

---

## TEXTOS HISTÓRICOS

### J.-M. LAHY CRÍTICO DE TAYLOR, UM RECURSO PARA PENSAR O TRABALHO HOJE?

COMENTÁRIO AO TEXTO DE LAHY, J.-M. (1916). LE SYSTÈME TAYLOR EL LA PHYSIOLOGIE DU TRAVAIL PROFESSIONNEL (INTRODUCTION). PARIS: MASSON.

---

JEAN-LUC TOMÁS <sup>[1]</sup> & MARIA IANEVA <sup>[2]</sup>

---

[1] CRTD EA4132, Cnam, Paris,  
Équipe Psychologie du travail et  
clinique de l'activité  
41, rue Gay Lussac  
75005 Paris  
France  
jean-luc.tomas@lecnam.net

[2] CRTD EA4132, Cnam, Paris,  
Équipe Psychologie du travail et  
clinique de l'activité  
41, rue Gay Lussac  
75005 Paris  
France  
maria.ianeva@lecnam.net

A tradução deste texto para português  
foi realizada por Liliana Cunha,  
Marta Santos, Lúcia Simões Costa e  
Camilo Valverde.

---

**J.-M. LAHY CRÍTICA DE TAYLOR, ¿UN RECURSO PARA  
PENSAR EL TRABAJO DE HOY EN DÍA?**

---

**J.-M. LAHY CRITIQUE DE TAYLOR, UNE RESSOURCE POUR  
PENSER LE TRAVAIL AUJOURD'HUI?**

---

**J.-M. LAHY CRITICISES TAYLOR, A RESOURCE TO THINK  
TODAY'S WORK?**

Manuscrito recebido em:  
setembro/2017  
Aceite após peritagem:  
novembro/2017

O livro de J.-M. Lahy (1916) - *O sistema Taylor e a fisiologia do trabalho profissional* - tem mais de um século de idade, mas continua a ser um dos mais pertinentes sobre o taylorismo. O seu conteúdo é conhecido e foi já objeto de muitos comentários (ver, por exemplo, Friedmann, 1946). A nossa contribuição focalizar-se-á mais particularmente sobre a introdução desta obra e tentará explicar em que medida o propósito de Lahy permanece atual. Recordamos, num primeiro momento, alguns elementos biográficos do autor, bem como o contexto social, económico e político do início do século XX. Isto marca, com efeito, um ponto de viragem na relação entre as ciências do trabalho e a organização da produção, que certos autores (ver, por exemplo, Vatin, 1999) não hesitam em qualificar como uma "viragem sócio-epistemológica". Os debates em torno da doutrina taylorista vêm pontuar uma reflexão sobre a emergência e os modos de existência de uma ciência ao serviço do desenvolvimento industrial, já amplamente disseminada em França como na Europa (Vatin, 2008). Num segundo momento, retornamos ao texto para abrir uma discussão sobre as relações, sempre complexas também, entre a psicologia e a empresa. No coração dessas relações, encontramos hoje como ontem, a promessa de um renovado compromisso social e organizacional.

## 1. ELEMENTOS BIOGRÁFICOS

O itinerário científico de Lahy (1872-1943) é, em muitos aspetos, original. Em primeiro lugar, a sua biografia permanece incompleta e começa, o mais frequentemente, em 1901 quando já tem 29 anos. Num artigo recente, Turbiaux (2006) assinala, no entanto, que Lahy entrou nos Correios e Telégrafos aos 20 anos, e integra os escritórios ambulantes do Sudoeste e de Lyon após o serviço militar. Quanto à sua formação intelectual, ela continua ainda hoje por estabelecer com precisão. Ele teria assim, provavelmente, seguido os cursos de Théodule Ribot e do seu sucessor, Pierre Janet, no Colégio de França antes de 1901. Segundo Henri Piéron, Lahy teria igualmente assistido ao curso de fisiologia de François-Franck, no seio desta mesma instituição. Além disso, e durante o mesmo período, ele forma-se na sociologia de Durkheim pelas suas leituras atentas.

De origem modesta, destituído de diplomas académicos, Lahy casou-se em 1901 com Marie-Blanche Trouillet, a quem deve parte da sua ascensão social. Na verdade, Lahy é iniciado na franco-maçonaria pelo tio da sua esposa, o que lhe permitirá tornar-se um membro muito ativo do Grande Oriente de França.

A rede franco-maçom permitiu-lhe, sem dúvida, reencontrar Edouard Toulouse, então médico-chefe do asilo de Villejuif e na origem da institucionalização do Laboratório de Psicologia experimental anexado à EPHE (École Pratique des Hautes Études). Em 1901, Lahy tornou-se um dos alunos deste laboratório - um

dos mais eminentes da psicologia científica - e é formado, na companhia de Nicolas Vaschide e de Henri Piéron, em métodos experimentais. É também com Vaschide, que assina em 1902 o seu primeiro artigo científico.

Ao mesmo tempo, Lahy segue uma formação em sociologia com Marcel Mauss na EPHE. Depois de defender a sua dissertação sobre as sociedades secretas da Melanésia, obteve o seu único diploma universitário <sup>[1]</sup> em 1907.

Sem remuneração por estes trabalhos de pesquisa, Lahy, graças à rede da franco-maçonaria - nomeadamente, através do irmão da sua esposa - participou nos trabalhos de vários ministérios e obteve um cargo de perceptor em 1908, que conservou até à sua reforma em 1928. Muito envolvido no Grande Oriente, profissionalmente solicitado pelos seus diferentes empregos, Lahy conduziu portanto o seu trabalho de pesquisa em paralelo.

Finalmente, e últimas originalidades - sem uma procura de exaustividade -, a adesão do "autodidata" Lahy a duas disciplinas científicas (até três: a sociologia, a psicologia, e a fisiologia) abrem-lhe a possibilidade de adaptar os métodos psicofisiológicos às questões sociológicas das profissões. Após Toulouse, e o seu famoso estudo sobre Émile Zola, Lahy vai trabalhar na deteção dos sinais de superioridade profissional, primeiramente entre os dactilógrafos (1905), depois os condutores de elétricos (por exemplo, 1913). Mas é o estudo seguinte, encomendado pelo Ministério do Trabalho, sobre os trabalhadores tipógrafos (1909, 1910), que inaugura uma das primeiras intervenções em psicologia no mundo do trabalho (Turbiaux, 1999). De facto, Lahy realiza aí observações de terreno, aplica séries de provas fisiológicas e psicológicas e insiste, nos seus resultados, sobre as relações entre as novas formas de organização de trabalho e a fadiga dos trabalhadores. Ele enfatiza que a fadiga não é apenas de ordem fisiológica, mas também enraizada na monotonia das tarefas, na manutenção da atenção. O que parece uma evidência hoje é, neste momento crucial, o início de uma verdadeira mudança epistemológica, a do trabalho "físico" para o trabalho "mental", do trabalhador "ser automático" para "o homem no trabalho".

## 2. ELEMENTOS DO CONTEXTO SOCIAL, ECONÓMICO E POLÍTICO DO INÍCIO DO SÉCULO XX

A atividade industriosa em França, de 1890 até à primeira guerra mundial, é marcada por inúmeras crises e momentâneas melhorias. O peso numérico dos operários e empregados passou de três milhões, por volta de 1870, para mais de quatro milhões e meio antes de 1914. Imediatamente antes da primeira guerra, a indústria empregou cerca de 35% da população ativa, praticamente o mesmo que a agricultura. Esta alteração foi acompanhada por greves

e múltiplas formas de protesto. Paralelamente, novas formas de restrições disciplinares são criadas. Os regulamentos dos ateliers fixam as normas de rendimento e as de vida industrial. Para regular o processo de produção das fábricas apareceram os comités de direção. A crescente contratação de pessoal de supervisão permite a operacionalização da divisão funcional do trabalho. A maquinaria simplifica o trabalho e impõe novas regras de fabrico, ao passo que, por exemplo, três quartos dos trabalhadores da indústria automóvel são os verdadeiros profissionais da metalurgia (Cohen, 2001). A cronometragem do trabalho destes operários na fábrica da Renault leva a uma greve em fevereiro e março de 1913. Esta é um fracasso, os trabalhadores voltam rapidamente ao trabalho. Mas a utilização mediática desta greve permite a difusão do modelo de organização científica do trabalho de Taylor (Fridenson, 1987), que conhecerá em França um abrandamento durante a primeira guerra mundial em função das exigências de produção de munições por parte das mulheres desempregadas (Hatzfeld, 2011). Esta nova fábrica que transforma tanto o trabalho como os regulamentos disciplinares (Perrot, 1983) acontece num contexto de uma aliança entre o poder político e a ciência. O culto do progresso técnico e científico encontra-se, então, legitimado pelo positivismo, que desempenha assim o papel de garante ideológico e moral. Mas, os universitários encontram concorrência, na aplicação de métodos de produção e rendimento nas fábricas por parte dos engenheiros (Gouarné, 2013; Païcheler, 1992; Vatin, 2008). Melhor, os engenheiros tentam, com os seus métodos, envolver-se na resolução de conflitos sociais.

A crítica de Lahy ao taylorismo em 1916<sup>[2]</sup> faz parte desse conjunto misto de movimentos que agita e atravessa a sociedade francesa. Mas ao escolher como projeto a pacificação das relações sociais por meio de uma ciência na posição de árbitro, ele deixa em legado à psicologia do trabalho os problemas, as questões e as dificuldades que desejamos agora discutir.

### 3. UMA INTRODUÇÃO QUE COLOCA OS DESAFIOS E AS QUESTÕES

Lahy (1916) organiza o texto introdutório da sua obra em três partes em que, i) especifica a rutura epistemológica que já mencionamos, ii) critica explicitamente o sistema de Taylor em três vias (psicológica, sociológica e industrial) e, finalmente, (iii) justifica o espaço social da psicofisiologia para organizar "verdadeiramente" (p. X) o trabalho humano de forma científica.

#### 3.1. O trabalhador: um ser humano, não somente um equivalente mecânico

Na primeira parte de sua introdução, Lahy situa o seu propósito tanto no plano epistemológico como no social. O trabalho "psicofisiológico" resiste à lei do rendimento acrescido trazido pela

doutrina taylorista e faz parte de um projeto "humanista" de otimização das forças sociais existentes (Le Bianic, 2004). A analogia entre o homem e a máquina, que é abordada e discutida pelo autor desde as primeiras linhas do seu texto, pode hoje em dia surpreender. Para o leitor da época, constitui uma "marca" e uma referência associada a uma certa conceção do trabalho "físico" que a psicofisiologia acaba de renovar (Vatin, 1999). De facto, se a máquina está programada para agir, "o homem no trabalho" é, pelo contrário, capaz de criar ligações inéditas entre os seus pensamentos e os seus gestos. O trabalhador não é, portanto, "um ser automático" (p. VI), o equivalente a uma máquina. As medidas energéticas negligenciam e põem de lado as características psicológicas do trabalho humano. Além disso, elas ignoram as combinações singulares entre o pensamento e as ações e afastam da análise a "parte intelectual" (p. IX) do trabalho.

Portanto, reduzir o trabalhador aos gestos padronizados e uniformes é simultaneamente "uma perda e um ganho" (p. VII). Uma perda porque os profissionais são privados da sua iniciativa, reduzindo assim o indivíduo, e um ganho porque a realização dos gestos pode ser concretizada nas melhores condições de qualidade e rendimento. A melhoria da qualidade e do rendimento continua a ser, portanto, um objetivo legítimo para o autor sob certas condições, a saber, não se limitar a um projeto de "aperfeiçoamento da técnica" (p. VII) considerando o operário como um simples "elemento da produção" (*Ibidem*). O risco desse reducionismo seria lesar o "desenvolvimento psicológico e fisiológico do homem normal" (*Ibidem*). Em outras palavras, os "reformadores" que organizavam o trabalho têm uma responsabilidade social, que se mede na escala de "o homem e a raça" (*Ibidem*).

Face e esta constatação plena de consequências, Lahy insiste num ponto que nos parece importante quanto ao contexto atual da disciplina e das solicitações sociais que são dirigidas aos psicólogos em exercício: «tem de se procurar o ponto de equilíbrio entre o demasiado grande automatismo humano ligado ao trabalho moderno e a dispersão do pensamento decorrente da ausência de constrangimento» (p.VII). Nesta fase, Lahy deixa em suspenso pelo menos três questões essenciais: i) quem procura o «ponto de equilíbrio»? ii) Como procurar este «ponto de equilíbrio»? E, por fim, iii) como definir este equilíbrio entre «automatismo» e «dispersão do pensamento», entre constrangimentos organizacionais e recursos da iniciativa?

#### 3.2. Os erros do taylorismo

A segunda parte da sua introdução refere-se explicitamente à nova organização taylorista, que procura debater através de três tipos de registos: psicológico, sociológico e prático. O rendimento procurado por Taylor ignora o «bem-estar do operário» (p. VIII). Mas não apenas, este sistema, ao assimilar o trabalhador a uma máquina, subordinou-o de facto a um emprego que am-

plia a sua inferioridade (p. IX) e posiciona o debate ao nível da condição humana. Para contrariar este sistema pernicioso, Lahy enceta uma proposição, respondendo assim em parte às questões supracitadas: a «seleção psicológica prévia» (p. IX).

Para salientar o erro do taylorismo de um ponto de vista sociológico, Lahy introduz um contraste entre o operário, considerado numa organização do trabalho subjugante e o operário membro ativo da sociedade. A organização do trabalho dita «científica» ignora as possibilidades de invenção e de iniciativa de que o homem é detentor. Ela possibilita assim uma forma de subutilização do potencial humano e não tanto a melhoria da qualidade do rendimento.

Enfim, a este desconhecimento, no limite do desprezo, adiciona-se também a não consideração de um contexto de produção em que a utilização crescente de máquinas impõe atributos «de vigilância, de atenção, de adaptação rápida e segura» (p. IX). O trabalho humano na fábrica moderna não deve portanto limitar-se a considerar o sujeito sob o ponto de vista muscular e a ignorar os problemas de aprendizagem (Huteau, 2002). As funções cognitivas são também postas à prova pelo trabalho industrial. Consequentemente, a máquina humana não se limita apenas a simplificar o trabalho humano.

### 3.3. O papel do homem na organização científica do trabalho

Na última parte da sua introdução, Lahy torna-se muito mais afirmativo e introduz a figura do psicofisiologista. Este tem o dever, no interesse do patrão e no interesse do operário, de «assinalar o papel do homem em toda a organização científica do trabalho» (p. X). Cabe aos resultados científicos fornecer as chaves para compreender «os elementos essenciais da vida operária e de esboçar as linhas de uma organização *verdadeiramente* científica do trabalho humano» (p. X, sublinhado nosso). Por estas tomadas de posição, Lahy confere à psicofisiologia o papel de árbitro social (Ribeill, 1980), racional e neutro e ao mesmo tempo, legítima a subordinação do engenheiro de métodos ao cientista. Ainda mais, a ciência joga então o papel de pacificador das relações sociais entre «patrões e operários» (p. X).

### 3.4. Síntese

Os limites da psicotécnica estão hoje largamente caracterizados na literatura (ver por exemplo Vatin, 1999). A evolução dos métodos psicotécnicos a partir da segunda metade dos anos 30 contribuiu para a sua difusão mais alargada nas empresas (Le Bianic, 2007). Ao trabalhar para a elaboração de uma ciência humana aplicada – de acordo com os princípios sociais, políticos e económicos do momento –, Lahy não antecipou os desvios potenciais entre os resultados do método dos testes e a análise do trabalho que tanto considerava. Os testes passaram a ser meios independentes e autónomos (Moutet, 2004).

Do mesmo modo, Lahy não considerou as capacidades dos próprios operários para transformar o seu trabalho e as suas condições. A procura do «ponto de equilíbrio» que ele convoca na sua crítica do método taylorista, seria para ele a obra do homem das ciências<sup>[5]</sup>, apenas capaz de fornecer as bases de um compromisso organizacional renovado. Por outras palavras, trata-se de substituir ao empirismo do método de Taylor, o rigor de uma abordagem científica assegurada por um terceiro esclarecido, e além disso responsável perante a sociedade e a humanidade na sua globalidade.

## 4. ATUALIDADE DAS QUESTÕES E ELEMENTOS DE DISCUSSÃO

O propósito de Lahy, abriu o exercício da psicologia a perspectivas de aplicações práticas e levanta assim novas questões relativas às relações entre os diferentes protagonistas preocupados com a abordagem.

Como resultado, tem repercussões atuais, com um pedido social renovado do ponto de vista da psicologia do trabalho, preocupando-se com as questões da qualidade de vida no trabalho, problemas de “burn-out”, e até “bore-out”.

Com efeito, a organização do trabalho contemporânea tem vindo a fazer face a desafios ligados, nomeadamente, à revolução digital. Nestas condições de renovação da uniformização do trabalho – via boas práticas, ampliação das normas, o controlo das práticas – e dos seus efeitos sobre o trabalho e os próprios profissionais, as porpostas emergentes tendem a retomar o projeto profilático de Lahy. De acordo com os pedidos atuais das empresas e a conceção de um sujeito associado a uma perspectiva cognitiva das emoções, as propostas científicas emergem de forma cada vez mais clara. As condutas positivas no trabalho (por ex., Bierhoff, 2002), a justiça organizacional (Steiner, 2012), a gestão benevolente (Colombat, 2016), o bem-estar no trabalho (Sovet, 2016), a abordagem participativa (Ceccaldi, 2015), evitando a análise do trabalho, apresentam soluções científicas “positivas” para problemas concretos e práticas do trabalho quotidiano. A psicologia do trabalho encontra-se, então, capaz de organizar os modos de ser, de agir e de reagir a situações individuais e coletivas, e isso com o objetivo de reconhecer e de considerar os outros para «promover o funcionamento harmonioso de grupos e organizações» (Bernaud, Desrumaux & Guédon, 2016, p.2, tradução livre).

Estas perspectivas revêm a perspectiva da compaixão pelo sofrimento no trabalho, que até então estava muito presente. Mas neste movimento de pendulo entre sofrimento e bem-estar, a forma como o trabalhador é tido em conta pela ciência positiva não modifica em nada a tendência higienista (Clot, 2010). Não são os próprios profissionais – a sua iniciativa para transformar

a organização do trabalho, a tarefa, os instrumentos, os recursos psicossociais – que são convocados para cuidar do seu trabalho, da sua profissão, da sua atividade, da sua saúde. Os dispositivos de intervenção organizam-se frequentemente a partir de questionários e de entrevistas, de acompanhamento individual e/ou coletivo (ver, por exemplo, Lhotelier, Arnoux & Bernaud, 2016). O trabalho, ou mais precisamente as representações que o sujeito tem dele, «é apenas um aspeto da vida, em interação como os outros» (p.241, tradução livre). A centralidade do trabalho (Dejours & Gemet, 2016), ou a sua função psicológica (Clot, 2008) são minimizadas, a análise do trabalho, elemento essencial para Lahy, é ignorada, e as relações sociais, fundamentais nos meios de trabalho, são desvalorizadas.

Uma alternativa pode, provavelmente, ser encontrada, e sobretudo, descoberta, com os principais interessados. Mas o que é um «ponto de equilíbrio»? Uma relação harmoniosa entre prazer e sofrimento, bem-estar e abuso, reconhecimento e negação, paixão pelo seu trabalho e indiferença? Do nosso ponto de vista, consideramos o equilíbrio como uma cooperação conflitual (Bonfond, 2016; Clot, 2010; Trentin, 2012) centrada na qualidade do trabalho, nos problemas concretos encontrados no exercício diário do trabalho. Neste caso, o psicólogo do trabalho constrói um dispositivo de co-análise – adaptado ao pedido e regulado pelas preocupações concretas dos profissionais que participam na análise – permitindo assim desenvolver, a diversas vozes, e em diversos níveis hierárquicos o que é importante para os profissionais para poderem chegar a fazer um trabalho de qualidade. O postulado – que é também um resultado de investigações anteriores (ver por ex., Clot, 2008, 2010) – é o seguinte: o «fazer bem» subordinado ao «bem-estar». A renovação do compromisso social e organizacional implica provavelmente este custo, isto é, sem «disfarçar» o real. Sobre este ponto, é provável que Lahy, tão respeitador do «terreno» e das suas problemáticas, estaria de acordo conosco.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernaud, J.-L., Desrumaux, P., & Guédon, D. (Sous la dir.) (2016). *Psychologie de la bientraitance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs*. Paris: Dunod.
- Bierhoff, H.-W. (2002). *Prosocial Behavior*. Hove: Psychology Press.
- Bonfond, J.-Y. (2016). *L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité. Le dispositif «DQT» RENAULT à l'usine de Flins*. Thèse de doctorat en psychologie. Cnam, Paris.
- Ceccaldi, J. (2015). *Pour un travail soigné dans une démarche participative*. Paris: Lamarre.
- Clot, Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*. Paris: PUF.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris: La Découverte.
- Cohen, Y. (2001). *Organiser à l'aube du taylorisme. La pratique d'Ernest Mattern chez Peugeot, 1906-1919*. Besançon: Presses Universitaires de Franche-Comté.
- Colombat, P. (2016). Bientraitance, démarche participative et qualité de vie au travail: une application en milieu hospitalier. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux & D. Guédon (Sous la dir.), *Psychologie de la bientraitance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 71-83). Paris: Dunod.
- Dejours, C. & Gernet, I. (2016). *Psychopathologie du travail*. Paris: Elsevier Masson. <https://doi.org/10.3917/trav.036.0075>
- Fridenson, P. (1987). Un tournant taylorien de la société française (1904-1918). *Annales. Économies, Sociétés, Civilisations*, 42(5), 1031-1060. <https://doi.org/10.3406/ahess.1987.283435>
- Friedmann, G. (1946). *Problèmes humains du machinisme industriel*. Paris: Gallimard.
- Gouarné, I. (2013). *L'introduction du marxisme en France. Philo-soviétisme et sciences humaines (1920-1939)*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Hatzfeld (2011). De l'usure des corps au grippage de l'usine. L'histoire des ateliers automobiles éclairée par Simondon (XX<sup>e</sup> siècle). In L. Guignard, P. Raggi & E. Thévenin (Sous la dir.), *Corps et machines à l'âge industriel* (pp. 137-149). Rennes: Presses Universitaires de Rennes.
- Huteau, M. (2002). *Psychologie, psychiatrie et société sous la troisième République. La biocratie d'Édouard Toulouse (1865-1947)*. Paris: L'Harmattan.
- Lahy, J.-M. (1905). Les conditions psycho-physiologiques de l'aptitude au travail dactylographique. *Journal de Physiologie et de Pathologie Générale*, 15, 826-834.
- Lahy, J.-M. (1909). Les conflits du travail. Hommes et femmes typographes. *Revue Socialiste*, 49, 289-312.
- Lahy, J.-M. (1910). Recherches sur les conditions du travail des ouvriers typographes composant à la machine dite Linotype. *Bulletin de l'inspection du travail et de l'hygiène industrielle*, 1-2, 45-103.
- Lahy, J.-M. (1913). La supériorité professionnelle chez les conducteurs de tramways dans ses rapports avec la consommation d'énergie. *La technique moderne*, 11, 388-390.
- Lahy, J.-M. (1916). *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*. Paris: Masson.
- Le Bianic, T. (2004). Le Conservatoire des Arts et Métiers et la «machine humaine». Naissance et développement des sciences de l'homme au travail au Cnam (1910-1990). *Revue d'Histoire des Sciences Humaines*, 2(11), 185-214. <https://doi.org/10.3917/rhsh.011.0185>
- Le Bianic, T. (2007). Pratiques et identités professionnelles des psychologues du travail en France de l'entre-deux-guerres à nos jours. Une perspective socio-historique. *Bulletin de Psychologie*, 487(1), 71-81. <https://doi.org/10.3917/bupsy.487.0071>
- Lhotelier, L., Arnoux, C., & Bernaud, J.-L. (2016). Implanter un dispositif pour développer le sens du travail et de la vie.

- In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux & D. Guédon (Sous la dir.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 229-243). Paris: Dunod.
- Moutet, A. (2004). La psychologie appliquée à l'industrie : un moyen de définition de l'aptitude ou de l'inaptitude? (de 1930 à 1960). In C. Omnès & A.S. Bruno (Sous la dir.), *Les mains inutiles. Inaptitude au travail et emploi en France* (p. 83-101). Paris: Editions Belin.
- Paicheler, G. (1992). *L'invention de la psychologie moderne*. Paris: L'Harmattan.
- Perrot, M. (1983). De la manufacture à l'usine en miettes. *Le Mouvement Social*, 125, 3-12. <https://doi.org/10.2307/3777679>
- Ribeill, G. (1980). Les débuts de l'ergonomie en France à la veille de la Première Guerre Mondiale. *Le Mouvement Social*, 113, 3-36. <https://doi.org/10.2307/3778151>
- Steiner, D. D. (2012). Équité et justice au travail. In J. Allouche (Sous la dir.), *Encyclopédie des ressources humaines* (pp. 539-545). Paris: Vuibert.
- Sovet, L. (2016). Mesurer et modéliser le bien-être au travail. In J.-L. Bernaud, P. Desrumaux & D. Guédon (Sous la dir.), *Psychologie de la bienveillance professionnelle. Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 55-65). Paris: Dunod.
- Trentin, B. (2012). *La cité du travail: la gauche et la crise du fordisme*. Paris: Fayard.
- Turbiaux, M. (1999). Contribution à l'histoire des débats de la psychologie du travail en France. In Y. Clot (Sous la dir.), *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluridisciplinaire* (pp. 33-71). Paris: Octarès Editions.
- Turbiaux, M. (2006). J.-M. Lahy (1872-1943) et l'orientation professionnelle. *Bulletin de Psychologie*, 482(2), 217-235. <https://doi.org/10.3917/bupsy.482.0217>
- Vatin, F. (1999). De la naissance de la psychologie appliquée au débat sur le taylorisme, autopsie d'un échec: le cas français (1890-1920). In Y. Clot (Sous la dir.), *Les histoires de la psychologie du travail. Approche pluridisciplinaire* (pp. 91-111). Paris: Octarès Editions.
- Vatin, F. (2008). Les «sciences du travail»: une tentative de résolution positiviste de la question sociale (1890-1914). *Bulletin de Psychologie*, 61(4), 331-340. <https://doi.org/10.3917/bupsy.496.0331>

---

## NOTAS

- [1] A École Pratique des Hautes Études acolhia nessa altura auditores sem requisito do diploma.
- [2] Note-se que este livro já havia sido escrito antes da Primeira Guerra Mundial. A crítica de Lahy, após a difusão do modelo taylorista após o fim da Primeira Guerra Mundial, torna-se então mais justificada.
- [3] Neste aspeto, o ponto de vista de Lahy não é independente das conceções partilhadas pelos cientistas do seu tempo.

---

## COMO REFERENCIAR ESTE ARTIGO?

Tomás, J.-L. & Ianeva, M. (2017). J.-M. Lahy crítico de Taylor, um recurso para pensar o trabalho hoje? *Laboreal*, 13(2), 59-64. <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxiii0217j>