Sur la « rationalisation » des entreprises et des administrations publiques :

Denord (F.), Henry (O.), « La modernisation avant la lettre : le patronat français et la rationalisation (1925-1940) » dans *Sociétés contemporaines*, Presses de Science-Po, n°68, 2007/4, p.83-104.  
Touchelay (B.), *De la mécanographie à l'informatique en France- années 1890- années 1960 : la formation d'une nébuleuse propice aux transformations technologiques de l'Etat*, IEHC, Helsinki 2006, session 80. *The Industrial Revolution and The Emergence of Contemporary Sciences and Technologies Policies*, Université de Paris XII Val de Marne, 25p.

Sur la CGOST (Commission générale d'organisation scientifique du travail) créé en 1926, dans le cadre de la CGPF (Confédération Générale de la production française, confédération patronale créé en 1919 à l'initiative du ministère du commerce), pour diffuser les idées et les méthodes de l'O.S.T. (Organisation Scientifique du Travail) et le C.O.S.T. (Centre national d'organisation scientifique du travail), créé par décret du 25 novembre 1936



Henry (O.), « De la sociologie comme technologie sociale. La contribution de Jean Coutrot, 1895-1941 » dans *Morales et Sciences des mœurs*, n°153, 2004/3, p.48-64.

Fonds Jean Coutrot( nouvelle Cote 468 AP)

(Centre d'Histoire de Science-Po puis CARAN, 11 rue des Quatre Fils, Paris 03).

Inventaire par M.G. Chevignard, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Service des Archives Contemporaines, novembre 1981, 2 vol., 190p. et 336p. plus Index, juillet 1982, 53p.

Cartons Autour de l'organisation du travail (anciennes cotes).

Cote JC3 à JC6 : commission générale d'organisation scientifique du travail (C.G.OS.T.) entre 1933 et 1939.

Cote JC18 à JC20 : le COST (centre national d'organisation scientifique du travail)

Cote JC21 à JC25 : le Centre d'études des problèmes humains (CEPH)

Notamment JC22 : Groupe d'étude Psychobiologie.

Voir aussi « L'organisation rationnelle des administrations publiques » par Milhaud et Coutrot, communication faite à la séance plénière du CNOF (Comité national de l'organisation française) le 20 juin 1935.

Sur la naissance de la psychologie du travail et du management :

Billiard (I.), « Les conditions historiques et sociales d'apparition de la psychopathologie du travail en France (1920-1952) » dans *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire* (Dir. Y. Clot), Octaves Ed., Toulouse, 1996, p.69-84.

Caroy (J.), Kaïl (M.), Petard (J.-P.), *La psychologie et ses frontières du XIX<sup>e</sup> siècle à nos jours*, Actes des journées d'études organisées par le Groupe d'études pluridisciplinaire d'histoire de la psychologie, Paris, Roméo, 431p.

Le Bianic (Th.), « Naissance et développement du paradigme positiviste en psychologie du travail : 1920-1950 » dans « *Les ingénieurs des âmes* ». *Savoirs académiques, professionnalisation et pratiques des psychologues du travail de l'entre deux guerres à nos jours*, thèse de doctorat en sociologie, Université de Marseille, 2005, p.123-194.

//, « Pratiques et identités professionnelles des psychologues du travail en France de l'entre deux guerres à nos jours. Une perspective socio-historique » dans *Bulletin de psychologie*, t.60, vol.1, n°487, 2007, p.71-81.

//, « Le Conservatoire des Arts et Métiers et la « machine humaine ». Naissance et développement des sciences de l'homme au travail au CNAM (1910-1990) » dans *Revue d'histoire des Sciences Humaines*, 2004/2, n°11, p.185-214.

Girard (B.), *Histoire des théories du management de 1800 à 1940*, Format PDF, 2006, 152p.

Huguet (J.-M.), « La formation des chefs : des périodes qui font histoires » dans *Actualité de la formation permanente*, n°189, janvier-février 2004, p.108-111.

Martin (J.), « Pierre Naville miroir des impasses du mouvement d'orientation professionnelle (1941-1945) » dans *Revue européenne d'Histoire Sociale. Histoire et sociétés*, n°24, décembre 2007, p.40-49.

Sur l' « école française de psychotechnique » et la « psychologie appliquée » :

Huteau (M.), « L'Ecole française de psychotechnique 1900-1940 » dans Yves Celot (Dir.), *Les histoires de la psychologie du travail. Approches pluridisciplinaires*, Octaves Ed., Toulouse, p.71-88.

Nicolas (S.), « La psychotechnique et la psychologie du travail » dans *Histoire de la psychologie française. Naissance d'une nouvelle science*, Paris, Dunod, 2002, p.243-250.

Nicolas (S.), « L'Institut de psychologie de Paris (1920) et les premiers enseignements de la psycho-physiologie des sensations » dans *Histoire de la psychologie française. Naissance d'une nouvelle science*, Paris, Dunod, 2002, p.201-206.

Reuchlin (M.), « Naissance de la psychologie appliquée » dans *Traité de psychologie appliquée*, Paris, P.U.F., 1971, t.3, « L'utilisation des aptitudes », p.11-52

Vatin (F.), « Face au Taylorisme : l'échec de la psychologie appliquée » dans *Travail, Sciences et société, essais d'épistémologie et de sociologie du travail*, Bruxelles, Presses de l'Université de Bruxelles, 1999, p.65-85.

//, « L'Ecole française de psychotechnique 1900-1940 » dans *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire* (Dir. Y. Clot), Octaves Ed., Toulouse, 1996, p.29-68.

Wojciechowski (J.-B.), *Hygiène mentale et Hygiène sociale: contribution à l'histoire de l'hygiénisme*, t.2, « La ligue d'hygiène et de prophylaxie mentale et l'action du docteur Edouard Toulouse (1865-1947) au cours de l'entre deux guerres », Paris, L'Harmattan, 1997, 316p.

#### Sur la critique de l'O.S.T et du machinisme :

Friedmann (G.), *Problèmes humains du machinisme industriel*, Paris, Gallimard, 1946, 387p.

Turbiaux (M.), « J.-M. Lahy (1872-1943), essai de bio-bibliographie » dans *Bulletin de psychologie*, n°362, 1982, p.669-685.

//, « Contribution à l'histoire de la psychologie du travail en France » dans *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluri-disciplinaire* (Dir. Y. Clot), Octaves Ed., Toulouse, 1996, p.31-69.

#### Sur la critique de l'orientation professionnelle et les classes ouvrières :

Halbwachs (M.), *Esquisse d'une psychologie des classes sociales*, Marcel Rivière, 1938,

Naville(P.), *Théorie de l'orientation professionnelle*, Paris, 1945 (Rééd.1972), 291p.

#### Sur l'avènement des « techniciens » et le développement des « sciences sociales » :

Brun (G.), *Technocrates et technocraties en France (1914-1945)*, Paris, Albatros, 1985, 324p.

Dard (O.), *Jean Coutrot. De l'ingénieur au prophète*, Presses Universitaires Franc-Comtoise, 1999, 468p.

//, « Du privé au public. Des technocrates en quête d'un Etat rationnel et à la conquête de l'Etat républicain dans la France des années 30 » dans Baruch (M.-O.) et Duclerct (V.), (Dir.), *Serviteurs de l'Etat*, Paris, La Découverte, 1999, p.485-495.

Habermas (J.), *La science et la technique comme idéologie*, Denoël, 1984, 211p.

*Le développement des sciences sociales en France au tournant des années soixante*, Paris, Table ronde de l'Institut d'Histoire du Temps Présent, janvier 1981, C.N.R.S., 1983, 187p.

#### Sur la France des années 30, le Régime de Vichy et l'après seconde guerre mondiale :

Baruch (M.O.), *Servir l'Etat Français. L'administration en France de 1940 à 1944*, Paris, Fayard, 1992, notamment le chapitre VI « Organiser l'Etat nouveau », p.171-224.

Berstein (S.), *La France des années 30*, Paris, A. Colin, 1988, 187p

Drouard (A.), *Alexis Carrel (1873-1944). De la mémoire à l'histoire*, Paris, L'Harmattan, 1995, 262p.

Kuisel (F. Richard), *Seducing the French. The dilemma of Americanization*, University of California Press Berkeley, Los Angeles, Oxford, 1993, 392p. notamment le chapitre 4 “The Missionaries of the Marshall Plan” et le chapitre 5 “The American Temptation. The Coming of consumer Society”

Noiriel (G.), *Les origines républicaines de Vichy*, Paris, Hachette, 1999, notamment le chapitre 4 « Savants, experts et pouvoir d'Etat », p.211-272.

Viet (V.), « Vichy dans l'histoire des politiques françaises de la main-d'œuvre » dans *Travail et emploi*, n°98, avril 2004, p.77-92.

## Chronologie :

-Décret du 26 septembre 1922 : l'orientation professionnelle est placée sous la tutelle de l'Enseignement technique, possibilité de créer des Offices d'orientation professionnelle par les collectivités locales, les groupements professionnels ou les associations. L'Etat contrôle et subventionne les activités des offices mais l'orientation n'a aucun caractère obligatoire.

-1926 : mise en place d'un « diplôme d'expert-psychotechnicien » par Institut de Psychologie aboutissement d'un travail de recherches réalisé à l'issue du diplôme de la section de psychologie appliquée à l'Institut et d'une année de perfectionnement (impulsion Lahy et Piéron) = une valeur auprès des industriels et des pouvoirs publics (en fait un seul étudiant obtention diplôme 1936).

-1926 : création CEGOS dont le premier directeur est Jean Milhaud, fils du philosophe Gaston Milhaud. Un des premiers bureaux français consacré au perfectionnement des méthodes et des techniques dans les entreprises.

Plus tard ITAP (Institut Technique des Administrations Publiques) pour les administrateurs et les fonctionnaires.

-1928 : création de l'Institut National d'Orientation Professionnelle (I.N.O.P.): un établissement autonome de droit privé, délivrance d'un diplôme d'Institut pour la formation des conseillers d'orientation professionnelle => diffuser les applications sociales de la psychologie

-décret loi 24 mai 1938 : base professionnalisation orientation professionnelle afin de répondre aux besoins de main-d'œuvre qualifiée des industries modernes et d'armement (rapports et enquêtes sur chômage années 1930) : création de centre d'OP dans chaque département ; secrétariat d'OP chargé de la coordination des centres avec à sa tête un fonctionnaire d'Etat diplômé INOP ; institution d'un certificat d'OP pour tout enfant âgé moins 17 ans.

=>31 centres obligatoires créés sous le Régime de Vichy entre 1941 et 1944

14 février 1941 : INOP rattaché au CNAM

Décret 27 janvier 1944 : création diplôme d'Etat conseiller d'orientation

Fin 1943 : 250 conseillers sont en activité dont 50% sont diplômés de l'INOP

Avril 1943 : fusion des associations professionnelles (comme l'Association des anciens élèves de l'INOP fondée en 1929 et l'Association générale des orienteurs de France fondée en 1931) en Groupement professionnel des conseillers d'orientation.

1944 : création diplôme d'Etat de conseiller d'orientation sur une initiative d'Henri Piéron.

## Plan

### I-Le développement de la CEGOS (Compagnie d'étude générale de l'organisation scientifique) et de la psychologie industrielle ou management en France.

#### A-Le contexte lointain et les origines de la Cégos: l'opposition entre les méthodes du Taylorisme et celles de la « Psychologie appliquée » concernant la « psychologie industrielle ».

1-Les institutions françaises de la « psychologie appliquée » liées la « psychologie industrielle » et à la « psychologie du travail ».

a-L' « Institut de Psychologie » et la « machine humaine ».

b-Le développement des trois institutions des sciences de l'homme au travail (l'Institut de Psychologie, l'INOP et la chaire au CNAM).

2-Les origines de la « psychologie appliquée » à l'industrie.

a-le problème de l'orientation professionnelle :

b-la crise du commandement et des cadres.

c-la question sociale et la « fatigue ouvrière »

3-L'opposition entre la « psychologie industrielle » américaine et la « psychologie appliquée » française.

#### B-Le contexte immédiat de développement de la Cégos : les années 20-30, la défaite française de 1940 et le régime de Vichy.

1-Le premier aspect de ce contexte immédiat fut la transformation des techniques et du traitement de l'information soit l'apparition de nouveaux impératifs conditionnant la modernité.

2-Le second aspect du contexte immédiat était la crise des années 20 puis 30.

### II-La Cégos avant et pendant la seconde guerre mondiale et l'intervention de Pierre Janet en 1943.

A-la mise en place des instruments français de l'O.S.T. avant et pendant le Front Populaire (il faut insister ici sur le rôle de Jean Coutrot et Jean Milhaud).

B-Les méthodes, les moyens et les buts « avant-gardistes » de la « psychologie industrielle » selon Pierre Janet en 1943.